

poslovni savjetnik

NA ČITANIJ I POSLOVNI MJESEČNIK

dr. sc.

Gordana Nikolić

dekanica Visoke poslovne škole PAR

**Ulaganje u znanje jedina je
investicija koja se isplati**

SAVJET STRUČNJAKA
**DODITE DO
POTICAJA IZ
EU FONDOVA**

HISTOGRAMI
Slika govori
više od... tisuću
golih brojki

PRODAJA PRED ISKUŠENJEM
**Upoznajte
„Generaciju Y“**

SAM SVOJ MAJSTOR
**Zauzdajte napokon
vlastite financije**

ožujak 2012.

br. 83

39,50 kn

TISKANICA



SUPERPRODAVAČ



**DODACI U OVOM
BROJU**

GW u pokretu



Europska tržišta. Sasvim blizu.

Puno je kretanja u ponudi GW-a: nova linija proizvoda GW pro.line znači svakodnevne otpreme, definirane rokove isporuke, fiksne standarde kvalitete i ekskluzivne premium usluge. Na taj način prevozimo vaše pošiljke od Norveške do Grčke, od Rusije do Portugala. U 47 država Europe. Na 10,5 milijuna kvadratnih kilometara. **Uvjerite se sami da je: GW u pokretu**
Info telefon +385.1.3436926 www.gw-world.hr



poslovni savjetnik®

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

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



Dragutina Golika 109, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628

kunski žiro račun: 2340009-1110312376 kod Privredne banke d.d.

devizni žiro račun: 2360000-1101696781 kod Zagrebačke banke d.d.

devizni račun: 2100268567 kod Zagrebačke banke d.d.

GLAVNA UREDNICA I DIREKTORICA:

mr. Sandra MIHELČIĆ, dipl. oec., smihelcic@ripup.hr

VODITELJ UREDNIŠTVA:

Igor MILINOVIĆ, dipl. oec., igor@ripup.hr

IZVRŠNA UREDNICA:

Maja JURKOVIĆ, mag. nov., maja@poslovni-savjetnik.com

STALNI SURADNICI:

Jerneja AGIĆ, dr. sc. Marko ALERIĆ, dr. sc. Paško ANIĆ-ANTIĆ, Sanja AKRAP, dipl. oec., mr. sc. Zdravko BAICA, Zdravka BARAC, dipl. oec., Tomislav BEKEC, dipl. oec., Jasna BELAMARIĆ, dipl. psiholog, Danijel BIČANIĆ, Jasmina BJELICA, dipl. oec., Valentina BOCAK, dipl. oec., mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, dipl. novinar, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Elena CVJETKOVIĆ, mr. sc., Biserka ČONKAŠ, Krunoslav ČOSIĆ, dipl. ing., Mirjana FJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milivoj FRIGANOVIĆ, dipl. oec., mr. Dragomir GABRIĆ, Mario GRILC, Sanja HRVOJEVIĆ-BEGANOVIĆ, magistrica novinarstva, Tonči JAKOVČEVIĆ, mr. sc. Goran JUNGVIRTH, mr. sc. Ratka JURKOVIĆ, Gordana KASTRAPELI, Goran KAUZLARIĆ, dipl. novinar, Marina KILIĆ, dipl. novinar, Milena KUPREŠAK, dipl. oec., Zlatko KURTOVIĆ, Inga LALIĆ, dipl. oec., mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Boris MASNJAK, Morana MIKULANDRA, dipl. oec., Drago MUNJIZA, dipl. oec., mr. sc. Marija NOVAK-IŠTOK, dr. sc. Mislav Ante OMAZIĆ, mr. sc. Eduard OSREDEČKI, Olinka PAVIĆ PEROVIĆ, dipl. oec., prof. dr. sc. Zvonimir PAVLEK, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Davor PERKOV, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ, dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Majda RUJAVEC, Valerija RODEK, dipl. pedagog, Silviya ROGINEK, Barbara RUŽIĆ, prof. psih., dr. sc. Nataša RUPČIĆ, Renata TAKAČ PEJNOVIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIČA, mr. sc. Zoran STAMENIĆ, mr. sc. Lana ŠKVORC, mr. Hedda Martina ŠOLA, spec. oec., Olga ŠTAJDOHAR - PAĐEN, dipl. ing., Bože TOKIĆ, dipl. ing., Zvonimir TRAMPUS, Ivana UROIĆ, dipl. oec., Goran TUDOR, mr. sc. Martin VALEK, Dragan ZLATOVIĆ, Alan ŽEPEC

VODITELJI MARKETINGA:

Svjetlana PEČINAR, prof., svjetlana@ripup.hr, tel. 01 - 36 90 834

Zlata RADOVIĆ, zlata@ripup.hr, tel. 01 - 48 36 006

Sanja ŠKENDER, sanja@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 737

TAJNIŠTVO I PRETPLATA:

Lidija PRSKALO, poslovnisavjetnik@ripup.hr, tel. 01 - 49 21 742, faks: 01 - 49 21 743

GRAFIČKA PRIPREMA I DIZAJN:

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

Andrej GLUČKS, D.N. d.o.o., andrej@dngrafika.hr, tel. 01 - 30 98 570

NASLOVNICA:

Gordana NIKOLIĆ, dekanica Visoke poslovne škole PAR (PROMO)

REALIZACIJA TISKA: "ZINA"

TISAK: Rotacija Grafičkog zavoda Hrvatske, POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU

DISTRIBUCIJA: Hrvatske pošte, Tisak, Distri press, CityEX

FOTOGRAFIJE:

SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pixsell, Irena Sinković 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, reprodukcija, 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 240,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkaže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena. Časopis se dostavlja na adrese 20.000 tvrtki u Republici Hrvatskoj.

poslovni savjetnik član je **BUSINESS MEDIA GROUP**

INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com

OSIGURAJTE SVOJ PRIMJERAK!



+ besplatna knjiga
"Primjeri najčešćih ugovora
u poslovnoj praksi"

+ 10 brojeva posebnog
priloga **Tajnica.hr**



Časopis Poslovni savjetnik dostavlja se na adrese 20.000 tvrtki u Hrvatskoj!

Postanite i vi naš pretplatnik!



