

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

**.com**

Poslovni savjetnik za managere, poduzetnike i obrtnike

TEMA BROJA

## KONGRESNI TURIZAM

REFORMA OBRAZOVANJA  
U HRVATSKOJ

Četvrta industrijska  
revolucija

SUMMIT 300 NAJBOLJIH  
STVARATELJI ZA STOLJEĆA

STRUČNJACI ODGOVARAJU

Sukobi među  
zaposlenicima istog ranga

Ugovor o radu  
sa stranim državljanom

E-POSLOVANJE

Zakonska regulativa

INTERVJU

**Primož Polajnar**  
Generalni direktor HP Inc. Adriatic

CENTAR ZA MANAGEMENT I SAVJETOVANJE  
1. Gajnički vidikovac 5, 10000 Zagreb



TELEFONSKA  
SAVJETNIČKA SLUŽBA  
- porezni i pravni eksperti  
odgovaraju na vaša pitanja

KAKO  
IZGRADITI  
OSOBNI  
BRAND



# OBITELJ X1

## SUPERIORNA TEHNOLOGIJA

Predstavljamo novu obitelj X1

Lenovo™

ThinkCentre X1



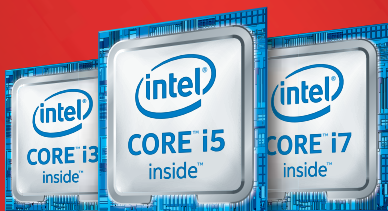
ThinkPad X1 Carbon



ThinkPad X1 Tablet



ThinkPad X1 Yoga



Intel® Core™ processor.  
Intel Inside®. Extraordinary  
Performance Outside.

 **MIKRONIS**  
[www.mikronis.hr](http://www.mikronis.hr)

**Lenovo™**  
EXCLUSIVE STORE  
[www.lenovostore.hr](http://www.lenovostore.hr)

Lenovo zadržava pravo izmjene ponude proizvoda ili specifikacija u bilo koje vrijeme bez prethodne obavijesti. Slike modela su samoilustrativne. Lenovo nije odgovoran za tiskarske pogreške. Oglašene informacije nemaju snagu ugovornih odnosa. Lenovo nema obavezu u svim zemljama ponuditi sve oglašene proizvode, usluge i značajke opisane u ovom dokumentu. Promotivne akcije su namijenjene samo poslovnim korisnicima i ovise o dostupnosti. Promotivne akcije mogu biti povučene ili izmijenjene bez prethodne najave. Lenovi, logotip tvrtke Lenovo i ThinkPad zaštitni su znakovi ili registrirani zaštitni znakovi tvrtke Lenovo. Intel, Intel logo, Intel Core, Intel vPro™ i7, Intel vPro™ M7, Core Inside i vPro Inside su zaštitni znakovi Intel Corporation u SAD-u i/ili drugim zemljama. Ostali nazivi proizvoda ovdje su navedeni samo u svrhu identifikacije i mogu biti zaštitni znaci i/ili registrirani zaštitni znaci tvrtki povezanih s njima. © 2015 Lenovo. Sva prava pridržana.

ISKON

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

# poslovni savjetnik® .com

NAKLADNIK: Centar za management i savjetovanje d.o.o.



1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628  
Zagrebačka banka d.d. IBAN br. HR1123600001101696781  
Privredna banka Zagreb d.d. IBAN br. HR5423400091110312376  
devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:  
Sandra MIHELČIĆ

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIĆ

STALNI SURADNICI:

Neven BAICA, Valentina BOCAK, Marija BUTKOVIĆ, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Maja JURKOVIĆ, Marina KILIĆ, Jadranka KNEŽEVIĆ, Domagoj LIPOŠINOVIĆ, John LODDER, Petar MAJSTROVIĆ, Andreja MARCETIĆ, Marija NOVAK IŠTOK, Branko PAVLOVIĆ, Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ, Nataša RUPČIĆ, Darko SAMBOL, Daniel SEVER, Velimir SRICA, Stipe ŠOLA, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006  
Svjetlana PEČINAR, svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834  
Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737  
Biserka ČONKAŠ, tel. 097 - 7567 234

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, prskalo@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 48 36 099

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

Gordana ŽAGAR, studio@ripup.hr, mob. 091 - 15 39 002

NASLOVNICA:

Primož POLAJNAR, generalni direktor HP Inc. Adriatic

TISAK: M.A.K. GOLDEN d.o.o., POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

NAKLADA: 10 000 primjeraka

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta d.d.

FOTOGRAFIJE:

www.dreamstime.com, Pixsell i vlastita arhiva

Časopis izlazi mjesečno, početkom mjeseca. Za članke, crteže i oblikovanja objavljena u ovom časopisu sva su prava pridržana. Nedopuštena je objava, preslika, reproduciranje, umnožavanje, imitiranje i drugi način prenošenja u bilo kojem obliku uključivo Internet, bez pismene suglasnosti nakladnika. Svim komentarima na sadržaj časopisa posvetit ćemo punu pozornost. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis **poslovni savjetnik** iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

# POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



Poslovna ideja dolazi  
uz prave savjete  
-PRETPLATITE  
SE I VI!

U cijenu godišnje pretplate na

**POSLOVNI SAVJETNIK** od samo  
**295 kn** (PDV uračunat) dobivate:

- 12 brojeva tiskanog izdanja časopisa Poslovni savjetnik
- telefonsko savjetovanje iz područja poreza, prava i radnih odnosa
- besplatno multimedijalno iPad izdanje
- dostavu na željenu adresu



Telefon za pretplatu 01 49 21 742  
info@poslovni-savjetnik.com, fax. 01 48 36 099



Weather



Facebook



YouTube



Pinteres



Instagram



AZ Fond



Planer



Twitter



WhatsApp

# Budi u vezi!

## Preuzmi mobilnu aplikaciju!

Svakodnevno pratite stanje  
na osobnom računu u  
mirovinskom fondu.

Za više informacija  
posjetite [www.azfond.hr](http://www.azfond.hr)



**ABECEDA SIGURNOSTI**

BESPLATNI TELEFON 0800 0099 • [www.azfond.hr](http://www.azfond.hr)

# A-Z

**OBVEZNI**  
mirovinski  
fond

# sadržaj

## ŠEFOLOGIJA

Digitalni ili mrtvi 10

## MANAGEMENT

Funkcije upravljanja –  
nezaobilazan preduvjet  
za uspjeh 12

Četvrta industrijska revolucija  
i obrazovni sustav 16

## TEMA BROJA

Kongresni turizam 20

## LJUDSKI POTENCIJALI

Zaposlenici ne napuštaju svoje  
radno mjesto – oni napuštaju  
svoje managere 28

## MARKETING

Kako izgraditi svoj osobni  
brand 30

## SUPERPRODAVAČ 2015.

Zauzmite se za sebe načinom  
na koji to čine profesionalci 32

## COACHING

Što nas motivira? II dio 36



## STRUČNJACI

### ODGOVARAJU

Kontrola ljudskih potencijala 38  
Sukobi među zaposlenicima  
istoga ranga 40  
Supruga diplomata i  
neplaćeni dopust 42  
Stranac s dozvolom za rad 42

### SAM SVOJ PRAVNIK

Što treba znati o...  
reinvestiranoj dobiti 44  
Što treba znati o...  
novim obrascima za pokretanje  
stečaja od strane vjerovnika 50

### PROPISI.HR

Što treba znati o prijenosu  
ugovora o radu na novog  
poslodavca 52  
Zakonska regulativa  
e-poslovanja 54

## KAZNE.HR

Rad maloljetnika 58  
Uloga suda časti HGK 60  
Obveze poslodavca kod  
obnašanja funkcije  
povjerenika radnika za  
zaštitu na radu 62

## JESTE LI ZNALI DA...

### ODGOVORI NA PITANJA PRETPLATNIKA

Mogućnost isplate jubilarne  
nagrade 65  
Slanje radnika na neplaćeni  
dopust 65  
Potpora zbog dugotrajnog  
bolovanja 65  
Kontrola (likvidacija)  
knjigovodstvenih isprava 65  
Puno radno vrijeme manje  
od 40 sati tjedno 65

## PREGLED KAZNI 66

## U OVOM BROJU RAZGOVARALI SMO S ...



8 str.  
Primožom  
Polajnar



34 str.  
Vinkom M.  
Čuro



Jugoslavom  
Jovičićem



Sinišom  
Zarić



Nikicom  
Gabrić



**TELEFONSKA SAVJETNIČKA SLUŽBA**  
- POREZNI I PRAVNI  
EKSPERTI ODGOVARAJU NA VAŠA PITANJA  
Više na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

**RIXOS**

# KREIRAMO TEHNOLOGIJU ZA VAŠ BOLJI ŽIVOT

HP je kad govorimo o računalima, pisaačima, potrošnom materijalu i uslugama vezanim za potrošačku elektroniku bez sumnje jedan od lidera na svjetskom tržištu. O novoj kompaniji u Hrvatskoj nastaloj razdvajanjem Hewlett-Packarda na dvije tvrtke i poslovnim planovima razgovarali smo s **Primožom Polajnarom**, generalnim direktorom HP Inc. Adriatic.

**|PS| Prošlo je nešto više od godinu dana otkako ste preuzeli kormilo jedne od dviju kompanija nekadašnjeg HP-a u Hrvatskoj. Što ste radili prije toga?**

Karijeru u HP-u započeo sam 2001. godine u Zagrebu na poziciji Voditelja razvoja tržišta za Hrvatsku, Sloveniju i Albaniju. Nakon spajanja HP-a i Compaqa, preuzeo sam funkciju direktora za Slikovne i ispisne sustave (*Imaging and Printing*) u Sloveniji, koju sam obnašao do 2011. godine, kada se formirala skupina PPS (*Printing and Personal Systems*). Tada preuzimam funkciju direktora za krajnje kupce u istočnoj i južnoj

Europi. Od veljače 2015. vodim regiju Adriatic, prvo kao generalni direktor PPS skupine, a nakon razdvajanja kao generalni direktor HP Inc. za regiju Adriatic.

**|PS| Kao generalni direktor HP Inc. Adriatic za koje ste zemlje zaduženi?**

Regija Adriatic obuhvaća Sloveniju, Hrvatsku, Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu, Kosovo te Albaniju i Maltu.

**|PS| Nakon razdvajanja HP-a došlo je do zatvaranja ureda u nekim zemljama u okruženju. Kako je to primljeno?**

Kao što je poznato HP se prošle godine u

sklopu restrukturiranja razdvojio na dvije kompanije, HP Inc. i Hewlett-Packard Enterprise.

Očekivano, prva reakcija tržišta, partnera pa posredno i krajnjih kupaca, ali i zaposlenika bila je iznenađenje. HP Inc. je zatvorio urede u više od 60 zemalja pa tako i urede u Ljubljani, Sarajevu i Skopju. Kompanija je zatvaranje ureda najavila u svibnju, a ono se zaista dogodilo u rujnu prošle godine. Bilo je vrlo izazovno kroz to vrijeme održati visoku razinu kvalitete rada i ostvariti zadane ciljeve. Međutim, i to smo odrađili uspješno.

Novom organizacijom poslovanja Zagreb je postao regionalno središte za HP, a velikom broju zaposlenika je ponuđena mogućnost preseljenja, na što su mnogi i pristali pa sada svi zajedno radimo iz hrvatskog ureda. Tržišta su





reagirala različito – dok na nekima nije bilo nikakve reakcije na drugima još traje proces prilagodbe.

Poslovno gledano, nije se mnogo toga promijenilo, i dalje radimo s istim partnerima i imamo povjerenje istih korisnika.

### **|PS| Koji segment poslovanja HP-a je preuzeo HP Inc.?**

HP Inc. je preuzeo segment po kojemu je HP možda i najprepoznatljiviji krajnjim korisnicima, a to je segment računala, pisača, potrošnog materijala i usluga vezano za potrošačku elektroniku. Uz sve navedene proizvode, dosta toga se očekuje i od segmenta 3D ispisa, na čiji se razvitak s pravom stavlja veliki naglasak zbog iznimnog potencijala rasta. Tako je HP u zadnje dvije godine investirao znatna sredstva

u razvoj tehnologije koja je najbrža do sada i za koju se vjeruje da će revolucionirati industriju 3D printanja.

### **|PS| Nedavno je HP predstavio neke novitete u segmentu osobnih računala i tableta. Na što će vam biti fokus u poslovanju u idućem razdoblju?**

Mobilnost je ključna. Radi se o području na kojem je HP najjači i općenito prepoznat kao globalni lider, odnosno tu držimo najveći udio na tržištima širom svijeta. 2 u 1 prijenosna računala najnoviji su trend u svijetu i kao takva primarni fokus kompanije. Proizvodi poput HP Elite X2 uspješno spajaju najnoviju tehnologiju, funkcionalnost prijenosnog računala te praktičnosti koje nudi korištenje tableta.

Drugi segment su prijenosna računala, koja su svaki dan sve lakša, tanja i omogućavaju još veću mobilnost i povezivost, poput nedavno predstavljenog HP EliteBook Folio. Radi se o HP-ovom najtanjem i najlakšem računalu do sada u koja su uspješno integrirana napredna poslovna rješenja Microsoftova Windows 10 operativnog sustava.

Treći segment su nove platforme koje nazivamo *Blended Reality* – računala s integriranim 3D skenerima, koji omogućavaju trenutnu obradu skeniranih elemenata. Pod nazivom SPROUT ti su proizvodi dostupni u potrošačkom i komercijalnom segmentu.

Konačno, izdvojio bih HP-Elite X3, najnoviji pametni telefon predstavljen na Mobile World Congressu u Barceloni. To je mobilni uređaj za kojeg u HP-u kažemo da je jedini kojeg trebate u životu jer vam omogućava da na njemu radite kao na prijenosnom računalu. Jednostavno se spaja s monitorom, tipkovnicom i mišem i na njemu se radi kao na osobnom, odnosno prijenosnom računalu, a sve pokreće najnoviji Windows 10. Postoji i peti segment, koji je više *lifestyle*, a to je tzv. nosiva elektronika ili *wearables*, pametni satovi, koje HP razvija u suradnji s renomiranim dizajnerima i proizvođačima satova poput Michael Bastian, Movado, Titan i Isaac Mizrahi. Pod nazivom Engineered by HP, mi razvijamo tehnologiju, a ostalo je prepušteno dizajnerima i proizvođačima.

I naravno ne možemo nabrajati novitete, a da se ne dotaknemo ispisnog segmenta, koji je još uvijek jedan od najvećih i najvažnijih dijelova HP-a. Najnoviji trend je sada 3D printanje, gdje ove godine očekujemo prve proizvode u tom segmentu dostupne na našem tržištu. U globalnim okvirima 3D ispis je industrija u porastu vrijedna oko 15 milijardi dolara godišnje pa je jasno da i HP traži dio tog kolača.

### **|PS| Koliki je vaš udio na tržištu Hrvatske kod prodaje prijenosnih računala?**

Možemo reći da je gotovo svako treće računalo kupljeno u Hrvatskoj HP-ovo, dok prijenosna računala drže još veći udio na tržištu, negdje u rasponu od 33 do 35 %. Bili bismo zadovoljni nastavkom ovakvog trenda i u budućnosti i nastojat ćemo ga zadržati plasmanom novih proizvoda i pravovremenim odgovaranjem na zahtjeve tržišta.

### **|PS| Mislite da tableti i pametni telefoni neće ugroziti tržište prijenosnih računala u ovoj regiji još neko vrijeme?**

Ako izuzmemo najnovije pametne telefone koji ulaze u segment prijenosnih računala, još uvijek smatram da tableti i pametni telefoni korisniku ne pružaju sve mogućnosti za optimalan rad. Udio tableta već je neko vrijeme na svjetskom tržištu u padu. Tableti i pametni telefoni praktični su za odgovaranje na *mailove* ili kada morate odraditi neke manje stvari, ali za zahtjevnije radnje nisu toliko zahvalni. Sada imamo i tzv. *phablete*, koji dolaze s ekranima od 6 inča ali ni to nije dostatno da zamijeni adekvatni rad na računalu.

Ja osobno za svakodnevni rad koristim prijenosno računalo, tablet od 8 inča i pametni telefon. Tablet i telefon mi služe kao pripomoć kada nemam pristup računalu, ali ako trebam napisati neki dokument, ispuniti tablicu ili pripremiti prezentaciju, prijenosno računalo je nezamjenjivo. Zbog toga smatram da se to tržište neće znatnije promijeniti u narednih nekoliko godina te vjerujem da će potražnja za prijenosnim računalima ostati visoka.

### **|PS| Kakvi su vam planovi za 2016., ali i za idućih nekoliko godina?**

Na razini regije, plan je da 2016. godinu zaključimo rastom od 1 do 2 %.

Naravno, na to uvelike utječe ekonomska i opća situacija na svakom pojedinom tržištu. U izbornim godinama obično tržišta ulaze u svojevrsno stanje mirovanja u iščekivanju ishoda i eventualnih promjena. Kao generalnom direktoru ključno mi je da na raspolaganju imam tim ljudi koji dobro i vrijedno radi da zadrži i povećaju zastupljenost kompanije na tržištu. Bitni su nam kvalitetni odnosi s našim partnerima i krajnjim kupcima, kao i široka dostupnost naših proizvoda. Na kraju krajeva, u skladu s novim sloganom kompanije – cilj nam je ponuditi tehnologiju koja će poboljšati i olakšati život svima, posvuda (*create technology to make life better for everyone, everywhere*) i na takvoj strategiji planiramo temeljiti daljnji rast.

Zlata Radović



Velimir  
Srića

Svijet se svakih par desetljeća drastično izmijenio. Otkad je proizvedeno prvo računalo, stvoreno je preko dvije trećine znanstvenih spoznaja kojima ljudski rod raspolaže. Znanost potpuno počiva na brzini i preciznosti složenih proračuna koje obavljaju kompjuteri. Dok prosječni znanstvenik obavi pet do deset računskih operacija na minutu, računala izvrše više od milijarde operacija u sekundi. Dakle, u tren oka obave računanje za koje bi stotini matematičara trebao cijeli život.

Računala se uistinu brzo razvijaju i mijenjaju. Tranzistor je patentiran pred 90 godina, a jedno od prvih računala ENIAC slavi 70 rođendan. Internet je utemeljen pred 45 godina, a prva e-mail poruka poslana pred 44 godine. IBM-ov PC konstruiran je pred 34 godine, a **Tim Berners-Lee** napisao je prvu web stranicu pred 25 godina. Wikipedija slavi 20 godina, a *wi-fi* standard upravo postaje punoljetan. Pred 18 godina svjetski šahovski prvak **Gari Kasparov** izgubio je partiju od IBM-ovog super-računala. Google je star sedamnaest, YouTube deset, Facebook devet, a Appleov iPad pet godina. Pred tri godine Encyclopedia Britannica je, nakon 244 ljeta, odustala od objavljivanja tiskanog izdanja. Da su tehnologija i produktivnost u drugim granama industrije napredovale brzinom razvoja računala, najbrži avioni obletjeli bi zemaljsku kuglu u par milisekundi, prosječni automobil imao bi kapacitet od 5.000.000 sjedišta, bio bi težak



# DIGITALNI ILI MRTVI

Kad ste kupili svoj prvi mobilni telefon? Čini li vam se da ga imate oduvijek, da ne možete niti zamisliti vrijeme bez razgovora, surfanja webom ili slanja SMS poruka s bilo kojeg mjesta? Ipak, komercijalno širenje mobilne telefonije staro je tek dvadeset godina.

petinu grama, a mogao bi s litrom goriva obići Zemlju na ekvatoru stotinu puta.

Pred pedeset godina, cijena 100.000 množenja na računalo iznosila je sto eura. Danas isti posao košta milijunti dio *centa*. Da su cijene ostalih dobara i usluga pratile trend troškova računanja, danas bismo mogli kupiti tonu goveđeg bifteka za 5 *centi*, kvalitetno muško odijelo stajalo bi tek *cent*, cijena jednokatnice s četiri spavaće sobe ne bi prelazila 5 eura, a prosječni bi automobil koštao pola eura. Avionska karta za put oko svijeta mogla bi se kupiti za par *centi*.

**Današnja računala rade u vremenskim jedinicama koje se zovu nanosekunde (milijardi dio sekunde) i pikosekunde (tisućiti dio nanosekunde). Zamislimo da svake nanosekunde načinimo korak, tada bi nam jedna jedina sekunda bila dovoljna da obiđemo zemaljsku kuglu na ekvatoru čak 23 puta. U sekundi ima onoliko nanosekundi koliko ima sekundi u tridesetak godina. A jedna se pikosekunda prema sekundi odnosi kao sekunda prema 31,710 godina.**

Želite li neke kreativno objasniti burni razvoj računala, a ovo do sad vam nije bilo dosta, mogla bi vam pomoći i sljedeća analogija. Zamislimo trajanje radnog dana koji započinje u 9 sati ujutro i završava u 17 sati poslijepodne. Na početku, u 9:00 izumljen je abakus, računaljka s kojom još uvijek poneki Kinezi u dućanu računaju cijene i dnevni promet, a čija povijest seže 5000 godina prije naše ere. Zatim se ništa ne događa do 16:31 sati. Tada **Blaise Pascal** radi prvo mehaničko računalo. Prva generacija kompjutera pojavljuje se 9 minuta prije kraja radnog vremena i

tada počinje burna aktivnost. Prva osobna računala proizvedena su 3 minute prije isteka radnog dana, zadnje dvije minute nastaje Internet, dvadesetak sekundi kasnije započinje era mobilnih telefona.

Google se pojavljuje početkom zadnje minute, Facebook 28 sekundi pred kraj radnog vremena, a iPod, iPhone i iPad stižu na tržište pet do deset sekundi prije sirene koja označava kraj radnog dana.

Što bi danas manageri trebali znati o „digitalnoj transformaciji“? Prije svega, ona je pretvorila svjetsko tržište u jedinstveni komunikacijski sustav s 3,5 milijarde korisnika Interneta u kojem svatko može trgovati sa svakim u realnom vremenu. Ta informatizirana polovina čovječanstva raspoloživo je 92% kupovne moći.

### Jedanaesta litosferska ploča

Netko će pomisliti da je glavina informatičke revolucije iza nas. Pogrešno! Prava revolucija tek počinje.

Danas se poduzeća opet suočavaju s izazovom koji se pojednostavljeno može opisati kao: **Digitalan ili mrtav!** Pametni mobilni telefoni, računalstvo u oblaku, robotika, umjetna inteligencija, društvene mreže, *Internet stvari* i porast broja podataka kojima smo okruženi uzrokuju da se svaka poslovna strategija mora osloniti na informacijsko-komunikacijske tehnologije i ugraditi ih u svoj poslovni model ili poduzeće neće opstati.

Vjerujemo li istraživanjima svjetskih konzultantskih kuća, danas se 90% managera slaže da je digitalna transformacija strateški prioritet, 80% kompanija ima digitalnu strategiju, 40% još nisu započeli digitalnu transformaciju, 90% traga za „digitalnim talentima“, a samo je 7% kompanija „digitalno integrirano“.

Ne treba spominjati da je ta manjina dvostruko uspješnija od

ostalih u pokazateljima rasta i profitabilnosti.

Službena tema upravo završenog godišnjeg susreta svjetskih vođa u Davosu bila je „Četvrta industrijska revolucija“. Skup je ukazao na dubinu promjena koje sa sobom donosi burni razvoj robotike, genetičkog inženjeringa, 3D printera, umjetne inteligencije, mobilnog komuniciranja, društvenih mreža i „pametnih“ stvari.

Godišnja vrijednost plaćanja putem mobilnih telefona dosegla je već 500 milijardi US\$, a ekonomski efekti Interneta mjere se kao 3,4% globalnog BDP-ja, što je 50% više od naftne industrije.

Od svibnja 2015. broj pametnih telefona na svijetu veći je od broja toaleta, a već postoji preko 6 milijardi uređaja koji su povezani na Internet. U 2016. godini očekuje se prodaja pola milijuna 3D štampača, uz godišnju stopu rasta tržišta od 103%.

Danas se već 3D printerima štampaju avioni, automobili, zgrade, ali jednako tako pizza za ručak ili unikatna umjetnička vaza.

U raznim bazama i datotekama u digitalnom je obliku pohranjeno 5,9 zetabajta podataka (10 na 21 potenciju bajtova), a do 2020. godine taj će se broj povećati pedeset puta. Procjene govore da će samo u SAD do 2018. godine nedostajati 190.000 analitičara podataka, a 80% multinaci-



## PRAKTIKUM

Pogledajmo nekoliko primjera digitalne transformacije. U najvećoj robnoj kući na svijetu Macy's, boje modnih kolekcija za narednu sezonu biraju se prema broju „lajkova“ na Facebook stranici. U najvećem svjetskom lancu maloprodaje Wal-Mart Stores, odluke o rasprodajama i promotivnim prodajama donose se na temelju komentara s društvenih mreža. U Revlonu su sve informatičke aplikacije podignute „u oblak“ što je uzrokovalo godišnje uštede od preko 70 milijuna US\$. Kad im je nedavno podatkovni centar u Venezueli stradao u požaru, sve su poslovne operacije uspjeli obnoviti u New Jerseyu u manje od dva sata.

Najbolji primjeri važnosti procesa digitalne transformacije leže u činjenicama da najveći svjetski medijski gigant Facebook nema nikakvih sadržaja u svojem vlasništvu, da najveći prijevoznik Uber ne posjeduje nijedno vozilo, da najveći iznajmljivač turističkih kapaciteta Airbnb nema nijedne nekretnine, a najveći trgovački lanac Alibaba nema niti jedne fizičke prodavaonice.

Axciom je „najveća kompanija za koju nikad niste čuli“. Ona prodaje liste potencijalnih klijenata s preciznim informacijama o njihovim potrebama i navikama, zarađujući na tome godišnje preko milijardu US\$. Te podatke čuva u bazi koja sadrži profile 500 milijuna potencijalnih kupaca, a prikupila ih je analizom 50 milijardi transakcija koje su ti kupci obavili u prošlosti.

Na pokretnoj traci za montiranje aviona Boeing 747 u Seattlu, radnici koriste Googlove naočale umjesto „priručnika“ i preko njih dobivaju instrukcije što im je činiti. U FedEx-u su razvili program SenseAware koji klijentima omogućava da prate osjetljive pošiljke tako da u svakom trenutku znaju njihovu lokaciju i uvjete poput temperature ili pritiska zraka u njihovoj okolini.

MOTIVACIJSKA PREDAVANJA

# Afterwork sa Sricom

SEZONA 2016

- 03. OŽUJAK: IZAZOVI NOVIH INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA
- 07. TRAVANJ: KRIZNO KOMUNICIRANJE I UPRAVLJANJE
- 05. SVIBANJ: EFIKASNI SASTANCI
- 02. LIPANJ: VJEŠTINE PREZENTIRANJA
- 15. RUJAN: EFIKASNO ODLUČIVANJE
- 13. LISTOPAD: IZAZOVI MULTIKULTURNOG MENADŽMENTA
- 03. STUDENI: USPUJEŠNA MENADŽERSKA KONTROLA
- 24. STUDENI: KREATIVNOST – POKRETAČ USPUJEHA

Ostvarite svoj puni potencijal!

Kotizacija: 250 kn. Više o predavanjima i prijavi potražite na [www.velimirsrica.com](http://www.velimirsrica.com)

onalnih kompanija neće biti u stanju efikasno koristiti raspoložive podatke za odlučivanje.

Nije teško zaključiti da budućnost svakog poduzeća, čime se god bavilo, zavisi od brzine i kvalitete njegove digitalne transformacije. Ideje i primjeri koje smo pokazali mogu poslužiti kao poticaj i naznaka smjera. Dilema „Digital or Dead“ (digitalan ili mrtav) postaje sve ozbiljniji izazov za koji se svaki manager mora čim prije pripremiti.

# FUNKCIJE UPRAVLJANJA – nezaobilazan preduvjet za uspjeh



Milan  
Grković

Nedostatak upravljačkih znanja, vještina i ponašanja je osnovni uzrok za sve neuspjehe pojedinaca i bilo kojeg oblika zajedništva. Sadašnja kriza je posljedica nedostatka upravljačkih znanja.

Upravljanje (*management*) su aktivnosti kojima je svrha da se željeni ciljevi postignu uz što manju uporabu resursa.

Klasična teorija i praksa definira pet funkcija upravljanja: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrola. Mi bismo dodali i unapređenje kao šestu novu funkciju upravljanja.

## Stanje funkcija upravljanja

- osviještenost o važnosti funkcija upravljanja je jako mala,

- nivo znanja, vještina i ponašanja je nizak,  
- sagledavanje funkcija upravljanja cjelovito i sinergijsko je rijetka pojava u praksi,

- upravljačka znanja su pomiješana s ostalim vrstama znanja i to dovodi do dodatne zbunjenosti.

Funkcije upravljanja imaju ključno mjesto, a s "dodatnim" elementima koje im dajemo, funkcije upravljanja čine pokretače za postizanje željene izvrsnosti na optimalan način.

Evo nekoliko ključnih elemenata funkcija upravljanja u primjeni:

■ U svakoj od funkcija upravljanja izdvaja pokretača izvrsnosti koji se zove ključni proizvod funkcije upravljanja.

■ Primjena principa nelinearnosti (malo ulaganja - velik rezultat) kod uporabe funkcija upravljanja.

Svaki prosječan pojedinac može brzo, lako i jednostavno primjenjivati ovaj princip na funkcije upravljanja.

■ Razdvajanje znanja po kategorijama, prvenstveno razdvajanje upravljačkog od tehnološkog.

■ Unapređenje je uvrštena kao nova - šesta funkcija upravljanja i integrativno i sinergijski djeluje s ostalim upravljačkim vještinama.

■ Univerzalno opisivanje svih funkcija upravljanja pomoću alata "Osnovna pitanja" (što?, zašto?, kako?, s čime?, tko? gdje?, kada?, izvijestiti? i nastavak?).

■ Između svih funkcija upravljanja mora biti slijed, ravnoteža i sinergija.

■ Dominantna i prioritetna uporaba mekih resursa u svim aktivnostima svih funkcija upravljanja.

## PLANIRANJE - početni korak prema uspjehu

Planiranje je proces tijekom kojeg definiramo potrebne aktivnosti da postignemo željene ciljeve. Potrebna aktivnost je djelovanje sa svrhom da se postigne željeni cilj.

### Sastavnice planiranja

1. Utvrđivanje stanja: Gdje sam/smo sada? (utvrditi sadašnje stanje)

2. Postavljanje ciljeva: Gdje želim/o biti? (postaviti ciljeve)

3. Izbor strategije: Kako ću/ćemo doći do cilja? (odrediti strategiju - način postizanja ciljeva)

## Planovi

Planovi su dokumenti u kojima su naznačene sve potrebne aktivnosti koje treba učiniti da dođemo do planiranog cilja. Planovi mogu biti: dugoročni (5 godina), srednjoročni (3 godine), kratkoročni (1 godina), mjesečni, tjedni, dnevni. Planovi su proizvod planiranja i rade se na isti način za sve problematike koje zahtijevaju planiranje. Planovi se rade pomoću alata „Osnovna pitanja“.

## ORGANIZIRANJE

### Definicija

- Organiziranje je provođenje plana u djelo s namjerom da se postignu postavljeni ciljevi.

- Organiziranje je traženje najučinkovitijih rješenja za postizanje željenih ciljeva.

- Organiziranje je proces utvrđivanja potrebnih aktivnosti da se postignu planirani ciljevi.

- Organiziranje je određivanje što i kako da rade sudionici sustava.

Ključan proizvod organiziranja je **zadatak**.

Zadatak je lista potrebnih aktivnosti koje jedna osoba (davatelj zadatka) daje drugoj osobi (primatelj zadatka) da se postigne određeni cilj pod točno definiranim uvjetima (Osnovna pitanja). Osoba koja je zadužena za organiziranje provedbe plana dodjeljuje zadatke prema elementima plana.

Svaki zadatak mora biti strukturiran pomoću alata „Osnovna pitanja“.

### Struktura zadatka:

1. Što? - Što treba učiniti?  
**ciljevi**
2. Zašto? - Zašto to treba učiniti?  
**razlog za djelovanje**
3. Kako? - Kako to treba učiniti?  
**procedure**
4. S čime? - S čime to treba učiniti?  
**potrebni resursi**
5. Tko? - Tko to treba obaviti?  
**sudionici**
6. Gdje? - Gdje će se potrebne aktivnosti dogoditi?  
**mjesta događanja**
7. Kada? - Kada to treba učiniti?  
**rokovi**

## Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

- osobnoj karijeri,
- profesionalnoj karijeri,

- oblicima zajedništva u kojima djelujete (grupe, organizacije i zajednice)?

Ako je odgovor "DA", nudim vam rješenje koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

**Knjiga + pomoć autora knjige (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.**

[www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_zu\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_zu_uspjeh)

Mobitel: 385 99 280 4210

8. Izvijestiti? - Koga treba obavijestiti da je to učinjeno?

#### **povratne informacije**

9. Nastavak? - Ima li nastavka aktivnosti? **sljedeće aktivnosti**

### **VOĐENJE**

#### **Definicija vođenja**

Vođenje su sustavne i kontinuirane aktivnosti upravljanja provedbom aktivnosti kao jedne od funkcija upravljanja.

Vođenje je definirano područjem odgovornosti i ovlaštenja koja pojedinac dobiva odlukama drugih.

#### **Ključni proizvod vođenja**

Ključni proizvod vođenja je **odlučka**.

Svaka odluka neizostavno mora biti strukturirana pomoću Osnovnih pitanja.

Odluka ne smije biti: nejasna, dvosmislena, nepotpuna, nerealna, neizvediva.

Ključne aktivnosti vođenja su odlučivati, davati upute, uskladiti, usmjeravati, delegirati, rješavati probleme, presuditi, intervenirati, zamijeniti, isključiti.

#### **Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima su sustavne i kontinuirane aktivnosti s ciljem osposobljavanja pojedinaca da pomoću potrebnog znanja, vještina i ponašanja postižu optimalne rezultate za definirane odgovornosti i ovlaštenja u sredini u kojoj djeluju.

Ključne aktivnosti u problematici upravljanja ljudskim resursima: planirati kadrove, mobilizirati, usmjeravati, selektirati, izabrati, osposobljavati, provjeriti, verificirati, pozicionirati, motivirati, razvijati, pratiti.

#### **Ključni proizvod upravljanja ljudskim resursima**

Ključan proizvod upravljanja ljudskim resursima je **Plan učenja**.

Plan učenja = potrebna znanja - postojeća znanja = nedostajuća znanja

Ovdje se pod pojmom znanja u širem značenju podrazumijevaju sva znanja, vještine i ponašanja u odnosu na definiranu problematiku.

Plan učenja mora biti strukturiran pomoću alata Osnovna pitanja.

### **KONTROLA**

Da bi bili na pravom putu, moramo kontrolirati smjer kretanja prema postavljenom cilju.

Ako nema kontrole provedbe - izvjestan je

samo neuspjeh! Primjena ove funkcije upravljanja nailazi na snažan otpor sudionika jer utvrđuje objektivno stanje i na taj način mnogima ruši njihovu "zonu ugrade", kakva god ona bila. To ih dovodi u situaciju da moraju mijenjati dosadašnja ponašanja koja stvaraju negativna stanja. Kontrola razotkriva slabosti pojedinaca, dijelova i funkcija organizacija kao i organizacija u cjelini.

#### **Definicija kontrole**

Kontrola je proces (skup propisanih aktivnosti) koji za cilj imaju utvrditi koliko sadašnje stanje odstupa od željenog stanja i tko je odgovoran za negativna stanja. Kontrola su propisana aktivnosti pomoću koje se utvrđuje čine li se potrebne aktivnosti koje će dovesti do željenih ciljeva. Kontrola je jedna od funkcija upravljanja i nezaobilazna u hodogramu postizanja izvrsnosti bez obzira o kojoj se problematici radi. Kontrola je proces kojim utvrđujemo stanje problematike u odnosu na elemente postizanja željenog cilja (kvantitativna i kvalitativna definiranoost cilja te pravovremenost).

### **UNAPREĐENJA**

Unapređenja su definirane aktivnosti (procedure) koje dovode do novog stanja koje je kvalitetnije, veće, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavne i univerzalne od početnog stanja.

Model naglašeno uvodi unapređenja kao šestu funkciju upravljanja i smješta je integrativno, sinergijski i ravnopravno među pet klasičnih funkcija upravljanja.

#### **Zašto?**

Osnovni princip MUI-a je nelinearnost (malo ulaganje - veliki dobitak).

Zato MUI "razmišlja" na ovaj način:

- Trebamo na "forsiran" način sustavno i kontinuirano unapređivati procese u cijelom sustavu bez obzira na opseg, mjesto i značaj unapređenja.

- Ulaganja u unapređenja su minimalna, zanemariva ili gotovo nikakva u odnosu na koristi koje se dobivaju unapređenjima.

- MUI u aktivnostima unapređenja dominantno traži rješenja uporabom mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) u odnosu na tvrde resurse (materijalni, financije i ljudski resursi) koji su skupi i često nedostupni,

- MUI posebno stavlja naglasak na unapređenja vezana uz procese upravljanja na svim razinama. Tu se pomoću mekih resursa dobi-

ju rezultati koji u pravilu nadmašuju očekivane rezultate koji se dobiju unapređenjem u ostalim područjima života i rada.

- Ovakvim pristupom unapređenja nisu sakrivena, potisnuta i zaboravljena, već su u prvom planu zajedno s ostalim funkcijama upravljanja.

### **PRAKTIKUM**

1. Utvrdite stanje funkcija upravljanja:

- Koja upravljačka funkcija vam je trenutno najsnažnija?

- Koja upravljačka funkcija vam je trenutno najslabija?

• Napravite Plan učenja za vašu najslabiju funkciju upravljanja koristeći alat Osnovna pitanja.

• Vašu najsnažniju funkciju upravljanja koristite češće (forsirano) jer to je vaša snaga i ona će vam pomoći da snažnije pokrećete promjene.

2. Za svaku upravljačku funkciju odredite dan u tjednu kada ćete fokusirano raditi na njoj (utvrđivanje stanja poznavanja funkcija upravljanja, planovi učenja elemenata funkcija upravljanja, primjena naučenoga, ...):

Ako to radite sustavno i kontinuirano prema predloženom rasporedu, bit će vam dovoljno 15 minuta dnevno za bavljenje funkcijom upravljanja koja vam je na rasporedu toga dana. Postizati ćete lako uočljive rezultate kao posljedica vaše brige za stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja iz područja funkcija upravljanja.

Vaša sustavna i kontinuirana aktivnost za stjecanjem novih znanja, vještina i ponašanja iz područja funkcija upravljanja donijet će vam lako uočljiva praktična postignuća.

Činite to nekoliko tjedana uzastopno ili još bolje - činite to stalno!

Koristi koje ćete dobiti ovakvom strategijom bit će iznenađenje kako za vas tako i za vaše okruženje.

### **ZAKLJUČAK**

Željeni uspjeh je moguć samo ako imamo potreban nivo upravljačkih znanja, vještina i ponašanja.

Svaki nedostatak upravljačkih znanja nas „prisiljava“ da improviziramo, a tada su naša postignuća daleko manja od naših potencijala, želja i potreba. A to nam nije cilj, zar ne?

deja dolazi uz pravi savjet!

naj  
**tajnica.hr**  
IZBOR NAJBOLJIH TAJNICA/KA HRVATSKE  
POSLOVNI  
savjetnik

REPORTAŽA



## Dodijeljene nagrade najboljim hrvatskim tajnicama NajTajnica.hr

Časopis Poslovni savjetnik već osmu godinu za redom organizirao je nacionalnu konferenciju poslovnih tajnika/ica, voditelja/ica ureda i administrativnih djelatnika koja se i ovoga puta održala u zagrebačkom kongresnom centru Antunović. U sklopu edukativne konferencije dodijeljene su i godišnje nagrade „NajTajnica.hr“ za 2016. godinu.

Časopis Poslovni savjetnik godinama radi na afirmaciji tajničke struke te dodatnoj edukaciji svih administrativnih djelatnika. Tajnički poslovi često su nedovoljno cijenjeni te stigmatizirani kako se radi isključivo i samo o ženskom poslu. Višestruko je dokazano da su danas tajnički po-

slovi vrlo važni, složeni i zahtijevaju visok stupanj profesionalnosti, znanje i po nekoliko stranih jezika, a najčešće se radi o visokoobrazovanim osobama izuzetnih kompetencija.

U suradnji s partnerom projekta tvrtkom za *mystery shopping* **Heraklea d.o.o.** proveo se tzv. *mystery calling* - tajni kupci zvali su tvrtke, slali elektronske poruke nominiranima te su im postavljali razna pitanja tražeći informacije vezane uz njihovu tvrtku i poslovanje, a sve u svrhu pronalaska najbolje tajnice/ika. Cilj svega bio je utvrditi koliko su tajnice/ici ljubazne/i i snalažljive/i te imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti i na kojim područjima.

Nagrada za najbolju tajnicu/ika se dodijelila u tri kategorije: za male i srednje tvrtke, za velike tvrtke te za javne institucije. Manifestaciju je posjetilo stotinjak sudionika iz cijele Hrvatske, a nagrađene tajnice svojim dolaskom podržali su i njihovi direktori, obitelji te kolege.

Proglašeni laureati izbora „NajTajnica.hr“ 2016. godine su u kategoriji malih i srednjih tvrtki **Slađana Prole Pozderac** iz tvrtke OT - Optima telekom d.d., u kategoriji velikih tvrtki **Nada Kokša** iz tvrtke Narodne novine d.d., te u kategoriji javnih institucija **Lidija Miler** iz Katoličkog bogoslovnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu.



# GRAND HOTEL BONAVIA



## SPOJ KVALITETE I TRADICIJE

POZNATA KVALITETA USLUGE, TRADICIJA I LOKACIJA U SAMOM SRCU GRADA RIJEKE, ČINE GRAND HOTEL BONAVIA SJAJNIM POSLOVNIM HOTELOM I POLAZIŠTEM ZA ISTRAŽIVANJE KVARNERA, GORSKOG KOTARA I ISTRE.

Ovaj profinjeni hotel s četiri zvjezdice pruža smještaj u 114 elegantnih soba i sedam apartmana. Sve sobe i apartmani opremljeni su vrhunskom tehnologijom koja će u potpunosti zamijeniti vaš ured i istovremeno vam ponuditi visoku funkcionalnost i komfor.

Konferencijski centar *Grand Hotel Bonavia* idealno je mjesto za organiziranje događanja za do 230 ljudi u tri višenamjenske konferencijske dvorane, koje udovoljavaju i najzahtjevnijim poslovnim standardima.

*Grand Hotel Bonavia* jedini je riječki hotel s certifikatom *halal* kvalitete.

U sklopu hotela nalaze se *À la carte* Restaurant Kamov, koji spaja bogatu tradiciju s modernom gastronomskom ponudom, te *Café Dante* sa svojom ljetnom terasom, idealnim mjestom za jutarnji ili popodnevni užitek pogledom na more i gradsku šetnicu. Jedinstvene trenutke opuštanja nakon poslovnog dana pružit će vam fitness i wellness centar u sklopu hotela.

*Grand Hotel Bonavia* vaš je pravi odabir ako trebate poslovni hotel u Rijeci, organizirate konferenciju ili poslovno događanje. Što god da bude vaš izbor opravdati će kvalitetu koju očekujete.

PROMO



Informacije i rezervacije:

Grand Hotel Bonavia // Dolac 4, Rijeka // tel. 051 357 980 // fax 051 330 243 // [sales@bonavia.hr](mailto:sales@bonavia.hr) // [www.bonavia.hr](http://www.bonavia.hr)





analize učinkovitosti zahtijevaju nove oblike suradnje, te itekako ubrzavaju inovacije kao i disrupcije. Pojava globalnih platformi i drugih novih modela poslovanja znači da treba iznova promisliti oblike organizacija, obrazovanja i nadarenosti, te tjera tvrtke da preispitaju svoj način poslovanja.

### Disrupcija u industriji

Do kakve će promjene doći u velikoj mjeri ovisi o samoj vrsti industrije. Mediji i industrija zabave već su se, primjerice, u zadnjih pet godina poprilično promijenili. Financijske usluge i investicijski sektor moraju se, međutim, radikalno promijeniti. Djelatnici koji rade u prodaji i proizvodnji morat će steći nove sposobnosti, kao što je informatička pismenost. Neka su usavršavanja važnija od ostalih. Mobilni internet i računarstvo u oblaku već utječu na naš način rada. Umjetna inteligencija, 3D ispisivanje i napredni materijali tek su se počeli upotrebljavati, no promjene će se odvijati velikom brzinom.

### Kako će utjecati na vladajuće strukture?

Sposobnost prilagodbe vladajućih struktura i državnih službenika neposredno će utjecati na njihovo preživljavanje. A preživjet će pokazu li se spremnima prihvatiti disrupcijske promjene i podređati svoje strukture transparentnosti i učinkovitosti što će im pak omogućiti da zadrže kompetitivnost.

Vlada koja ne može evoluirati suočavat će se sa sve većim teškoćama.

Aktualni politički sustavi i donošenje odluka razvili su se tijekom Druge industrijske revolucije. Donositelji odluka su imali vremena proučiti specifičnu problematiku i razviti odgovarajući odgovor. Cijeli je proces bio linearan i mehanički, prema pristupu "odozgo prema dolje".

### Ovakav pristup politici više nije podesan!

Budući da Četvrta industrijska revolucija donosi brze promjene i značajne posljedice, zakonodavci i nadzorna tijela su kao nikad dosad izloženi izazovima s kojima vrlo često ne mogu izaći na kraj.

Kako će zadržati široki interes klijenata i javnosti ako istodobno podržavaju inovacije i tehnološki razvoj? Jedino ako usvoje "agilno" upravljanje kao što privatni sektor sve više usvaja agilne reakcije na razvoj softvera i načine poslovanja.

To znači da će se nadzorna tijela morati konstantno prilagođavati novom okruženju koje se munjevito mijenja, pritom se stalno iznova preobražavajući kako bi doista razumjeli čime zapravo upravljaju. Da bi to postigli, vlade i nadzorna tijela morat će blisko surađivati s poslovnim svijetom i građanima, sa svim zainteresiranim stranama.

### Kako će utjecati na ljude?

Četvrta industrijska revolucija promijenit će ne samo ono što radimo, nego i ono što jesmo.

Utjecat će na naš identitet i na sva pitanja vezana uz to: naše shvaćanje privatnosti, naše poimanje vlasništva, naše dosadašnje obrasce, na vrijeme koje posvećujemo radu i odmoru, na način kako gradimo karijeru, razvijamo naše vještine, upoznajemo ljude i njegujemo međuljudske odnose. Već utječe na naše zdravlje te nas vodi ka "kvantifikaciji", a i prije negoli to očekujemo mogla bi nas dovesti do povećanja čovječanstva. Ovaj je popis bes-konačan jer je ograničen samo našom maštom.

### Oblikovanje budućnosti

Ni tehnologija, a ni disrupcije koje je prate nisu egzogene sile nad kojima ljudi nemaju nadzor. Svi smo mi odgovorni za smjer ko-

14 godina

**BUSINESS**  
**MEDIA GROUP**  
www.business-media-group.com



**3** POSLOVNA TISKANA ČASOPISA

**350** stranica mjesečno originalnog poslovnog teksta

**2** poslovna internetska časopisa

50 000 FANOVA

**4** POSLOVNA PORTALA

NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

**1** multimedijalna poslovna aplikacija

**200** poreznih i pravnih telefonskih savjeta dnevno

**4 000** GODIŠNJE RAZLIČIH POSLOVNIH OSOBA NA EDUKACIJAMA

**100** VRHUNSKIH AUTORA I NOVINARA

**18 000** komada tiskane i distribuirane mjesečne naklade

**14** godina redovnog poslovanja

... jer poslovna ideja dolazi uz pravi savjet!

naj  
**tajnica.hr**  
VEŠTAK ZAPOSLOVANJE I PROMET

**SUPERPRODAVAČ**

poslovni  
savjetnik  
AKADEMIJA

poslovni  
savjetnik  
.com  
PORTAL I ČASOPIS

PROPISI.HR  
RAČUNOVODSTVO  
& POREZI  
u praksi

Udruga

jim se razvijaju kada svakodnevno donosimo odluke kao građani, potrošači i investitori.

Stoga bismo trebali iskoristiti priliku i moć koju imamo kako bismo oblikovali Četvrtu industrijsku revoluciju i usmjerili je prema budućnosti koju će karakterizirati zajednički ciljevi i vrijednosti.

Da bismo to postigli, moramo razvijati zajednički opsežan i globalan pogled na to kako tehnologija utječe na naš život i preoblikuje naše gospodarsko, socijalno, kulturalno i ljudsko okruženje. Nikad dosad nije postojalo ovako obećavajuće, a ni ovako potencijalno opasno, razdoblje.

*Današnji donositelji odluka su, međutim, prečesto zatočeni tradicionalnim, linearnim načinom razmišljanja ili su previše opsjednuti mnogobrojnim krizama koje privlače svu njihovu pozornost da bi oblikovali našu budućnost strateški promišljajući o silama disrupcije i inovacije.*

**Naposljetku se sve ipak svodi na čovjeka i ljudske vrijednosti. Moramo oblikovati budućnost za sve ljude stavljajući čovjeka na prvo mjesto i osnažiti ga.**

U najpessimističnijem, nehumanom obliku, Četvrta industrijska revolucija doista može "robotizirati" čovjeka i oteti mu srce i dušu. No, kao kompliment najboljim odlikama ljudske prirode – dakle, kreativnosti, empatiji i upravljanju – može i podići čovječanstvo na novu razinu kolektivne i moralne svijesti koja se zasniva na spoznaji da nam je budućnost zajednička.

### Koje će se sposobnosti najviše promijeniti?

Kreativnost će postati jedna od triju najvažnijih sposobnosti koju radnik treba imati. Uslijed lavine novih proizvoda, tehnologija i novih načina rada, radnici moraju biti sve kreativniji kako bi užili

u pogodnostima navedenih promjena.

Roboti nam mogu pomoći da brže postignemo ono što želimo, no ne mogu biti kreativni kao čovjek (zasad). Pregovaranje i fleksibilnost visoko su pozicionirani na ljestvici potrebnih sposobnosti u 2015., no 2020. ispast će iz tih top 10 kada će strojevi uporabom mase podataka početi donositi odluke u naše ime. Emocionalna inteligencija, koja danas nije u top 10, postat će jedna od najtraženijih sposobnosti koju će svi trebati posjedovati.

Promjene neće čekati na nas: *poslovni manageri, nastavnici i vlade, svi oni moraju biti proaktivni prilikom osposobljavanja i obučavanja ljudi kako bi svi uživali pogodnosti Četvrte industrijske revolucije.*

### Kako će utjecati na sustav obrazovanja?

McGowan (2016.) jasno izjavljuje: "Obrazovanje podrazumijeva da postoji put prema zaključnom, zaokruženom stanju u kojemu je pojedinac opskrbljen znanjem, dakle 'obrazovan'.

Međutim, u svijetu brzih promjena, u kojemu se ciklusi industrijskih disrupcija rapidno izmjenjuju a automatizacija je sve veća, to krajnje stanje 'obrazovanosti' izgubilo je svoj smisao.

Pojedinac mora biti kadar 'učiti agilno' dakle, mora steći sposobnost učenja, prilagođavanja i primjene svoga znanja u ciklusima koji se brzo izmjenjuju."

### Sve veća automatizacija

Do danas su se pojedinci educirali i obučavali da budu stručni i obrazovani, te su tako stečena znanja desetljećima rabili na poslu. Međutim, pametni strojevi mogu danas digitalizirati i automatizirati sve što je moguće kodirati.

Ubrzano širenje globalne povezanosti i raznolikost sadržaja ograničava znanje pojedinca, te smanjuje mogućnost unovčavanja

nja osobnog obrazovanja tijekom radnog vijeka a pritom dovodi u pitanje specijalizacije kao takve.

Primjerice:

- 65% studenata u današnjem obrazovnom sustavu radit će na poslovima koji trenutačno ne postoje

- 47% današnjih poslova će tijekom idućih dvadeset godina biti automatizirano

2020. će više od 50% današnjih diploma u roku od 5 godina postati beskorisno.

### Od upoznavanja s alatom do učenja od alata

Kao ljudska vrsta evoluirali smo od stanja u kojemu smo rabili alat rukama do stanja u kojemu naš rad posve nadomještavamo interakcijom s alatom. Kad je nastupilo informatičko doba, potpomognuti smo rad zamijenili potpomognutim spoznajnim zadacima. Na vrhuncu smo masovnog tehnološkog razmještanja ljudi s postojećih poslova, u razdoblju kada algoritam može ostvariti sve što je mentalno uobičajeno i predvidljivo.

Jedna od indikativnih manifestacija ovakve disrupcije jest da su se obrazovni naponi nekad fokusirali na edukaciju učenika da savladaju alat – bio to softverski program ili aplikacija - kojeg će potom rabiti tijekom cijelog ob-

razovanja i karijere.

No današnji je alat prilagodljiva edukativna platforma – dizajnirana da bilježi učenikov razvoj i postignuti prag znanja te da ga odgovarajućim poticanjem i frustracijama nagna da nauči još više.

To je golemo zamjena pozicija; od savladavanja alata preko učitelja do situacije u kojoj oboje, i učitelj i učenik, uče od alata i surađuju s njim, kao što i prikazuje slika 1.

### Zašto je to važno? Brza izmjena norma

Idućih ćemo deset godina uočiti brojne tektonske promjene.

Oko nas će se materijalizirati znakovi usvojene eksponencijalne tehnološke ekspanzije.

Kao što je **Marck Bonchek** rekao: "Naša je generacija prva u povijesti koja treba obavljati mentalnu mapu unutar svake generacije. Stari modeli brzo zastarijevaju. A to je izazov ne samo u pogledu učenja, već prije svega zaboravljanja naučenog. Primjerice, ovo je možda zadnja generacija koja mora naučiti voziti auto."

Sve ove radikalne promjene poništavaju naše kontekstualne reference linearnog poimanja obrazovanja kao i neposredno shvaćanje 'obrazovanosti', a oboje je nedostavno za karijeru koja tre-

Slika 1.



ba trajati više desetljeća.

Budućnost na poslu je agilno učenje i duboka međusobna suradnja između ljudi i strojeva.

### **Ključ ekonomskog rasta svodi se na sposobnosti i nadarenosti ljudi, na ljudski kapital.**

Obrazovanje mora djelovati na dva osnovna elementa: na sposobnosti i na ljudski kapital.

#### • *Porast radnih mjesta i tehnološke promjene*

U mnogim je zemljama prije globalne financijske krize došlo do pada broja nezaposlenih, no postoje dokazi da se to nije dogodilo zbog porasta broja radnih mjesta već zbog toga što su dugoročno nezaposleni ljudi oduštalali od traženja zaposlenja.

Tehnologija ubrzano mijenja industriju te tržište rada stoga ulazi u neizvjesno razdoblje. Veliki je izazov kako upravljati ovom promjenom, jer se tako pripremamo za budućnost nakon očekivanog porasta automatizacije.

#### • *Kako postići potrebne sposobnosti*

Sposobnosti koje djelatnik mora imati stalno se mijenjaju. Djelatnici su pod pritiskom neprestanog učenja i prilagođavanja novonastalim industrijama. Kako će tehnologija sve više preoblikovati potrebe tržišta rada, i pojedinci i zemlje morat će se okrenuti popunjavanju praznina glede potrebnih sposobnosti.

Tradicionalno obrazovanje nije spremno dinamično razvijati sposobnosti pojedinaca. Većina škola i sveučilišta u 20. stoljeću obrazuje mlade ljude kojima su potrebne moderne sposobnosti 21. stoljeća.

A to je promjena kojoj se trebaju dugoročno posvetiti sve uspješne generacije političkih lidera.

### **Što je potrebno mijenjati u obrazovanju?**

Tehnološki napredak i Četvrta

industrijska revolucija znače da su potrebne sustavne promjene u obrazovanju i obučavanju. Ove se promjene mogu svesti na tri ključna područja.

#### • *Povezati obrazovanje i zapošljavanje*

Poslodavci moraju surađivati sa školama i sveučilištima pri likom određivanja nastavnog kurikulumu, te s njima dijeliti praktične spoznaje o stanju na tržištu. I obrazovni se sustav mora promijeniti i fokusirati na cjeloživotno obrazovanje.

#### • *Poboljšati predviđanja*

Bolja predviđanja u industriji i glede trendova na tržištu rada od vitalne su važnosti da bi vlade, gospodarstvo i pojedinci brzo reagirali na promjene. Velika količina podataka vjerojatno je od ključne važnosti u razvoju detaljnih predviđanja o kretanjima na tržišta rada i u skladu s time sposobnostima koje se potražuju.

#### • *Disrupcija u obrazovanju i politika zapošljavanja*

Iako je postignut dojmiljiv napredak u dostupnosti obrazovanja, kvaliteta i važnost učenja rijetko su gdje poboljšani. Državne su politike zaostale kada je riječ o osposobljavanju radne snage. Obrazovanje i politika zapošljavanja moraju se preispitati kako bi bili proaktivni i relevantni za sve promjene na tržištu rada.

*"Kako se obrazujete danas, takva će biti vaša ekonomija u budućnosti," kaže Andreas Schleicher (PISA) koji je postao jedan od najutjecajnijih svjetskih stručnjaka na području obrazovanja.*

### **Primjer reforme obrazovanja u Nizozemskoj**

Grupa istraživača predstavila je 23. siječnja 2016. svoje Izvješće u vezi zadatka "Kakva će znanja i sposobnosti biti potrebna studentima 2032. kako bi u potpunosti mogli biti dio budućeg

društva."

Izabrana je 2032. godina jer će učenici koji sada kreću o osnovnu školu tada završiti svoje obrazovanje.

Grupa istraživača, u koju su uključene sve zainteresirane strane, predložila je okosnicu kurikulumu s mogućnošću da pojedinačna škola/sveučilište mogu dodati ono što smatraju nužnim kako bi proširili i produbili osnovni kurikulum. Predloženo je i da se škole/sveučilišta riješe rigidne strukture razreda i jednogodišnjih rasporeda. U novoj je okosnici "sloboda" ključna riječ:

✓ Sloboda da se škole profiliraju i razlikuju od drugih škola

✓ Sloboda da nastavnici eksperimentiraju s različitim didaktičkim metodama

✓ Sloboda da se učenici/studenti opredijele za ono što ih zanima i za ono u čemu su dobri

Naposljetku, škole će dobiti budžet, a političari se neće uplitati u sadržaje i rad. Osnovni kurikulum sastoji se tri takozvana "interdisciplinarna područja": društveno-humanistički, prirodoslovno-tehnološki, jezično-kulturalni.

Nizozemski je ministar obrazovanja odobrio Izvješće.

O pitanjima poput: "Kako što brže preobraziti sustav", "Kako ga implementirati?" itd. još će se raspravljati sa svim zainteresiranim stranama.

### **Primjer reforme obrazovanja u Hrvatskoj**

Boris Jokić dobio je sličan zadatak od prethodnog hrvatskog ministra obrazovanja.

Imao je sličan pristup i uključio mnoge zainteresirane strane. Odgovor sadašnjeg ministra obrazovanja bio je, nažalost, uvođenje nekih promjena. Iz tiska doznajem da se možda radi o sadržajnim, povijesnim i vjerskim prilagodba. No morat ćemo

## **zašto čitam poslovni savjetnik.com**



*Poslovni savjetnik je časopis koji vrlo rado pročitam. Aktualne i zanimljive teme za poslovanje u svakom su broju obrađene na drugačiji način, kratko, jasno, stručno i zanimljivo. Upravo zato, pročitam ga od početka do kraja jer je nadasve koristan poslovni časopis za rad moje tvrtke.*  
Mr.sc. Kornela Paunović dipl.oec.  
direktorica i vlasnica ABC Solutions

čekati da ministar da konkretan odgovor. Ipak, bojim se toga.

Iako je premijer **Orešković** izjavio da je reforma obrazovnog sustava jedan od "Pet pokretača promjena" nove vlade, pitanje je hoće li se to provesti u praksi.

Kako ja vidim, najveća potreba za promjenama u hrvatskom obrazovnom sustavu jest da se studenti obuču brojnim nužnim sposobnostima kako bi njihova i budućnost Hrvatske bila uspješna.

Dat ću jedan primjer: Hrvatska je 2015. bila tek na 36. mjestu od 60 država PISA-e.

Hoće li ministar obrazovanja ozbiljno razmisliti o Četvrtoj industrijskoj revoluciji i njezinim posljedicama? Hoće li prepustiti stručnjacima da odrade svoj posao i da se pritom ne politički ne upliće? Hoće li političari ići protiv sebe i sagledati realne potrebe obrazovanja radi budućeg razvoja? Hoće li političari u potpunosti surađivati kako Hrvatska ne bi stvorila još jednu izgublenu generaciju? Hrvatska sigurno ima stručnjake, potencijal i priliku, no hoće li se sve to iskoristiti?

Kako god bilo, a ne želimo izmišljati toplu vodu, bilo bi korisno kad bi se Hrvatska ugledala na, primjerice, Finsku ili Nizozemsku koje se razvijaju u sličnom smjeru.

# POSLOVNA PUTOVANJA U PORASTU

Državni zavod za statistiku, nažalost, više ne prati poslovne skupove tako da ne postoji jedinstveni izvor službenih podataka. No, do 2012. godine poslovni skupovi u Hrvatskoj imali su pozitivan trend rasta. Tako se ukupan broj održanih poslovnih skupova godišnje povećavao za oko 2,5 %. Prema istraživanjima domaćih i inozemnih organizatora poslovnih skupova, poslovna su putovanja u prošloj godini prvi put nakon rekordne 2008. godine bila u porastu, odnosno nadmašila su 2008. godinu. Prema istraživanjima organizacije ICCA (*International Congress and Convention Association*) u odnosu na prethodno razdoblje Zagreb je napredovao i na ljestvici organizacije nalazi se na 72. od 354 mjesta, a Hrvatska na 40. od ukupno 99 mjesta.

Prema istraživanjima domaćih i inozemnih organizatora poslovnih skupova, poslovna putovanja u prošloj su godini prvi put nakon rekordne 2008. godine bila u porastu, odnosno nadmašila su 2008. godinu. Ponuda je koncentrirana u Zagrebu te na Jadranu gdje se izdvajaju Dubrovačko-neretvanska županija, Kvarner i Istra, a kao profilirane pojedinačne destinacije Opatija i, naročito, Dubrovnik.

Prometna povezanost, imidž ljetne destinacije, dodatni sadržaji i nedostatak kongresne infrastrukture - suvremenog kongresnog centra i nacionalnog kongresnog ureda, slabosti su koje usporavaju konkurentnost Hrvatske na tom području.

U skladu sa Strategijom razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, koju je Hrvatski sabor donio još 2013. godine, a u cilju podizanja konkurentnosti Hrvatske na međunarodnom tržištu poslovnih putovanja, Ministarstvo turizma osiguralo je

izradu Nacionalnog programa razvoja kongresne ponude kao zajedničkog okvira za djelovanje različitih relevantnih dionika razvoja ovog turističkog proizvoda, koji je u pripremi.

Akcijski plan ima cilj uspostaviti zajedničku razvojnu platformu i usuglašeno djelovanje nositelja kongresnog turizma u Hrvatskoj, uključujući nadležna ministarstva regionalne i gradske kongresne urede, profesionalne udruge i ponuđače usluga. Cilj mu je udvostručiti broj sudionika i noćenja te povećati broj sku-

pova međunarodnih asocijacija, unaprjeđenje kapaciteta i povećanje prepoznatljivosti i poželjnosti Hrvatske kao kongresne destinacije. Programi su postavljeni na način da budu komplementarni financiranju iz EU fondova.

Neosporno, proizvod poslovnih skupova može se smatrati jednim od potencijalno važnijih turističkih proizvoda Hrvatske. Tomu je više razloga. Prije svega, usprkos povremenim oscilacijama, ističu u Ministarstvu turizma, tržišni trendovi ukazuju na njegov globalno stabilan rast što se ►



# Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

## Planirate kongres? Nazovite nas!

Spoj ugodnog s korisnim – možda je upravo to srž poruke i cilj naše ponude za organizaciju kongresa, seminara, radnih sastanaka, simpozija, prezentacija, sportskih događanja, vjenčanja, gala-večera, osvježanja u stankama za trajanja radnih sastanaka, kao i večeri folklor, posebnih zabavnih programa i animacije u objektima Lagune Poreč.

Nakon redovnog programa, nudimo vam mogućnost opuštanja uz izuzetnu sportsko-rekreacijsku ponudu na otvorenom ili u sportskim dvoranama, fitnessu, bazenu ili opuštanje u wellnessu.



Info & rezervacije:

☎ + 385 /52/ 410 222

📠 + 385 /52/ 410 412

✉ sales@lagunaporec.com

[www.lagunaporec.com](http://www.lagunaporec.com)

Istra

HRVATSKA

Za razvoj turizma rješenje su dodatni sadržaji i njihova pravovremena komunikacija izvan glavne sezone, za kongresne goste, kao i za različita korporativna događanja i incentive putovanja.

► reflektira i na performanse u Hrvatskoj. „*Inputi* s tržišta ukazuju na percepciju Hrvatske kao atraktivne i poželjne destinacije poslovnih skupova. Slijedom njegovih različitih obilježja, to je također proizvod s pozitivnim utjecajem na neke kronične boljke hrvatskog turizma poput produljenja turističke sezone, iskorištenosti hotelskih kapaciteta i povećanja turističke potrošnje, a ne treba zanemariti niti prilike za generiranje nove odmorišne potražnje konvertiranjem poslovnih gostiju.“, naglašavaju u Ministarstvu turizma.

S druge strane, daljnji razvoj konkurentnog proizvoda poslovnih skupova u Hrvatskoj nužno podrazumijeva prevladavanje niza izazova, od jačanja organizacijskih, logističkih i ljudskih kapaciteta do značajnih ulaganja u proizvodnu infrastrukturu i promociju.

### Poslovni skupovi najčešće u hotelima

U Hrvatskoj se danas najveći udio kapaciteta za poslovne skupove nudi u hotelima. Riječ je o relativno kvalitetnoj ponudi u sklopu oko 120 uglavnom renoviranih ili čak novo izgrađenih hotela kategoriziranih s 3 do 5, a najviše 4 zvjezdice te izvedenoj na zadovoljavajućoj tehničkoj razini (primjerice audio i video oprema, raspoloživost i brzina Interneta, pregradne dvorane). Najvećim se dijelom radi o kapacitetima namijenjenim skupovima s do 300 sudionika, iako oko 20-tak hotela raspolaže i velikim dvoranama kapaciteta između 500 i 1000 sjedišta. Za velike skupove nemamo dovoljne prostorne mogućnosti iako su oni od velike važnosti jer legitimiraju grad kao kongresnu destinaciju osiguravajući bolju

prisutnost na međunarodnom tržištu. Još uvijek nemamo niti u Zagrebu niti na obali izgrađene velike kongresne centre pa niti na vidiku mogućnost organizacije velikih skupova, primjerice kongresa asocijacija (od 2.000-5.000 osoba).

Ponuda je koncentrirana u Zagrebu te na Jadranu gdje se izdaju Dubrovačko-neretvanska županija, Kvarner i Istra, a kao već profilirane pojedinačne destinacije Opatija i, naročito, Dubrovnik.