NARUĐBENICA kojom se pretplaćujem na časopis Poslovni savjetnik

za 2012. godinu (10 brojeva) po cijeni od 240,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke:

OIB:

Ime i prezime:

Adresa, grad:

Tel: Fax: e-mail:

Broj primjeraka:

Potpis odgovorne osobe:

Molimo ispunjenu Narudžbenu pošaljite na fax: 01/49 21 743

ili e-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

poslovni savjetnik®
NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

tajnica.hr

poslovni savjetnik®
..com



WWW.PROPISI.HR
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

na tajnica.hr

SUPERPRODAVAČ

PRIMUS

RAČUNOVODSTVO
& POREZI u praksi

DANI
POSLOVNE
EDUKACIJE

Svi su gore!



www.poslovni-savjetnik.com

Vijesti, management, marketing, financije, investitor, porezi, nekretnine, trgovina, turizam, propisi, karijera, tajnica, novo na tržištu, sajmovi, knjige, analize, komentari, intervjui, forum, blog, obrt, savjetnik, poslovni stil...

**poslovni[®]
savjetnik**
.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL



12

Intervju s
naslovnice:
Gordana Nikolić,
dekanica Visoke
poslovne škole
PAR

8 Top 10 zlatnih savjeta

ISTRAŽIVANJA

- 33 Domaći turistički potencijali
- 46 Igre na sreću
- 65 Hrvati i banke – ljubav ili rat?

SPECIJALNI PRILOG

- 65 Zadovoljstvo bankarskim uslugama

RUBRIKE

- 4 Impressum
- 10 Na vaša pitanja odgovara Dragan Munjiza
- 16 Na vaša pitanja iz obiteljskog poduzetništva odgovara Vedran Kraljeta
- 18 Na vaša pitanja odgovara life coach Darko Sambol
- 30 Saznajemo
- 30 Poslovna literatura
- 31 Novi proizvodi i usluge na tržištu
- 47 Na vaša pitanja iz područja dizajna odgovara Morana Mikulandra
- 50 Prodajne priče za laku noć
- 51 Poslovni aforizmi
- 52 Mala škola uspješne prodaje

- 53 Prodajni izazovi novog doba
- 62 Investicijski barometar
- 70 Bankarski savjetnik
- 72 EU fondovi
- 84 Na vaša pitanja iz radnih odnosa odgovara Daniel Sever

TEMA BROJA

- 34 U Hrvatskoj 2011. održano preko 5.000 skupova s 400.000 sudionika
- 36 Bartoluci: Elitni turizam u Hrvatskoj ne postoji!
- 38 Kulturna baština kao turistički proizvod? Zašto ne!
- 40 Intervju: Ministar turizma Veljko Ostojić

MANAGEMENT

- 14 Pregovaranje u različitim kulturama
- 19 Principi strateškog pregovaranja
- 20 Voditi sistemski sa zadnjeg mjesta
- 22 Histogrami – jedna slika govori više od tisuću golih brojki
- 26 Socijalno inteligentan šef
- 28 Zašto je dobro imati najbolje ljude

MARKETING

- 42 Kompetitivna inteligencija u poslovanju
- 44 Igre na sreću: Industrija zabave prva na udaru krize - novim proizvodima i uslugama preživljava

SUPERPRODAVAČ

- 54 Kolektivni ugovor za djelatnost trgovine

FINANCIJE I POREZI

- 71 Kako upravljati novcem – sam svoj majstor

LJUDSKI POTENCIJALI

- 74 (P)ostati konkurentan na globalnom europskom tržištu rada i usluga
- 76 Gutači vremena i kako ih pobijediti
- 78 Blagajnica na bolovanju
- 80 Upravljanje sukobima - vještina koju je korisno naučiti

PROPISI.HR

- 82 Neka pitanja fleksibilizacije u Republici Hrvatskoj

tajnica.hr

SADRŽAJ

ODGOVORI NA VAŠA PITANJA 87

REPORTAŽA

Edukativna predavanja i izbor najbolje hrvatske tajnice 88

INTERVJU

Evelina Sever, poslovna tajnica u odvjetničkom društvu MARKOVIĆ & Plišo 92

POSLOVNA KOMUNIKACIJA

10 savjeta prije promjene fizičkog imidža 94

Oslovljavanje u službenoj komunikaciji 96

Engleski jezik u poslovanju 97

SAVJETNIK

Mala škola informatike: Uvijek dostupna 95

Mobbing – sociopatsko ponašanje kao radna svakodnevica 100

POD MODNIM POVEĆALOM

Zaposleni su najveći ambasadori brenda i prepoznatljivosti poduzeća 102

ZDRAV ŽIVOT

Čudesna namirnica komorač – izvor zdravlja i ljepote 13

PUTOVANJA

Malomišćanska Padova 104

DNEVNIK JEDNE TAJNICE 106

Vrijeme je za OptimaLAN ured!



Ako zastarjela komunikacijska tehnologija i visoki troškovi ulaganja u vlastitu infrastrukturu opterećuju vaše svakodnevno poslovanje, vrijeme je za **OptimaLAN ured**.

OptimaLAN ured je namijenjen svim tvrtkama koje žele **racionalizirati troškove telefoniranja i interneta**, a istovremeno zadržati svu funkcionalnost poslovne komunikacije. On osigurava maksimalnu učinkovitost poslovanja **bez ulaganja u vlastitu kućnu centralu**, bez troškova održavanja i uz **24-satnu tehničku podršku**.

Poslušajte moderno, smanjite troškove i uz **OptimaLAN ured** uživajte u poslovnom uspjehu!

TOP 10 ZLATNIH SAVJETA

PREMA IZBORU GLAVNE UREDNICE SANDRE MIHELČIĆ

1. Naučite upravljati svojim novcem!

U svojoj silini potreba, luksuza, kredita i svih mogućih troškova, teško je zadržati nadzor nad vlastitim financijama. Prije početka upravljanja vlastitim novcem, potrebna je cjelovita analiza trenutne situacije, kao i analiza opcija i mogućnosti koje postoje na financijskom tržištu. To možete učiniti sami, a zapnete li, nije naodmet potražiti savjet financijskog stručnjaka.

2. Učite od Sun Tzua!

Premda je Sun Tzuovo „Umijeće ratovanja“ prvenstveno nastalo s ciljem pobjeđivanja neprijatelja u ratu, njegove se mudrosti mogu upotrijebiti i u današnjem poslovanju. Važno je dobro promisliti o svemu, upoznati strategiju konkurencije i osmisliti čime bismo mi to mogli biti konkurentni u odnosu na druge. Naša autorica objašnjava točno kako to postići.

3. Povucite sredstva iz EU fondova!

Hrvati ne iskorištavaju dovoljno sve prednosti europskih fondova, a velikim dijelom to se događa zbog loše informiranosti i neznanja te nekvalitetne pripreme materijala. Ne dopustite da se to dogodi i vama. U našoj novoj rubrici stručnjakinja za EU fondove objašnjava tko sve ima pravo na financijske poticaje i na koji način do njih može doći.

4. Ako je obiteljski posao „zapeo“, potražite pomoć izvana!

Ako vaš obiteljski biznis ubrzano raste, i članovi obitelji su preopterećeni brojnim zadacima, vrijeme je za vanjsku pomoć. Čak i ako vaš obiteljski biznis „cvjeta“, brojni stručnjaci sugeriraju da koristite savjetodavno tijelo direktora s funkcijom savjetovanja managera. Ovakvo tijelo vanjskih neobiteljskih stručnjaka, koji ne predstavljaju konkurenciju, može pomoći u vrlo širokom području poslovnih situacija.

5. Zaposlite najbolje radnike!

Ok, ovo zvuči nemoguće jer kako ćete znati da je netko najbolji dok ga ne zaposlite? I na kraju krajeva, što uopće znači „najbolji radnik“? Najbolji radnik za vas je onaj koji će biti najbolji za ono što vama treba i koji će biti zadovoljan na poslu, zbog čega će i raditi bolje. Razmislite što želite, omogućite radnicima sve što im treba i osigurajte kvalitetan rad i zdravu atmosferu.

6. Pretočite svoj posao u histograme!

Histogram je vertikalni stupčasti dijagram koji prikazuje raspodjelu grupe podataka, odnosno učestalost pojedinih vrijednosti. Njime se grafički sumiraju velike količine brojčanih podataka iz čega se onda mogu izvući zaključci. Dobivene vrijednosti mogu se usporediti s postavljenim granicama prihvatljivosti proizvoda, što pomaže u donošenju odluka. Proučite!

7. Pobijedite gutače vremena!

Vremenom je potrebno upravljati na učinkoviti način kako bi se ostvarili bolji rezultati, poboljšala kvaliteta rada, smanjio stres, unanjio broj pogrešaka, unaprijedilo zadovoljstvo na radnom mjestu, ali i unaprijedila kvaliteta osobnog života. Najučinkovitija metoda upravljanja vremenom je prioritizacija aktivnosti. No, na raspolaganju nam stoje i neki drugi alati...



8. Razvijte socijalnu inteligenciju!

Socijalno inteligentni šefovi daju osjećaj sigurnosti, a ne izazivaju strah i napetost. Oni suosjećaju sa svojim zaposlenicima, pokazuju interes i razumijevanje za njihove probleme. No, socijalno inteligentni šefovi i zarađuju više. Ako je radnik zadovoljan šefom, bolje će raditi, ostajati dulje, davati više od sebe. Svi sretni, zdravi i s kunama u džepu. Zašto ne?

9. Generacija Y vlada... pa vladajte s njom!

Jedan od najvećih izazova modernih kompanija je komunikacija s dosada najutjecajnijom Generacijom Y. Ta je generacija bombardirana prekomjernim propagandnim porukama, neloyalniji su robnim markama prijašnjih generacija, orijentirani na kratkoročnu korist i ciljeve. Govore cyber jezikom, sposobniji su u „multitaskanju“. Žele promjene, biti neovisni, poduzetni su, ne žele raditi kao njihovi roditelji, i danas se brend gradi s njima, ne za njih.

10. U „outdoor“ kampanji budite pametni!

Outdoor (vanjsko) oglašavanje danas je jedno od najpopularnijih načina prenošenja reklamne poruke. Osnova je ove vrste oglašavanja činjenica da je potencijalna publika koja se susreće s vanjskim oglasnim prostorima uglavnom mobilna. Posebne vrste oglašavanja zahtijevaju posebna pravila. Slijedite naše savjete...



SPA & SPORT RESORT SVETI MARTIN

*Kreacija - doživljaj. Inspiracija - uspjeh. Akcija - kongres
Lokacija - Sveti Martin*

Idealna lokacija na sjeverozapadu Hrvatske, u srcu Europe, a nedaleko od grada Zagreba.

Bogata ponuda i povezani objekti na osebujan način nude brojne sadržaje za sve nivoe smještaja: apartmani i hotel sa preko 600 smještajnih jedinica, dvorana za 450 osoba djeljiva na 3 manje dvorane i 6 dodatnih dvorana za sastanke.

Sve dvorane nude modernu AV opremu, wireless internet, prostor za coffee break i tehničku podršku. Vrhunska gastronomska ponuda u 5 restorana, između ostalog i tradicionalnog restorana s autohtonim jelima, te vrhunska zabava u Pubu Potkova i Night baru hotela.





Zanima me što točno sadrži razvojni plan neke tvrtke, na što sve treba obratiti pozornost, odakle uopće početi.

K.L., Varaždin

Gotovo da nema iznimaka u svijetu – svaka tvrtka, bilo zbog želje vlasnika, bilo zbog konjunktura biznisa i utjecaja konkurencije, bilo zbog prilika koje se otvaraju tijekom djelovanja na tržištu rasti ili imaju želju za rastom. Index rasta je jedan od najbitnijih pokazatelja uspješnosti pojedine tvrtke, i redovno ga proučavaju investitori, dioničari, ali i šira društvena zajednica.

Manje tvrtke vrlo često nemaju jasan, na papiru sročeni, razvojni plan društva i velikim djelom njihov razvoj ovisi o «nosu» i/ili stremljenjima direktora/osnivača te se mijenja veherentno kao što se mijenjaju i okolnosti na tržištu ili interesi vlasnika. Razvoj manjih tvrtki velikim dijelom ovisi i kako osnivač postupa sa dobiti, tj. izvlači li dobit iz tvrtke kako bi financirao privatne projekte. Međutim i takve tvrtke provode SWOT analize, kako bi utvrdile koje joj opasnosti i prijete ugrožavaju razvoj te kako bi spoznale svoje snage i prilike u budućnosti. Kvalitetno sačinjena SWOT analiza, koju vlasnik izradi sa svojim managerima pa i djelatnicima, početak je izrade poslovnog plana razvoja i oblikovanja strategije za budućnost. Često se razvojni planovi rade i zbog traženja financijera, bile to banke, fondovi ili netko treći, koji žele jasan plan za budućnost tvrtke, jer novac koji ulažu u budućnost tvrtke, a dosadašnji rezultati su samo jedan od pokazatelja ima li takva budućnost dodir sa realnošću (pošto papir trpi svašta).