U Hrvatskoj posluje oko dvadesetak specijaliziranih agencija za tu granu djelatnosti, postoje i tri gradska kongresna ureda - u Zagrebu, Dubrovniku i Opatiji. No, uz izuzetak od dva manja poslovna kompleksa (Hypo i Forum

u Zagrebu), Hrvatska ne raspolaže sa suvremenim prostorom za poslovne skupove i to je najveća boljka kongresnog turizma.

Često koristimo termin „zemlja kao kongresna destinacija“ što je, smatraju u Turističkoj zajednici grada Zagreba pogrešno. Teško je govoriti o bilo kojoj zemlji kao kongresnoj destinaciji, tako i o Hrvatskoj. Može se govoriti o Zagrebu, Dubrovniku, Opatiji, Splitu, Rovinju... U svakom slučaju, glavna pretpostavka za razvoj i rast kongresne destinacije je prometna dostupnost, u prvom redu zračnim putem, kao i razvoj hotelske i druge kongresne infrastrukture. Zagreb, naglašava **Zlatan Muftić**, voditelj Kongresnog ureda Turističke zajednice



### INSTITUT ZA TURIZAM Snage Hrvatske kao kongresne destinacije

- Pozitivan imidž Hrvatske kao turističke destinacije općenito; ljepota zemlje; međunarodno relevantne atrakcije, sigurnost, blizina velikim europskim emitivnim tržištima
- Dobra kongresna infrastruktura – dobri kongresni hoteli, novi i kvalitetni, iako mali, kongresni centri
- Nova i kvalitetna logistika (AV usluge, prevođenje, Internet...), kvalitetne ugostiteljske usluge
- Motivirani gradski kongresni uredi (Zagreb, Dubrovnik, Opatija)
- Aktivne DMS i PCO
- Aktivna profesionalna udruga (HUKPT)
- Specijaliziran Internet portal i časopis

### Slabosti koje umanjuju konkurentnost Hrvatske

- Ograničena dostupnost (direktni letovi)
- Imidž ljetne odmorišne destinacije
- Nedovoljna prateća ponuda/sadržajnost destinacije
- Nepostojanje suvremenog kongresnog centra (jedina zemlja u okruženju koja ga nema)
- Ograničenost raspoloživim uslugama u obalnim destinacijama izvan ljetne sezone
- Ograničenost pratećih sadržaja za 250+ osoba
- Nepostojanje nacionalnog kongresnog ureda (jedina zemlja u okruženju koja ga nema)
- Ograničeni ljudski i finansijski resursi gradskih kongresnih ureda
- Neaktivnost u lobiranju skupova i nedovoljna promocija

grada Zagreba, u tom kontekstu stoji dobro, uz veliki razvojni potencijal nakon što se dovrši novi putnički terminal MZLZ i nakon realizacije multifunkcionalnog kongresnog centra. Dubrovnik je, neosporno, jedinstvena destinacija, posebno za korporativna događanja i *incentive* putovanja, no glavni izazov s kojim se suočava je prometna dostupnost u svakom pogledu. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju otvorila nam se i velika mogućnost organizacije novih kongresa. Što se tiče te međunarodne razine, čemu težimo, u Hrvatskoj se izdvajaju dva velika kongresna žarišta - Dubrovnik i Zagreb. Opatija je također značajna destinacija iako najviše na nacionalnoj i, eventualno, srednje-europskoj razini. Split je svakako sljedeći veliki potencijal u međunarodnom kontekstu zbog aerodroma, kulturnih znamenitosti i drugih prednosti. Veliki problem obalnim destinacijama predstavlja ograničen broj ►



Fit & fun vikend u

# RIMSKIM TERMAMA



**RIMSKE TERME** i **Mario Valentić** pozivaju vas na fantastičan vikend tijekom kojeg možete spojiti vježbanje, brigu o zdravlju i relaksaciju. Od 22. do 24. travnja provedite aktivan vikend u društvu partnera ili prijateljica, zabavite se uz super trenera i uživajte u dobrom osjećaju koji pruža boravak u prirodi

U srcu netaknute prirode gdje se susreću povijest i suvremen pristup opuštanju i zdravlju, okružene brdima i parkom koji u sebi krije bujnu vegetaciju i egzotične vrste iz svih krajeva svijeta, na samo sat vremena od Zagreba smjestile su se Rimske terme. Mogućnost kombinacije opuštajućeg odmora u termalnoj vodi i raznih aktivnosti u prirodi koja okružuje resort ono je što Rimske terme čini posebnima. Prekrasna dolina rijeke Savinje i veliki park u kojem još od 1879. godine rastu divovske sekvoje, tulipanovac, koloradska, kavkaska i španjolska jela, kanadska čuga, japanske jele, čempresi i kalifornijski cedar mame da vrijeme provedete na zraku uživajući u nekoj fizičkoj aktivnosti. Kao istinski pobornik zdravog načina života koji uključuje vježbanje Mario Valentić poziva sve da mu se od 22. do 24. travnja pridruže na Fit & fun vikendu u Rimskim termama.

„Nisam pobornik vrhunskog sporta zato što je u njemu sve podređeno rezultatu – brže, više, jače. Za mene je cilj prije svega zdravo tijelo i baš zato sam odmah pristao u Rimskim termama organizirati vikend tijekom kojeg će se vježbati, hodati, meditirati, družiti, naučiti nešto o zdravoj prehrani i pritom se dobro zabaviti“, objašnjava Mario.

Mario je u Rimskim termama otkrio sve mogućnosti za outdoor aktivnosti koje one nude – staze za šetnju ili vožnju biciklom, brda za planarenje te park za fizički trening i meditaciju na jednoj od 14 energetskih točaka koje imaju izuzetno povoljno djelovanje na zdravlje.

„Prednosti Rimskih termi su blizina, odlična lokacija s prekrasnom prirodom, brežuljci i energetske točke koje su odlične za vježbe disa-

nja te opuštanje duha i tijela. Cijela okolica hotela izvrsna je za jutarnje i popodnevne grupne treninge na kojima će se Fit & fun vikend bazirati“, tvrdi Mario.

Nakon treninga u prirodi Mario preporuča odlazak u toplu saunu ili jedan od bazena u kojima voda iz 1000 metara dubokih izvora ima između 36 i 38 °C te je izvrsna za opuštanje i rekuperaciju.

„Kad sam prvi put vidio ovaj krajolik obećao sam sebi da ću napraviti jednu turu biciklom do Rimskih termi i bolje upoznati kraj, možda otići na vožnju kajakom po Savinji, opustiti se u njihovoj termalnoj vodi te se drugi dan biciklom vratiti u Zagreb“, otkriva Mario.

Više informacija: <http://www.rimske-terme.si/hr/>

**Rezervacije:**

[www.rimske-terme.si](http://www.rimske-terme.si) // [info@rimske-terme.si](mailto:info@rimske-terme.si) // Tel: 00386 3 574 20 11



## Zašto kongresni centar Terme Tuhelj?:

- Blizina zračne luke i glavnog grada Zagreba
- Suvremen kongresni centar s 10 dvorana za prihvata od 15 do 450 osoba
- Moderna kongresna oprema
- Kompletna pomoć prilikom organizacije i koordinacije
- Vrhunska dodatna ponuda wellness i spa usluga
- Hotelski smještaj s 264 sobe u nagrađivanom hotelu Well\*\*\*\*
- Odlična gastronomska ponuda – coffe break, snack, poslovni ručkovi i večere
- Priroda i mir
- Besplatan parking
- Amfiteatar za večernja događanja
- Selfness kongres – besplatno, inovativno i drugačije

ORGANIZIRAJTE  
POSLOVNI SUSRET  
O KOJEMU  
ĆE SE PRIČATI!

[www.terme-tuhelj.hr](http://www.terme-tuhelj.hr)  
[rezervacije@terme-tuhelj.hr](mailto:rezervacije@terme-tuhelj.hr)  
049/203 000

► direktnih avionskih letova izvan sezone kada se održava i najveći broj skupova i kao takvi nismo ozbiljna kongresna destinacija. “Kritični faktori većeg značaja kongresnog turizma za Hrvatsku su više direktnih letova tijekom cijele godine, jačanje prodajnih i promocijskih kapaciteta, a u tom smislu, i ponovna uspostava nacionalnog kongresnog ureda.”, ističe **Neda**

**Telišman-Košuta**, stručna savjetnica u Institutu za turizam.

### Imidž ljetne odmorišne destinacije

Uz kongresne sadržaje, poslovnim ljudima bi svakako trebalo osmisliti i neke dodatne. Primjerice, Zagreb ima izuzetno puno dodatnih sadržaja, ugostiteljska ponuda grada je odlična, a

zanimljiva događanja odvijaju se svakodnevno. Jednako tako, okolica i blizina atraktivnih destinacija su velika prednost Zagreba, od dvoraca Hrvatskog zagorja, do Plitvičkih jezera, Opatije i Slavonije. Morske destinacije poput Splita i

Dubrovnik imaju svoje adute od kulturnih znamenitosti, mora do opuštajućih i hedonističkih sadržaja u hotelima. Time poslovan čovjek dobiva dodatnu vrijednost i sinergiju posla i odmora. Nerijetko i želju za ponovnim ►

**ZLATAN MUFITĆ**, voditelj Kongresnog ureda Turističke zajednice grada Zagreba

### Veliki skupovi legitimiraju grad kao kongresnu destinaciju

S obzirom da Hrvatski zavod za statistiku više ne prati poslovne skupove, nemamo usporedivih podataka, no činjenica je da je Zagreb napredovao na ljestvici organizacije ICCA, gdje se nalazi na 72. od 354 mjesta. Hrvatska se nalazi na 40. od 99 mjesta. Dobra je vijest da je najveći postotak skupova koji se održavaju u svijetu male do srednje veličine. Za skupove do cca 500 sudionika Zagreb može vrlo kvalitetno i bez improvizacija ponuditi vrhunsku uslugu. Veliki skupovi su od izuzetne važnosti, u prvom redu zbog toga što legitimiraju grad kao kongresnu destinaciju osiguravajući tako bolju prisutnost i vidljivost na međunarodnom tržištu. Održavanje velikih skupova i kandidiranje grada za takva događanja biti će moguća nakon izgradnje kongresnog centra.



Incentive putovanja su zabavna putovanja plaćena od strane poslodavca s ciljem ohrabriranja zaposlenih da savlađuju izazovne poslovne ciljeve kompanije.





# GRAND HOTEL BONAVIA

— 1876 —



Poslovni hotel u srcu Rijeke  
Grand Hotel Bonavia na  
savršen način spaja tradiciju s  
visokim zahtjevima modernog  
poslovnog gosta

Trenuci opuštanja u wellness  
centru uz bogatu gastronom-  
sku ponudu boravak u hotelu  
pretvaraju u istinski užitek.



Kvarner  
**RIJEKA**



**KVARNER**  
Raznolikost je lijepa

Grand Hotel Bonavia  
Rijeka, Dolac 4  
tel. 051 357 980  
fax.051 330 243  
sales@bonavia.hr  
www.bonavia.hr



**HRVATSKA**  
Puna života



## „VUGLEC BREG“ - hiža za sve!



Na temeljima zagorske tradicije nastao je Vuglec Breg - obnovljeno naselje kojega danas sačinjavaju originalne zagorske *hiže*, restoran i vinski podrum, sjenica s krušnom peći i roštiljem, te vinogradi, šume i pašnjaci.

Udaljen samo 40-ak kilometara od Zagreba cijelo imanje prostire se na preko 12 hektara površine i koliko plijeni svojom razvedenošću i ljepotom, toliko nesebično sa svog vrha pruža prekrasan pogled na okolicu i ostale zagorske *brege*.

Osim pitoreskne ljepote "Vuglec Breg" postalo je zadnjih godina omiljeno mjesto poslovne elite koja svoje poslovne i *team building* aktivnosti preselila u Vuglecove zagorske *hiže*.

Pansion posjeduje kapacitete za održavanje seminara, radionica prezentacija i svih drugih poslovnih *evenata*.

Konferencijska dvorana ima kapacitet 60 osoba, klimatizirana je i opremljena svim najnovijim tehničkim pomagalicama potrebnim za kvalitetan rad. Nakon napornog radnog dana domaćini će po želji klijenta organizirati različite oblike *team building* aktivnosti prilagođene potrebama i zahtjevima klijenata.

Tako možete svoje zaposlenike izložiti anti-stres sportskim (tenis, mali nogomet, badminton, odbojku), rekreacijskim (biciklizam, *trekking*, ribolov...), gastronomskim i ostalim zabavnim sadržajima. **PROMO**



**RANKO FILIPOVIĆ**, dopredsjednik Hrvatske udruge profesionalaca kongresnog turizma

### Konstantna edukacija u kongresnoj industriji – 39 certificiranih

Hrvatska udruga profesionalaca kongresnog turizma (HUPKT) od svog osnivanja 2011. godine neumorno radi na programima edukacije kolega u kongresnoj industriji. Dva puta godišnje organiziramo edukacije s najeminentnijim imenima svjetskog kongresnog turizma. Izuzev toga, upravo smo završili prvi ciklus certificiranja profesionalaca u kongresno-*incentive-event* turizmu i, po prvi put u povijesti, Hrvatska je dobila 39 certificiranih kolega s naslovom *Certified Croatian Meetings and Events Professional*. Na našem posljednjem *Forumu hrvatske kongresne industrije* u prosincu 2015. glavna je tema bila „Utjecaj kongresne industrije na razvoj destinacije“, a potvrdu naših riječi iznijeli su i panelisti iz Irske i Velike Britanije. Najave za 2016. godinu su dobre, a ako se ništa značajno ne dogodi u sigurnosnom smislu, rezultati bi mogli biti i bolji nego u prethodnoj godini.

► povratkom i ljetovanjem. U tom kontekstu se Hrvatska najčešće i spominje. I nerijetko reklamne kampanje počinju neposredno prije turističke sezone i najviše se ulaže u taj dio marketinga - kako osmisliti najbolji slogan i njime privući goste. No, krajnje je vrijeme da se Hrvatsku učini turističkom destinacijom i reklamira tijekom cijele godine, a ne samo u ljetnim mjesecima. Tu do izražaja dolazi upravo kongresni turizam koji se odvija u većim gradovima, prednjači Zagreb.

„Zagreb je u svakom pogledu u potpunosti cjelogodišnja destinacija.

Određena insuficijencija koja je ranije postojala tijekom ljetnih mjeseci, posljednjih godina je prevladana organizacijom brojnih događanja u gradu te intenzivnom i ciljanom promocijom putem svih raspoloživih kanala. Rezultat toga je značajno povećanje broja gostiju. Kada je riječ o Hrvatskoj, ne postoji ništa što već nije rečeno, niti se radi o nekakvom posebnom receptu. Za razvoj turizma rješenje su dodatni sadržaji i njihova pravovremena komunikacija izvan glavne sezone, a koji predstavljaju glavni motiv dolaska posjetitelja. Za kongresne goste, kao i za različita korporativna događanja i *incentive* putovanja,

ključna je već spomenuta prometna dostupnost, odnosno broj izravnih letova prema destinacijama.“, ističe **Zlatan Muftić**, voditelj Kongresnog ureda Turističke zajednice grada Zagreba.

Unatoč navedenim nedostacima na kojima treba poraditi raspoloživa istraživanja stranih i domaćih organizatora poslovnih skupova ukazuju da se Hrvatsku percipira kao izrazito lijepu zemlju čiju atraktivnost za odvijanje poslovnih događanja dodatno jača i činjenica da se ona smatra „novom“ destinacijom.

Positivan imidž Hrvatske kao turističke destinacije općenito, ljepota zemlje, sigurnost, blizina velikim europskim tržištima, dobri kongresna infrastruktura... odlični su aduti. Dobri hoteli na kvalitativnoj razini 4\* i 5\* te ukupno dobra vrijednost za novac također idu u prilog Hrvatske. Prognoze daljnjeg rasta proizvoda poslovnih skupova vrlo su optimistične. Valja napomenuti da su poslovna putovanja u 2015. godini u Hrvatskoj prošle godine, prvi puta nakon rekordne 2008. godine bila u porastu, odnosno nadmašila su 2008. godinu. Sve to daje dodatni vjetar u leđa kako bi se taj pozitivan trend nastavio i u 2016. godini.

Svjetlana Pećinar



# Za vrhunske rezultate oslonite se na originalne HP ispisne uloške

Kod izbora pravog ispisnog uloška za svakodnevno poslovanje nije bitna samo cijena. Zato je istraživačka kompanija SpencerLab tijekom 2014. godine provela usporedno testiranje originalnih HP LaserJet ispisnih uložaka sa zamjenskim ispisnim ulošcima šest ostalih većih proizvođača. Cilj testiranja bio je ocijeniti pouzdanost, kvalitetu ispisa i boja tijekom životnog vijeka ispisnih uložaka. Rezultati su pokazali kako jedino originalni HP ispisni ulošci rade ispravno svaki put, pri svakom zadatku, čime tvrtke otvaraju uštede sredstava i vremenu zaposlenika.

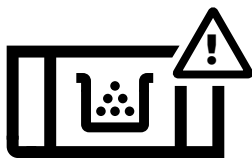
## Odaberite pouzdanost

Kod odabira ispisnih uložaka potrebno je tražiti karakteristike proizvoda koje garantiraju dugoročnu vrijednost. To je ono što očekuju i poslovni korisnici. Originalni HP LaserJet ispisni ulošci dokazano isporučuju vrhunske performanse.

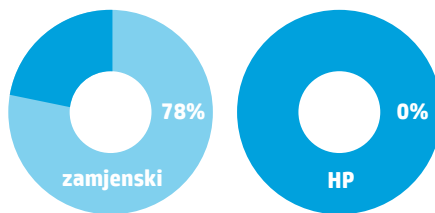
## Ne bacajte novac

Ušteda ostvarena kupnjom zamjenskih ispisnih uložaka danas, može vas koštati sutra. Zamjenski ispisni ulošci u boji mogu koštati i do 20% više od originalnih HP Color LaserJet ispisnih uložaka kada se uzmu u obzir troškovi ponavljanja ispisa, gubitak vremena zaposlenika, više poziva za podršku i uza-

14% neispravnih i kratkotrajnih zamjenskih ispisnih uložaka



**14%** problem cartridges



Korisničke intervencije radi loše kvalitete ispisa

ludno potrošeni materijal. To dokazuje istraživanje SpencerLab, prema kojem je čak 51% ispitanih stranica, ispisanih pomoću testiranih zamjenskih ispisnih uložaka, bilo djelomično upotrebljivo ili potpuno neupotrebljivo.

## Savršeni ispis u 99% slučajeva

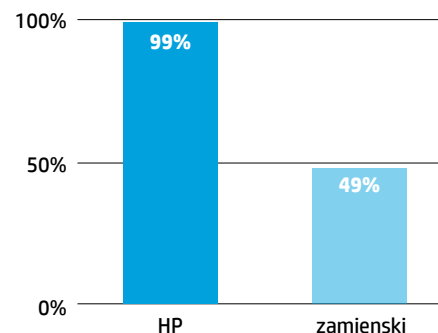
Također, tijekom provedenog testiranja, kod zamjenskih ispisnih uložaka bilo je čestih problema u izvedbi, dok su originalni HP toneri savršeno radili svaki put. Originalni HP LaserJet ispisni ulošci isporučili su korisnicima prihvatljive stranice u čak 99% slučajeva!

To znači da više nema potrebe za trošenjem papira na ponavljanje ispisa, a uz sve to, vrhunska kvaliteta stranica ispisanih pomoću originalnih HP LaserJet ispisnih uložaka pomaže u smanjenju otpada.

## Vrhunska izvedba kod svakog zadatka

Originalni HP Color LaserJet ispisni ulošci posjeduju vrhunsku tehnologiju tvrtke Hewlett-Packard kao i garanciju kvalitete pa vam nude mogućnost da provedete više vremena u ispisivanju, a ne u rješavanju problema.

Istraživanje kompanije SpencerLab otkriva zašto je za svakodnevno poslovanje važno koristiti originalne HP LaserJet ispisne uloške naspram zamjenskih ispisnih uložaka



Pouzdanost izvedbe HP-ovih naspram zamjenskih ispisnih uložaka

Od svih testiranih zamjenskih ispisnih uložaka, više od 14% pokazalo je problem u smislu da su bili neispravni pri isporuci ili su imali vrlo kratak životni vijek.

Kod čak 78% zamjenskih ispisnih uložaka bila je potrebna jedna ili više korisničkih intervencija zbog loše kvalitete ispisa, za razliku od originalnih HP ispisnih uložaka za koje nije bila potrebna niti jedna intervencija.

Kad je u pitanju boja, originalni HP LaserJet ispisni ulošci su dokazali veću dosljednost boja, stranicu po stranicu, tijekom životnog vijeka, dok su zamjenski ispisni ulošci davali netočne boje.

Istraživanje SpencerLab pokazalo je kako zamjenski ispisni ulošci često pokazuju probleme, dok originalni HP ispisni ulošci savršeno rade svaki put. Zato je izbor ispisnog uloška na koji se možete pouzdati - jednostavan.

ZA VIŠE INFORMACIJA KONTAKTIRAJTE:

DINARID 01/61 54 249 | HARTA d.o.o. 051/255 798 | LIMES PLUS d.o.o. 01/60 61 555 | MAKROMIKRO d.o.o. ZADAR: 023/628 500, ZAGREB: 01/30 95 033, 01/63 90 999 | NARODNE NOVINE d.d. 01/66 52 752 | NOVI URED d.o.o. 01/6531 340 | STUBLIC IMPEX d.o.o. 01/60 40 951 |

# ZAPOSLENICI NE NAPUŠTAJU SVOJE RADNO MJESTO – ONI NAPUŠTAJU SVOJE MANAGERE

Bez obzira na veličinu organizacijske jedinice koja isporučuje novu vrijednost uvijek se postavlja pitanje kako zaposliti najboljeg zaposlenika i kako ga motivirati da njegova radna uspješnost bude na što većoj razini.

Ukoliko su ta dva zadatka kvalitetno odrađena postavlja se treće bitno pitanje – kako minimizirati destruktivnu snagu fluktuacije zaposlenika, posebice onih najboljih. Trošak zamjene zaposlenika koji odlazi daleko je veći od novčanog troška, te ga je bolje spriječiti. Istraživanja su dokazala da se ukupan trošak zamjene jednog zaposlenika kreće od 50% - 60% njegove godišnje plaće, do u nekim slučajevima (ovisno o poziciji s koje osoba odlazi i kvaliteti/kompetencijama zaposlenika) i 100% njegovog godišnjeg primanja, pa i više. Neki od razloga tako visokog troška odlaska zaposlenika iz kompanije jesu: trošak selekcije i uvođenja novog zaposlenika u posao, pad produktivnosti u segmentu koji je zaposlenik pokriva, povećanje problema kvalitete posla kojeg su preuzeli od odlazećeg zaposlenika manje kvalificirani zaposlenici ili zaposlenici koji preuzimanjem dodatnog posla uz svoj postaju preopterećeni, zastoji u projektima u koje je zaposlenik bio uključen ili ih je vodio, pad morala i radnog elana među zaposlenicima koji su ostali kod poslodavca. Najvažniji način da bi se spriječilo takve troškove je nastojanje da se zadrže zaposlenici, posebice oni najkvalitetniji. Naravno da ima zaposlenika s niskom razinom kompetencija, a koji su ponekad i na upravljačkim funkcijama i koje bi bilo poželjno za-



Polazni cilj svake organizacije je optimizacija potencijala najvažnijeg resursa o kojem se puno govori, ali mu se u praksi još uvijek malo sustavno posvećuje – ljudskog kapitala.

mijeniti, ali takvi zaposlenici zbog svoje visoke zamjenjivosti na tržištu rada koja proizlazi iz njihove osobne nekompetentnosti nikad neće napustiti kompaniju, te se samo uz implementaciju kvalitetnog sustava upravljanja radnom uspješnošću uz mjerenje svih kompetencija i razine postizanja unaprijed zadanih ciljeva može osigurati što pravedniji sustav nagrađivanja kako bi takvi bili u poziciji da moraju savladati nove vještine i bili nagrađeni prema rezultatima svog rada.

## Nije u novcu sve...

Ljudi ne mijenjaju posao samo zbog novca. Pridružili su se kompaniji jer su vjerovali da je u određenom trenutku ona za njih 'prava' i u stvari žele da bude za njih 'prava'. U jednom trenutku zaposlenici procijene da je njihov poslodavac, njihova kompanija 'pogrešna'. Ukoliko poslodavac uzme vremena da pronikne u razlog odlaska zaposlenika, a sva-

ki bi manager to trebao, utvrdit će se da nije 'kompanija' ta koju zaposlenici krive za svoj odlazak. Nije razlog njihovog odlaska oprema u uredu, lokacija radnog mjesta, radni tim, radno vrijeme ... **razlog je njihovo vodstvo, management! Iako zaposlenici najčešće razlog svog odlaska ne nazivaju tim 'imenom', već navode sve ono što management jest...**

Kad zaposlenici na odlasku govore o nedostatku morala, kad kažu da je 'komunikacija loša', kad iskazuju frustraciju zbog nedostatka jasnoće u napredovanju unutar kompanije i nezadovoljstvo sustavom nagrađivanja – oni govore da napuštaju svoje voditelje, odnosno svoje vođe. Oni su odgovorni za moral na radnom mjestu, komunikaciju, pravila nagrađivanja i obrazac razvoja karijere svojih zaposlenika.

Managerima koji se žale na nedostatak zahvalnosti i neloyalnost zaposlenika koji odlaze tre-

balo bi ukazati da krivce pronađu u sebi. Oni koji primijete da ih najbolji radnici napuštaju trebaju se zapitati 'zašto'. Pogledati se u ogledalo može biti šokantno iskustvo. Naime, kompanija je samo pravna osoba, 'posao' je zbir stolova i računala, nitko zbog toga ne daje otkaz. Odluke, motivacija, atmosfera, etika, podrška, trening, vizija i smjer/pravac postavljen od rukovodstva je ono što zaposlenici biraju slijediti ili ne. Ukoliko kompanija sve češće dolazi u situaciju da je zaposlenici napuštaju, posebice oni najbolji koje je najteže zamijeniti jer na tržištu rada često za određene pozicije nema kandidata s adekvatnim znanjima i vještinama, trebali bi uzeti si vremena kako biste razmislili od čega zaposlenici bježe – što je to zbog čega podnose otkaz, nije zaposlenik na odlasku onaj koji 'ne shvaća', nije kompanija ta koju napuštaju, već napuštaju 'vas-svog managera'.

## 4 ključa za privlačenje i zadržavanje najboljih zaposlenika

Popularno je vjerovanje da je primarni razlog zbog kojeg ljudi daju otkaze njihova plaća. Prema Gallupovom istraživanju na uzorku od milijun zaposlenih utvrđeno je da je loš šef ili nadređeni razlog broj jedan zašto ljudi odlaze uslijed okruženja koje njihov šef kreira i prema tome kako osjećaju da se prema njima odnosi.

Stanite i napravite 'inventuru' svoje organizacije. Jesu li ljudi željni dignuti se i ići na posao svaki dan? Osjećaju li da rade smislen/značajan posao? Doprinosu li aktivno uspjehu organizacije? Ako je tako, čestitke jer su vaši manageri i vođe 'shvatili' da radno okruženje privlači i zadržava dobre ljude. Ako niste te sreće treba se fokusirati na slijedeće:

**- znati što ljudi žele i trebaju:** veći dio naših 'odraslih' života svaki čovjek radi, stoga mu

je važno naći okruženje gdje se osjeća cijenjenim i ima svrsishodan posao. Zaposlenici žele imati mogućnosti za učenjem i osobnim rastom, te raditi za managera koji potiče i podržava izvrsnost u svemu što rade. Istina je da 'ljudi žele napraviti razliku' i za uzvrat žele biti tretirani s dostojanstvom i poštovanjem, žele imati određeni utjecaj na svoju budućnost i osjećati se poštovanim za svoj doprinos.

Ljudi napreduju kad su dio pobjedničke organizacije. Zaposlenici žele biti ponosni na proizvode i usluge koje pružaju/nude, oni znaju da mogu zadovoljiti potrebe potrošača i sigurni su da mogu pozitivno utjecati na uspjeh organizacije.

**- nemojte se zavaravati:** ako mislite da će zaposlenici ostati u kompaniji zbog nedavnih ekonomskih okolnosti. Pretrpjevši otpuštanja, obvezne prekovremene i pritisak da se napravi više s manje, zaposlenici su pod velikim stresom i 'izgorjeli'. Jednom kad se zapošljavanja na tržištu rada obnove, vaši top performer i će otići.

**- učinite ono što treba:** potreban je win-win odnos između managera i zaposlenika kako bi se zadovoljile potrebe i poslodavaca i zaposlenika. Kada vi kao poslodavac trebate privući nekog s određenim vještinama, tražite nekog tko ima strast da odradi posao, vještine i spo-

## NAJČEŠĆI RAZLOZI ZAŠTO RADNICI NAPUŠTAJU SVOJE 'ŠEFOVE', A NE SVOJE POSLOVE

### Nedostatak komunikacije

Što zaposlenici žele od svojih *managera*? Jednom riječju – komunikaciju. Rad bez konteksta ili svrhe je frustrirajući, onemogućava realizaciju krajnjeg cilja i izuzetno je loš za koheziju. Uzrokuje neuključivanje zaposlenika u sam proces rada, dok oni zaposlenici koji redovno dobivaju povratnu informaciju imaju platformu za 'priznavanje rezultata rada' (koja je integrirana sa sustavom edukacije i napredovanja), te su znatno angažiraniji na svom radnom mjestu, što se reflektira u njihovoj većoj produktivnosti.

### Nedostatak povjerenja u management

Nova istraživanja (*Gallup study, The Wall Street Journal*) potvrđuju bitnost odnosa *managementa* i zaposlenika navodeći da je oko 50% ispitanih zaposlenika koji su napustili posao navelo kao razlog odlaska 'bijeg od svog *managera*'. Istraživanje je utvrdilo da zaposlenici osjećaju da im se daje malo smjernica za razumijevanje što se od njih očekuje. Samo dvanaest posto zaposlenika potvrdilo je da im njihov *manager* pomaže postaviti prioritete. Tih 12% skloni su biti zadovoljniji na poslu od onih koji su najlošije ocijenili postavljanje ciljeva od strane svojih šefova. Prema **Gallupovom** izvješću jasnoća očekivanja možda je najosnovnija potreba zaposlenika i vitalna je za njihovu radnu uspješnost.

sobnost za uspješno obavljanje posla i tko svojim sustavom vrijednosti odgovara kulturi organizacije. Kako bi se zadržalo stručne ljude morat ćete pomaknuti organizaciju u budućnost, ključno je da vodstvo to shvati i da okruženje podržava uključivanje zaposlenika, svrsishodan rad i njihov profesionalni razvoj. Trebalo bi:

**1. Cijeniti svoje zaposlenike:** ako želite privući i zadržati najbolje kultura kompanije treba biti takva da promovira zaposlenike kao organizacijski

najvrjedniju imovinu. Kroz njih se vaši proizvodi prodaju, usluga se isporučuje, potrošači se uslužuju. Vaši zaposlenici trebaju znati da vodstvo ulaže u njih toliko vrijednosti koliko i u svoje potrošače.

**2. Vodite i angažirajte vaše zaposlenike:** vodstvo je ključno za angažiranje ljudi i postizanje rezultata. Vođe trebaju komunicirati jasni pravac i prioritete, dati ljudima do znanja što se očekuje i redovno davati povratnu informaciju kako rade u odnosu na očekivanja. To po-

maže zaposlenicima vidjeti kako ono što rade doprinosi uspjehu tima i organizacije u cjelini.

**3. Osigurajte svrsishodan rad:** ljudi uživaju trošiti svoje vrijeme vršeći zadatke i radeći na projektima koji imaju značajan utjecaj. Kada zaposlenici vrše svrsishodan posao, koriste raznolike vještine, rješavaju problem i pronalaze nove i bolje načine da se stvari obave. Oni znaju da njihov doprinos čini razliku za potrošača, za tim u kojem rade i organizaciju u cjelini.

**4. Osigurati učenje i razvoj zaposlenika:** organizacija koja privlači i zadržava najbolje ljude predana je njihovom profesionalnom razvoju. Ona osigurava mogućnosti za svoje zaposlenike da kontinuirano uče i 'rastu', redovito osiguravaju povratnu informaciju svojim zaposlenicima o tome kako rade kako bi znali gdje fokusirati njihove napore za poboljšanjem.

### Zaključno...zašto vaši zaposlenici odlaze...

Dobre zaposlenike možete zaposliti, ali ih bez kvalitetnog vodstva nećete zadržati. Ljudi ne napuštaju svoje poslove, oni napuštaju svoje managere. Ukoliko se zaposlenici ne slažu sa svojim managerima, ne sviđaju im se ili ih ne poštuju, oni će napustiti kompaniju bez obzira na visinu plaće ili druge velike povlastice. Loš manager je veliki bitan čimbenik u kvaliteti performanse zaposlenika. Dobar manager, bez obzira na plaću, potiče lojalnost zaposlenika. Manageri koji ne kreiraju prave mogućnosti za svoje zaposlenike, ne komuniciraju s njima, i ne cijene ih često se susreću s visokim stopama odlaska, apsentizma. Dobri manageri su ljudi s kojima ostajete u kontaktu čak i kad napustite svoj posao. Loši manageri su ljudi koje pratimo kako bi ih izbjegli u budućnosti.

Svjetlana Šerović Lončar

**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik**

**.com**

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

**www.poslovni-savjetnik.com**

**PRATITE NAS  
NA DRUŠTVENIM  
MREŽAMA**



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS



poslovnisavjetnik

**Poslovna ideja dolazi uz prave savjete - ma gdje bili!**



# Kako izgraditi svoj osobni **BRAND** u 5 koraka

Zamislite da je danas vaš zadnji dan na ovome poslu. Možda prelazite u drugu tvrtku, možda pokrećete vlastiti posao, a možda ste dobili nasljedstvo ili dobitak na lotu koji vam omogućuje da si, blago rečeno, drugačije organizirate vrijeme. Zamislite da je vaša tvrtka za danas organizirala oproštajnu večeru na kojoj će, uz dobru hranu i možda koju čašicu više, neki ljudi s kojima ste radili reći nešto o vama. Što bi večeras o vama rekao vaš šef? Što bi rekle vaše kolege kako je bilo raditi s vama i koje stvari su obilježile vaš rad i interakciju s drugima? Koliko biste se složili s time što čujete i kako biste se osjećali u vezi toga?



Domagoj  
Lipošinović

U današnjem poslovnim svijetu i u svakoj većoj tvrtki postoji mnogo uspješnih ljudi i uistinu nije lako izdvojiti se iz gomile. Ono što nas razlikuje jedne od drugih je naša osobnost, odnosno onaj njezin dio koji se vidi na radnom mjestu svakog dana. To je ono što možemo nazvati osobnim *brandom*.

Dakle, osobni *brand* možemo prepoznati kada

1. ono *TKO ste*
2. donosite u ono **ŠTO RADITE**
3. i to se ogleda u načinu **KAKO RADITE**.

Jeste li imali kada nekog kolegu za kojeg se znalo da će uvijek sve napraviti pedantno i bez greške? Ili nekoga za koga možete biti sigurni da će uporno pokušavati sve dok ne uspije ono što želi? Ili pak nekoga čiji je rad uvijek bio prepoznatljiv po nečemu, dobrom ili lošem? Ako jeste, to je znak da su te osobe svojim konstantnim djelovanjem nesvjesno izgradile neku vrstu osobnog *branda* unutar tvrtke.

Vrlo vjerojatno ste već do sada svojim radom nesvjesno stvorili određenu percepciju osobnog *branda*. Međutim, procesu građenja osobnog *branda* možemo pristupiti svjesno i u 5 koraka povezati dublje elemen-

te svoje ličnosti s načinom kako svakodnevno radimo svoj posao:

## 1. Osvijestite svoje vrijednosti u životu

Upitajte se što je ono što vam je stvarno bitno u životu. Možda ste se već upitali što će vam uistinu biti važno jednog dana kada ćete u dubokoj starosti moći u miru pogledati svoj život unatrag. Što će biti ono što će vam u tom trenutku ispuniti srce i dušu i učiniti da osjetite da ste dobro proveli svoj život? U kojim je bitkama vrijedilo boriti se? U što je vrijedilo ulagati vrijeme i energiju? Vrijednosti koje ljudi često navedu su ljubav, prijateljstvo, sigurnost, novac, karijera, osobni razvoj, pomaganje drugima, djeca itd.

Dobro je znati da su vrijednosti lišene svake prosudbe, tj. ne postoje dobre i loše vrijednosti ili one

koje su više ili manje poželjne. Vrijednosti su vrijednosti, to su kriteriji u nama po kojima mi sudimo svijet oko nas i na temelju kojih donosimo odluke. Tijekom godina nam se vrijednosti često mijenjaju, i to je pokazatelj koliko se i mi mijenjamo tijekom vremena.

## 2. Odredite svoje vrijednosti u poslu

Nakon što znate što vam je u ovom trenutku važno u životu, upitajte se što vam je važno u poslu? Možda vam je u poslu bitna kreativnost ili pak preciznost, možda vam je bitno imati fleksibilno ili fiksno radno vrijeme, možda želite da su stvari točno posložene ili pak da postoji fleksibilnost, možda vam je bitna mogućnost napredovanja ili visina plaće od sigurnosti radnog mjesta ili obrnuto... Prije nego počnete graditi svoj

SEMINAR  
**Brain Based Leadership**  
Leadership, Coaching, NLP i Neuroznanost

LIFE  
Leadership institute for excellence

**Naučite alate istinskog liderstva i**  
unaprijedite tehnike (samo)motivacije i komunikacije na svim razinama!  
Prijave na [www.life-training.eu](http://www.life-training.eu) ili na e-mail: [domagoj@life-training.eu](mailto:domagoj@life-training.eu)  
Program kreće 4.4. (4 modula po 3h)



## Lakoća putovanja Lufthansa grupom

Uz pet izravnih povratnih letova za Frankfurt i München, od 28. ožujka Lufthansa uvodi i dodatni jutarnji let iz Zagreba prema Frankfurtu. Zrakoplov tipa Bombardier CRJ900, s dva motora i 84 sjedala, od Frankfurta će voziti sat i trideset minuta. Na taj način je putnicima omogućena odlična povezanost sa širokom mrežom destinacija Lufthanse, osobito u Europi i Sjevernoj Americi. Danas Lufthansa, s 5460 letova, uspješno povezuje više od 215 destinacija u 77 zemalja svijeta, a preko zračnih luka u Frankfurtu i Münchenu, izvrsno je povezana s poslovnim i odmorišnim odredištima Njemačke, Europe i svijeta. No, novi let iz Zagreba prema Frankfurtu nije jedina novost ove

grupacije. Poput Lufthanse i Austrian Airlinesa, koji već lete do Toronta, i Brussels Airlines od 27. ožujka uvodi liniju koja će pet puta tjedno letjeti iz Bruxellesa za taj kanadski grad. Osim toga, floti Brussels Airlinesa se pridružuju dva zrakoplova tipa Airbus A330, a novost je i LOOP program za korisnike europske mreže destinacija, koji na brz i jednostavan način putnicima omogućuje da dođu do besplatnog leta.

Ove godine s novitetima nastavlja i Austrian Airlines koji, uz postojeće letove prema Teheranu, od 4. travnja uvodi novu liniju Beč - Isfahan. Do ovog trgovačkog i sveučilišnog središta u središnjem Iranu Austrian Airlines će letjeti četiri puta tjedno, a let će trajati četiri sata i četrdeset minuta. Ove će godine izuzetno udobno biti letjeti i Swiss-om, čiji novi Boeing 777-300ER nudi jedinstveni doživljaj putovanja. U novim, udobnim sjedalima, uz bežični internet i novi interijer, putovanje do Hong Konga, Los Angelesa i Bangkoka brže će proći.

Izvor: [www.tipTravelMagazine.com](http://www.tipTravelMagazine.com)

brand, dobro je znati koja očekivanja imate od tvrtke u kojoj radite i od samih sebe na tome poslu.

**3. Find your spike!** Tijekom studentskih dana na bečkom Ekonomskom sveučilištu imao sam sreću da mi predmet „B2B Sales“ predaje jedan od globalnih direktora tvrtke McKinsey&Co. Na kraju semestra jedan od kolega ga je upitao: „Kada biste nam mogli dati jedan jedini savjet za razvoj naše karijere, koji bi to savjet bio?“. Gospodin je pogledao vrlo ozbiljno u nas, grupu ambicioznih i neiskusnih studenata, znakovito šutio par sekundi i rekao: **Find your spike.** Pronađite svoj spike. Nastao je tajac jer nitko nije znao što je spike i prošlo je još nekoliko sekundi prije nego smo dobili objašnjenje:

Spike označava nešto po čemu stršimo iz gomile, neku vrlinu koja nas izdvaja od drugih, našu komparativnu prednost koju nitko nema u tom obliku osim nas. Postoji puno ljudi koji su dobri ili vrlo dobri u puno toga, ali ono što se danas traži je izvrsnost u nekom području. To naravno podrazumijeva da svoje slabije strane poboljšamo do razine koja zadovoljava određene

kriterije, no ono što će nam donijeti uspjeh, prepoznatljivost i zadovoljstvo je taj naš posebni osobni doprinos koji nas razlikuje od svih drugih, naš spike! Koji je vaš spike?

**4. Definirajte svoju misiju!** Gotovo svaka tvrtka na svijetu ima svoj *mission statement*, odnosno razlog postojanja, sažet u jednoj rečenici. Neki ljudi definiraju svoj posao na sljedeće načine. „Moja misija je spriječiti mogućnost pogreške.“ „Moja misija je povezivati ljude.“ „Moja misija je uvijek naći najbolje rješenje za kupca.“ „Moja misija je biti kreativan i pronalaziti nove i neobične načine kako riješiti probleme.“ „Moja misija je pomoći svim ljudima da razviju sve svoje potencijale.“ „Moja misija je osigurati da svaka investicija donese optimalan povrat“ itd. Misija je ono što nas usmjerava, što nadilazi naš trenutni opis posla i što opisuje ono za što se zalažemo u poslu. Jednom kada smo svjesni svojih vrijednosti i kvaliteta te kada znamo koji je naš spike, dobivamo vrlo jasno usmjerenje u načinu na koji radimo posao. Koja je vaša misija?

## 5. Gradite svoj brand svakog dana!

Kada smo definirali svoju misiju, možemo ju spustiti na razinu svakodnevnog posla i definirati što je to što možemo raditi na svom poslu kako bismo ispunjavali misiju. To je naš DNK, naš prepoznatljivi trag u pristupanju svakom zadatku, ono po čemu nas svi počinju prepoznavati – naš BRAND! Što će ljudi pomisliti kada čuju da vi radite na nekom projektu? Što će o vama pričati kada jednog dana odete iz firme? Po čemu će vas ljudi pamtit?

### Osobni brand kao dio osobnog integriteta

Postoji uzrečica da je integritet ono što radimo dok nas nitko drugi ne gleda. Drugi kažu da se integritet vidi kada stvari ne radimo zbog okolnosti, već zbog vlastitih vrijednosti i uvjerenja da je to ispravna stvar za raditi. U životu postoje dani u kojima nam sve polazi za rukom, i kada smo puni motivacije, a postoje i oni kada imamo manjak energije, volje itd.

Naš BRAND je upravo ono što se prepoznaje u našem rukopisu i na dobre i loše dane, bez obzira na okolnosti. Kada znamo tko smo, koja je naša misija i ka-

kav trag želimo ostaviti na svemu čega se primimo, možemo svoj osobni potpis jednako jasno ostaviti i na papiru koji je bijel i gladak, kao i na onom koji se čini zgužvan i nesavršen. Gradite svoj BRAND svakoga dana u svakoj prilici! Sretno!

## zašto čitam poslovni savjetnik.com



Današnje poslovanje u bilo kojem segmentu zahtijeva svakodnevnu edukaciju i informiranost. Svjestan sam da

kao nova i mlada tvrtka nemamo puno mjesta za pogreške, a naše usluge moraju biti vrhunske. Upravo zato volim čitati Poslovni savjetnik jer odlično kombinira teme trenutnih trendova, zakonskih propisa i osobnih iskustava poduzetnika. Za svoje marketinške planove uvijek pronađem koristan savjet ili „klik“, čak i kada ga samo listam iz sasvim neodređenog razloga ili znatiželje.

Dragutin Posavec,  
Marketing Manager  
Linea Snella – centar za oblikovanje tijela

# Zauzmite se za sebe načinom na koji to čine profesionalci – I. dio



Mladen  
Jančić



Većina iskusnih menagera zna kako se nositi s formalnim pregovorima na poslu - s klijentima oko ugovora, s šefovima oko budžeta, s poslodavcima u vezi boljeg paketa plaćanja. Ali što je sa svim ostalim mogućnostima za neformalne pregovore koji se javljaju? Zna li kako se organizirati i iskoristiti prilike da biste dobili promociju, promijenili tešku situaciju u kojoj se nalazite na poslu, ili da biste dobili nagradu za prekovremeni posao koji radite? U većini slučajeva, odgovor na to pitanje je – ne.

Pregovaranje u vlastito ime može biti puno manje ugodno nego pregovaranje za svoju tvrtku, pogotovo kada se to dogodi izvan tipičnih struktura i pravila igre. Više emocija je u igri; to je također često i situacija da ne znate što točno želite ili kako bi razgovor započeli, a neuspjeh nosi višu cijenu. U nekim organizacijama, zauzimanje za sebe se može i etiketirati kao odsustvo timskog duha.

Dakle, svi trebamo strategiju za svakodnevne pregovore koja će nam omogućiti da ne bude samo uspješna, nego i takva koja će zaraditi visoko mišljenje od strane šefova i kolega. Četiri koraka ovog procesa su prepoznavanje prilike, priprema, početak i navigacija.

## Prepoznavanje prilike

Pregovarački prilike nisu uvijek očite, pogotovo ako nikada niste razmišljali pitati za protuuslugu za nešto što ste napravili u prošlosti. No, neke situacije su zaista i velika prilika za pregovaranje. Na primjer, ako se nalazite u poziciji da netko traži pomoć a stvarno biste trebali reći «ne» zbog svega onoga što trenutno radite, to je idealna prilika da pregovora dobijete nešto za zauzvrat. Kada ste zamoljeni da inicirate nove stvari/projekte, to je idealna prilika da tražite podršku.

Ukoliko obim posla traži da dio stvari radite i u svom slobodnom vremenu – kod kuće, to je prilika da se pregovara za više sredstava ili za promjenu opsega svoje uloge, kao i eventualno dodatnu naknadu. Naravno, morate sami odabrati svoje bitke. Pitanje bi trebalo biti što je uistinu važno za vas, međutim željeni ishodi bi trebali biti *win-win* scenarij i za vas i za organizaciju za koju radite, jer će doprinijeti vašoj većoj produktivnosti, zadovoljstvu i boljoj komunikaciji na poslu – a to je sigurno što i sama organizacija za koju radite želi postići. Naravno da to zahtijeva vaše zalaganje i adekvatno argumentiranje.



### Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- prodaja
- leadership
- osobni razvoj
- key account management
- train the trainer

Poslovni centar Almeria, Ulica grada Vukovara 284, Zagreb  
Informacije: 01 463 7437 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)



# PR FX LIDER

# Poduzetnici sami najbolje znaju tko je među njima najizvrsniji

ĆURO: „Mi koji stvaramo u Jugoistočnoj Europi, imamo i određenih prednosti kojima se ne mogu pohvaliti poduzetnici iz mnogih zapadnih zemalja i razvijenijih ekonomija - odnos čovjeka prema čovjeku!“

U susret 3. Regionalnom *summitu* poduzetnika Srednje i Jugoistočne Europe, „300 NAJBOLJIH“ porazgovarali smo s četvero čelnih ljudi Međunarodnog ekonomskog foruma PERSPEKTIVE, organizatora događanja: oftalmologom, prof.dr. Nikicom Gabrićem iz Zagreba, predsjednikom Programskog odbora MEF PERSPEKTIVE te vlasnikom Klinike „Svjetlost“; ekonomistom i poduzetnikom - gospodinom Vinkom M. Ćuro, predsjednikom Upravnog odbora; profesorom beogradskog Ekonomskog fakulteta dr. Sinišom Zarićem, ujedno članom Upravnog odbora i predsjednikom Međunarodnog komiteta za dodjelu nagrada za doprinos razvoju poduzetništva „STVARATELJI ZA STOLJEĆA“ te prof.dr. Jugoslavom Jovičićem, prorektorom za međunarodne odnose na Univerzitetu „Travnik“ u Sarajevu, članom Upravnog odbora i predsjednikom Programskog savjeta *summita*.

**[PS] Što Vas je uopće navelo da se upustite u poduzetničke vode?**

**GABRIĆ:** Spoznaja kako istodobno, kao liječnik, ali i poduzetnik mogu doprinijeti razvoju, potom unaprjeđenju liječničke prakse ali i društva u cjelini. Danas sam jednako po-



svećen liječničkom i poduzetničkom pozivu.

**ĆURO:** Jednostavno, izazovi i potreba da se osobno okušam u tržišnim vodama. Prije nešto više od dva i pol desetljeća napustio sam ugodan i dobro plaćeni posao u državnoj instituciji i zaplovio poduzetničkim vodama. Te vode, kao što vidite, teku i danas...

**[PS] Navedite tri najvažnije vještine koje mora posjedovati uspješan poduzetnik? Čemu biste najviše atribuirali svoj uspjeh?**

**GABRIĆ:** Upornost prije svega. Zatim znanje te stalno istraživanje. Također, neosporiva zasluga mog uspjeha pripada fokusu, posvećenosti, strasti i viziji.

**ĆURO:** Znanje je temelj svega i ono se podrazumijeva. Svaki čovjek, a poduzetnik posebno, zbog svestranosti pozicije na kojoj se nalazi, mora svakim danom učiti. Razvoj kreativnosti dolazi uz znanje i stalno učenje. Naporan rad, razvoj timova i odnos prema ljudima također je temelj uspješnog poduzetništva.

**[PS] Kako se uopće rodila ideja o Me-**

**đunarodnom ekonomskom forumu PERSPEKTIVE?**

**JOVIČIĆ:** Međunarodni ekonomski forum PERSPEKTIVE osnovan je još 1997. godine. Slijedeće godine obilježit ćemo velikih dva desetljeća doista uspješnog rada. Dogodilo se to na jednom velikom međunarodnom ekonomskom skupu u BiH. Nadahnuti sudionici, predstavnici Europske komisije, Svjetske banke, USAID-a i drugih prisutnih institucija, inicirali su da se, u tome razvojnom post-ratnom periodu u regiji, osnuje jedan forum, s kojega bi se redovno čuo glas ekonomista, poduzetnika i *managera* o razvojnim ciljevima i mogućnostima. Tako je priča krenula...

**[PS] Koje su vaše primarne aktivnosti i čemu stremite?**

**ZARIĆ:** U posljednje vrijeme, odmah nakon obilježavanja 15 godina rada, Forum PERSPEKTIVE je doživio izvjesnu transformaciju, prilagodbu očekivanjima novoga (tržišnog) vremena i redizajn svega što smo smatrali da



treba mijenjati. Radili smo puno. Kao jedan od osnovnih ciljeva budućeg djelovanja pred sebe smo postavili promociju i pružanje doprinosa razvoju poduzetništva. Vrlo brzo, nekoliko desetaka članova Foruma, na čelu s Upravnim odborom kao koordinatorom, kreiralo je čak nekoliko projekata koji će doprinositi upravo tomu. To su ovi projekti koje ćemo upravo, u ožujku, realizirati u Dubrovniku. Među njima prednjači Regionalni *summit* poduzetnika, ali zajedno s projektom „STVARATELJI ZA STOLJEĆA“, Mrežom mladih poduzetnika kojoj smo dali futuristički naziv „4E – EKONOMIJA, ENERGIJA, EKOLOGIJA, EUROPA“. To daje punu cjelinu i smisao. Za sada barem, opredjeljenje je da nam Dubrovnik bude dugoročna destinacija.

**ČURO:** ...osnivanje Instituta za poduzetništvo, potom Poduzetničke akademije kao i poduzetničkog kampa nas čeka od 2017.

**[PS]** **Koliko dugo vam je trebalo da izgradite uspješnu poduzetničku mrežu?**

**ČURO:** Ne mnogo, zahvaljujući zaista napornom radu ljudi iz Uprave PERSPEKTIVA. On je podrazumijevao natprosječnu kreativnost i umješnost u komuniciranju s poduzetničkom zajednicom. Iz Dubrovnika se sve vodi i koordinira, ali rezultate na terenu pokazujemo svi, od nas - članova Upravnog odbora, preko naših nacionalnih tajnika u Hrvatskoj, BiH, Srbiji i Crnoj Gori, do suradnika u Sloveniji, Njemačkoj, Švicarskoj, Austriji, Makedoniji, Kosovu. Imamo, dakle: nacionalne tajnike u četiri zemlje, aktivne članove naših projektnih tijela u petnaestak zemalja, ambasadore i promotore „Povelje za razvoj poduzetništva“ u nekoliko zemalja itd. Sveukupno, rad svih nas do sada je rezultirao formiranjem poduzetničke obitelji koja *nosi prezime* PERSPEKTIVE, od čak 1.200 članova.

**[PS]** **Jedno od vaših područja aktivnosti je odvijanje Regionalnog *summita* poduzetnika Srednje i Jugoistočne Europe "300 najboljih". Recite nam nešto o tome.**

**JOVIČIĆ:** *Summit* je zamišljen kao mjesto gdje će se jednom godišnje okupljati uspješni poduzetnici, kako bi razmjenjivali iskustva - svoja znanja i iskustva, na jedan organiziran način, te ih prenosili na mlađe. Zato, uz *summit*, imamo i Mrežu mladih poduzetnika, odnosno Forum za buduće poduzetnike. *Summit* je već na prošlogodišnjem, drugom zasjedanju, usvojio i Povelju za razvoj poduzetništva čime želimo biti stalno prisutni u javnosti, među državnim institucijama, lokalnim zajednicama, čak među građanima. Tom Poveljom



Prof. dr. Nikica Gabrić

neprestano ukazujemo na značaj poduzetništva. To je otprilike misija našega *summita* poduzetnika koju do sad dosta uspješno ostvarujemo.

**[PS]** **Ovogodišnji *summit* okupit će neka od najprominentnijih poduzetničkih imena u regiji. Kojim kriterijima se vodite pri odabiru najuspješnijeg među njima?**

**GABRIĆ:** Objektivno, nije moguće odabrati najboljeg među tisućama dobrih. To nam i nije cilj. Naš korektan i naporan rad, ugled kojeg uživamo u poslovnoj zajednici, jasni ciljevi te želja da društvo mijenjamo nabolje, prepoznati su kod mnogih poduzetnika u regiji i oni se rado uključuju u naše aktivnosti. Često se za neke od tih aktivnosti *čeka u redu*. Stvorili smo ambijent da poduzetnici traže nas. Ove godine formirat ćemo i Klub laureata „Stvaratelji za stoljeća“ koji će u samom početku imati preko stotinu vrlo uglednih članova iz više zemalja. Taj Klub predvodit će jedan od najuglednijih privrednika i poduzetnika Makedonije i ovog prostora uopće, Svetozar Janevski. Osnovna zadaća Kluba bit će njegovo širenje, kao i širenje poruke o značaju i snazi poduzetništva. Klub, u kojemu sjedi stotinu uglednih poduzetnika, lako će identificirati najbolje među najboljima. Poduzetnici sami najbolje znaju tko su oni koji su među njima *najizvršniji*.

**[PS]** **Za sudionike ste osmislili nekoliko zgodnih radionica gdje mogu poslušati iskustva kolega ali i usavršiti svoje vještine?**

**JOVIČIĆ:** Imamo posebne projekte namijenjene mladima: Mrežu mladih poduzetnika, odnosno Forum za buduće poduzetnike. Kako se i oni odvijaju u okviru *summita* poduzetnika, bit će to zgodan i koristan spoj onih koji su željni znanja te dobrih „poduzetničkih priča“ s onima koji im to znanje iz vlastitog bogatog iskustva mogu prenijeti. Vjerujte, ja nisam poduzetnik, sveučilišni sam profesor, ali često vi-

dim kako mladi radije „upijaju“ te žive priče od naših profesorskih. I sam ih rado slušam. Možda je to i najveće bogatstvo svih naših projekata, uz druženje, prenosimo i znanje. U jednom našem dokumentu projekta „Stvaratelji za stoljeća“ rekli smo: „Projekt dodjele nagrada i priznanja „Stvaratelji za stoljeća“ najboljima od najboljih, uključujući i njihovu promociju, ima zadaću kreirati ambijent za stvaranje i izrastanje novih generacija poduzetnika - stvaratelja za stoljeća“. Mi to upravo radimo.

**[PS]** **Kako biste okarakterizirali poduzetničku klimu na teritoriju bivše Jugoslavije? U čemu smo manjkavi?**

**ČURO:** Pa ako ćemo govoriti o *manjkavostima*, to je onda vjerojatno činjenica da je na području kojeg ste imenovali, ekonomija razvijana, a privreda izgrađivana po dogovornom principu, a ne tržišnom. Tu mi, u poimanju i navikavanju na tržišne norme, jednostavno kasnimo. Kasnimo u poimanju potreba i pravila, ali i u prihvaćanju te navikavanju na njih. Osobno mislim, da su na tome prostoru, od Triglava do Đevdελije, kroz posljednja desetljeća izgrađene dobre predispozicije i za razvoj poduzetničkog sektora danas. Da je koncept privatizacije javnih, odnosno državnih dobara, bio transparentni i pošteniji, poduzetništvo bi na ovim prostorima danas bilo znatno razvijenije. Naravno, nikada nije kasno da se greške isprave i da se sve unaprijedi. Mi koji stvaramo u Jugoistočnoj Europi, imamo i određenih prednosti kojima se ne mogu pohvaliti poduzetnici iz mnogih zapadnih zemalja i *razvijenijih ekonomija*.

**[PS]** **Kojih?**

**ČURO:** Odnos čovjeka prema čovjeku.

**[PS]** **Jesu li državna tijela prepoznala vašu inicijativu?**

**ZARIĆ:** Ne oslanjamo se previše na državna tijela. Odnosno, kada bi ispravno gledali, poduzetnici su ti koji pomažu državu. Forum PERSPEKTIVE kao takav ima određenu podršku, u onoj mjeri u kojoj ju očekujemo. Sljedeća godina će biti test za sve državne institucije u svim zemljama. Naime, Međunarodni ekonomski forum PERSPEKTIVE će na ovogodišnjem *summitu* poduzetnika pokrenuti inicijativu da se 2017. godina proglasi godinom poduzetništva u Srednjoj i Jugoistočnoj Europi. Nedvojbeno je da ćemo podršku sudionika *summita* i članova Foruma PERSPEKTIVE zasigurno dobiti. A onda ćemo vidjeti kakav će biti odnos državnih tijela u dvadesetak zemalja prema jednoj takvoj inicijativi.

# ŠTO NAS MOTIVIRA? (II. dio)



Darko Sambol



U prošlom broju Poslovnog savjetnika dao sam kratki povijesni prikaz razvoja teorija motivacije, a sada vrlo važni savjeti kako svojim postupcima povećati intrizičnu motivaciju.

U razumijevanju vrsta motiva moguće ih je prema mjestu nastajanja, podijeliti na **unutrašnje i vanjske motive**. Za bolje razumijevanje moguće je uzeti primjer sportaša čiji je motiv osvojiti prvo mjesto na natjecanju, kako bi ostvario novčanu nagradu. Takav sportaš nalazi se pod velikim pritiskom vanjskog cilja, za razliku od sportaša koji uživa u samom procesu natjecanja.

Suvremene teorije motivacije sukladno potrebi za kvalitetnim djelovanjem, pretpostavljaju do-

minaciju unutarnje motiviranosti kao preduvjet za kvalitetno obavljanje nekog posla.

## Unutarnja - intrizična

Motivacija vezana uz motivaciju osobe za djelovanje, a ne za rezultat toga djelovanja. Primjer je *Coach* (npr. ja sada) koji želi podijeliti svoja znanja i angažirati publiku na razmišljanje samo radi toga jer uživa u procesu samospoznaje i osobnog razvoja, a ne zato jer će biti nagrađen financijskom dobiti.

## Vanjska motivacija - ekstrizična

Motivacija pretpostavlja vanjski postavljeni cilj koji treba dosegnuti kao osnovni motiv djelovanja iza čega slijedi nagrada, odobravanje, ili pohvala (npr. djelatnik koji ostaje prekovremeno na poslu zato jer je satnica 50 posto veća).

Kada djelovanje pokreće motiv vezan za zadovoljstvo da se djeluje (intrizična motivacija), po-

stižu se viši, bolji rezultati i djelovanje je nagrada sama po sebi. U takvom okruženju izostanak postizavanja cilja ne predstavlja stres već potiče na daljnje djelovanje. Kod motivacije dominantno modularane vanjskim faktorima, nagradom ili pohvalom, djelovanje prestaje biti važno, već važna postaje nagrada ili pohvala pa se gubi stvarni smisao djelovanja, a gubi se i zadovoljstvo tijekom djelovanja.

## Najjača kočnica kvaliteti su nagrada i kazna (vanjska motivacija)

Kako motivirati ljude, često je pitanje u svakodnevnom životu. Teorijske postavke o djelovanju niza vanjskih i unutrašnjih faktora na promjene u motivaciji autori su pretvorili u čitav niz praktičnih savjeta. **Weinberg** navodi niz savjeta trenerima kako da svojim postupcima povećaju intrizičnu motivaciju ili da izbjegnju smanjivanje intrizične motivacije.

Pet savjeta glasilo bi:

**1.** Korisno je dozvoliti članovima tima prihvaćanje veće osobne odgovornosti za odluke

(vođenje dijela zadataka, dijela projekta, odlučivanje),

**2.** Na intrizičnu motivaciju pozitivno djeluje pohvala (isticanje važnosti uloge svakog pojedinca za postizanje zajedničkog cilja), nasuprot pokudi,

**3.** Intrizična motivacija povezana je i s umijećem postavljanja realističnih ciljeva (ciljevi dostupni uz ulaganje određene količine napora - vidljivi i dosegljivi ciljevi, veliki projekt podijeljen u male međuciljeve, SMART ciljevi),

**4.** Njegovati intrizičnu potrebu za istraživanjem, koju posjeduju sva ljudska bića (postavljanje novih zadataka, izmjena uloga u timu i sl.),

**5.** Stvaranje stalnog izazova i sposobnostima pojedinca i grupe, te prilagođenost zahtjeva svim mogućnostima pojedinca (*flow* - preplavlivanje, udublivanje u aktivnost)

Vjerujem da ćete se sada, kad znate više o motiviranju sebe i drugih, iskušati u praksi i postići bolje rezultate, u čemu Vam svakako želim puno uspjeha!

mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. psihologije  
Business & Life Coach  
M: +385 91 251 83 84  
[www.sambolconsulting.com](http://www.sambolconsulting.com)

**5**  
GODINA  
JAMSTVA**PC MURA G1820**Intel Celeron G1820 2.7 Ghz,  
RAM 4 GB DDR3,  
HDD 500 GB,  
DVD-RW

Cijena:

**1.599 kn****5**  
GODINA  
JAMSTVA**PC MURA G3240W**Intel Dual-Core G3240 3.10GHz,  
RAM 4 GB DDR3,  
HDD 1 TB,  
DVD +/- RW  
Windows 10 64-bit

Cijena:

**2.744 kn****3**  
GODINE  
JAMSTVA**PC MURA INTEL G3240, WINDOWS 10  
& MONITOR BENQ 20" DL2020**Intel Dual-Core G3240 3.10GHz  
RAM 4 GB DDR3  
HDD 1 TB  
DVD +/- RW  
Windows 10 64-bitTFT LED 19.5"W, 16/9  
Rezolucija 1366x768px  
Svjetlina: 200cd/m2  
VGA-DVI**+**

Cijena:

**3.349 kn****PC MURA G3240**Intel Dual-Core G3240 3.10GHz,  
RAM 4 GB DDR3,  
HDD 1 TB,  
DVD +/- RW

Cijena:

**1.799 kn****PC MURA I3-W10**Intel Core i3 4160 DC 3.60GHz,  
RAM 8 GB DDR3,  
HDD 1 TB,  
DVD +/- RW  
Windows 10 64-bit

Cijena:

**3.585 kn****PC MURA INTEL I3-4170, WINDOWS 10  
& MONITOR BENQ 22" GL2250**Intel Core i3 4170 DC 3.70GHz  
RAM 4 GB DDR3  
HDD 1 TB  
DVD +/- RW  
Windows 10 64-bitTFT LED 21.5"W, 16/9  
Rezolucija 1920 x 1080  
Svjetlina: 250cd/m2  
VGA-DVI**+**

Cijena:

**4.199 kn****PC MURA I3-4170**Intel i3-4170 Core, 3.7 GHz,  
RAM 4 GB DDR3,  
HDD 1 TB,  
DVD +/- RW

Cijena:

**2.399 kn****PC MURA I5-W10**Intel Core i5-4460 3.20GHz,  
RAM 8 GB DDR3,  
HDD 1 TB,  
DVD +/- RW  
Windows 10 64-bit

Cijena:

**4.185 kn**

Slike su simbolične i ne moraju odgovarati stvarnom izgledu proizvoda. Za eventualne tiskarske pogreške ne odgovaramo.  
Sve Mura konfiguracije (ukoliko nije drugačije označeno) imaju 2 godine standardno + 3 godine produženo jamstvo. Detalji na [www.pc1.hr](http://www.pc1.hr).

**PRODAJNA MJESTA**PC PRO ZAGREB  
LAVOSLAVA RUŽIČKE 1  
TEL. 01 618 2261  
[zagreb.pcpro@gmail.com](mailto:zagreb.pcpro@gmail.com)PC PRO ČAKOVEC  
TRG REPUBLIKE 6  
TEL. 040 310 522  
[prodaja.pcpro@gmail.com](mailto:prodaja.pcpro@gmail.com)**POSJETITE NAS I KOD NAŠIH  
PRODAJNIH PARTNERA:**ŠMIT ELECTRONIC KUTINA  
METANSKA 1  
TEL. 044 680 704  
[kutina@smit-electronic.hr](mailto:kutina@smit-electronic.hr)MICROTEAM VELIKA GORICA  
KURILOVEČKA 1  
TEL. 01 621 9280  
[microteam@microteam.hr](mailto:microteam@microteam.hr)VAGA SERVIS ZADAR  
ADMIRALA JAKOVA ŠUBIĆA  
OD CEZANA 25D  
TEL. 023 220 711  
[info@vagaservis.hr](mailto:info@vagaservis.hr)**Fiskalizacija PC PRO by Power Computers d.o.o.****PC POS PROGRAMI**  
za sve vrste poslovanja**PC POS TRGOVAČKA  
DRUŠTVA**Za maloprodaju, trgovinu  
odjeće i obuće, odvjetničke  
urede, cvjećarne,  
veterinarske ambulante i  
autoservise...**PC POS  
UGOSTITELJSTVO**Za caffe bar, gostionu,  
restoran, ugostiteljski obrt,  
pizzeriju, pekaru, konobu ili  
fast food...**PC POS ZA POKRETNE BLAGAJNE**Za maloprodaju na  
otvorenom, sajmove, taxi,  
pokretne pekare, štandove,  
različite evente,  
manifestacije...**PC POS RESORT**Program prilagođen  
hotelima, resortima,  
pansionima, motelima,  
turističkim agencijama, spa  
centrima...**PC POS OBRTI**Program prilagođen svim  
vrstama obrta, kozmetičarima,  
frizerima, salonima ljepote,  
fitness centrima...