Strategija razvoja tvrtke

PROUČITE I KONKURENCIJU

Tvrtke koje su veće, dugotrajnije na tržištu, i imaju veći udio vanjskog financiranja te brojniji management, rade planove razvoja i zbog investitora i zbog sebe, kako bi racionalno utrošile viškove sredstava, ojačale položaj na tržištu te usmjerile rukovodstvo u najboljem, unisonom smjeru. I ovdje su SWOT analiza, kao i dosadašnji rezultati polazište za izradu razvojnog plana. Ako postoji odjel za strategiju u kompaniji, koji je isključen iz dnevnih operacija u smislu odgovornosti za rezultat, tada je on mjesto od kuda kreće, po nalogu nadzornoga odbora (ili Skupštine društva), izrada razvojnoga plana. Ako nema odjela za strategiju, tada je Uprava dužna Nadzornome odboru predložiti strategiju koja opravdava petogodišnji plan RDGa Društva, njegov tržišni udio kao i razdiobu dobiti na dividende i zadržanu dobiti koja će se koristiti za razvojne projekte. Rezultati RDGa, tržišni udio, index rasta prihoda i EBITDA (bruto dobiti prije amortizacije i poreza), novčani tijek, ostvarenje planova u zadnjim nekoliko godina su podaci koje zaduženi za strategiju moraju imati. Također, bitno je dobiti i podatke o makroekonomskim pokazateljima, kao što su konjunktura industrije u kojoj poslujemo, razvoj DBPa zemlje i regije, razvoj tržišta i tehnologija, te podaci o ključnim dobavljačima i kupcima, te konkurentima.

Dobro je kada Uprava i/ili odjel za strategiju posjeduju i podatke o najboljim tvrtkama u svijetu koje djeluju u našoj industriji, takozvani “best practice”. Ako imamo dobru suradnju sa bankama, svaka banka ima analitičke odjele koji posjeduju veliki broj podataka o tvrtkama sličnim našoj i posjeduju predviđanja kamo i kako će se razvijati naša industrija. Ti podaci su od neprocjenjive važnosti za naš razvojni plan, pošto oni govore o prosječnim maržama u industriji i njihovim trendovima te o cijeni financiranja pojedinih industrija (one koje su više rizične jer im pada promet ili marža, imaju skuplje financiranje, jednako kao i poslovni subjekti koji djeluju u zemljama i regijama koje su više rizične zbog političkih ili makroekonomskih uzroka). Svi ovi podaci

ili dio njih mogu se upotrijebiti kao korektiv ili sredstvo za oblikovanje vizije tvrtke – gdje želimo biti u budućnosti i koja nam je misija na tržištu. Razvoj će obuhvaćati i investicije, tako da će razvojni plan sadržavati i plan investicija, sa strukturom financiranja istih kao i vremenom povrata investicija. Vrlo je bitno da stručne službe predvide i analizu osjetljivosti na promjene pojedinih bitnih elemenata plana razvoja, sa *best i worst case* scenarijima.



Savjeti Poslovnog savjetnika

Razvojni plan sadrži:

- plan RDGa, balance i novčanog tijeka za sljedećih 5-10 godina
- viziju i misiju kako se tvrtka vidi za 5-10 godina
- plan financiranja razvoja
- plan investicija
- plan razvoja organizacije i kadrova
- plan razvoja proizvoda(usluge)
- argumentiran je SWOT analizom bilo vlastitih stručnjaka, bilo vanjskih, te makroekonomskih podacima i predviđanjima kao i podacima o tržištu i industriji, uz neizbježnu analizu osjetljivosti projekta.

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove naš autor Dragan Munjiza dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr



Biljana Radanović,
direktorica tvrtke
LingoLero d.o.o.

Stvarno činjenično stanje: kriza traje već nekoliko godina. Tvrtnice odlaze u stečaj, propadaju, režu troškove, otpuštaju zaposlenike, a preostalima smanjuju plaće, povećavaju obujam posla i očekuju multitasking na dnevnoj bazi. Nema novaca za putovanja, team buildinge, seminare, tečajevе i slične luksuze. Podatak s početka prošle godine kaže da je svega otprilike 30% tvrtki koje ostvaruju najveći profit u Hrvatskoj prepoznalo važnost učenja stranih jezika. Kako stoje ostale edukacije i koliko zapravo tvrtke ulažu u svoje zaposlenike, pitanje je na koje smo pokušavali pronaći odgovor u protekla dva i pol mjeseca.

ZAŠTO?

Kako nijedna tvrtka ne može opstati izolirana na tržištu i biti izolirana od tržišnih previranja, tako su negativna tržišna kretanja dotaknula i nas u LingoLero centru za poslovnu edukaciju, strane jezike i prevodjenje pa smo odlučili provesti istraživanje i ispitati situaciju s ulaganjima u edukacije. Nasumično smo odabrali 300 od 1000 najprofitabilnijih tvrtki u Lijepoj našoj i dobili zanimljive rezultate. Dodatno smo začimili stvar tako što je istraživanje provodio izvorni govornik - na engleskom jeziku! To nam je dalo sasvim drugačiji uvid od pukog postavljanja pitanja i bilježenja odgovora.

POSLOVNI SURADNICI

Prema našim istraživanjima, više od 95% tvrtki svakodnevno dolazi u doticaj sa strancima, bilo da se radi o partnerima, vlasnicima ili stranim suradnicima. Svega 5% ispitanika izjavilo je da je takva vrsta komunikacije rijetka. Naravno, ovdje se radi o velikim tvrtkama ili tvrtkama srednje veličine. 79% ispitanih ima strane partnere ili suradnike, a čak 69% posluje sa stranim klijentima. 32% njih bavi se nekom vrstom distribucije, a svega 26% ima nekakvo zastupstvo. Od ukupnog broja ispitanih tvrtki, 21% je u potpunom stranom vlasništvu, a to su mahom tvrtke koje zapošljavaju preko tri ili četiri tisuće zaposlenika.

JEZICI I KOMUNIKACIJA

Sve su tvrtke navele engleski jezik kao sredstvo komunikacije, a 45% njih na drugo je mjesto stavilo njemački. Treće mjesto zauzeo je talijanski jezik, a četvrto ruski. Na ostale jezike otpada zanemarivih 4%. Prema podacima, engleskim se jezikom u 44% tvrtki govori vrlo dobro, a tek 14% odlično. Svoje poznavanje njemačkog jezika tvrtke su ocijenile dobrim (33%) i vrlo dobrim (19%). Poznavanje ostalih jezika 78% tvrtki ocijenilo je kao „osrednje“.

Koliko ulažemo u znanje?

Činjenica: znanje je moć. Činjenica: više znanja generira više uspjeha, veću zaradu i bolji položaj na tržištu. Činjenica: ulagati u sebe i u svoje zaposlenike najisplativija je investicija. Činjenica: dolaskom krize prvi troškovni rezovi rade se upravo na edukacijama i stjecanju znanja.