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KONTROLA LJUDSKIH POTENCIJALA

**PITANJE:** *Naše poduzeće je relativno malo i trudimo se poslovati u skladu sa svim pravilnicima i propisima, ali imamo problema s primjenom istih. Kako uspostaviti učinkoviti sustav kontrole ljudskih potencijala u manjem poduzeću?*

I.Z., Sinj

**ODGOVOR:** Proces kontrole ljudskih potencijala usmjeren je na više razina. Iako se pretežno poistovjećuje s kontrolom rezultata, jednaku pozornost treba posvećivati kontroli ili nadzoru ponašanja zaposlenika, ali i procesu njihove obuke i razvoja. No, kontrola rezultata je središnje područje interesa procesa kontrole ljudskih potencijala. Takav proces obično podrazumijeva kontrolu povratnom vezom, pri čemu se utvrđuje stupanj realizacije planova. Na taj način može se doći do mjerljivih podataka na osnovi kojih je moguće nagraditi ili kazniti izvršitelje. No, rad svih zaposlenika nije moguće procjenjivati na takav način jer rezultat nije uvijek moguće izraziti kvantitativno.

U slučaju kada u radu zaposlenika prevladavaju teže mjerljivi aspekti, kvalitetu rada je potrebno procjenjivati i na druge načine, primjerice promatranjem. Promatranje može vršiti menadžer ili je za to moguće angažirati krajnje korisnike, ako rad zaposlenika uključuje kontakt s njima. Ako je pak riječ o timskom radu, moguće je ispitivati zaposlenike o zadovoljstvu radom s kolegama prema aspektima odgovornosti, točnosti, kvalitete i pravovremenosti komuniciranja, preciznosti prilikom obavljanja zadataka, pružanja pomoći kolegama pri radu i slično.

Treba napomenuti da ova metoda ima niz nedostataka. Ukoliko se radi o promatranju od strane menadžera, za zaposlenike to može predstavljati stres i pritisak te uzrokovati pogreške u radu. To je posebno izraženo u situaciji kada zaposlenik ne zna što točno menadžer kontrolira i s kojom svrhom, posebno ako je kontrola nenajavljena. Tada zaposlenik može imati dojam da se nalazi pod prismotrom gdje se analizira njegov „svaki pokret“. Ako je pak riječ o angažiranju „tajnog kupca“, zaposlenici mogu tvrditi da njihov dojam nije bio sasvim objektivan. Ako je pak riječ o ocjenjivanju od strane kolega, takav pristup koči razvoj povjerenja i skladnog rada tima.

Kako bi se prevladali navedeni nedostaci, moguće je primijeniti metodu 360 stupnjeva, pri čemu se procjena kvalitete rada prepušta većem broju dionika, kako u poduzeću, tako i izvan njega. To mogu biti menadžeri, kolege, kupci i ostali s kojima zaposlenik dolazi u kontakt. Budući da je izvor podataka raznovrstan, odnosno dolazi iz raznih izvora, može se smatrati objektivnim prikazom kvalitete rada pojedinca. Treba imati na umu da proces ocjenjivanja treba provoditi u duljem vremenskom razdoblju kako bi se povećala vjerojatnost za objektivnošću. Pritom je uz kvantitativno ocjenjivanje potrebno omogućiti i davanje



opisa određene situacije ili značajke rada zaposlenika. Treba ipak imati na umu da ne mora svaka procjena biti točna, a stoga i relevantna jer neki ispitanici ispitivanju mogu pristupiti površno te stoga biti skloni davanju previše dobrih ili previše loših ocjena. Osim toga, ispitanici mogu pogrešno razumjeti ciljeve poduzeća pa se njihovo ocjenjivanje može temeljiti na onom što oni smatraju da je potrebno, a ne na onom kako se poduzeće želi pozicionirati.

Proces kontrole ima još jednu svrhu. Osim procjenjivanja kvalitete rada i zalaganja zaposlenika, on može biti koristan jer može ukazati na potrebu razvijanja određenih vještina i znanja. Ponekad zaposlenici zadatke ne mogu obavljati na kvalitetan način jer im nedostaje znanje ili iskustvo. Stoga rezultatima procesa kontrole ne treba pristupati isključivo represivno, odnosno reaktivno, već proaktivno. To je posebno važno s obzirom na činjenicu da rad u suvremenom poduzeću zbog velike dinamike uključuje visoki stupanj participacije, odnosno sudjelovanja zaposlenika u donošenju odluka. Zaposlenici su također relativno autonomni u radu, odnosno sami donose odluke o svim programiranim, odnosno rutinskim, a često i neprogramiranim odlukama. Zbog toga je važno djelovati proaktivno, odnosno osigurati da posjeduju potrebna znanja i vještine.

Kako bi proces rada bio uspješan, zaposlenicima treba jasno definirati koja pravila i procedure trebaju slijediti u radu. Korisno je također da je proces definiranja kontrolnih sustava dvosmjernan na način da zaposlenici sudjeluju u davanju prijedloga o načinu kontrole za koji smatraju da može biti najobjektivniji. Isto tako, važno je osigurati da su aspekti procesa kontrole poznati onima koje se kontrolira. Procesu kontrole ljudskih potencijala stoga treba pristupati sustavski, odnosno pozornost posvetiti svim njegovim elementima. Cilj je postići visoki stupanj usklađenja strateškog pravca poduzeća i kvalitete ljudskih potencijala. No, u tom slučaju treba imati na umu da je proces kontrole tek krajnja faza i posljedica upravlja ljudskim potencijalima te je najveću pozornost potrebno posvetiti svojevrstnom uzroku, odnosno procesu selekcije.

# PBZ Grupa donirala gotovo 250.000 kuna Centru za odgoj i obrazovanje Lug



Sredinom veljače predstavnici PBZ Grupe uručili su Centru za odgoj i obrazovanje Lug donaciju u iznosu od 249.957,18 kuna. Ovom donacijom omogućena je kupnja razne opreme i sprava, poput informatičke, multimedijske, glazbene, sportske i druge za kreativne radionice i kabinete praktične nastave Centra te potreban namještaj, kako bi se obrazovanje, boravak i slobodno vrijeme korisnika Centra učinilo kvalitetnijim, ugodnijim i sadržajnijim.



Najnovija donacija dio je humanitarnog projekta PBZ Grupe "Činim dobro svaki dan" i American Express kartice sa srcem putem kojih Grupa pomaže dva značajna projekta za dobrobit djece i mladih u Republici Hrvatskoj: "Za bolji život djece u domovima socijalne skrbi" Ministarstva socijalne politike i mladih i "Praćenje djece s neurorizicima" Ministarstva zdravlja, na način da za svaku transakciju napravljenu American Express karticom sa srcem izdvaja jednu kunu bez dodatnog

troška za korisnike, a prikupljena sredstva donira spomenutim projektima u omjeru 50:50. Za projekt "Činim dobro svaki dan" PBZ Grupa je do kraja siječnja ove godine prikupila **6.494.083,45 kuna** namijenjenih za dobrobit djece i mladih u Republici Hrvatskoj. Centar za odgoj i obrazovanje Lug uključen je u projekt "Za bolji život djece u domovima socijalne skrbi" Ministarstva socijalne politike i mladih. Donacija ovom centru je **24. donacija** koju je PBZ grupa realizirala u sklopu projekta "Činim dobro svaki dan" i American Express kartice sa srcem.

Svečanom uručanju donacije prisustvovali su brojni ugledni uzvanici, među kojima: **Bernardica Juretić**, ministrica socijalne politike i mladih RH, **Stjepan Kožić**, zagrebački župan, **Krešo Beljak**, samoborski gradonačelnik, **Božo Prka**, predsjednik Uprave Privredne banke Zagreb, **Goran Radovanović**, ravnatelj Centra za odgoj i obrazovanje Lug, **Mislav Blažić**, predsjednik Uprave PBZ Carda, **John Knezović**, izvršni direktor Odnosa s javnošću i marketinga PBZ-a i brojni drugi.

Centar za odgoj i obrazovanje Lug je ustanova socijalne skrbi koja brine o mladima s teškoćama u razvoju i problemima u ponašanju te odraslim osobama s invaliditetom. Centar trenutno skrbi o 55 korisnika u dobi od 14. do 21. godine života koji imaju intelektualne i mentalne poteškoće te poremećaj u ponašanju kao i o 54 punoljetne osobe s invaliditetom, koje u Centar dolaze na poludnevni boravak.

„Ovo je jedan od najsretnijih dana u dugoj povijest ovog Centra. Zahvaljujući donaciji PBZ Grupe nabavili smo desetak kompjutera, televizora, *playstationa*, glazbenih linija kojima smo opremili dnevne boravke za sve naše odgojne skupine. Kupili smo klavijature, mikrofone, harmoniku, bubnjeve i razglas za glazbenu terapiju, opremu za keramičku radionicu, kabinet praktične nastave za kuhare i slastičare, zatim deset brdskih bicikala, pet sprava za teretanu, sportsku opremu za nogomet, košarku, odbojku i stolni tenis, radne stolove i stolice. Sva ova oprema pružit će našim korisnicima sadržajni boravak te kvalitetnije obrazovanje“, istaknuo je **Goran Radovanović**, ravnatelj **Centra za odgoj i obrazovanje Lug**.

„Drago mi je da smo danas u Centru za odgoj i obrazovanje Lug te da smo putem našeg projekta "Činim dobro svaki dan" i American Express kartice sa srcem pomogli i ovom centru. Danas smo se uvjerali da će brojna oprema i sprave, kupljene našom donacijom, korisnicima Centra Lug unaprijediti kvalitetu života, obrazovanja i slobodnog vremena te poboljšati i olakšati svakodnevni rad djelatnika Centra. Društveno odgovorno poslovanje temeljno je načelo poslovanja Privredne banke Zagreb i cijele PBZ Grupe, što smo potvrdili brojnim donacijama i humanitarnim aktivnostima. Među njima se posebno ističe projekt "Činim dobro svaki dan" i American Express kartica sa srcem, koje smo kreirali kako bismo dugoročno i kontinuirano, iz dana u dan, kako kaže i naziv samog projekta, pomagali djeci i mladima diljem Hrvatske. Ispunjava nas zadovoljstvom da smo putem ovog projekta do sada prikupili gotovo 6,5 milijuna kuna namijenjenih za unapređenje zdravstvene i socijalne skrbi djece i mladih“, istaknuo je **Božo Prka**, predsjednik Uprave **Privredne banke Zagreb**.

Više informacija o projektu "Činim dobro svaki dan" i American Express kartici sa srcem potražite na **www.cinimdobro.hr**.



ODGOVARA:  
Stipe Šola

## SUKOBI MEĐU ZAPOSLENICIMA ISTOG RANGA

**PITANJE:** *Kao voditeljku odjela u istom danu požalilo mi se dvoje zaposlenika koji obavljaju poslove istog ranga kako jednostavno ne mogu imati punu učinkovitost jer je ova druga stalno maltretira. Kako riješiti problem?*

V.P., Varaždin

**ODGOVOR:** Okruženja bez konfliktnih situacija nema. Tako je to posebice izraženo u kako smo ih popularno zvali „radnim organizacijama“. Zaposlenici se svakodnevno susreću s radnim prostorom i resursima koje im je poslodavac stavio na uporabu u cilju izvršavanja poslovnih aktivnosti za poslodavca. U tim okolnostima resursi su ograničeni, „borba za goli život“ na tržištu djelatnosti kojom se tvrtka bavi do borbe za vlastiti integritet

kod poslodavca svakodnevnica su radnog dana zaposlenika.

U okolnostima kada nije se jednostavno „dokazati“ poslodavcu, a nije poželjan konflikt s klijentima tada se nakupljeni stres i frustracije negdje moraju izbaciti. Nekada je to najlakše i „najbezbolnije“ na kolegu na poslu istog ranga ili onog na poziciji nižoj u hijerarhiji.

Okidač može biti način na koji kolega razgovara na telefon, kako neprimjereno žvače žvakaću, kako se odijeva, koristi neregulirano područje zabrane pušenja koje ne prepoznaje „električnu cigaretu“ i stotine onih malih sitnih *konkludentnih* ponašanja koja kod okoline može izazivati nelagodu, ljutnju, frustraciju, bijes itd. Tada se u tim okolnostima nakupljene negativne emocije jednostavno „izbacuju“ na kolegu na poslu, partera u braku ili drugog člana obitelji.

Ovakve situacije svakako možemo očekivati, no što možemo učiniti da ih preveniramo odnosno što kada se pojave? Razvijanje kulture



dijaloga te obavljanje razgovora između radnika na temu: Što mi smeta kog najbližeg suradnika na poslu moglo bi pomoći. Ovdje je važno da se o ovoj temi razgovara bez da se sugovornici vrijeđaju, bez uporabe teških riječi.

Sugovornici jedna drugom kazuju o svakom detalju ponašanja kolege koji ga uznemirava zbog čega je frustriran, ljut i zbog čega se osjeća loše. Potom predlažu načine prihvatljivog ponašanja, ophođenja, razgovora, suradnje.

Na ovaj način se sukobi mogu predvidjeti i na vrijeme ih suzbiti. No kada ipak prerastu u takvo opterećenje da dolazi u pitanje njihov zajednički rad tada je potrebno imati spremne načine i procedura u rješavanju takvih sporova vodeći računa o dostojanstvu osobe i posljedicama koje njihov narušeni odnos može imati za tvrtku.

Posebice je važno biti suptilan u rješavanju konflikata između zaposlenika različitih spolova, obrazovanja, vjerskih nacionalnih i drugih razlika. U tome vam može svakako pomoći iskusan posrednik u rješavanju međuljudskih odnosa u poduzetničkim društvima.

## POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



POSLOVNA IDEJA DOLAZI  
UZ PRAVE SAVJETE  
-pretplatite se i vi!

### NARUDŽBENICA

kojom se pretplaćujem na časopis  
Poslovni savjetnik (12 brojeva) po cijeni od **295,00** kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: \_\_\_\_\_

OIB: \_\_\_\_\_

Ime i prezime: \_\_\_\_\_

Adresa, grad: \_\_\_\_\_

Tel.: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_

Broj primjerka: \_\_\_\_\_

Potpis odgovorne osobe: \_\_\_\_\_

Molimo ispunjenu narudžbenu pošaljite na fax: 01/48 36 099  
ili e-mail: [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com) [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)



# PR 360



ODGOVARA:  
Daniel Sever

## SUPRUGA DIPLOMATA I NEPLAĆENI DOPUST

**PITANJE:** Radnica koristi porodni dopust, a supruga je osobe u diplomaciji.

Radnica traži da joj se po isteku porodnog dopusta odobri neplaćeni dopust, odnosno da se radni odnos stavi u mirovanje mjesec ili dva - navodno na to ima pravo, zbog svog statusa supruge u diplomaciji. Imamo li kakve zakonske obveze / prepreke, u slučaju da joj odlučimo ne odobriti neplaćeni dopust, odnosno možemo li joj u slučaju da sama odluči koristiti neplaćeni dopust kao supruga diplomata, uručiti otkaz.

M.O., Zagreb

**ODGOVOR:** Bračni drug diplomata u diplomatskoj misiji za vrijeme njegovog mandata ima pravo na mirovanje radnog odnosa kod poslodavca u Republici Hrvatskoj kod kojeg je zaposlen, nakon čega ima pravo vratiti se na posao, i to u roku trideset dana nakon prestanka obavljanja službe diplomata, a to ne može biti otkazni razlog.

Naime, Zakon o radu u članku 66. predviđa mogućnost odobravanja neplaćenog dopusta za vrijeme kojeg radniku prava i obveze iz radnog odnosa miruju. Prema toj odredbi, u konkretnoj situaciji, radnici bi se mogao odobriti neplaćeni dopust za vrijeme boravka u inozemstvu sa suprugom diplomatom. Također, postoji i posebni zakon koji regulira pitanja radno-pravnog statusa bračnog druga diplomata, odnosno mogućnost njegovog povratka na posao nakon što diplomatu završi misija u određenoj stranoj zemlji. Naime, Zakon o vanjskim poslovima u članku 61. regulira uređenje radnog odnosa bračnog druga diplomate na način da će bračnom drugu osoba iz članka 35. stavka 1. i članka 36. toga Zakona (profesionalni diplomati u Ministarstvu vanjskih poslova i ugovorni diplomati), na njegov zahtjev radni odnos kod poslodavca mirovati za vrijeme boravka u inozemstvu, najdulje do prestanka mandata bračnog druga. Bračni drug diplomata ima pravo vratiti se na rad kod poslodavca kod kojeg je prethodno radio u roku trideset dana nakon prestanka obavljanja službe diplomata. Također, bračni drug diplomata ima pravo povratka na poslove na kojima je prethodno radio ili na druge odgovarajuće poslove. Radi se o zakonom zajamčenom pravu, za čije ostvarenje nije potreban pristanak poslodavca.

**Ono što posebno naglašavam da zahtjev radnika koji koristi prethodno navedenu zakonsku povlasticu mora sadržavati i prethodno navedene zakonom propisane razloge za ovakvo zakonom zajamčeno mirovanje radnog odnosa.** U protivnom smatramo da mirovanje radnog odnosa zbog drugih nekih razloga poslodavac nije dužan odobriti zbog prethodno navedenih odredbi, a sve jer iste propisuju točno određene razloge takvog mirovanja radnog odnosa.

## STRANAC S DOZVOLOM ZA RAD – UGOVOR NA ODREĐENO ILI NEODREĐENO

**PITANJE:** Radnik - strani državljanin izvan EU, kod nas bi bio zaposlen na određeno ili neodređeno vrijeme od 01.03.2016.g. (inače u braku sa državljaninom RH i ima odobren privremeni boravak do 2019. godine). Da li bi mogao kod u našem društvu zasnovati radni odnos na neodređeno vrijeme?

I.L., Rijeka



**ODGOVOR:** Strancu će se odobriti dozvola za boravak i rad na temelju godišnje kvote, ako isti ispunjava uvjete za privremeni boravak iz članka 54. Zakona o strancima (dokazana svrha privremenog boravka, valjana putna isprava, ima dovoljno sredstava za privremeno uzdržavanje, ima zdravstveno osiguranje, nema zabranu ulaska i boravka u Republici Hrvatskoj, te ne predstavlja opasnost za javni poredak i sigurnost ili javno zdravlje), a uz prethodno navedeno priloži ugovor o radu odnosno pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru o radu ili odgovarajući drugi dokaz o radu, te dokaz o stečenoj obrazovnoj kvalifikaciji i osposobljenosti stranaca.

Osim ovih uvjeta kod izdavanja dozvola za boravak i rad stranaca unutar godišnje kvote, može se odobriti i rad stranaca izvan godišnje kvote u slučajevima koje propisuje precizno članak 76. Zakona o strancima, ako stranac uz prethodno navedeno priloži i obrazloženje o opravdanosti zapošljavanja koje sadrži podatke o stručnom znanju, kvalifikacijama i radnom iskustvu stranca, te iz kojih se razloga to radno mjesto ne može popuniti s unutarnjeg, hrvatskog tržišta radne snage. S obzirom na prethodno navedeno, iz više razloga praktično bi bilo sklopiti sa strancem ugovor o radu na određeno vrijeme, i to najviše na vrijeme trajanja dozvole za boravak i rad stranca, iako zakon izričito ne priječi i drugačije postupanje. Ovo posebice iz razloga što se prema trenutnim normativnim rješenjima čl. 12. Zakona o radu prvi ugovor na određeno vrijeme može sklopiti i na razdoblje duže od tri godine. K tome treba uzeti u obzir i zakonsku mogućnost prerastanja ugovora o radu na određeno u ugovor na neodređeno vrijeme.



*KVALITETNIJI.  
FLEKSIBILNIJI.*

*BRŽI.*

*Telekom za Vašu tvrtku*



**Metronet**<sup>®</sup>

**0800 82 28**

[www.metronet.hr](http://www.metronet.hr)

**10**  
GODINA

S VAMA

# Što treba znati o ...

# ... REINVESTIRANOJ DOBITI

Zakon o porezu na dobit propisuje poreznu olakšicu temeljem re-investirane dobiti. Ovu poreznu olakšicu mogu koristiti samo trgovačka društva. Obrtnici NE mogu reinvestirati dobit jer ne mogu povećati temeljni kapital u trgovačkom sudu a što je uvjet da bi se koristila ova olakšica.

## Što je reinvestirana dobit

**Reinvestiranom dobiti** smatra se ostvarena dobit poreznog razdoblja iskorištena za **povećanje temeljnog kapitala** sukladno posebnim propisima, koja je jednaka iznosu **izvršenih investicija u dugotrajnu imovinu** s ciljem očuvanja postojećih radnih mjesta i za koju se **rashodi** u cijelosti utvrđuju **kao porezno priznati** u skladu s odredbama Zakona o porezu na dobit.

Poduzetnik koji je izvršio reinvestiranje dobiti dužan je **zadržati broj radnika** utvrđenih na početku poreznog razdoblja (tj. na dan 1.1.2015.) za koje se iskazuje umanjene porezne osnovice temeljem reinvestirane dobiti, **i to najmanje 2 godine** nakon proteka toga razdoblja (dakle do 31.12.2017.). Dugotrajna imovina mora biti kupljena **po tržišnim uvjetima**. Dugotrajna imovina je **dugotrajna materijala i nematerijalna imovina** utvrđena prema računovodstvenim standardima, upisana u poslovnim knjigama i **stavljena u uporabu** te ukoliko se rashodi po osnovi korištenja te imovine utvrđuju kao **porezno priznati** u skladu s odredbama Zakona o porezu na dobit. Ukoliko imovina **nije stavljena u upotrebu** na zadnji dan poreznog razdoblja ili do podnošenja porezne prijave zbog toga što je investicija poreznog obveznika u tijeku, **može se priznati pravo** na umanjene porezne osnovice (naravno, tu investiciju ne može se uključiti u reinvestiranu dobit u idućem poreznom razdoblju).

Porezni obveznici koji koriste poreznu olakšicu prema **Zakonu o poticanju ulaganja NE mogu** temeljem istih izvršenih investicija u dugotrajnu imovinu koristiti poreznu olakšicu za reinvestiranu dobit. Pravo na umanjene porezne osnovice za reinvestiranu dobit mogu ostvariti poduzetnici koji su u poreznom razdoblju **ostvarili dobit prije oporezivanja** pod uvjetima:

**1. tijekom poreznog razdoblja** za koje se podnosi porezna prijava,

**izvršeno investiranje u dugotrajnu imovinu,**

**2. tijekom poreznog razdoblja** za koje se podnosi porezna prijava, te **u trenutku podnošenja prijave poreza na dobit** ili podnošenja druge vjerodostojne dokumentacije, **zadržan broj radnika utvrđen na početku toga razdoblja (na 1.1.2015.),**

**3. da je dobit ili dio dobiti poreznog razdoblja** za koje se podnosi prijava poreza na dobit uporabljena za **povećanje temeljnog kapitala** i

**4. da je u sudskom registru,** sukladno posebnim propisima, upisano povećanje temeljnog kapitala u visini reinvestirane dobiti i

**5. da dobit nije ostvarena u bankarskom odnosno financijskom nebankarskom sektoru** (kreditne institucije, financijske institucije, kreditne unije, investicijska društva, društva za osiguranje i reosiguranje, leasing društva, institucije za platni promet i institucije za elektronički novac).

## Što se treba dostaviti Poreznoj upravi

Poduzetnik koji iskazuje umanjene porezne osnovice za reinvestiranu dobit **DOSTAVLJA** uz prijavu poreza na dobit za 2015.:

**1. popis** nabavljene dugotrajne imovine i **vjerodostojnu dokumentaciju** o izvršenim investicijama u dugotrajnu imovinu (Slika 1.),

**2. izjavu** da temeljem istih izvršenih investicija u dugotrajnu imovinu **ne koristi porezne poticaje prema** posebnom propisu kojim se uređuje poticanje investicija odnosno ulaganja (Zakon o poticanju ulaganja), uz popis dugotrajne imovine uključene u projekte prema Zakonu o poticanju ulaganja (Slika 2.),

**3. dokaz** da je u sudskom registru **upisano povećanje temeljnog kapitala** u visini reinvestirane dobiti ili najkasnije u roku od 6 mjeseci od proteka roka za podnošenje prijave poreza na dobit, i

**4. odluku o uporabi dobiti** ostvarene u poreznom razdoblju za koju se podnosi prijava poreza na dobit, uključivo i dobit koja se reinvestira (Slika 3.),

**5. pregled stanja kapitala i rezervi** nakon što je u sudskom registru proveden postupak povećanja temeljnog kapitala reinvestiranom dobiti (Slika 4.).

### Slika 1. - Popis nabavljene dugotrajne imovine

Poduzetnik d.o.o.  
Avenija dobrih ljudi 2  
10000 Zagreb  
OIB: 65262949845

Sukladno članku 12.a. st. 2. toč. 1. Pravilnika o porezu na dobit dostavljamo

#### POPIS NABAVLJENE DUGOTRAJNE IMOVINE KOJA SE KORISTI KAO POREZNA OLAKŠICA ZA REINVESTIRANU DOBIT ZA 2015. GODINU

Red. br.	Naziv dugotrajne imovine	Dobavljač			Broj računa	Datum računa	Nabavna vrijednost (u kn)	Datum stavljanja u upotrebu
		Naziv	Adresa	OIB				
1.	Tiskarski stroj model: CX300	Veletrgovac d.o.o.	Duga ulica 5, Zagreb	87462949871	1252/1/3	25.2.2015.	360.000,00	15.3.2015.
2.	Poslovni prostor 50 m <sup>2</sup> – Ilica 555, Zagreb	Veliki građevinar d.d.	Sunčana ulica 8, Zagreb	22462949841	352/5/2	14.12.2015.	640.000,00	Investicija u tijeku
UKUPNO							1.000.000,00	

U Zagrebu, 30.3.2016.

Predsjednik uprave:

M.P.

### Slika 2. - Izjava

Sukladno čl. 12.a st. 2. toč. 3. Pravilnika o porezu na dobit (Nar. nov., br. 95/05, 133/07, 156/08, 146/09, 123/10, 137/11, 61/12, 146/12, 160/13, 12/14, 157/14 i 137/15) dajemo

#### IZJAVU

da temeljem izvršenih investicija u dugotrajnu imovinu u iznosu 1.000.000,00 kuna koje se koriste kao porezna olakšica temeljem reinvestirane dobiti na red. br. 28. Obrasca PD za 2015. godinu ne koristimo istu dugotrajnu imovinu kao porezni poticaj prema posebnom propisu kojim se uređuje poticanje investicija odnosno ulaganja.

U Zagrebu, 30.3.2016.

Predsjednik uprave:  
M.P.

### ► Primjer – Odluka o raspodjeli dobiti za 2015.

Sukladno čl. 441. Zakona o trgovačkim društvima (Nar. nov., br. 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 68/13 i 110/15) i društvenog ugovora tvrtke BCD d.o.o., Zagreb, Duga ulica 123, OIB: 95562949871, na prijedlog Uprave društva donesena je

#### ODLUKA o raspodjeli dobiti za 2015. godinu

##### Točka 1.

Skupština društva odlučila je o raspodjeli dobiti nakon oporezivanja za 2015. godinu u iznosu 920.000,00 kn, na slijedeći način:

1. Za povećanje temeljnog kapitala iz reinvestirane dobiti 700.000,00 kn,
2. Za zadržanu dobit 220.000,00 kn.

##### Točka 2.

Ova Odluka stupa na snagu danom donošenja.

U \_\_\_\_\_, 30.4.2016. god.

Predsjednik skupštine:



Slika 3. – Pregled stanja kapitala i rezervi

BCD d.o.o.  
Zagreb, Duga ulica 123,  
OIB: 95562949871

Sukladno čl. 12.a st. 4. Pravilnika o porezu na dobit (Nar. nov., br. 95/05, 133/07, 156/08, 146/09, 123/10, 137/11, 61/12, 146/12, 160/13, 12/14, 157/14 i 137/15) dostavljamo

**PREGLED STANJA KAPITALA I REZERV  
NAKON PROVEDENOG POSTUPKA REINVESTIRANJA**

PASIVA		31.12.2015	15.8.2016
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b> (063+064+065+071+072+075+078)	<b>062</b>	21.500.000	21.500.000
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	<b>063</b>	20.000.000	20.700.000
II. KAPITALNE REZERVE	<b>064</b>		
III. REZERVE IZ DOBITI (066+067-068+069+070)	<b>065</b>		
1. Zakonske rezerve	<b>066</b>		
2. Rezerve za vlastite dionice	<b>067</b>		
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	<b>068</b>		
4. Statutarne rezerve	<b>069</b>		
5. Ostale rezerve	<b>070</b>		
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	<b>071</b>	80.000	80.000
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (073-074)	<b>072</b>	500.000	720.000
1. Zadržana dobit	<b>073</b>	500.000	720.000
2. Preneseni gubitak	<b>074</b>		
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (076-077)	<b>075</b>	920.000	
1. Dobit poslovne godine	<b>076</b>	920.000	
2. Gubitak poslovne godine	<b>077</b>		
VII. MANJINSKI INTERES	<b>078</b>		

U Zagrebu, 20.8.2016.

Predsjednik uprave:  
M.P.

**Još neke napomene**

Još neke bitne napomene:

- Poreznu olakšicu za reinvestiranu dobit mogu koristiti samo trgovačka društva koja mogu povećati upisani kapital u sudskom registru. Dakle, ovu olakšicu **NE mogu koristiti ustanove i fizičke osobe** koje su obveznici poreza na dobit jer oni ne mogu povećati temeljni kapital u sudskom registru.
- Smanjenjem porezne osnovice temeljem reinvestirane dobit smanjuje se obveza za porez na dobit za 2015. godinu, ali se **NE smanjuju i buduće akontacije** poreza na dobit.
- U Zakonu o porezu na dobit nije propisano do kada se reinvestirana dobit mora zadržati kao povećani temeljni kapital, što znači da bi to **povećanje temeljnog kapitala** trebalo biti **trajno**.
- Umanjenje porezne osnovice za reinvestiranu dobit neće se priznati ako porezni obveznik naknadno smanji temeljni kapital koji je povećan reinvestiranom dobiti i izvrši isplate članovima društva i/ili ako se smanjenje temeljnog kapitala izvrši radi povećanja drugih stavki kapitala i rezervi koje u budućim poreznim razdobljima omogućavaju isplatu dobiti.
- Sukladno čl. 30. st. 13. Zakona o porezu na dohodak, **dohodak od kapitala NE utvrđuje** se po osnovi dividendi i udjela u dobiti, ako su dividende i ti udjeli iskorišteni za uvećanje temeljnog kapitala društva.
- Sukladno čl. 31. st. 11. Zakona o porezu na dobit, **porez na dobit po odbitku** na dividende i udjele u dobiti **NE plaća** se kada inozemna pravna osoba reinvestira dobit.
- Prije upisa u sudski registar ostvarene dobiti za 2015. u temeljni kapital društva potrebno je pribaviti **revizorsko mišljenje** o financijskim izvještajima za 2015.

U nastavku dajemo odgovore na nekoliko učestalih pitanja vezanih uz reinvestiranu dobit.



Pitanje	Odgovor
Može li umanjiti porezna osnovica za reinvestiranu dobit za ulaganje u OSOBNO VOZILO za čije se korištenje u privatne svrhe se utvrđuje PLAĆA U NARAVI?	<b>NE.</b> Ako se radi o investicijama u motorna vozila i druga sredstva za osobni prijevoz (osobni automobil, plovilo, helikopter, zrakoplov i sl.) poslovnih, rukovodnih i drugih zaposlenih, neovisno da li se po osnovi korištenja te imovine utvrđuje plaća, ta se imovina ne može iskoristiti za smanjenje porezne osnovice po osnovu reinvestirane dobiti. Međutim, ukoliko je riječ o osobnim automobila ili sredstvima za osobni prijevoz koji se koriste za izravno obavljanje djelatnosti iz članka 25. stavka 2. Pravilnika, obzirom da se za takva vozila rashodi priznaju cijelosti, ta imovina može biti osnovica za utvrđivanje porezne olakšice za reinvestiranu dobit.
Može li društvo koristiti poreznu olakšicu po osnovi smanjenja porezne osnovice za reinvestiranu dobit ako na početku poreznog razdoblja NEMA ZAPOSLENIH?	Reinvestiranom dobiti smatra se ostvarena dobit poreznog razdoblja koja je iskorištena, između ostalog, s ciljem očuvanja postojećih radnih mjesta. Stoga, poreznu olakšicu s temelja reinvestirani dobiti <b>NE MOGU</b> koristiti društva koja na početku poreznog razdoblja nemaju zaposlene radnike.
Može li se kupnja ZEMLJIŠTA smatrati investicijom u dugotrajnu imovinu za koju se može smanjiti porezna osnovica temeljem reinvestirane dobiti?	Investicija u zemljište, ukoliko su zadovoljeni drugi propisani uvjeti, je porezno priznati rashod poslovanja, neovisno o tome što ne podliježe amortizaciji sukladno članku 12. stavku 4. Zakona, odnosno neovisno o činjenici kada se utvrđuju porezno priznati rashodi po osnovi nabave tog zemljišta.  Investicija u zemljište koje još nije u uporabi, može biti temelj za utvrđivanje porezne olakšice za reinvestiranu dobit ukoliko, je zemljište sastavni dio određene investicije te je porezni obveznik <b>na tom zemljištu započeo investiranje</b> koje još nije dovršeno, odnosno ulaganja su u tijeku npr. u tijeku je investiranje u zemljište koje će se koristiti za proizvodnju poljoprivrednih proizvoda ili je porezni obveznik nabavio zemljište i započeo izgradnju poslovnog objekata te investiciju prati paralelno s ulaganjem u poslovni objekt.
Može li dugotrajna imovina biti kupljena od POVEZANE osobe?	Može, ali po tržišnim uvjetima.
Može li se koristiti kao porezna olakšica dugotrajna imovina koja je stečena VLASTITOM IZRADOM ILI IZGRADNJOM?	Prema mišljenju Porezne uprave, za potrebe korištenja porezne olakšice za reinvestiranu dobit imovina NE može biti stečena vlastitim izradom ili izgradnjom, odnosno mora biti kupljena od treće strane (koja uključuje i povezanog poduzetnika).
Smatra li se zaposlenim radnicima i oni radnici koji su zaposleni na ODREĐENO VRIJEME?	Za utvrđivanje prava na korištenje porezne olakšice za reinvestiranu dobiti, u obzir se uzima broj radnika s kojima je poslodavac sklopio pravovaljani ugovor o radu na određeno ili neodređeno vrijeme sukladno Zakonu o radu. Dakle, u broj radnika URAČUNAVAJU i oni radnici s kojima je sklopljen pravovaljani ugovor o radu na ODREĐENO VRIJEME.