Također je 100% tvrtki izjavilo da im je najčešći oblik svakodnevne komunikacije elektronska pošta, dok na komunikaciju telefonom otpada 90%. S druge pak strane, 33% tvrtki čak nekoliko puta tjedno prisustvuje sastancima na stranom jeziku, a 24% jednako često drži prezentacije. Čak 29% redovno piše sve izvještaje i službenu dokumentaciju na nekom od stranih jezika, a 38% ih obavlja i intervjuе za posao isključivo na jeziku koji nije hrvatski. Zanimljiv je podatak da 43% tvrtki pregovara na stranom jeziku, a svega 23% njih tek „povremeno“ sudjeluje u nekom obliku poslovnog druženja sa strancima. Štoviše, poslovno druženje u nekim tvrtkama kao i da ne postoji. Ukupni podaci pokazuju da 80% uprava govori stranim jezikom, a stranim jezikom se služe i sljedeći sektori i odjeli: komercijala, prodaja, marketing, proizvodnja, IT sektor. Strane jezike nalazimo u tek 5% ljudskih resursa i – financijama što je pomalo zbuñujuć podatak. Čak 38% tvrtki izjavilo je da „povremeno“ ulaže u svoje zaposlenike, a 33% „po potrebi“. Šokantna je činjenica da nijedna tvrtka nije rekla kako „stalno“ ulaže u svoje zaposlenike. Tvrtnice najčešće ulažu u stručne seminare, čak 67%, a jednako toliko ulažu i u strane jezike. Njih slijede različite vrste profesionalnih i komunikacijskih tečajeva.

TIPIČAN HRVATSKI SUGOVORNIK

Tipičan hrvatski sugovornik i/ili sugovornica ima vrlo dobro poznavanje engleskog vokabulara i gramatike, priča poprilično fluentno i iznimno je susretljiv i ljubazan. Nešto manji dio sugovornika govori dobro, a svega je 5% sugovornika imalo većih poteškoća s engleskim jezikom.

Unatoč činjenici da je većina sugovornika bila iznimno otvorena i susretljiva, većina ih je ipak u početku bila sumnjičava prema istraživanju jer su vjerojatno smatrali da se radi o konkurenciji koja ispituje teren. Zanimljiv je i odnos veličine tvrtke i nastupa sugovornika. Što je tvrtka bila manja, to je sugovornik bio ljubazniji i susretljiviji, a u istom je odnosu bilo i poznavanje engleskog jezika. Također je većina sugovornika napomenula da im je poznavanje



“Nitko na svijetu nije jači od čovjeka koji zna.”
(japanska poslovica)

nje jednog ili više stranih jezika iznimno bitno pri zapošljavanju, ali da ipak svejedno najveći dio ulaganja odlazi na različite vrste team buildinga i poslovnih večera, a jednako tako veliki dio ulaganja otpada i na razne radionice. Stekli smo dojam da strane uprave više ulažu u učenje jezika, a neke su tvrtke unutar sebe organizirale tečajevе koje održavaju njihovi zaposlenici (prevoditelji i/ili profesori). Još jedna zanimljivost na kraju – mnogo tvrtki ne odbija uložiti u znanje svojih zaposlenika – samo im to nikada nisu ponudile kao opciju. Dakle, ako želite učiti, ispitajte situaciju – u Hrvatskoj se ipak ulaže u edukaciju! Svima koji su sudjelovali u istraživanju hvala na vremenu i susretljivosti. Hvala i provoditeljici istraživanja.

Koliko se dobro služite engleskim jezikom u Vašoj tvrtki?



Koliko često Vaša tvrtka ulaže u obrazovanje zaposlenih?



* Rezultati ovog istraživanja rađeni su na uzorku od 300 tvrtki, informativnog su karaktera te stoga promijenjivi. U nekim segmentima postoci prelaze 100% jer su tvrtke imale opciju dogovoriti na više pitanja.



LingoLero d.o.o

Nehajska 20, Zagreb
tel: 01/ 777 99 15
mob: 098/ 168 77 09
email: info@lingolero.com



Gospodarstvo i obrazovanje – neraskidiva veza

Uskoro organizirate konferenciju „1st PAR International Leadership Conference“. O čemu je ukratko riječ?

- Konferencija je zamišljena kao znanstveno stručni skup koji će povezati poduzetnike i gospodarstvenike s visokoobrazovnim institucijama te pomoći daljnjem jačanju neraskidive veze gospodarstva i obrazovanja. Sudionici će imati priliku prezentirati svoja znanja, radove i vještine iz područja upravljanja i vođenja te prisustvovati vrhunskim seminarima i treninzima Iacocca Instituta.

Uz panel raspravu Žene lideri u novim tehnologijama, koju organiziramo u suradnji s Hrvarskom udrugom za informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, elektroniku i mikroelektroniku – MIPRO, prva Konferencija dat će se naglasak na *Women's leadership* (žensko vodstvo). Svi polaznicima trodnevnih edukacija, bit će izdani certifikati profesionalnih edukacijskih programa (*Professional education program*) Iacocca Instituta koje ova prestižna institucija po prvi puta provodi izvan svog sjedišta.

O Lee Iacocci i institutu koji je osnovao nepotrebno je trošiti riječi s obzirom da su s njegovim referencama te bogatom karijerom upoznati svi koji su se ikada okušali biti ili žele tek postati lideri i manageri. Lehigh

Poslovna akademija Rijeka i Visoka poslovna škola PAR od 29. do 31. ožujka u opatijskom hotelu Milenij organizira konferenciju „1st PAR International Leadership Conference“ s temom „Women's leadership“. Povodom tog događanja razgovarali smo s dekanicom PAR-a, **dr. sc. Gordanom Nikolić**.

University vrhunsko je sveučilište osnovano još 1865. godine te rangirano u samom vrhu američkih istraživačkih sveučilišta. Misija Lehigh sveučilišta i Iacocca instituta je poboljšati sposobnost poduzeća i pojedinaca kako bi se učinkovitije natjecali na globalnom tržištu.

Sama činjenica da se njihov professional program održava po prvi puta u Europi i to ovdje u Hrvatskoj daje nam vjeru u uspjeh ovog projekta.

Kako to da je ovaj projekt pokrenut? Je li planiran samo za ovu godinu ili biste s konferencijom nastavili „na duge staze“?

- Našu ideju i koncepciju Konferencije prezentirali smo našim američkim partnerima Iacocca Institute i Lehigh University s kojima surađujemo već neko vrijeme uključivanjem studenata i zaposlenika u njihove edukacijske programe. Dvije godine zaredom, predstavnici Poslovne akademije Rijeka i Visoke poslovne škole PAR osvojili su nagradu kao najbolji između 120 studenata koji godišnje

polaze program „Global Village for future leaders of business and industry“ iz cijelog svijeta. Na to smo naravno mi na Poslovnoj akademiji Rijeka i Visokoj poslovnoj školi PAR veoma ponosni te smo na osnovu reference naših studenata i predavača postali i službeni partneri Iacocca Instituta za područje Hrvatske, Srbije, Makedonije, Bosne i Hercegovine, Albanije, Kosova, i Bugarske.

Reference naših američkih partnera doista su impresivne te se nakon konzultacija s njima iskristalizirala tema ženskog vodstva kao aktualnog i interesantnog sadržajno-tematskog okvira prve konferencije. Tu svakako ne želimo stati. Imponira nam činjenica da u Poslovnoj akademiji Rijeka i Visokoj poslovnoj školi PAR vide partnera za razvijanje programa cjeloživotnog učenja u ovom dijelu Europe. Želja nam je da ovakva konferencija postane tradicionalni skup te da se svake godine obrađuju specifične tematike lidera 21. stoljeća.

☞ **Tko sve može sudjelovati i kako je konkretno konferencija zamišljena?**

- Konferencija ima za cilj osigurati spoj iskustava i znanja iz područja poslovnog upravljanja i vođenja, razvijati vještine potrebne za učinkovito vođenje te maksimizirati interakciju sudionika konferencije, a sve to u cilju povećanja globalne konkurentnosti organizacija, institucija i pojedinaca, stoga vjerujemo da može biti interesantna različitoj populaciji od gospodarstvenika, poduzetnika do članova akademske zajednice i studenata. Naši će gosti biti predsjednici uprava i direktori pojedinih sektora, vrhunski stručnjaci, dekani i sveučilišni profesori, državni savjetnici te poduzetnici uključeni u različite programe i interaktivne panele, seminare i radionice. U najkraćim crtama – nudimo trodnevno iskustvo učenja, upoznavanja, razmjenjene ideja, pitanja i izazova sa ostalim sudionicima širom Europe uz svjetski poznate govornike i predavače u ugodnoj atmosferi opatijske rivijere. Sve informacije dostupne su na www.par-conference.com

☞ **Koje su najvažnije teme kojima ćete se baviti? Koje su teme uopće po Vama najvažnije za moderne lidere?**

- Kroz panel raspravu, predavanja, izlaganje radova te seminare i certificirane radionice dotaknut ćemo se svih relevantnih sadržaja modernog vodstva. Sama predavanja i izlaganje radova bit će organizirana kroz 6 tematskih cjelina (Žensko vodstvo i nove organizacijske kulture, Razvijanje strateških Leadersa, Utjecaj vodećih timova novog doba, Komuniciranje Leadersa, Razvoj HR profesionalaca te Coaching za veću učinkovitost) gdje će biti prostora za osoban doprinos sudionika konferencije kroz pozivna predavanja i izlaganje prijavljenih radova. Kroz glavnu temu ovogodišnje konferencije PILC „Women’s leadership“ želimo omogućiti umrežavanje poslovnih žena, doprinijeti promociji i afirmaciji žena lidera na području poduzetništva, politike, medija i drugih domena društvenog i poslovnog života.

☞ **Bit će tu i inozemnih predavača. Koja je razlika između hrvatskog i inozemnog načina poslovanja? Što možemo naučiti od naših „vanjskih“ partnera?**

- Istaknula bih svakako ponovo čvrstu spregu gospodarskog i obrazovnog sektora kao jedan od temeljnih čimbenika uspjeha američke ekonomije. Kod nas se o tome puno govori, ali imam osjećaj još uvijek nedovoljno radi. Vjerujem kako će razlike između našeg i

američkog sustava najbolje oslikati naše renomirane predavačice iz Amerike Carol Ham, direktorica za stručne edukacije na Iacocca Institutu, te Susan Green, konzultantica na TAI Incorporated. Carol i Sue će obraditi teme poput Stilova vođenja, Razvijanja učinkovitosti vođenja, Komuniciranja vodstva, Vizije tvrtke tijekom kojih će ukazati na koji je način moguće jače spajanje teorijskih i praktičnih znanja, odnosno kako se postiže jača kompetitivnost te stvaranje poduzetničke i proaktivne klime.

☞ **Svakodnevno smo okruženi podjelama na žene direktorice/poduzetnice i muškarce direktore/poduzetnike, organiziraju se posebna događanja za žene u poslovanju i sl. Koliko je zapravo realna razlika između uspješnosti muškaraca i žena u hrvatskom poslovanju, ili primjerice u njihovom načinu rada? Jesu li ovakve podjele zaista nužnost?**

- Nažalost, nema detaljne analize uspješnosti dva spola, no svi smo upoznati s brojkama koje ukazuju da žene u odnosu na muškarce u Hrvatskoj imaju nižu stopu ekonomske aktivnosti, nižu stopu zaposlenosti, višu stopu nezaposlenosti i nižu mjesečnu zaradu. Osobno ne smatram da su nužne takve podjele. Dapače, to što se pokazalo da ljudi imaju tendenciju sa muškim spolom više povezivati osobine koje su potrebne za uspješnog lidera te da takve predrasude dovode do toga da mnogi vjeruju da nijedna žena ne može obnašati visoke dužnosti jednako kao i muškarac, po meni bi trebalo poticati upravo osviještenju da se lideri ne rađaju i ne nastaju spolom već sposobnostima. Iako statistički podaci još uvijek pomalo obeshrabuju, na pomaku smo velike prekretnice jer se žene sve više aktivno i dinamično uključuju na poslovnom planu i sve više je njihova učinkovitost i kvaliteta cijenjena i prepoznata od muških kolega. Uostalom, mislim da je jedna od značajnih karakteristika lidera društvenost odnosno sposobnost pokretanja ljudi u željenom pravcu ili prihvaćanja nove ideje. Zato vjerujem da pravi lideru pokreću društvene promjene bez obzira na spol te da se ovakvim temama može doprinijeti jačanju položaja žena u poduzetništvu i gospodarstvu ne na način da se potiču razlike već razvijaju uspješni i samosvjesni pojedinci koji će biti temelji modernog i društva, kao što je slučaj u Americi i nekim zemljama Europe.

☞ **Kakvo je Vaše iskustvo u vezi Hrvata i dodatne edukacije? Ima li dovoljno interesa za usavršavanjem,**

prepoznaju li Hrvati uopće važnost cjeloživotnog učenja i obrazovanja?