## Primjeri izračuna

Kako bi što bolje pojasnili kako se računa porezna olakšica za reinvestiranu dobit u nastavku dajemo nekoliko konkretnih primjera izračuna.

### ► Primjer 1.:

Tvrtka ABC d.o.o. je u razdoblju 1.1. do 31.12.2015. ostvarila:

- ukupne prihode 10.000.000,00 kn;
- ukupne rashode 9.000.000,00 kn;
- dobit prije oporezivanja 1.000.000,00 kn.

U prijavi poreza na dobit nije bilo stavaka koje povećavaju ili umanjuju osnovicu poreza na dobit. Tijekom godine izvršena je investicija u dugotrajnu materijalnu imovinu u iznosu 1.000.000,00 kn.

Članovi društva su odlučili da će ukupnu dobit reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala.

OPIS	IZNOS
1) Ukupni prihodi	10.000.000,00
2) Ukupni rashodi	9.000.000,00
<b>3) Dobit prije oporezivanja (1-2) = PD red. br. 3.</b>	<b>1.000.000,00</b>
4) Ukupna povećanja dobiti (PD red. br. 5. do 25.)	0,00
5) Smanjenja dobiti (PD red. br. 27. do 34. osim red. br. 28 tj. bez reinvestirane dobiti)	0,00
<b>6) Smanjenje dobiti za reinvestiranu dobit (PD red. br. 28)</b>	<b>1.000.000,00</b>
7) Porezna osnovica (3+4-5-6)	0,00
8) Porezna obveza (20% x red. br. 7)	0,00
9) Dobit nakon oporezivanja (3-8)	1.000.000,00
<b>10) Upis u Trgovačkom sudu</b>	<b>1.000.000,00</b>
<b>11) Zadržana dobit</b>	<b>0,00</b>



**GALKO**

**NOVA  
KOLEKCIJA  
PROLJEĆE/  
LJETO 2016  
MODNE KUĆE  
GALKO**

Modna kuća Galko u prodaju je pustila najnoviju kolekciju za proljeće/ljeto 2016. Budite i ove sezone u trendu i odaberite nove modne dodatke u trendi bojama za ovo proljeće/ljeto - mint, žutoj, lila, plavoj te neizostavnoj bijeloj i krem boji. Vidimo se u Galko na adresama Zagreb, Radnička cesta 55 i Sisak, A. i S. Radića 10. Svakako posjetite i internet trgovinu [www.galko.com](http://www.galko.com)

### ► Primjer 2.:

Tvrtka CDE d.o.o. je u razdoblju 1.1. do 31.12.2015. ostvarila:

- ukupne prihode 10.000.000,00 kn;
- ukupne rashode 9.000.000,00 kn;
- dobit prije oporezivanja 1.000.000,00 kn.

U prijavi poreza na dobit potrebno je povećati poreznu osnovicu za nastale troškove reprezentacije za 100.000,00 kn.

Tijekom godine izvršena je investicija u dugotrajnu materijalnu imovinu u iznosu 1.000.000,00 kn.

Članovi društva su odlučili da će ukupnu dobit reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala.

OPIS	IZNOS
1) Ukupni prihodi	10.000.000,00
2) Ukupni rashodi	9.000.000,00
<b>3) Dobit prije oporezivanja (1-2) = PD red. br. 3.</b>	<b>1.000.000,00</b>
4) Ukupna povećanja dobiti (PD red. br. 5. do 25.)	100.000,00
5) Smanjenja dobiti (PD red. br. 27. do 34. osim red. br. 28 tj. bez reinvestirane dobiti)	0,00
<b>6) Smanjenje dobiti za reinvestiranu dobit (PD red. br. 28)</b>	<b>1.000.000,00</b>
7) Porezna osnovica (3+4-5-6)	100.000,00
8) Porezna obveza (20% x red. br. 7)	20.000,00
9) Dobit nakon oporezivanja (3-8)	980.000,00
<b>10) Upis u Trgovačkom sudu (čl. 12. st. 5. Pravilnika o porezu na dobit)</b>	<b>980.000,00</b>
<b>11) Zadržana dobit</b>	<b>0,00</b>

Iz navedenog primjera je vidljivo da dobit prije oporezivanja iznosi 1.000.000,00 kn, te je toliki iznos tijekom godine investiran u dugotrajnu materijalnu imovinu. Članovi društva su odlučili reinvestirati ukupnu dobit. Iako je reinvestirano (i smanjena porezna osnovica u tom iznosu) 1.000.000,00 kn, dobit nakon oporezivanja iznosi 980.000,00 kn jer je porezna osnovica još dodatno uvećana za porezno nepriznate troškove reprezentacije 100.000,00 kn te je nastala obveza poreza na dobit 20.000,00 kn. Stoga, dobit nakon oporezivanja iznosi 980.000,00 kn te će se za taj iznos upisati povećanje temeljnog kapitala u sudskom registru. Navedena mogućnost proizlazi iz čl. 12. st. 5. Pravilnika o porezu na dobit.

### ► Primjer 3.

Tvrtka DEF d.o.o. je u razdoblju 1.1. do 31.12.2015. ostvarila:

- ukupne prihode 10.000.000,00 kn;
- ukupne rashode 9.000.000,00 kn;
- dobit prije oporezivanja 1.000.000,00 kn.

Tijekom godine izvršena je investicija u dugotrajnu materijalnu imovinu u iznosu **200.000,00 kn.**

Članovi društva su odlučili da za dobit u iznosu 200.000,00 kn (najveći iznos koji mogu reinvestirati s obzirom da je toliko investirano u dugotrajnu materijalnu imovinu) povećati temeljnog kapitala.

OPIS	IZNOS
1) Ukupni prihodi	10.000.000,00
2) Ukupni rashodi	9.000.000,00
<b>3) Dobit prije oporezivanja (1-2) = PD red. br. 3.</b>	<b>1.000.000,00</b>
<b>4) Investirano u dugotrajnu imovinu</b>	<b>200.000,00</b>
5) Ukupna povećanja dobiti (PD red. br. 5. do 25.)	0,00
6) Smanjenja dobiti (PD red. br. 27. do 34. osim red. br. 28 tj. bez reinvestirane dobiti)	0,00
<b>7) Smanjenje dobiti za reinvestiranu dobit (PD red. br. 28)</b>	<b>200.000,00</b>
8) Porezna osnovica (3+5-6-7)	800.000,00
9) Porezna obveza (20% x red. br. 8)	160.000,00
10) Dobit nakon oporezivanja (3-9)	840.000,00
<b>11) Upis u Trgovačkom sudu</b>	<b>200.000,00</b>
<b>12) Zadržana dobit</b>	<b>640.000,00</b>





► **Primjer 4.:**

Tvrtka DEF d.o.o. je u razdoblju 1.1. do 31.12.2015. ostvarila:

- ukupne prihode 10.000.000,00 kn;
- ukupne rashode 9.000.000,00 kn;
- dobit prije oporezivanja 1.000.000,00 kn.

U prijavi poreza na dobit potrebno je povećati poreznu osnovicu za nastale troškove reprezentacije za 100.000,00 kn i smanjiti poreznu osnovicu za prihode od dividendi u iznosu 300.000,00 kn.

Tijekom godine izvršena je investicija u dugotrajnu materijalnu imovinu u iznosu 1.000.000,00 kn.

Članovi društva su odlučili da će ukupnu dobit od 1.000.000,00 kn reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala.

OPIS	IZNOS
1) Ukupni prihodi	10.000.000,00
2) Ukupni rashodi	9.000.000,00
<b>3) Dobit prije oporezivanja (1-2) = PD red. br. 3.</b>	<b>1.000.000,00</b>
4) Ukupna povećanja dobiti (PD red. br. 5. do 25.)	100.000,00
5) Smanjenja dobiti (PD red. br. 27. do 34. osim red. br. 28 tj. bez reinvestirane dobiti)	300.000,00
<b>6) Smanjenje dobiti za reinvestiranu dobit (PD red. br. 28)</b>	<b>1.000.000,00</b>
7) Porezna osnovica (3+4-5-6)	-200.000,00
8) Porezna obveza (20% x red. br. 7)	0,00
9) Gubitak za prijenos	-200.000,00
10) Dobit nakon oporezivanja (3-8)	1.000.000,00
<b>11) Upis u Trgovačkom sudu</b>	<b>1.000.000,00</b>
<b>12) Zadržana dobit</b>	<b>0,00</b>

Iz navedenog primjera vidljivo je da zbog iznosa reinvestirane dobiti društvo je ostvarilo porezni gubitak za prijenos u iznosu 200.000,00 kn (porezni gubitak može se prenositi 5 godina).

**Sažetak – koraci kod reinvestirane dobiti**

Slijedom prije navedenog, korake koje treba učiniti da bi se iskoristila porezna olakšica za reinvestiranu dobit za 2015. godinu radi bolje preglednosti prikazujemo u tablici u nastavku.



KORACI	ŠTO TREBA NAPRAVITI	ROK
<b>1</b>	Izvršiti investiciju u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu.  Ne smije se smanjivati broj zaposlenih u odnosu na dan 1.1.2015.	1.1. do 31.12.2015.
<b>2</b>	Društvo treba odlučiti koji dio dobiti prije oporezivanja želi reinvestirati u povećanje temeljnog kapitala, a najviše u visini izvršenih investicija dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu.	Do trenutka popunjavanja prijave poreza na dobit (Obrasca PD)
<b>3</b>	Kod popunjavanja Obrasca PD umanjuje se osnovica poreza na dobit na red. br. 28. za iznos dobiti ili dijela dobiti za koji će se povećati temeljni kapital (najviše u visini izvršenih investicija dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu).	U trenutku popunjavanja prijave poreza na dobit (Obrazac PD) za 2015.
<b>4</b>	Kod predaje prijave porez na dobit treba dostaviti sljedeću dokumentaciju:  1) <b>popis</b> nabavljene dugotrajne imovine i <b>vjerodostojnu dokumentaciju</b> o izvršenim investicijama u dugotrajnu imovinu,  2) <b>izjavu</b> da temeljem istih izvršenih investicija u dugotrajnu imovinu <b>ne koristi porezne poticaje prema</b> posebnom propisu kojim se uređuje poticanje investicija odnosno ulaganja (Zakon o poticanju ulaganja), uz popis dugotrajne imovine uključene u projekte prema Zakonu o poticanju ulaganja,  3) <b>odluku o uporabi dobiti</b> ostvarene u poreznom razdoblju za koju se podnosi prijava poreza na dobit, uključivo i dobit koja se reinvestira.	U trenutku predaje prijave poreza na dobit (do 30.4.2016.)
<b>5</b>	Društvo koje iskaže u prijavi poreza na dobit umanjenje porezne osnovice za reinvestiranu dobit dostavlja u nadležnu ispostavu Porezne uprave:  1) <b>dokaz da je u sudskom registru upisano povećanje temeljnog kapitala</b> u visini reinvestirane dobiti i to ostvarenom dobiti iz poreznog razdoblja za koje je iskazano smanjenje porezne osnovice.  2) <b>pregled stanja kapitala i rezervi</b> nakon što je u sudskom registru proveden postupak povećanja temeljnog kapitala reinvestiranom dobiti.	<b>Najkasnije u roku od 6 mjeseci</b> od proteka roka za podnošenje prijave poreza na dobit  (ako je porezno razdoblje jednako kalendarskoj godini rok je do 31.10.2016.).

# Što treba znati o ...

## ... NOVIM OBRASCIMA ZA POKRETANJE STEČAJA OD STRANE VJEROVNIKA



Božo  
Prelević

U broju 125 "Poslovnog savjetnika" objavili smo članak u kojem smo pojasnili način na koji dužnik podnosi prijedlog za otvaranje stečajnog postupka prema novom Stečajnom zakonu (Nar. nov., br. 71/15; u nastavku teksta: Zakon). U praksi se, međutim, ponekad događa da uprava i vlasnici trgovačkih društava, drugih pravnih osoba na koje se primjenjuju odredbe Zakona, ili obrtnici, kao dužnici izbjegavaju podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnog postupka, makar su se za to ostvarili stečajni razlozi iz Zakona, subjektivno procjenjujući kako će uspjeti oživjeti poslovanje.

U takvim slučajevima će sami vjerovnici biti prisiljeni pokrenuti stečaj nad dužnikom, kako bi barem donekle sačuvali imovinu dužnika od daljnjeg umanjenja, a time i barem dio svojeg potraživanja. Pri tome vjerovnici moraju znati nad kojim se subjektima uopće može provesti stečajni postupak.

### Subjekti stečajnog postupka

Stečajni postupak može se provesti nad pravnom osobom i nad imovinom dužnika pojedinca, ako zakonom nije drukčije određeno. Pri tome se dužnikom pojedincem u smislu odredbi Zakona smatra fizička osoba obveznik poreza na dohodak od samostalne djelatnosti prema odredbama Zakona o porezu na dohodak i fizička osoba obveznik poreza na dobit prema odredbama Zakona o porezu na dobit. U slučaju da je zakonom isključena mogućnost provedbe predstečajnoga i stečajnoga postupka nad pravnom osobom, za njezine obveze solidarno odgovaraju njezini osnivači odnosno članovi, osim ako se radi o trgovačkim društvima kapitala.

### Stečajni razlozi

Stečajni postupak može se otvoriti samo ako nadležni trgovački sud u konkretnom slučaju utvrdi postojanje stečajnih razloga određenih Zakonom. Treba istaknuti kako su stečajni dužnici dužni pokrenuti stečajni postupak čim se ostvare stečajni razlozi određeni Zakonom. Zakonom je predviđeno da su razlozi za otvaranje stečajnog postupka nesposobnost za plaćanje i prezaduženost.

### Nesposobnost za plaćanje

Nesposobnost za plaćanje prema Zakonu postoji ako dužnik ne može trajnije ispunjavati svoje dospjele novčane obveze. Pri tome, okolnost da je dužnik namirio, ili da može namiriti u cijelosti, ili djelomično tražbine nekih vjerovnika ne znači da je sposoban za plaćanje. Zakonom je određena pretpostavka prema kojoj će se smatrati da je dužnik nesposoban za plaćanje:

- ako u Očevidniku redoslijeda osnova za plaćanje koji vodi Financijska agencija (u nastavku teksta: FINA) ima jednu, ili više evidentiranih neizvršenih osnova za plaćanje u razdoblju dužem od 60 dana koje je trebalo, na temelju valjanih osnova za plaćanje, bez daljnjeg pristanka dužnika naplatiti s bilo kojeg od njegovih računa, što se dokazuje potvrdom FINA-e;

- ako nije isplatio tri uzastopne plaće koje radniku pripadaju prema ugovoru o radu, pravilniku o radu, kolektivnom ugovoru, ili posebnom propisu odnosno prema drugom aktu kojim se uređuju obveze poslodavca prema radniku, što se dokazuje obračunom neisplaćene plaće koji je sastavljen sukladno posebnim propisima, a podnositelj prijedloga dužan je dostaviti i potvrdu Ministarstva financija – Porezne uprave kojom se potvrđuje da je dostavljeni obračun o neisplati plaće sastavljen sukladno Pravilniku o sadržaju obračuna plaće, naknade plaće, ili otpremnine (Nar. nov., br. 32/15 i 102/15). Ova se zakonska pretpostavka neće primijeniti ako dužnik tijekom prethodnoga postupka

namiri sve tražbine koje je na temelju valjanih osnova za plaćanje trebalo naplatiti sa svih njegovih računa, ili ako dođe do pristupanja dugu. Namirenje tražbina dužnik može dokazivati samo javnom, ili javno ovjerenom ispravom, ili potvrdom FINA-e.

### Prezaduženost

Prezaduženost kao stečajni razlog postoji ako je imovina dužnika pravne osobe manja od postojećih obveza. Ova odredba, međutim, neće se primijeniti:

- ako se prema okolnostima slučaja (razvojnog programu, raspoloživim izvorima sredstava, vrsti imovine, pribavljenim osiguranjima i slično) osnovano može pretpostaviti da će dužnik pravna osoba nastavljanjem poslovanja uredno ispunjavati svoje obveze po dospelosti;
- ako za obveze društva osoba solidarno odgovara član društva fizička osoba nad čijom imovinom nije pokrenut, ili otvoren stečajni postupak.

### Otvaranje stečajnog postupka

Stečajni postupak se pokreće podnošenjem prijedloga na obrascu propisanom Pravilnikom o sadržaju i obliku obrazaca kojima se podnose podnesci u predstečajnom i stečajnom postupku (Nar. nov., br. 107/15; u nastavku teksta: Pravilnik) nadležnom trgovačkom sudu prema mjestu sjedišta stečajnog dužnika. Obrasci iz Pravilnika su dostupni na mrežnoj stranici e-Oglasna ploča sudova. Podnesak koji nije podnesen na propisanom obrascu sud će odbaciti kao nedopušten.

### Vjerovnik kao podnositelj prijedloga za otvaranje stečajnog postupka

Vjerovnik je ovlašten podnijeti prijedlog za otvaranje stečajnoga postupka ako učini vjerovnim postojanje svoje tražbine i stečajnoga razloga. Smatrat će se da je vjerovnik učinio vjerovnim postojanje svoje tražbine ako njezino postojanje temelji na ovršnoj ispravi, ili nepravomoćnoj sudskoj, ili upravnoj odluci.

Razlučni vjerovnik ovlašten je podnijeti pri-

jedlog za otvaranje stečajnoga postupka ako učini vjerojatnim da tražbinu neće moći potpuno namiriti iz predmeta na koji se odnosi njegovo razlučno pravo. Pod različnim vjerovnikom se u smislu Zakona podrazumijeva vjerovnik koji ima založno pravo, ili pravo na namirenje na kojoj stvari, ili pravu koje je upisano u javnoj knjizi i koji imaju pravo odvojenoga namirenja na toj stvari.

### Troškovi postupka

U stečajnom postupku svaki vjerovnik

snosi svoje troškove postupka, ako Zakonom nije drukčije određeno. Podnositelj prijedloga za otvaranje stečajnoga postupka dužan je u Fond za namirenje troškova stečajnoga postupka koji se osniva na svakom sudu uplatiti iznos predujma od 1.000,00 kuna te po nalogu suda u roku od osam dana dodatni iznos predujma koji ne može biti viši od 20.000,00 kuna, ako odredbama Zakona nije određeno drukčije. Iznos predujma od 1.000,00 kuna nisu dužni platiti:

▪ radnici i prijašnji dužnikovi radnici ako su

podnijeli prijedlog za otvaranje stečajnoga postupka radi namirenja svoje dospjele tražbine po osnovi rada;

▪ FINA, ako je podnijela prijedlog za otvaranje stečajnoga postupka;

▪ Republika Hrvatska.

Zakonom je određeno kako predujam predstavlja trošak stečajnoga postupka na čiju naknadu ima pravo vjerovnik koji je uplatio predujam.

*Primjer – prijedlog vjerovnika za otvaranje stečajnoga postupka*

Obrazac 13

Sjedište/poslovna adresa

Trgovački sud u Zagrebu

(naziv nadležnog suda)

Petrinska 8, 10000 Osijek

(adresa nadležnog suda)

Velika ulica 12a, 10000

Zagreb

Adresa prebivališta

\_\_\_\_\_ -

## PRIJEDLOG VJEROVNIKA ZA OTVARANJE STEČAJNOGA POSTUPKA

### PODACI O PODNOSITELJU PRIJEDLOGA ZA PRAVNU OSOBU:

Tvrtka ili naziv

ABEBE d.o.o. za trgovinu

OIB 21212121212

Sjedište/poslovna adresa

Mala ulica 11b, 10000 Zagreb

### PODACI O PODNOSITELJU PRIJEDLOGA ZA FIZIČKU OSOBU:

Ime i prezime

\_\_\_\_\_ -

OIB

\_\_\_\_\_ -

Sjedište/poslovna adresa

\_\_\_\_\_ -

Adresa prebivališta

\_\_\_\_\_ -

### PODACI O DUŽNIKU:

Tvrtka ili naziv za pravnu osobu/ ime i prezime za fizičku osobu

BEBEA d.o.o. za

industriju

OIB 10101010101

I. Na temelju članka 16. i članka 109. Stečajnog zakona podnosim prijedlog za otvaranje stečajnoga postupka nad dužnikom

BEBEA d.o.o. za industriju

(navesti tvrtku ili naziv, odnosno ime i prezime dužnika).

Vjerovnik ima tražbinu prema dužniku u iznosu od 2.156.444,30 (kn) koja se temelji na Ugovoru o pružanju usluga od 18. kolovoza 2015.

(navesti osnovu tražbine).

Dužnik tražbinu nije namirio 120 dana, od 18. listopada 2015.

Kod dužnika postoji stečajni razlog zato što

u Očevidniku redosljeda osnova za plaćanje koji vodi Financijska agencija ima jednu, ili više evidentiranih neizvršenih osnova za plaćanje u razdoblju dužem od 60 dana koje je trebalo, na temelju valjanih osnova za plaćanje, bez daljnjeg pristanka dužnika naplatiti s bilo kojeg od njegovih računa

(navesti razlog/pozvati se na neku od okolnosti iz članka 6. stavka 2. Stečajnog zakona)

Dokaz potvrda Financijske agencije od 17. veljače 2016.

(potvrda Financijske agencije/obračun neisplaćenih plaća s potvrdom Ministarstva financija Porezna uprava)

Mjesto i datum

Zagreb, 18. veljače 2016.

Potpis podnositelja prijedloga

Privitak:

1. Dokaz o vjerojatnosti tražbine

2. Dokaz o postojanju stečajnoga razloga

# Što treba znati o ...

## ... PRIJENOSU UGOVORA O RADU NA NOVOG POSLODAVCA

Danas se često susrećemo sa situacijama u kojima jedan poduzetnik preuzima poslovanje, ili dio poslovanja drugog poduzetnika. Do ovakvih situacija može doći npr. statusnom promjenom, odnosno spajanjem, ili pripajanjem društava kapitala, odnosno prijenosom gospodarske cjeline na drugog poduzetnika. U takvim slučajevima, pravnim poslom kojim se prenosi poslovanje, na novog poslodavca se prenose se i svi ugovori o radu radnika.

### Zakonska obveza prenošenja ugovora o radu na novog poslodavca

U čl. 137. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/14; u nastavku teksta: Zakon) je određeno kako se u slučaju da se statusnom promjenom, ili pravnim poslom na novog poslodavca prenese poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost, ili dio gospodarske djelat-

nosti, a koji zadržava svoju gospodarsku cjelovitost, na novog poslodavca moraju prenijeti i svi ugovori o radu radnika koji rade u poduzeću, ili dijelu poduzeća koji je predmet prenošenja, odnosno koji su vezani za obavljanje gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti koja je predmet prenošenja. Radnik čiji je ugovor o radu prenesen na opisani način, zadržava sva prava iz radnog odnosa koja je stekao do dana prenošenja ugovora o radu. Novi poslodavac preuzima s danom prenošenja u neizmijenjenom obliku i opsegu sva prava i obveze iz prenesenog ugovora o radu.

### Obveza obavještanja novog poslodavca o pravima radnika

Onaj poslodavac koji na novog poslodavca prenosi poduzeće, dio poduzeća, obavljanje gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti dužan je novog poslodavca potpuno i istinito pisano izvijestiti o pravima radnika čiji se ugovori o radu prenose. Propust starog poslodavca da novog poslodavca pisano izvijesti o pravima radnika čiji se ugovori prenose, ne utječe na ostvarivanje prava radnika čiji su ugovori o radu preneseni na novog poslodavca. Osim novog poslodavca, stari poslodavac koji prenosi ugovore o radu, dužan je o prijenosu poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti, pravodobno, prije dana prijenosa pisano obavijestiti radničko vijeće i sve radnike koji su prijenosom obuhvaćeni.

### Obveza savjetovanja s radničkim vijećem

Prije donošenja odluke važne za položaj radnika, a jedna od takvih je i prijenos ugovora o radu na novog poslodavca, poslodavac se mora savjetovati s radničkim vijećem o namjeravanoj odluci te mora radničkom vijeću dostaviti podatke važne za donošenje odluke i sagledavanje njezinog utjecaja na položaj radnika. Zakonom je predviđeno i da poslodavac dostavi radničkom vijeću (ili sindikalnom povjereniku) obavijest, primjer koje dajemo na kraju teksta, u kojoj moraju biti navedeni podaci o:

- danu prenošenja ugovora o radu;
- razlozima prenošenja ugovora o radu;
- utjecaju prenošenja ugovora o radu na pravni, gospodarski, ili socijalni položaj radnika;
- mjerama predviđenim u svezi s radnicima čiji se ugovori prenose.

U slučaju da kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće, sindikalni povjerenik preuzima sva prava i obveze radničkog vijeća propisane Zakonom u vezi prijenosa ugovora o radu.

### Pravni učinak prijenosa ugovora

Ugovori o radu radnika prenose se na novog poslodavca s danom nastupa pravnih posljedica prijenosa, sukladno propisima koji reguliraju pravni posao na temelju kojega se vrši prijenos poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti. To će u pravilu biti ugovor o kupoprodaji, ali može biti i ugovor o pripajanju, odnosno ugovor o spajanju.

U slučaju da se prijenos poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti obavlja u sklopu stečajnog postupka, ili postupka sanacije, prava koja se prenose na novog poslodavca mogu se umanjiti u skladu s posebnim propisom, sklopljenim kolektivnim ugovorom, odnosno sporazumom između radničkog vijeća i poslodavca.


### Rad radničkog vijeća kod novog poslodavca

Ako je u poduzeću, dijelu poduzeća, gospodarskoj djelatnosti, ili dijelu gospodarske djelatnosti koje je preneseno i koje je zadržalo svoju samostalnost utemeljeno radničko vijeće, ono nastavlja s radom, a najduže do isteka mandata na koje je izabrano. Sve do sada navedene odredbe na odgovarajući način se primjenjuju i na ustanove i druge pravne osobe. U slučaju da poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost, ili dio gospodarske djelatnosti koje je preneseno ne zadržava svoju samostalnost i nastavak rada radničkog vijeća nije moguć, radnici čiji se ugovori prenose zadržavaju pravo na zastupljenost sve dok se ne stvore uvjeti za izbor novog radničkog vijeća, odnosno do isteka mandata njihovog dotadašnjeg predstavnika.

### Produžena primjena pravila kolektivnog ugovora

Treba istaknuti i posebno pravilo o produženoj primjeni pravila kolektivnog ugovora. Naime, ako je u poduzeću, dijelu poduzeća, u svezi s obavljanjem gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti koje je preneseno, sklopljen kolektivni ugovor, na radnike se do sklapanja novoga kolektivnog ugovora, a najduže godinu dana, nastavlja primjenjivati kolektivni ugovor koji se na njih primjenjivao prije promjene poslodavca.

zašto  
čitam **poslovni  
savjetnik**  
.com

  
Odličan časopis koji obrađuje raznolike teme, povezuje stručnjake i daje korisne savjete, primjenjive u svakodnevnom poslovanju. U Poslovnom savjetniku uvijek se mogu naći aktualne teme, informacije o raznim segmentima poslovanja, a osobno su mi najzanimljiviji članci o prodaji, marketingu i upravljanju koje vrlo rado čitam. Dobar je izvor za kontinuirano praćenje novih trendova na tržištu, regulativa i najnovijih informacija vezanih uz poslovanje.  
Nikolina Štorga, voditelj prodaje i marketinga Hotel Aristos

## Odgovornost novog poslodavca za obveze

U slučaju da se poduzeće, dio poduzeća, gospodarska djelatnost, ili dio gospodarske djelatnosti prenosi na novog poslodavca, novi poslodavac odgovara za obveze prema radnicima nastale do dana prenošenja poduzeća, dijela poduzeća, obavljanja gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti, solidarno s poslodavcem koji prenosi poduzeće, dio poduzeća, obavljanje gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti.

## Odgovornost prijašnjeg poslodavca

Osobu koja prenošenjem poduzeća, dijela poduzeća, gospodarske djelatnosti, ili dijela gospodarske djelatnosti ili na drugi način zlonamjerno izbjegava ispuniti svoje obveze prema radniku, nadležni će sud na zahtjev radnika obvezati na ispunjenje njezinih obveza i u slučaju da ugovor o radu nije sklopljen s tom osobom.

## Kazne za prekršaj

Nepriдрžavanje zakonskih odredbi o prijenosu ugovora o radu predstavlja najteži prekršaj poslodavca iz čl. 229. Zakona, za koji su propisane visoke novčane kazne. Tako će novčanom kaznom od 61.000,00 do 100.000,00 kuna kaznit će se za prekršaj poslodavac pravna osoba ako u slučaju prenošenja ugovora o radu na novog poslodavca, potpuno i istinito, pisano ne izvijesti novog poslodavca o pravima radnika čiji se ugovori o radu prenose. Za isti prekršaj predviđena je novčana kazna u iznosu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna za poslodavca fizičku osobu i odgovornu osobu pravne osobe. U slučaju da je navedeni prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko.

Božo Prelević

*Primjer – Obavijest radničkom vijeću/sindikalom povjereniku o namjeravanoj odluci o prijenosu ugovora o radu na novog poslodavca*

BEBEA d.o.o. za trgovinu i industriju  
Uprava  
OIB 7777777777  
Mala ulica 228  
Varaždin

BEBEA d.o.o. za trgovinu i industriju  
Radničko vijeće / sindikalni povjerenik  
OIB 7777777777  
Mala ulica 228  
Varaždin

Varaždin, 15. ožujak 2016.

### **Predmet: obavijest radničkom vijeću/sindikalom povjereniku o namjeravanoj odluci o prijenosu ugovora o radu radnika na novog poslodavca**

Poštovani,

Temeljem članka 150. stavka 1. Zakona o radu (Nar. nov., br. 93/14; u nastavku teksta: Zakon), u vezi s člankom 137. stavkom 6. i 7. Zakona, obavještavamo Vas o našoj namjeri da donesemo odluku o prijenosu ugovora o radu svih 12 radnika pogona „Tekstilna proizvodnja Kneginec“ na novog poslodavca Tekstil Italia Mancini d.o.o. Varaždin, Kneginec 44c s danom 26. travnjem 2016. Kako Vam je poznato iz naših prijašnjih obavijesti i zajedničkih sastanaka uprave i Radničkog vijeća / sindikalnog povjerenika, namjera nam je koncentrirati naše poslovanje na područje trgovine. Iz tih razloga, obzirom na otežane uvjete poslovanja u tekstilnoj industriji i velikoj konkurenciji proizvodnje tekstila po niskim cijenama u trećim zemljama izvan Europske unije, zajednički smo došli do zaključka kako pogon proizvodnje tekstila treba trajno izdvojiti iz djelatnosti poslovanja našeg poduzeća.

Na ovaj način, prijenosom ugovora svih radnika na novog poslodavca koji to žele, sukladno odredbama Zakona, u potpunosti su poštovani socijalni kriteriji zbrinjavanja radnika. Napominjemo kako su svi radnici pogona „Tekstilna proizvodnja Kneginec“ izrazili želju da im ugovori o radu budu preneseni na novog poslodavca Tekstil Italia Mancini d.o.o.

Svim radnicima će biti u isto vrijeme dostavljeni prijedlozi sporazuma o prestanku ugovora o radu sa BEBEA d.o.o. te ugovora o radu sa novim poslodavcem Tekstil Italia Mancini d.o.o. U novim ugovorima o radu u cijelosti se priznaju do sada stečena prava radnika s osnova radnog staža kod poslodavca BEBEA d.o.o. i svi radnici zadržavaju pravo na najmanje istu plaću kod novog poslodavca. Pozivamo Vas da se u najkraćem roku očitujete o predloženoj odluci.

S poštovanjem,

Direktor  
Goran Gorić

m.p.

Prilog:

1. Nacrt sporazuma o prestanku ugovora o radu;
2. Nacrt novog ugovora o radu s poslodavcem Tekstil Mancini Italia d.o.o.;
3. Popis radnika čiji se ugovori o radu prenose.

Dostaviti:

1. Radničko vijeće/sindikalni povjerenik – ovdje.
2. Ured uprave – ovdje.
3. Pravna i kadrovska služba – ovdje.
4. Arhiva – ovdje.



# Zakonska regulativa e-poslovanja u RH

Poslovanje putem Interneta naziva se elektroničko poslovanje ili e-poslovanje. Ono omogućuje tvrtkama naprednije poslovne aktivnosti te jednostavniji i brži komunikacijski odnos s svojim klijentima.

Hrvatskim tvrtkama iz javnog i privatnog sektora već je dostupan širok raspon internetskih usluga. One uključuju sljedeće:

- državne internetske servise
- bankovne usluge
- zapošljavanje putem interneta.

U praksi se pojavljuje pojam *electronic commerce* koji obuhvaća sve elektroničke transakcije u bankovnim ili trgovinskim uslugama koje se obavljaju elektroničkim plaćanjem.