- To je još jedna tematika o kojoj bi trebalo više razgovarati i mijenjati naše mentalne sklopove. U razvijenim društvima kao što je američko ili u većini europskih zemalja pojedinci i poduzeća konstantno ulažu u dodatne edukacije, seminare i radionice. U razvijenim zemljama ljudi, roditelji za djecu ili pojedinci za sebe, podižu kredite radi kvalitetnog školovanja, ulažu u znanje dok naši ljudi kredit podižu isključivo radi automobila ili nekog drugog statusnog simbola, iako banke već neko vrijeme imaju posebne kreditne linije za obrazovanje. Kao da našim ljudima nije jasno kako je ulaganje u edukacije ulaganje u budućnost, jedina investicija koja ne propada. Sve druge su možete izgubiti, ali ono što steknete znanjem više vam nitko ne može oduzeti.

Nažalost, u ovom trenu Hrvati većinom samo u teoriji podržavaju princip cjeloživotnog učenja, recesija je išla u prilog da su se prvo umanjila troškovi namijenjeni marketingu i edukacija, a upravo bi se u doba krize trebalo najviše ulagati u daljnji i osobni i poslovni razvoj jer samo novim znanjima, novom vrijednosti pojedinca možemo ostvariti društveni rast i razvoj. Recesiju treba iskoristiti za percepciju novog društva temeljenog na znanju.

☞ **Cime biste se posebno pohvalili? Što to ističe PAR u odnosu na druge poslovne škole u Hrvatskoj?**

- Vizija nam je postati jedna od vodećih visokih poslovnih škola u Republici Hrvatskoj koja će svojom prepoznatljivošću u povezivanju obrazovanja i gospodarstva te svojim međunarodnim djelovanjem, kvalitetnim programom, stručnim i kvalitetnim kadrom doprinijeti kako razvoju pojedinaca tako i procvatu gospodarstva.

Smatram kako je velika prednost našeg studija usklađenost teorije i prakse te međunarodna suradnja, sudjelovanje u međunarodnim programima i projektima. Naši studenti proširuju teoretsko znanje sudjelovanjem u inovativnom konceptu poduzetničkog inkubatora, točnije, studenti rade na pravim projektima tijekom cijelog studija. Takvim pristupom studenti rano stječu radno iskustvo te na tržište rada dolaze konkretnim know-how znanjem. Također, prilike koje nudimo studentima u okviru cjeloživotnog učenja uključuju besplatne otvorene seminare, treninge i radionice poslovnog i osobnog razvoja koje Visoka poslovna škola PAR i Poslovna akademija Rijeka organiziraju.



Pregovaranje među različitim kulturama

Više od dvije trećine uspješnosti u pregovaranju određeno je neverbalnom komunikacijom. Zato je važno prepoznati i razumijeti razlike u uporabi neverbalnih poruka, kako govor tijela sugovornika, osobito onih koji dolaze iz različitih kultura, ne budu uzroci skupih nesporazuma.



prof. dr. sc. Saša Petar

PODRUČJA NERAZUMIJEVANJA

Općenito govoreći, govor tijela možemo podijeliti u sljedeće kategorije: izrazi lica, kontakt očima, uporaba fizičkog i psihičkog prostora, geste te zvukovi i druge kretanje.

1 Izrazi lica i kontakt očima

Ako, na primjer, usporedimo afričke, arapske i azijske žene s američkim ženama lako ćemo ustanoviti da postoji puno kulturnih varijacija i da je jedini izraz govora tijela, koji ima samo dva univerzalna značenja – smjeh. On može značiti zadovoljstvo, ali i nedoumicu (nelagodu) kod Azijata. Mnoge žene iz Azije, Afrike i Bliskog istoka gledat će u pod i izbjegavati direktan kontakt očima kao znak poštovanja, dok će Europljani i Amerikanci nedostatak kontakta očima često tumačiti kao nedostatak pozornosti i smatrati nepristojnim.

2 Uporaba fizičkog i psihičkog prostora

Psihički prostor je prostor komunikacije s ljudima. S nekim ljudima komuniciramo na većoj udaljenosti, nekima dopuštamo da nam se fizički približe. Ljudi uglavnom nisu svjesni da svatko od nas brani različite dijelove svog prostora, ovisno o razini ugroženosti koju osjeća ulaskom neke osobe u pojedine dijelove prostora. Ova podsvjesna "obrana teritorija" nagonско je ponašanje koje dijelimo sa svim živim bićima na Zemlji, pa je dobro poznavati svoje reakcije u pojedinom prostoru, kako bismo ih mogli što uspješnije kontrolirati. Fizički prostor je prostorija u kojoj pregovarate. Ovisno o vrsti pregovaranja izaberite i veličinu, uređenost i tehničku opremljenost, odgovarajuću boju zidova prostorije kako biste uspješno pregovarali. Loše odabran prostor može uvelike utjecati na kvalitetu pregovora i raspoloženje slušatelja.

Potreba pojedinca za prostorom razlikuje se od kulture do kulture. Na Srednjem istoku, ljudi istog spola stoje bliže jedni drugima nego što to rade Europljani i stanovnici SAD, dok osobe suprotnih spolova stoje na većoj udaljenosti. Japanci stoje metar do metar i pol udaljeni dok razgovaraju, dok će se Europljani i Amerikanci tijekom razgovora, ovisno o temi, često približavati jedni drugima.

3 Psihički prostor

Psihički prostor podijeljen je na četiri zone: intimni prostor, osobni prostor, društveni prostor i javni prostor. Intimni prostor okružuje nas na udaljenosti kontakta, do 30 centimetara od nas. U tom prostoru kontakt dopuštamo samo osobama kojima u potpunosti vjerujemo. Svaki tuđi, nedopušteni prodor u taj prostor izaziva trenutnu reakciju. Osobni prostor nalazi se 30 do 100 centimetara oko nas i dijeli se na bliski i na udaljeni osobni prostor. Ovaj prostor još je blizu intimnog, no ako nam se netko približi do te udaljenosti reakcije su ipak ublažene. Društveni se prostor također sastoji od bližeg i daljeg područja. Blisko područje nalazi se metar do dva oko nas i to je udaljenost na kojoj se najčešće bavimo osobnim poslovima. Na toj udaljenosti obično razgovaramo s prijateljima, kolegama sa posla i tako dalje. Udaljeno područje nalazi se dva do četiri metra i u njemu se odvijaju formalniji društveni ili poslovni odnosi. Javni prostor, u kojem se krećemo, ima također bliže područje na udaljenosti četiri do osam metara, dok granice daljeg javnog prostora određujemo osam i više metara daleko od nas. Pregovore najčešće obavljamo u daljem društvenom i bližem javnom prostoru. Kontrola naših obrambenih refleksa može pomoći da "pristanemo" na podjelu tog prostora, budući da su nam sugovornici "dopustili" ulaz u isti taj (ali ovoga puta njihov) prostor i ostanemo koncentrirani na pregovore.