Po načinu plaćanja elektroničko plaćanje koje susrećemo u platnome prometu razlikuje dvije vrste:

a) Notacijsko ili bezgotovinsko temelji se na dokumentu (na log, ček, kartica)

b) Simboličko ili gotovinsko temelji se na simbolu koji u sebi nosi vrijednost (novčanica ili kovčanica) e-gotovina

## Zakonska regulativa i elektroničko plaćanje kao zaseban dio elektroničke trgovine

Na području međunarodnog prava najznačajniji pravni izvori su:

- UNICITRAL-ov Model zakon za elektroničku trgovinu (*Model Low on Electronic Commerce*)

- UNICITRAL-ov Model za elektronički potpis (*Model Low on Electronic Signature*)

- Smjernica EU o elektroničkoj trgovini (*Directive 1999/93/EC of the European Parliament and of the Council*)

- Smjernica EU o elektroničkom potpisu (*Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council*)

Po uzoru na međunarodne izvore Republika Hrvatska donijela je vlastite nacionalne propise o elektroničkoj trgovini i elektroničkom potpisu.

Dana 17. siječnja 2002. donesen je Zakon o elektroničkoj trgovini koji je u primjeni od 1. travnja 2002. godine i koji predstavlja preduvjet razvoja elektroničke trgovine. Tekst zakona usklađen je s zahtjevima Smjernice EU o elektroničkom potpisu.

## E-potpis

Elektronsko ili Internetsko poslovanje danas se može smatrati nužnim dijelom funkcioniranja i poslovanje bilo koje tvrtke kao što je nužno korištenje telefona ili radnog prostora u svrhu bržeg komuniciranja i kvalitetnijeg obavljanja posla. Važna komponenta koja je jedna od temelja u izgradnji individualne internetske komunikacije je svakako elektronički potpis.

## Zakonska regulativa

Korištenje digitalnog novca zahtjeva donošenje zakona koji rješavaju četiri ključna problema:

- a) Formalnopravnu valjanost digitalnog potpisa
- b) Poziciju e-novca u postojećem monetarnom sustavu
- c) Poziciju e-novca u poreznom sustavu
- d) Sprječavanje kriminalnih radnji

## E-potpis u monetarnom sustavu EU i izvan EU

Korištenje elektroničkog potpisa u pravnim poslovima pravnih i fizičkih osoba uređuje Zakon o elektroničkom potpisu. ►

*We see our customers as invited guests  
to a party, and we are the hosts.  
It's our job every day to make every important  
aspect of the customer experience a little  
bit better.*

**Jeff Bezos**

Founder and CEO - Amazon.com

► Za većinu financijskih transakcija koje su ovim Zakonom dozvoljene primjenjuje se elektronički potpis iako se za neke poslove primjerice imovinske i bračne ugovore mora isključivo koristiti klasični vlastoručni potpis. Razvojem zakonodavstva neke su zemlje otišle korak dalje. Primjerice, Australija u kojoj je 1999. Donesen zakon po kojemu su svi dokumenti u digitalnom obliku i s digitalnim potpisom ravnopravni klasičnim. U zemljama EU donesen je zakon „digital signature directive“ koji propisuje svim zemlja članicama donošenje nacionalnih lokalnih zakona koji se odnose na primjenu elektroničkog potpisa barem tamo gdje legislativa odgovara budući da u nekim zemljama digitalni potpisi priznaju i bez certifikata ili uopće ne postoje.

#### **E- račun obvezan u Hrvatskoj od 1.1. 2016. u javnom sektoru**

Od 1. siječnja ove godine obvezna je zakonska primjena e- računa u javnoj nabavi. Riječ je o računu u elektroničkom obliku koji se dostavlja primatelju sigurnim kanalima.

Prema hrvatskoj zakonskoj regulativi on mora biti čitljiv, potpisan elektroničkim potpisom (FINA) i ovjeren vre-

menkim žigom. Putem servisa [www.moj-eracun.hr](http://www.moj-eracun.hr) može se kreirati takav račun, a ujedno vršiti i elektronsko fakturiranje budući da postoji web platforma za najveće ERP sustave na hrvatskom tržištu. Postoji i mogućnost za slanje e računa *one-click* rješenjem.

Elektronički e-račun u potpunosti je izjednačen s papirnatim sukladno izmjenama Pravilnika o PDV-u (NN 89/11), objavljenom 29. srpnja 2011. godine.

Pravna podloga e-Računa temelji se na regulativama i standardima Europske unije.

Također, e-račun uređen je sljedećim zakonima i pravilnicima:

1. Zakonu o elektroničkom potpisu
2. Zakonu o elektroničkoj ispravi
3. Zakonu o računovodstvu
4. Zakonu o PDV-u
5. Pravilniku o PDV-u

Račun u elektroničkom obliku je standardiziran i sadrži sve elemente i važne podatke potreban za obračun PDV-a sukladno Zakonu o PDV-u.

U RH Fina je razvila „zvjezdasti“ model e-računa za koji je dovoljna samo registracija u sistemu, kojim se zatim mogu razmjenjivati elektronički računi s drugim registriranim korisnicima. Svi re-

gistrirani korisnici na servis e – računa objedinjeni su registrom korisnika e-računa. Pomoću tog jedinstvenog registra mogu se provjeriti svi poslovni subjekti kojima se želi poslati e-račun te da li ga može i primiti.

potpisom ili certifikatom i /ili ako je račun dostavljen e-mailom u kojem piše „Ovaj račun je napravljen na računaru te je pravovaljan bez žiga i potpisa“, a nije ovjeren FINA naprednim elektroničkim potpisom i naprednim vremenskim žigom, **nije** riječ o e-računu.

#### **PREDNOSTI E-PLAĆANJA:**

- Smanjenje troškova poslovanja
- Smanjenje greška na mreži u razmjeni poslovnih informacija
- Jeftinije marketing namijenjen velikom broju klijenata
- Dostupnost izbora i narudžbe neovisno o vremenu ili mjestu
- Izbjegavanje posrednika u prodaji proizvoda
- Postizanje veće konkurentnost na tržištu

#### **E-fakturiranje**

Zapravo je postupak slanja računa elektronskom poštom uz potvrdu elektronskog potpisa odnosno, aplikacijskog certifikata i vremenskog žiga. Propisano je Zakonom o elektroničkom potpisu, o elektroničkoj ispravi, Zakonom o PDV-u te Pravilnikom o PDV-u.

Prilikom takvog fakturiranja potrebno je obratiti pozornost na valjanost formata e-računa, je li ovjeren ispravnim certifikatom od strane FINA-e, u kojem je formatu izdan.

Ako je račun primjerice napisan u Wordu, snimljen u PDF-u, a nije ovjeren s FINA elektronskim

Direktivom o elektroničkom izdavanju računa u javnoj nabavi (2014/55/EU) koju su Europski parlament i vijeće izdali 16. travnja 2014. godine, želi se stvoriti zajednička norma kako bi se ubrzala i olakšala međugranična trgovina.

Krajnji rok za primjenu EU direktive o e-računu je 2018. godina. Od 1. siječnja 2016. sve tvrtke u javnom sektoru moraju obavezno koristiti elektronički račun. To znači da će javne tvrtke izdavati, ali i primiti e-račune koje će im slati njihovi poslovni partneri. Do 2020. godine e-fakturiranje trebalo bi biti dominantan način fakturiranja i u Republici Hrvatskoj.

Katarina Barać Perošević

**WWW PROPISI.HR**

PRAVNI PORTAL



**DNEVNA  
AŽURNOST!**

- Hrvatski pravni portal s važećim pročišćenim propisima (zakoni i podzakonski akti)
- Sudska praksa
- Razna mišljenja nadležnih tijela
- Modeli ugovora
- Razna pravna dokumentacija

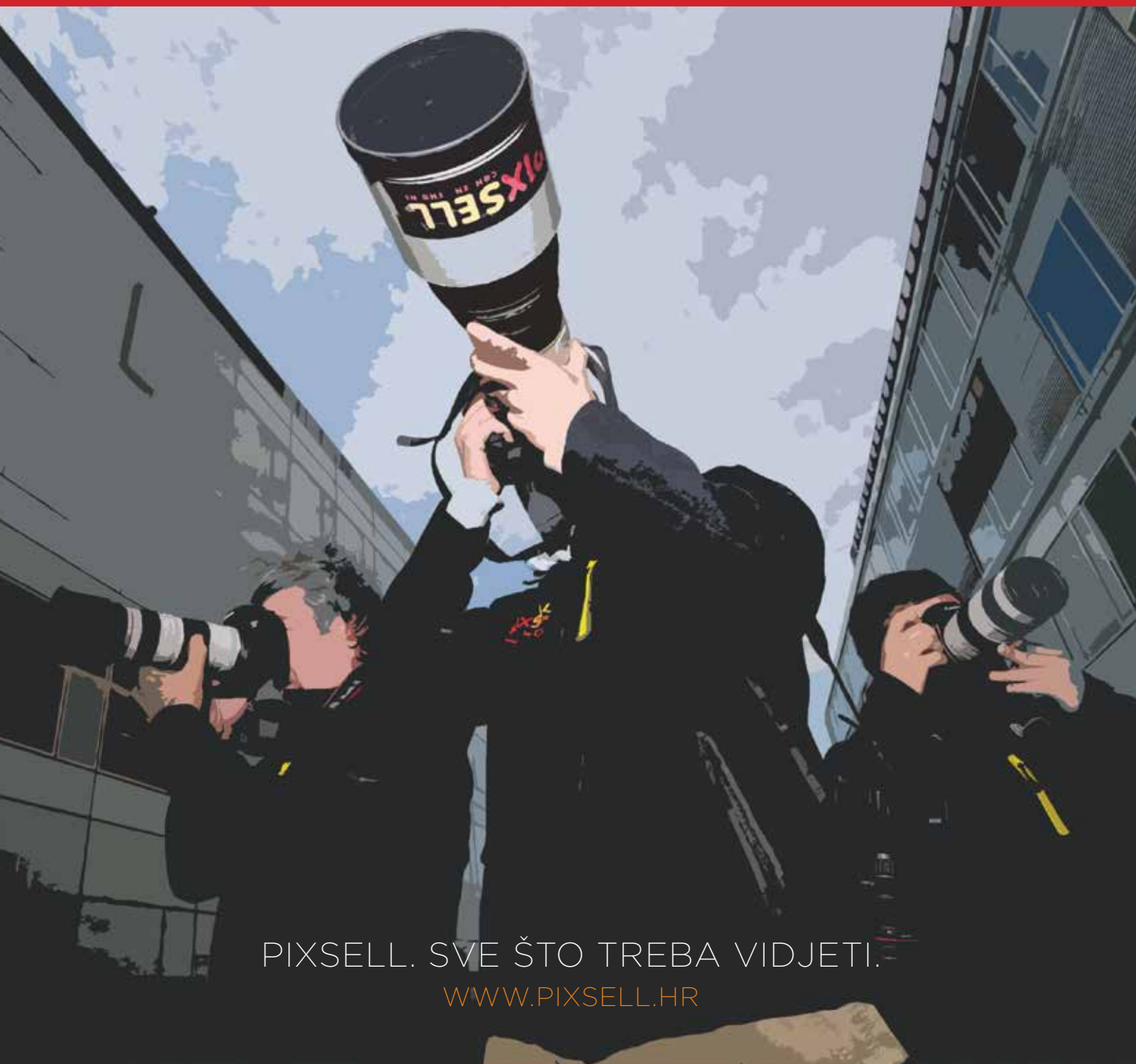
**WWW.PROPISI.HR**

**Pretplatiti se možete na broju  
telefona 01 49 21 742**



Tražite fotografije za opremanje Vaših promotivnih materijala,  
intraneta i web stranica, objava u medijima, kataloga, ...

Tražite vrhunskog fotoreportera za snimanje Vaših događanja, promocija,  
prostora, Vama važnih osoba, ...



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.

[WWW.PIXSELL.HR](http://WWW.PIXSELL.HR)

Registrirajte se na [www.pixsell.hr](http://www.pixsell.hr) i upoznajte s našom ponudom.  
Rado ćemo odgovoriti na sve upite o ponudi fotografija te mogućnostima korištenja.

PIXSELL PRODAJA  
[prodaja@pixsell.hr](mailto:prodaja@pixsell.hr)  
00385 (0) 1 60 69 941

INFO DESK  
[info@pixsell.hr](mailto:info@pixsell.hr)  
00385 (0) 1 65 00 948

DOGAĐANJA  
[najave@pixsell.hr](mailto:najave@pixsell.hr)  
00385 (0) 1 60 69 477

# Rad maloljetnika

U Republici Hrvatskoj rad maloljetnika reguliran je odredbama Zakona o radu (Narodne novine broj 93/14) i propisa donesenih na temelju tog Zakona, ali pod posebnim uvjetima i dodatnim pravima koja štite njihov psihički, fizički i moralni razvoj. Radno zakonodavstvo Republike Hrvatske tako ne samo regulira iznimnu dopuštenost rada maloljetnika, ali s druge strane i štiti njihova prava, interese, te njihov psihofizički razvoj, te duševni i moralni integritet.

Zakon o radu svojim je odredbama, između ostaloga, regulirao najnižu dob za zapošljavanje maloljetnika, zabranu rada maloljetnika na određenim poslovima odnosno propisao pregled poslova na kojima se ne smije zaposliti maloljetnik i poslova na kojima se maloljetnik smije zaposliti te način nadziranja istih, definirao je posebnu zaštitu i pogodnosti na radu maloljetnih osoba, kao i obvezu poslodavaca koji zapošljavaju maloljetne osobe i njihovu odgovornost prema odredbama Zakona o radu i na temelju njega donesenih provedbenih propisa.

U ovom ćemo se članku stoga zadržati na netom navedenim zakonskim odredbama Zakona o radu vezanima uz maloljetnike, te dati kratki prikaz Pravilnika o poslovima na kojima se ne smije zaposliti maloljetnik (Narodne novine broj 89/2015), te Pravilnika o poslovima na kojima maloljetnik može raditi i o aktivnostima u kojima smije sudjelovati (Narodne novine broj 62/2010).

## Najniža dob za zaposlenje

Prema članku 19. Zakona o radu osoba mlađa od petnaest godina ili osoba s petnaest i starija od petnaest, a mlađa od osamnaest godina koja pohađa obvezno osnovno obrazovanje, ne

smije se zaposliti. No, zakon predviđa i neke iznimke od ovog pravila, i to u slučaju maloljetnika koji je navršio petnaest i maloljetnika starijih od petnaest godina koji ne pohađaju obvezno osnovno školovanje, te koji radom privređuju za svoju egzistenciju i egzistenciju svoje obitelji.

Poslovna sposobnost maloljetnika za sklapanje ugovora o radu definirana je člankom 20. Zakona o radu i daje mogućnost zakonskom zastupniku da ovlasti maloljetnika s petnaest godina i starijeg od petnaest godina za sklapanje određenog ugovora o radu, osim maloljetnika koji pohađa obvezno osnovno obrazovanje. U tom je slučaju maloljetnik poslovno sposoban za sklapanje i raskidanje toga ugovora te za poduzimanje svih pravnih radnji u vezi s ispunjenjem prava i obveza iz toga ugovora ili u vezi s tim ugovorom. Od ovog su ovlaštenja izuzeti pravni poslovi za čije poduzimanje zakonskom zastupniku treba odobrenje tijela nadležnog za poslove socijalne skrbi. Zakonski zastupnik može povući ili ograničiti dano ovlaštenje, odnosno u ime maloljetnika raskinuti radni odnos, a daje ga maloljetniku u pisanom obliku i samo na temelju prethodnog odobrenja tijela nadležnog za poslove socijalne skrbi.

## Zabranu rada maloljetnika na određenim poslovima

Maloljetnik se ne smije zaposliti na poslovima koji mogu ugroziti njegovu sigurnost, zdravlje, ćudoređe ili razvoj (članak 21. Zakona o radu). Ujedno, poslodavac ne smije prije prethodnog utvrđivanja zdravstvene sposobnosti zaposliti maloljetnika na poslovima na kojima maloljetnik može raditi samo nakon prethodnog utvrđivanja te sposobnosti. Koji su to

poslovi, u oba slučaja propisuje nadležni ministar pravilnikom. Trenutno su to Pravilnik o poslovima na kojima se ne smije zaposliti maloljetnik (Narodne novine broj 89/2015), te Pravilnik o poslovima na kojima maloljetnik može raditi i o aktivnostima u kojima smije sudjelovati (Narodne novine broj 62/2010).

## Nadziranje rada maloljetnika na određenim poslovima

Ako maloljetnik, njegov roditelj, odnosno skrbnik, radničko vijeće ili sindikat posumnjaju da poslovi koje obavlja maloljetnik ugrožavaju njegovu sigurnost, zdravlje, ćudoređe ili razvoj, mogu zahtijevati od poslodavca da ovlasti liječnik pregleda maloljetnika te da u nalazu i mišljenju ocijeni da li poslovi koje maloljetnik obavlja ugrožavaju njegovu sigurnost, zdravlje, ćudoređe ili razvoj. Troškove liječničkog pregleda te nalaza i mišljenja snosi poslodavac. Ako iz nalaza i mišljenja liječnika proizlazi da poslovi koje maloljetnik obavlja ugrožavaju njegovu sigurnost, zdravlje, ćudoređe ili razvoj, poslodavac je dužan maloljetniku ponuditi sklapanje ugovora o radu za obavljanje drugih odgovarajućih poslova, a ako takvih poslova nema, može mu otkazati na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o radu.

## Radna prava maloljetnika

Zakon o radu pojedinim je odredbama regulirao način rada maloljetnika u skladu sa brojnim konvencijama o temeljnim ljudskim pravima jednako kao i za ostale posebne skupine radnika (npr. trudnica, radnika koji su trajno ili privremeno nesposobni za rad, itd.).

Tako primjerice maloljetnici ne smiju raditi duže od osam sati tijekom razdoblja od dvadeset četiri sata (članak 68. Zakona o radu), a zabranjen je i njihov prekomjeren rad (članak 65. Zakona o radu).

Nadalje, zakonom je zabranjen i noćni rad, osim kad je prije-ko potreban u djelatnostima koje

su uređene posebnim propisima, a ne mogu ga obaviti punoljetni radnici, u kojem slučaju maloljetnik ne smije raditi u razdoblju od ponoći do četiri sata ujutro, niti smije raditi duže od osam sati tijekom razdoblja od dvadeset četiri sata u kojem radi noću (članak 70. stavak 1. Zakona o radu). U slučaju takvog noćnog rada poslodavac je dužan osigurati da se takav rad obavlja pod nadzorom punoljetne osobe. Za maloljetnike zaposlene u industriji, rad u vremenu između devetnaest sati uvečer i sedam sati ujutro idućega dana, smatra se noćnim radom, dok se za maloljetnike zaposlene izvan industrije, rad u vremenu između dvadeset sati uvečer i šest sati ujutro idućega dana, smatra noćnim radom (članak 68. stavak 2. i 3. Zakona o radu).

Maloljetnici imaju pravo i na beneficiran odmor i dopust, što je utvrđeno odredbama članka 73. - 77. Zakona o radu. Tako maloljetnik koji radi najmanje četiri i pol sata dnevno, ima svakoga radnog dana pravo na odmor (stanku) od najmanje trideset minuta neprekidno, te pravo na tjedni odmor u neprekidnom trajanju od najmanje četrdeset osam sati te godišnji odmor u trajanju od pet tjedana.

## Pravilnik o poslovima na kojima se ne smije zaposliti maloljetnik

Pravilnikom o poslovima na kojima se ne smije zaposliti maloljetnik (Narodne novine broj 89/2015) zbog zaštite sigurnosti, zdravlja, ćudoređa ili tjelesnog i duševnog razvoja maloljetnika, utvrđuju poslovi na kojima se ne smije zaposliti maloljetnik.

Članak 3. toga Pravilnika propisao je kako maloljetnici moraju biti zaštićeni od svih posebnih opasnosti za njihovu sigurnost, zdravlje i razvoj, koje su posljedica nedostatka iskustva, nedostatka svijesti o postojećim ili mogućim opasnostima ili činjenice da još uvijek nisu u potpunosti psihofizički zreli, a poslovi koji će vjerojatno predstavljati poseb-

ne opasnosti u smislu navedenog uključuju primjerice štetno izlaganje fizikalnim, biološkim i kemijskim štetnostima utvrđenim u Prilogu 1. Pravilnika, koji čini njegov sastavni dio.

Radi zaštite zdravlja i razvoja, maloljetnik se ne smije zaposliti na poslovima:

1) koji su prema propisima zaštite na radu utvrđeni kao poslovi s posebnim uvjetima rada;

2) koji su prema posebnim propisima utvrđeni kao osobito teški i za zdravlje štetni te se obavljaju u skraćenom radnom vremenu ili se vrijeme njihovog obavljanja računa kao staž osiguranja s povećanim trajanjem;

3) koji su objektivno iznad njegovih fizičkih ili psiholoških sposobnosti; koji uključuju štetno izlaganje agensima koji su otrovni, kancerogeni, koja uzrokuju nasljedna genetska oštećenja ili štete nerodežnom djetetu, ili koji na bilo koji način dugotrajno utječu na ljudsko zdravlje; koji obuhvaćaju štetno izlaganje zračenju; koji obuhvaćaju opasnost od nesretnih slučajeva za koje se može pretpostaviti da ih maloljetnik ne može prepoznati ili izbjeći uslijed njegove nedostatne pozornosti na sigurnost, ili nedostatka iskustva ili obuke; kod kojih postoji opasnost za život zbog izloženosti ekstremnoj hladnoći ili toplini; kod kojih postoji opasnost od buke ili vibracija štetnih po zdravlje; proizvodnje i rukovanja napravama, pirotehničkim sredstvima i drugim predmetima koji sadrže eksplozive; koji uključuju rad sa bijesnim, otrovanim i otrovnim životinjama; klanja životinja u industrijskim razmjerima; koji obuhvaćaju rukovanje opremom za proizvodnju, skladištenje ili korištenje stlačenih, tekućih ili otopljenih plinova; koji uključuju rad s bačvama, cisternama, rezervoarima ili staklenkama koje sadrže kemijske agense; kod kojih postoji opasnost od rušenja građevina; kod kojih postoji opasnost od visokonaponskog električteta; čiji tempo određuju strojevi, a obuhvaća plaćanje prema rezul-

tatu. Radi zaštite čudoređa, maloljetnik se ne smije zaposliti na poslovima u kockarnicama, salonima za igre na sreću, disko klubovima, noćnim barovima i noćnim klubovima, kao i na drugim poslovima koji bi mogli ugroziti njegovo čudoređe.

### **Pravilnik o poslovima na kojima maloljetnik može raditi i aktivnosti u kojima smije sudjelovati**

Pravilnikom o poslovima na kojima maloljetnik može raditi i aktivnosti u kojima smije sudjelovati (Narodne novine, broj 62/2010) zbog zaštite zdravlja, sigurnosti i razvoja, utvrđuju poslovi na kojima maloljetnik može raditi samo nakon prethodnog utvrđivanja zdravstvene sposobnosti za obavljanje tih poslova, te način utvrđivanja zdravstvene sposobnosti, rokovi u kojima se mora ponoviti utvrđivanje zdravstvene sposobnosti, sadržaj i način izdavanja svjedodžbe o zdravstvenoj sposobnosti i druga pitanja važna za utvrđivanje zdravstvene sposobnosti maloljetnika.

Također, po prvi puta tim Pravilnikom se definiraju aktivnosti u kojima, uz prethodno odobrenje inspektora rada, smije uz naplatu sudjelovati osoba mlađa od petnaest godina ili osoba s petnaest i starija od petnaest, a mlađa od osamnaest godina koja pohađa obvezno osnovno obrazovanje.

### **Poslovi na kojima maloljetnik može raditi samo nakon prethodnog utvrđivanja zdravstvene sposobnosti za obavljanje tih poslova**

Sukladno članku 2. Pravilnika maloljetnik može, osim na poslovima na kojima se sukladno posebnom propisu ne smije zaposliti, raditi na drugim poslovima samo nakon prethodnog utvrđivanja zdravstvene sposobnosti za obavljanje tih poslova. Ista se utvrđuje zdravstvenim pregledom prije početka rada te tijekom rada, najkasnije protekom

godine dana rada maloljetnika, a i prije isteka toga roka kada to ocijeni izabrani doktor opće/obiteljske medicine ili nadležni specijalist medicine rada ili kada to zatraži maloljetnik, odnosno njegov zakonski zastupnik. Nakon obavljenog zdravstvenog pregleda izdaje se svjedodžba o zdravstvenoj sposobnosti maloljetnika za obavljanje određenih poslova koju izdaje zdravstvena ustanova koja u svom sastavu ima djelatnost medicine rada ili privatna ordinacija medicine rada ili trgovačko društvo koje u svom sastavu ima djelatnost medicine rada i s poslodavcem ima ugovor za obavljanje specifične zdravstvene zaštite sukladno posebnom propisu. U svjedodžbi se naročito navodi na kojim poslovima maloljetnik može raditi kao i rok za ponovnu provjeru zdravstvene sposobnosti (članak 4. Pravilnika).

### **Aktivnosti u kojima uz prethodno odobrenje inspektora rada smije uz naknadu sudjelovati osoba mlađa od 18 godina**

Prema članku 7. Pravilnika osoba mlađa od 15 godina ili osoba s 15 i starija od 15, a mlađa od 18 go-

dina koja pohađa obvezno osnovno obrazovanje, smije uz prethodno odobrenje inspektora rada uz naplatu sudjelovati u snimanju filmova, pripremanju i izvođenju umjetničkih, scenskih ili drugih sličnih djela, na način, u opsegu i na poslovima koji ne ugrožavaju njezino zdravlje, sigurnost, čudoređe, školovanje ili razvoj. Inspektor rada izdaje odobrenje na temelju zahtjeva zakonskog zastupnika maloljetnika, a primjerak istoga dostavlja i nadležnom centru za socijalnu skrb. Taj zahtjev zakonski zastupnik maloljetnika podnosi u roku 15 dana prije početka sudjelovanja maloljetnika u aktivnostima, a inspektor rada dužan ga je riješiti u roku osam dana od dostave zahtjeva. Ukupno razdoblje trajanja aktivnosti, dnevno i tjedno trajanje aktivnosti te odmori za vrijeme trajanja tih aktivnosti ne smiju ugrožavati zdravlje, čudoređe, školovanje ili razvoj maloljetnika te ne smiju biti nepovoljniji od prava koja su u propisima o radu za maloljetnike propisana odgovarajućim odredbama o radnom vremenu, stanci, dnevnom i tjednom odmoru.

Marija Butković

## **Skapanje ugovora o radu na izdvojenom mjestu rada**

**Kazna do 100<sup>x</sup>**



Poslodavac čini prekršaj:

- ako zaposli osobu mlađu od 15 godina ili osobu s 15 i stariju od 15, a mlađu od 18 godina koja pohađa obvezno osnovno obrazovanje, ili ako zaposli maloljetnika bez ovlaštenja njegova zakonskog zastupnika ili odobrenja tijela nadležnog za poslove socijalne skrbi;
- ako zaposli maloljetnika na poslovima koji mogu ugroziti njegovu sigurnost, zdravlje, čudoređe ili razvoj;
- ako naredi prekovremeni rad maloljetnika;
- ako maloljetniku utvrdi raspored radnog vremena duže od osam sati tijekom razdoblja od dvadeset četiri sata;
- ako protivno odredbama Zakona o radu maloljetniku naredi noćni rad, ili ne osigura da se noćni rad maloljetnika obavlja pod nadzorom punoljetne osobe.

Propisana je novčana kazna za poslodavca:

- trgovačko društvo od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna;
- za obrtnika od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 229, st. 1. i st. 2. Zakona o radu.

# ULOGA SUDA ČASTI HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE

Dobri poslovni običaji važan su pokazatelj razvoja i konkurentnosti na tržištu svake pojedine države, a uloga Suda časti sastoji se u nastojanju da se spriječe djelovanja gospodarskih subjekata kojima se takvi običaji narušavaju.

Zakonom o Hrvatskoj gospodarskoj komori (NN 66/91, 73/91) ustanovljeno je postojanje Suda časti pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, čije se sjedište nalazi u Zagrebu, a Sud časti odlučuje o:

- *povredama dobrih poslovnih običaja (pravila morala)* koje učine članice Komore u obavljanju gospodarskih djelatnosti te u obavljanju prometa roba i usluga na području Komore (članice mogu učiniti povrede u međusobnom poslovanju ili prema trećim osobama, uključujući i potrošačke sporove),
- *neizvršavanju obveza članica Komore,*
- *povredama statuta i općih akata Komore.*

## Što se smatra povredama dobrih poslovnih običaja?

Povredom dobrih poslovnih običaja osobito se smatra:

- prodaja proizvoda ili pružanje usluga loše kvalitete pod „krinkom“ dobre kvalitete,
- svjesno preuzimanje obaveza bez namjere da ih se doista ispuni,
- namjerno zaključivanje nepotpunih ili nejasnih ugovora u prometu roba i usluga,
- neistinito reklamiranje na štetu drugih trgovačkih društava ili potrošača,
- postupak ili propust usmjeren narušavanju ugleda drugih članica Komore,
- svjesno postupanje kojim se drugima može prouzročiti šteta,
- prekoračenje dopuštene

samopomoći u svrhu pribavljanja ili zaštite svojega prava,

- povrede odredbi strukovnih kodeksa u pogledu članica na koje se kodeks primjenjuje,
- ostali slučajevi za koje Sud časti ocijeni da predstavljaju povredu pravila morala.

## Temelji odluka Suda časti

Sud časti samostalno odlučuje i nezavisan je u svojem radu, a sudi na ovim temeljima: Ustav Republike Hrvatske, međunarodni ugovori, zakoni, podzakonski akti, opći akti Komore, osnovna načela obveznih odnosa sadržana u Zakonu o obveznim odnosima (osobito načela savjesnosti i poštenja u obveznim odnosima) i društveni moral.

## Mjesto provođenja suđenja pred Sudom časti

Suđenje pred Sudom časti provodi se u prostorijama njegovog sjedišta u Zagrebu, no rasprave se mogu održati i u sjedištu pojedine županijske komore. To je moguće kada prijavitelj i prijavljeni imaju prebivalište na području pojedine županijske komore te se prvostupanjsko vijeće može formirati od sudaca koji imaju prebivalište na području koje odnosa županijska komora pokriva.

## Sastav prvostupanjskog i drugostupanjskog vijeća Suda časti

Pravilnikom o Sudu časti propisano je da u prvostupanjskom

postupku sudi vijeće sastavljeno od predsjednika vijeća s položenim pravosudnim ispitom i dva člana. Sastav prvostupanjskog vijeća za svaki pojedini slučaj određuje predsjednik Suda (ili njegov zamjenik), s liste sudaca za prvostupanjska vijeća, a na prijedlog tajnika Suda. Ako je riječ o potrošačkom sporu, za članove vijeća bit će određen jedan član s liste sudaca prvostupanjskih vijeća iz reda potrošača i jedan član s liste sudaca prvostupanjskih vijeća iz reda trgovaca – članica Komore. Ožalbama protiv prvostupanjskih presuda i rješenja odlučuje drugostupanjsko vijeće. Ono je sastavljeno od predsjednika s položenim pravosudnim ispitom i četiri člana. Sastav drugostupanjskog vijeća za svaki pojedini slučaj određuje predsjednik Suda (ili njegov zamjenik), s liste sudaca za drugostupanjsko vijeće, a na prijedlog tajnika Suda. Ako je riječ o potrošačkom sporu, za članove vijeća bit će određena dva člana vijeća pravne struke, jedan član s liste sudaca drugostupanjskih vijeća iz reda potrošača i jedan član s liste sudaca drugostupanjskih vijeća iz reda trgovaca – članica Komore.

## Postupak pred Sudom časti

Predviđene su tri faze postupka pred Sudom časti:

1. podnošenje prijave,
2. prethodni postupak mirenja,
3. postupak pred prvostupanjskim vijećem.

## Podnošenje prijave

Postupak pred Sudom časti pokreće se pismenom prijavom sastavljenom na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu, za koju se ne plaća pristojba. Propisan je obavezan sadržaj prijave: naziv Suda, podaci o prijavitelju (osobno ime ili naziv prijavitelja, adresa stanovanja ili sjedište), podaci o punomoćniku (ako ga prijavitelj ima), podaci o prijavljenom (naziv i sjedište), činjenice i razlozi na temelju kojih prijavitelj smatra da su povrijeđena pravila morala, podaci o vremenu kada se dogodila povreda, prijedlog prijavitelja da se izrekne jedna od stegovnih mjera, popis isprava ili drugih dokaza o povredi koji se prilažu uz prijavu te vlastoručni potpis prijavitelja (ili ovlaštenog punomoćnika).

Prijava i prilozi predaju se putem pošte ili u samome Sudu, gdje se mogu predati svakog radnog dana, tijekom radnog vremena. Predaju se u tri primjerka za Sud, a za dostavu protivnoj strani u onolikom broju primjeraka koliko ima prijavljenih. Ako je prijava nejasna ili nepotpuna, tajnik Suda može prijavitelja pozvati da je ispravi ili dopuni, uz rok u kojem je prijavitelj dužan ukloniti uočene nedostatke. Ne postupi li prijavitelj po zahtjevu tajnika Suda, smatrat će se da je povukao prijavu, o čemu će sudac pojedinač donijeti rješenje.

Prijava se može podnijeti u roku od šest mjeseci od dana saznanja prijavitelja za učinjenu povredu i učinio (subjektivni rok), a najkasnije u roku od godine dana od dana kada je povreda učinjena (objektivni rok), pri čemu na ove rokove Sud časti pazi po službenoj dužnosti.

Sudac pojedinac odbacit će

# Besplatno za pretplatnike časopisa Poslovni savjetnik - KORIŠTENJE TELEFONSKE SAVJETNIČKE SLUŽBE!



Svakom pretplatniku časopisa Poslovni savjetnik na raspolaganju su naši pravni i porezni stručnjaci, kojima se putem telefona u posebno predviđeno vrijeme možete obratiti u vezi svojih dilema **iz područja prava, poreza i radnih odnosa, a vezano uz poslovanje trgovačkog društva/obrta**. Usluga naročito vrijedna i korisna svima vama koji želite unaprijediti svoje poslovanje i saznati brzu, točnu i primjenjivu informaciju iz navedenih područja. Više na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)

Pretplata na časopis Poslovni savjetnik je u tijeku, **svoju pretplatu možete obnoviti temeljem predračuna kojeg ste primili na vašu poštansku adresu**. Više informacija o pretplati i načinu korištenja call centra možete dobiti na broju telefona 01 49 21 742.

prijavu rješenjem: ako prijavljeni nije član Komore, ako je prijavljeni prestao postojati, ako je prijava podnesena radi povrede o kojoj je Sud već raspravljao i odlučio ili je već zaključena nagodba, ako je prijava podnesena po proteku navedenih rokova te ako iz navoda sadržanih u prijavi proizlazi da Sud nije nadležan za odlučivanje u predmetnoj pravnoj stvari.

### **Prethodni postupak mirenja**

Povodom prijave, tajnik Suda zakazuje i provodi prethodni postupak mirenja za koji upućuje poziv prijavljenom te mu se na odgovor dostavlja i prijaviteljeva prijava. Dostava odgovora na prijavu nije uvjet za nastavak postupka pred Sudom.

U slučaju postizanja rješenja spora, stranke sklapaju nagodbu koja je zaključena kad stranke potpišu zapisnik o nagodbi, pri čemu nagodba ima svojstvo ovršne isprave, a postupak se time smatra okončanim.

### **Postupak pred prvostupanj-skim vijećem**

Predsjednik prvostupanjskog vijeća zakazat će raspravu, ako u prethodnom postupku mirenja stranke ne postignu mirno rješenje spora ili ako jedna od stranaka neopravdano ne pristupi prethodnom postupku mirenja (smatra se da nije zainteresirana za mirno rješenje spora). Pozivom na raspravu predsjednik

vijeća određuje dan, sat i mjesto održavanja rasprave, a odsutnost uredno pozvanog prijavljenog ne sprječava održavanje rasprave. Izostane li, pak, uredno pozvani prijavitelj, a svoj izostanak ne opravda u roku od 8 dana od dana održavanja rasprave, smatrat će se da je povukao prijavu, o čemu predsjednik vijeća donosi rješenje.

Predsjednik vijeća rukovodi raspravom i brine o održavanju reda u sudnici i dostojanstvu Suda. Po zaključenju glavne rasprave, prvostupanjsko vijeće donosi presudu koja se dostavlja strankama u pisanom obliku. Presuda mora sadržavati uvod, izreku, obrazloženje i pouku o pravnom lijeku.

Rješavajući po prijavi, prvostupanjsko vijeće može presudom prijavljenog osloboditi odgovornosti ili utvrditi njegovu odgovornost i izreći mu jednu od mjera društvene stege. Izrečena mjera ne može se izvršiti nakon što protekne rok od dvije godine

od dana pravomoćnosti presude kojom je izrečena.

### **Žalba protiv presude**

Pravilnik o Sudu časti, kao pravni lijek protiv prvostupanjske presude, propisuje žalbu koja se može podnijeti u roku od 15 dana od dana primitka presude. U slučaju nepravodobnosti, nepotpunosti ili nedopuštenosti žalbe, predsjednik prvostupanjskog vijeća rješenjem će ju odbaciti. Žalba obvezno treba sadržavati oznaku presude protiv koje se podnosi, razloge zbog kojih se podnosi i potpis podnositelja.

O žalbi odlučuje drugostupanjsko vijeće Suda časti u nejavnoj sjednici vijeća kojoj prisustvuju predsjednik vijeća, članovi vijeća i zapisničar. Drugostupanjsko vijeće može u sjednici vijeća rješenjem odbaciti žalbu kao nepravodobnu ili nedopuštenu, presudom odbiti žalbu kao neosnovanu i potvrditi prvostupanjsku presudu, rješenjem ukinuti prvostupanjsku presudu i predmet

vratiti prvostupanjskom vijeću na ponovni postupak i odluku ili presudom preinačiti prvostupanjsku presudu. Odluka drugostupanjskog vijeća Suda je konačna s danom donošenja odluke i protiv nje nije dopušten pravni lijek.

### **Troškovi postupka pred Sudom časti**

Troškovi postupka koje snose same stranke čine osobni troškovi stranaka i zastupnika u vezi s njihovim dolaskom na Sud (troškovi za put, hranu, smještaj i sl.), nagrada odvjetniku i troškovi izvođenja dokaza saslušanjem svjedoka ili vještačenjem koje je predložila stranka. Troškovi postupka u potrošačkim sporovima pred Sudom, koji obuhvaćaju administrativne troškove postupka, nagrade sucima, naknade troškova puta i smještaja sucima, vještacima i drugim stručnim osobama te troškovi objave presuda podmiruju se iz sredstava državnog proračuna.

Visina nagrade koja se isplaćuje sucima te naknade troškova sucima, vještacima i drugim stručnim osobama u sporovima koji nisu potrošački, kao i visina nagrade predsjedniku Suda i članovima Predsjedništva za obavljanje poslova izvan pojedinih postupka, određena je Odlukom o nagradama i naknadama troškova sucima i drugim osobama u postupku pred Sudom časti.

Dunja Mak

## **KAZNE**

**U čl. 36. st. 1. Pravilnika o Sudu časti pri Hrvatskoj gospodarskoj komori propisano je da Sud časti može, zbog utvrđenih povreda, izreći prijavljenom sljedeće mjere društvene stege:**

- 1) opomena**
- 2) javna opomena uz objavljivanje na sjednici Skupštine Komore,**
- 3) javna opomena uz objavljivanje u tisku i na internetskoj stranici Komore, o trošku prijavljenog.**

# OBVEZE POSLODAVCA KOD OBNAŠANJA FUNKCIJE POVJERENIKA RADNIKA ZA ZAŠTITU NA RADU



Dragan Zlatović

Institut povjerenika radnika za zaštitu na radu uređen je u Republici Hrvatskoj odredbama novog Zakona o zaštiti na radu (Nar. nov., br. 71/14, 118/14 i 154/14 – u nastavku teksta: Zakon). Radi se o posebnom institutu predstavnništva radnika kojim se također ostvaruje participacija radnika u upravljanju kod poslodavca i to u specifičnom području zaštite na radu.

Povjerenik radnika za zaštitu na radu je, dakle, radnik koji je u skladu s Zakonom izabran da zastupa interese radnika na području zaštite na radu. Pri tome zaštita na radu se određuje kao sustav pravila, načela, mjera, postupaka i aktivnosti, čijom se organiziranom primjenom ostvaruje i unapređuje sigurnost i zaštita zdravlja na radu, s ciljem sprječavanja rizika na radu, ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, bolesti u vezi s radom te ostalih materijalnih i nematerijalnih šteta na radu i u vezi s radom.

## Izbor povjerenika za zaštitu na radu

Prema čl. 70. Zakona kod poslodavca radnici između sebe mogu birati povjerenika radnika za zaštitu na radu. Razlikuju se dvije situacije izbora povjerenika za zaštitu na radu ovisno o broju radnika koje zapošljava određeni poslodavac. Tako se izbor povjerenika radnika za zaštitu na radu kod poslodavca koji zapošljava do uključivo 20 radnika provodi se na skupu radnika, kojega saziva po-

slodavac u skladu s općim propisom o radu, neposrednim i javnim izjašnjavanjem prisutnih radnika, dok se izbor povjerenika radnika za zaštitu na radu kod poslodavca koji zapošljava više od 20 radnika provodi u skladu s odredbama općeg propisa o radu kojim su uređena pitanja izbora radničkog vijeća.

Ako je prema propisanim kriterijima kod poslodavca izabrano više povjerenika, oni između sebe biraju svoga koordinatora.

## Prava povjerenika za zaštitu na radu

Povjerenik radnika za zaštitu na radu obavezan je u smislu čl. 71. Zakona štiti interese radnika na području zaštite na radu te pratiti primjenu pravila, mjera, postupaka i aktivnosti zaštite na radu.

Povjerenik radnika za zaštitu na radu ima pravo:

- 1) podnositi poslodavcu prijedloge vezane uz donošenje odluka iz zaštite na radu
- 2) zahtijevati od poslodavca da poduzme odgovarajuće mjere u svrhu smanjenja i otklanjanja rizika
- 3) podnositi pritužbe tijelima nadležnim za zaštitu na radu
- 4) sudjelovati s poslodavcem u planiranju unapređivanja uvjeta rada, uvođenja nove tehnologije, uvođenja novih kemikalija i bioloških štetnosti u radni i proizvodni proces te poticati poslodavca i njegove ovlaštenike na provedbu zaštite na radu
- 5) biti obaviješten o svim pro-

mjenama koje utječu ili bi mogle utjecati na zaštitu na radu

6) izvršiti uvid i koristiti dokumentaciju poslodavca iz zaštite na radu

7) primati primjedbe radnika u vezi s primjenom pravila zaštite na radu te ih prenositi poslodavcu ili njegovom ovlašteniku

8) izvijestiti nadležnog inspektora i specijalistu medicine rada o svojim zapažanjima, odnosno zapažanjima radnika

9) prisustvovati inspekcijskim pregledima i očitovati se na činjenično stanje koje utvrdi nadležni inspektor

10) pozvati nadležnog inspektora, kada ocijeni da su ugroženi sigurnost i zdravlje radnika, a poslodavac propušta ili odbija provoditi potrebnu zaštitu na radu

11) osposobljavati se za obavljanje poslova povjerenika radnika za zaštitu na radu

12) stalno proširivati i unapređivati znanje te pratiti i prikupljati obavijesti od važnosti za svoj rad

13) staviti prigovor na inspekcijski nalaz

14) svojim djelovanjem poticati radnike na provedbu zaštite na radu

15) obavješćivati radnike o provedbi zaštite na radu.

Kolektivnim ugovorom mogu se urediti i druga pitanja vezana za rad povjerenika radnika za zaštitu na radu, a mogu se urediti i sporazumom sklopljenim između poslodavca i radničkog vijeća, ako stranke kolektivnog ugovora na to ovlaste stranke sporazuma.

Za obnašanje dužnosti povjerenika radnika za zaštitu na radu povjerenik ima pravo na naknadu plaće za najmanje tri sata tjedno, osim ako se kolektivnim ugovorom to pitanje drugačije ne uredi, a bez mogućnosti ustupanja toga prava drugom povjereniku.

Radnik je obavezan odmah obavijesti povjerenika radnika za zaštitu na radu o svakoj situaciji koju smatra značajnim i izravnim rizikom za sigurnost i zdravlje, o nepostojanju ili nedostatku uputa za takvu situaciju, kao i o bilo kojem uočenom nedostatku u organiziranju i provedbi zaštite na radu, te surađivati s povjerenikom radnika za zaštitu na radu (čl. 68. Zakona). Nadalje, prema čl. 69. Zakona radnik je obavezan surađivati s povjerenikom radnika za zaštitu na radu u rješavanju svih pitanja zaštite na radu, osobito dok se ne osigura da radni okoliš i uvjeti rada ne predstavljaju rizik za sigurnost i zdravlje te dok se u cijelosti ne postigne zaštita na radu u skladu sa zahtjevima tijela nadležnih za nadzor provedbe zaštite na radu. Radnik mora odmah izvijestiti povjerenika za zaštitu na radu o svakoj činjenici za koju smatra da predstavlja neposredni rizik za sigurnost i zdravlje, kao i o svakom drugom nedostatku u sustavu zaštite na radu. Također, radnik ima pravo odbiti raditi i napustiti mjesto rada ako mu izravno prijete rizik za život i zdravlje, sve dok poslodavac ne poduzme korektivne mjere te zbog takvog postupanja ne smije trpjeti štetne posljedice, te o tome je dužan obavijestiti povjerenika radnika za zaštitu na radu. U tom slučaju povjerenik radnika za zaštitu

na radu je obavezan bez odgađanja izvijestiti nadležnog inspektora koji je obavezan u roku od 48 sati utvrditi činjenično stanje i osnovanost navoda radnika.

### Obveze poslodavca prema povjerenika za zaštitu na radu

Poslodavac je obavezan osigurati povjereniku radnika za zaštitu na radu potrebno vrijeme i uvjete za nesmetano obnašanje dužnosti, davati mu sve potrebne obavijesti i omogućiti mu uvid u sve propise i isprave iz zaštite na radu te mu ne smije, tijekom obnašanja dužnosti, bez pristanka radničkog vijeća, odnosno sindikalnog povjerenika koji ima prava i obveze radničkog vijeća, otkazati ugovor o radu, niti ga na drugi način staviti u nepovoljniji položaj u odnosu na njegove dotadašnje uvjete rada i u odnosu na ostale radnike (čl.72. Zakona).

Nadalje, poslodavac je obavezan povjereniku radnika za zaštitu na radu osigurati uvjete za nesmetano obnašanje dužnosti u skladu s općim propisima o radu kojima su propisani uvjeti za rad radničkog vijeća.

Odnos poslodavca i povjerenika za zaštitu na radu uspostavlja se kroz osposobljavanje povjerenika za zaštitu na radu, obavješćivanje i savjetovanje, što ukazuje na sličnost pozicije ovog povjerenika s kompetencijama radničkog vijeća, ali jasno u reduciranoj verziji i u specifičnom području djelovanja.

Osposobljavanje povjerenika radnika za zaštitu na radu i pomaganje u njihovom djelovanju čini prema odredbi čl. 21. st. 1. toč.8. Zakona osobite poslove zaštite na radu. Poslodavac je obavezan osposobljavanje povjerenika radnika za zaštitu na radu provoditi tijekom radnog vremena o svom trošku.

Poslodavac je obavezan obavijestiti povjerenika radnika za za-

štitu na radu o svim rizicima i promjenama koje bi mogle utjecati na sigurnost i zdravlje radnika, a osobito o:

1) rizicima vezanim za mjesto rada i narav ili vrstu poslova, o mogućem oštećenju zdravlja te o zaštitnim i preventivnim mjerama i aktivnostima u svakom radnom postupku

2) mjerama pružanja prve pomoći, zaštite od požara, zaštite i spašavanja radnika te o radnicima koji ih provode.

Poslodavac je obavezan povjereniku radnika za zaštitu na radu učiniti dostupnom odgovarajuću dokumentaciju, a osobito:

1) procjenu rizika i popis mjera koje se provode u svrhu uklanjanja ili smanjenja procijenjenih rizika,

2) evidencije i isprave, koje je obavezan voditi i čuvati u skladu s odredbama članka 61. stavka 1. Zakona,

3) upravne mjere koje je naredio nadležni inspektor.

Poslodavac koji nema obvezu osnivanja odbora za zaštitu na radu i kod kojega je utemeljeno radničko vijeće ili djeluje sindikalni povjerenik s pravima i obavezama radničkog vijeća, obavezan je najmanje svakih tri mjeseca pisanim putem izvijestiti povjerenike radnika za zaštitu na radu o stanju zaštite na radu i planiranim aktivnostima u sljedećem izvještajnom razdoblju. Nadalje, poslodavac koji nema obvezu osnivanja odbora za zaštitu na radu i kod kojega nije utemeljeno radničko vijeće ili

ne djeluje sindikalni povjerenik s pravima i obavezama radničkog vijeća, obavezan je najmanje svakih šest mjeseci pisanim putem izvijestiti povjerenike radnika za zaštitu na radu o stanju zaštite na radu i planiranim aktivnostima u narednom izvještajnom razdoblju. Iznimno od toga, u slučaju svake smrtne ili teške ozljede na radu, utvrđenog slučaja profesionalne bolesti i nalaza nadležnog inspektora kojim je utvrđen nedostatak u provedbi zaštite na radu, poslodavac je obavezan o nastanku događaja odmah izvijestiti povjerenika radnika za zaštitu na radu. U slučaju svake smrtne ili teške ozljede na radu, poslodavac je obavezan pozvati na očevid na mjestima rada povjerenika radnika za zaštitu na radu.

Prema čl. 33. Zakona, poslodavac je obavezan, unaprijed i pravodobno, savjetovati se s povjerenikom radnika za zaštitu na radu o:

1) zapošljavanju stručnjaka zaštite na radu i poslovima koje će obavljati

2) povjeravanju provođenja zaštite na radu ovlaštenoj osobi i poslovima koje će obavljati

3) izradi procjene rizika te izmjenama, odnosno dopunama procjene rizika

4) izboru radnika za pružanje prve pomoći i radnika za provođenje mjera zaštite od požara, evakuacije i spašavanja

5) zaštiti i prevenciji od rizika na radu te sprječavanju i smanjivanju rizika

6) sprječavanju nezgoda, ozljeda na radu i profesionalnih bolesti

7) promjenama u procesu rada i tehnologiji

8) planiranju i provođenju osposobljavanja iz zaštite na radu

9) poboljšavanju uvjeta rada te planiranju i uvođenju novih tehnologija

10) utjecaju radnih uvjeta i radnog okoliša na sigurnost i zdravlje radnika

11) izboru sredstava rada i osobne zaštitne opreme

12) izloženosti radnika jednoličnom radu, radu s nametnutim ritmom, radu po učinku u određenom vremenu (normirani rad) te ostalim naporima.

Povjerenik za zaštitu na radu je obvezni član odbora za zaštitu na radu, uz samog poslodavca ili njegovog ovlaštenika, stručnjaka zaštite na radu koji obavlja poslove zaštite na radu kod poslodavca i specijalistu medicine rada izabranog u skladu s posebnim propisom.

Obvezu sukladno Zakonu glede osnivanja odbora za zaštitu na radu imaju:

- poslodavac koji zapošljava 50 ili više radnika obavezan je osnovati odbor zaštite na radu (u daljnjem tekstu: odbor) kao svoje savjetodavno tijelo za unapređivanje zaštite na radu;

- poslodavac koji zapošljava manje od 50 radnika ako je to propisano posebnim zakonom ili drugim propisom.

Povjerenik radnika za zaštitu na radu ili koordinator povjerenika ima pravo sazvati sjednicu odbora za zaštitu na radu, ako poslodavac ne sazove sjednicu odbora u roku od dva dana od nastanka događaja ili ozljede u slučaju smrtne, teške ozljede na mjestu rada, utvrđenog slučaja profesionalne bolesti ili nalaza nadležnog inspektora kojim je utvrđen nedostatak u provedbi zaštite na radu sjednicu.

### Povjerenik za zaštitu na radu

Kazna do **100** x 

Poslodavac čini prekršaj ako ne osigura povjereniku radnika za zaštitu na radu potrebno vrijeme i uvjete za nesmetano obnašanje dužnosti.

Propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo do 10.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 3.000,00;
- za obrtnika 3.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 95. st. 1. t. 5. i st. 2. Zakona o zaštiti na radu

**JESTE LI  
ZNALI  
DA...**

## MINIMALNA PLAĆA U 2016.

... je propisana visina minimalne mjesečne plaće za 2016. u bruto iznosu od **3.120,00 kuna** (Uredba o visini minimalne plaće – Nar. nov., br. 140/2015). Visina minimalne plaće osobe zaposlene u društvu ili obrtu primjenjuje se za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2016. godine. Podsjećamo da je minimalna plaća najniži mjesečni iznos bruto plaće koji radniku pripada za rad u punom radnom vremenu. Ako radnik radi u nepunom radnom vremenu, onda je propisana visina minimalne bruto razmjerno bruto plaći za puno radno vrijeme. U nastavku dajemo pregled iznosa minimalne bruto plaće, s obzirom na broj radnih sati dnevno, za radnika koji radi 5 dana u tjednu (npr. od ponedjeljka do petka):

Broj radnih sati dnevno	Iznos minimalne bruto plaće
1 sat	390,00
2 sata	780,00
3 sata	1.170,00
4 sata	1.560,00
5 sati	1.950,00
6 sati	2.340,00
7 sati	2.730,00
8 sati	3.120,00

## MOGUĆNOST RADA KOD DRUGOG POSLODAVCA IAKO JE RADNIK VEĆ ZAPOSLEN NA PUNO RADNO VRIJEME

... je člankom 61. Zakonom o radu (Nar. nov. br. 93/2014) omogućeno da radnik koji radi u punom radnom vremenu može sklopiti ugovor o radu s drugim poslodavcem u najdužem trajanju do 8 sati tjedno, odnosno do 180 sati godišnje. Navedeno je moguće samo ako je poslodavac, odnosno ako su poslodavci s kojima radnik već prethodno ima sklopljen ugovor o radu, radniku za takav rad dali pisanu suglasnost.

## NAJVIŠA KAMATA KOJA SE MOŽE UGOVORITI KOD POZAJMICE

... da dva poduzetnika mogu ugovoriti kamatu na pozajmicu najviše do 17,588% godišnje. Ako se pozajmica daje između poduzetnika i fizičke osobe (građanina) najviše se kamata može ugovoriti do 12,075% godišnje.

## J.D.O.O. MORA PLAĆATI ČLANARINU ZA HGK

... da poduzetnici osnovani i upisani u sudski registar kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću plaćaju u 2016. godini članarinu za HGK u visini **42,00 kuna mjesečno**. Navedeno proizlazi iz Odluke o financiranju Hrvatske gospodarske komore (Narodne novine, broj 129/2015).

## GODIŠNJE IZVJEŠĆE O KREDITNIM POSLOVIMA S INOZEMSTVOM ZA 2015.

... privatna trgovačka društva obvezna su dostaviti Godišnje finacijsko izvješće o ostalim kreditnim poslovima s inozemstvom. Tu obvezu imaju ona trgovačka društva koja nisu odabrana u uzorak za mjesečno izvješćivanje o kreditnim poslovima s inozemstvom, a tijekom godine imala su ili imaju stanje duga ili potraživanja po kreditnim poslovima s inozemstvom.

Iznimno, Godišnje finacijsko izvješće o ostalim kreditnim poslovima s inozemstvom NE dostavlja se za kratkoročne komercijalne kredite koji se odnose na odgode plaćanja s ugovorenim rokom plaćanja od 8 dana do 12 mjeseci (uključujući i 12 mjeseci), odnosno plaćanja unaprijed do 12 mjeseci (uključujući i 12 mjeseci), ugovorena izravno između kupca i dobavljača, za robe i usluge, odnosno plaćanje investicijskih radova.

Godišnje izvješće o ostalim kreditnim poslovima s inozemstvom za 2015. godinu trgovačka društva dužna su dostaviti Hrvatskoj narodnoj banci na obrascu GOD-INOK do 30. travnja 2016.

## NOVI IZNOSI DNEVNICA KADA JE OSIGURANA PREHRANA

... dnevnice za službena putovanja u zemlji i inozemstvu jesu naknade za pokriće izdataka prehrane, pića i prijevoza u mjestu u koje je vanjski suradnik (ili radnik udruge) upućen na službeno putovanje. **Novina je da ako je na službenom putovanju osiguran jedan obrok (ručak ili večera) neoporezivi iznos dnevnice koji se isplaćuje u novcu umanjuje se za 30% odnosno za 60% ako su osigurana dva obroka (ručak i večera).**

To znači da su iznosi dnevnica za službena putovanja u Hrvatskoj sljedeći:

Službeni put u Hrvatskoj	Iznos dnevnice ako nije osigurana prehrana	Iznos dnevnice ako je osiguran jedan obrok (ručak ili večera)	Iznos dnevnice ako su osigurana dva obroka (ručak i večera)
Polu dnevnic (8 do 12 sati)	85,00	59,50	34,00
Puna dnevnic (više od 12 sati)	170,00	119,00	68,00



## MOGUĆNOST ISPLATE JUBILARNE NAGRADE

**PITANJE:** Radniku želimo isplatiti jubilarnu nagradu za godine radnog staža. Radnik ima ukupno 20 godina radnog staža, od toga 10 godina u našem društvu. Možemo li mu isplatiti neoporezivi iznos za 10 godina koliko kod nas radi ili za ukupni staž od 20 godina?

Pita: U.M.

**ODGOVOR:** U članku 13. stavku 2. točki 12. Pravilnika o porezu na dohodak je propisano da se radniku može za UKUPNI staž isplatiti neoporeziva jubilarna nagrada:

- za 10 godina radnog staža do 1.500,00 kuna,
- za 20 godina radnog staža do 2.500,00 kuna.

S obzirom da vaš radnik ima ukupno 20 godina radnog staža možete mu isplatiti neoporezivi iznos od 2.500,00 kuna, neovisno o tome što ukupni staž nije ostvario u vašem društvu. Napominjemo da se prije navedeno odnosi na mogućnost da društvo (ili obrt) svome radniku isplati određenu jubilarnu nagradu neoporezivo, ali to ne znači da radnik i ima pravo na jubilarnu nagradu. To pravo treba biti uređeno nekim aktom kao primjerice pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom, ugovorom o radu. Ako pravo nije navedeno u niti jednom aktu, onda poslodavac odlučuje hoće li uopće isplatiti jubilarnu nagradu i u kojem iznosu.

## PUNO RADNO VRIJEME MANJE OD 40 SATI TJEDNO

**PITANJE:** Može li puno radno vrijeme biti manje od 40 sati tjedno?

Pita: S.S.

**ODGOVOR:** Članak 61. Zakona o radu propisuje da puno radno vrijeme radnika ne može biti duže od četrdeset sati tjedno. Iz navedene odredbe proizlazi da poslodavac s radnikom može ugovoriti da puno radno vrijeme bude manje od 40 sati tjedno (npr. 38 sati tjedno).

## SLANJE RADNIKA NA NEPLAĆENI DOPUST

**PITANJE:** Naša tvrtka nema trenutno posla. Može li na dva mjeseca poslati radnika na neplaćeni dopust?

Pita: E.Č.

**ODGOVOR:** Prema Zakonu o radu, poslodavac može radnika poslati na neplaćeni dopust samo ako radnik to zahtjeva. Dakle, ne može tvrtka jednostrano odlučiti da će radnika poslati na neplaćeni dopust. Ako radnik ne radi zato što mu tvrtka ne može osigurati posao, radnik ima pravo na naknadu plaću. Ta se naknada može odrediti nekim drugim propisom, kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu. Ako nigdje ta naknada nije propisana, onda radnik ima pravo na naknadu plaće u visini prosječne plaće isplaćene mu u prethodna tri mjeseca. Navedeno proizlazi iz članka 66. i 87. Zakona o radu.

## POTPORA ZBOG DUGOTRAJNOG BOLOVANJA

**PITANJE:** Imamo radnika koji je duže vrijeme na bolovanju. Radnik tvrdi da ima pravo na potporu za dugotrajno bolovanje u iznosu 2.500,00 kuna. U niti jednom našem aktu nemamo navedeno da radnik ima pravo na navedenu potporu. Također ne primjenjujemo niti jedan kolektivni ugovor. Ima li pravo radnik na navedeni iznos potpore?

Pita: R.A.

**ODGOVOR:** Ako ne primjenjujete niti jedan kolektivni ugovor, te ako niste naveli u ugovoru o radi i nemate u nekom svome aktu (npr. pravilniku o radu) navedeno da radnik ima pravo na potporu zbog dugotrajnog bolovanja, onda radnik nema pravo na tu potporu. Pravilnikom o porezu na dohodak je propisano da ako poslodavac isplaćuje potporu zbog neprekidnog bolovanja radnika dužeg od 90 dana, neoporezivo je do 2.500,00 kuna godišnje. Razdoblje bolovanja duže od 90 dana ne mora se odnositi na jednu kalendarsku godinu. Dakle, u vaše slučaju, ovu potporu niste obvezne isplatiti, ali ako ju želite isplatiti onda je neoporeziv iznos do 2.500,00 kuna godišnje.

## KONTROLA (LIKVIDACIJA) KNJIGOVODSTVENIH ISPRAVA

**PITANJE:** Naša tvrtka nema trenutno POS. Naš računovođa tvrdi da se računi i ostale knjigovodstvene isprave moraju kontrolirati i potpisati prije knjiženja u knjigovodstvu. Je li to točna informacija?

Pita: R.M.

**ODGOVOR:** Novi Zakon o računovodstvu, koji je stupio na snagu 1.1.2016., propisuje da je poduzetnik dužan odrediti odgovornu osobu za kontrolu vjerodostojnosti isprava koja će prije unosa podataka iz knjigovodstvene isprave u poslovne knjige, provjeriti ispravnost i potpunost knjigovodstvene isprave te istu potpisati odnosno odobriti na način iz kojeg se može jednoznačno utvrditi njezin identitet (tj. mora likvidirati ispravu). To je propisano u članku 9. stavku 2. Navedenog Zakona. Dakle, poduzetnik mora odrediti odgovorne osobe (predsjednik uprave, zaposlenik, računovođa) koje će prekontrolirati ispravnost i potpunost svake knjigovodstvene isprave na temelju kojih se unose podaci u poslovne knjige. Kada odgovorna osoba prekontrolira knjigovodstvenu ispravu mora se na istu potpisati ili odobriti na način iz koje se može utvrditi njezin identitet. Poduzetnik je obavezan odrediti odgovorne osobe temeljem pisane odluke. Ovo se primjenjuje na sva trgovačka društva i obrtnike koji plaćaju porez na dobit. Obrtnici koji plaćaju porez na dohodak nemaju obvezu pridržavati se prije navedenog jer ne primjenjuju Zakon o računovodstvu.

# PREGLJED KAZNI

## Pauza (stanka)

Kazna do **60** x 

Radnik koji radi najmanje šest sati dnevno, ima svakoga radnog dana pravo na odmor (pauzu, stanku) od najmanje 30 minuta, osim ako posebnim zakonom nije drukčije određeno.

Radnik koji u nepunom radnom vremenu radi kod dva ili više poslodavaca, a ukupno dnevno radno vrijeme kod svih poslodavaca traje najmanje šest, pravo na stanku ostvaruje kod svakog poslodavca razmjerno ugovorenom nepunom radnom vremenu.

Vrijeme odmora (pauze, stanke) ubraja se u radno vrijeme.

Ako posebna narav posla ne omogućuje prekid rada radi korištenja odmora stanke (pauze), kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili ugovorom o radu uredit će se vrijeme i način korištenje ovoga odmora.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 31.000,00 do 60.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.
- za obrtnika od 4.000,00 do 6.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 228. st. 1. toč. 12. i st. 2. Zakon o radu.

## Evidencija o radnicima zaposlenim kod poslodavca

Kazna do **100** x 

Poslodavac je dužan voditi evidenciju o radnicima koji su kod njega zaposleni. Navedena evidencija propisana je posebnim pravilnikom kojeg je donio ministar nadležan za rad.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 61.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.
- za obrtnika od 7.000,00 do 10.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 229. st. 1. toč. 1. i st. 2. Zakon o radu.

## Likvidacija (kontrola) knjigovodstvenih isprava

Kazna do **100** x 

Poduzetnik je dužan odrediti odgovornu osobu za kontrolu vjerodostojnosti isprava koja će prije unosa podataka iz knjigovodstvene isprave u poslovne knjige, provjeriti ispravnost i potpunost knjigovodstvene isprave te istu potpisati odnosno odobriti na način iz kojeg se može jednoznačno utvrditi njezin identitet.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 20.000,00 kuna;
- za obrtnika (koji obračunava porez na dobit) od 10.000,00 do 100.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 42. st. 1. t. 3. i st. 2. Zakona o računovodstvu.

## Podnošenje pisanih prigovora potrošača

Kazna do **100** x 

Trgovac čini prekršaj ako:

- ne omogućiti potrošaču podnošenje pisanog prigovora u poslovnim prostorijama ili ne potvrdi primitak prigovora,
- ne omogućiti potrošaču podnošenje pisanog prigovora putem pošte, telefaks uređaja ili elektroničke pošte,
- u poslovnim prostorijama vidljivo ne istakne obavijest o načinu podnošenja pisanih prigovora potrošača,
- na računu ispostavljenom za javnu uslugu vidljivo ne istakne obavijest o načinu podnošenja pisanog prigovora potrošača,
- u pisanom obliku ne odgovori na zaprimljeni prigovor potrošača kao i na pisane prigovore potrošača zaprimljene putem pošte, telefaks uređaja ili elektroničke pošte najkasnije u roku od 15 dana od dana zaprimljenog prigovora.

Propisana novčana kazna je:

- za trgovačko društvo od 10.000,00 do 100.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 10.000,00 do 15.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 15.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 138. st. 1. toč. 7.- 11., st. 2. i 3. Zakona o zaštiti potrošača.

## Plaćanje poreza na dobit za 2015.

Kazna do **200** x 

Trgovačko društvo ili obrtnik koji je obveznik poreza na dobit, dužan je utvrditi poreznu obvezu i platiti porez na dobit za 2015. godinu s danom podnošenja porezne prijave (porezna prijava podnosi se najkasnije do 30.4.2016.).

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 2.000,00 do 200.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 2.000,00 do 20.000,00 kuna;
- za obrtnika (koji obračunava porez na dobit) od 2.000,00 do 200.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 38. st. 1. t. 3. i st. 2. Zakona o porezu na dobit.

## Omogućavanje nadzora i predocjenje isprava poreznom tijelu

Kazna do **500** x 

Porezno tijelo može tražiti predocjenje poslovnih knjiga, evidencija, poslovne dokumentacije i drugih isprava od poreznog obveznika i drugih osoba kod kojih se one nalaze.

Porezni nadzor može se obavljati kod svih poreznih obveznika i drugih osoba koje raspolažu činjenicama i dokazima bitnima za oporezivanje.

Ako se postupi protivno navedenom, propisana je novčana kazna:

- za trgovačko društvo od 20.000,00 do 500.000,00 kuna;
- za odgovornu osobu od 5.000,00 do 40.000,00 kuna;
- za obrtnika od 5.000,00 do 300.000,00 kuna.

Kazna propisana: čl. 209. st. 1. toč. 9., st. 2. i st. 4. Općeg poreznog zakona.

**RIXOS**

# ZG

HRVATSKA

# ZAGREB

MJESTO SUSRETA



KONGRESNI URED  
Turistička zajednica grada Zagreba  
T +385 1 4898 555  
F +385 1 4814 340  
E [info@meetinzagreb.hr](mailto:info@meetinzagreb.hr)  
W [meetinzagreb.hr](http://meetinzagreb.hr)

  
**Zagreb**  
HRVATSKA