4 Fizički prostor

Fizički prostor je stvarni prostor u kojem

pregovaramo. Prostor se dijeli među sugovornicima, tako da svatko ima svoj prostor, dok se pojedini dijelovi pojedinih prostora preklapaju tijekom pregovaranja.

Pregovarati se može i na ulici, u tramvaju i pod mostom, no najveći dio poslovnih pregovora odvija se u uredima ili sobama za sastanke. Prostorija treba biti primjerena veličini grupe. Ako je prostorija premala, ljudi će se osjećati neudobno i zatvoreno. Ako je prostorija prevelika, grupa može izgubiti osjećaj povezanosti, a sugovornici će biti dodatno opterećeni "loveći" pogledom jednog po jednog slušatelja. Sjednite tamo gdje možete vidjeti i čuti sve druge, ali i da oni vas jasno vide. To je osobito važno ako razgovor uključuje veći broj ljudi. Ako je moguće, najbolje je da upravljate sastankom na svom teritoriju. Sve će vam biti poznato i pod kontrolom, pa su vam sve dodatne informacije i podrška na dohvata ruke.

5 Geste

U mnogim dijelovima svijeta, upirati u nekog kažiprstom smatra se izrazito uvredljivim, kao što je pokazivanje srednjeg prsta gesta (osobito ako su ostali prsti stisnuti u šaku, a ruka ispružena) koja se smatra uvredljivom i nepristojnom u cijelom svijetu.

6 Prekrižene noge

To je gesta koja se može pokazati agresivnijom nego što se misli. Naime, kada je stopalo podignuto i često upereno u smjeru osobe s kojom komunicirate, osobito ako se radi osobi s Bliskog istoka i ako je stopalo iznad koljena (znači, kada se vidi potplata) vaš sugovornik se može osjećati nelagodno. Prema tradiciji govora tijela islamskih zemalja „otkriveno“ stopalo znači neukus (osobito ako vam je potplata izlizana i prljava), ali i optužujuću, čak i prijetuću gestu (simbolizira oružje, najčešće koplje). Rješenje je da ne prekrižite noge kada ste u takvom društvu ili da izbjegavate da vam je vrh stopala usmjeren ka sugovorniku. U europskim zemljama, pak, usmjeravanje stopala prema sugovorniku (ili sugovornici) znači simpatiju, bliskost i direktno obraćanje. Također, ako imate prekrižene ruke i ako ste se „uvalili“ u vaše sjedalo (ponekad i fotelju) pokazujete znakove neukusa ili defanzivnosti (obrane).

7 Ostale geste

Geste, kao što su stisnuta šaka ili ispruženi kažiprst često izražavaju agresiju ili frustrirani stav. Pregovarači moraju izbjegavati taj dio govora tijela ne žele li s druge strane sugovornika spremnog na obranu (ali i kontra-napad). Geste koje bi još trebalo izbjegavati su i „podignuti palac“ i „spojeni palac i kažiprstu, tzv. O.K.“ znak. Ti znaci imaju pozitivno značenje u Velikoj Britaniji i SAD, ali u Iranu i Španjolskoj podignuti

palčevi imaju prosto značenje, dok znak „O.K.“ u Grčkoj obično povezuju sa karakterom koji je sličan jednom od naziva za ženskim spolnim organ. Taj znak u francuskoj znači „bezvrijedan“ ili „nula, ništa“. Pa vi sad spajajte palčeve i kažiprste da biste nešto pohvalili. Klimanje glavom lijevo-desno svugdje u svijetu znači negaciju, osim u zemljama jugoistočne Azije i Bugarskoj. Tamo klimanje glavom lijevo-desno znači „da“ ili potvrdu mišljenja.

8 Zvučne i druge iritacije

Zvučni znaci nerveže, kao što je pročišćavanje grla, uzdisanje ili stvaranje neugodnih zvukova lako su prepoznatljivi. Igranje s kovanicama ili ključevima u džepu, ljuljanje u stolcu, zvučno disanje ili „lomljenje“ prstiju znaci su rastuće nerveže. Drugi suptilni indikatori nerveže su lupkanje prstima, „čupkanje“ tkanine na kojoj sjedite, pokrivanje usta kada govorite ili jednostavno ne gledate u osobu kojoj govorite. Neke od tih gesti mogu također ukazivati na sumnju. To je vidljivo ako se pregovarač udaljava, ili se naginje unazad ili su mu stopala ili cijelo tijelo okrenuta prema izlazu. Drugi suptilni znakovi su trljanje očiju, dodirivanje ili trljanje nosa i zakopčavanje kaputa (sako) na odlasku (dok se još rukujete sa sugovornikom).

9 Vrijeme

Nesposobnost pregovarača da se drže dogovorenog vremena je vjerojatno jedna od najznačajnijih iritacija u međukulturalnom pregovaranju. Kulture koju su manje svjesne točnosti u dolasku i tajmingu sastanka često ne mogu razumijeti opsjednutost Amerikanca i nekih drugih naroda vremenom. Vrijedi i obrnuto. Južnoamerikanci i Afrikanci mogu tvrditi da je nemogućnost dolaska na vrijeme samo neizbježna i nepredvidiva posljedica drugih obveza – onih koje uključuju obitelj i prijatelje – ili neočekivanih obveza koje su im nametnute, a koje ih odvlače od dogovorenih sastanaka sa Zapadnjacima. Zapadnjaci nemaju koncept apsolutne obveze drugih kultura prema obiteljskim situacijama, koje su najčešće vrlo nevažne u zapadnim društvima i kulturama. „Moj je brat telefonirao i tražio da me vidi, pa sam morao otići do njega. Žao mi je da sam propustio naš sastanak.“ tipični je komentar koji Arapin, Afrikanac ili Španjolca može izreći. Oni vjeruju da je situacija u koju je uključen član obitelji svima razumljiva i ne razumiju da takvo opravdanje nije dovoljno Zapadnjacima.

10 Međusobni odnosi

Zapadni pregovarači često su i beznačajno nesvjesni važnosti međusobnih odnosa i ne shvaćaju njihov utjecaj na donošenje konačne odluke u većini Europskih, Azijskih i Južnoameričkih zemala i kultura. Strpljivost je

oobina koju moraju naučiti, no moraju biti sporemi brzo djelovati jednom kada je odluka donesena. To se događa često bez upozorenja. Evo primjera: 95% vremena provedenih na sastanku s Japancima biti će „potrošeno“ na razgovore, sakupljanje informacija i čekanje sljedećeg sastanka, dok će 5% zajedničkog vremena biti „dodjeljeno“ razdoblju intenzivnog rada kako bi se dostigli nemogući rokovi.

11 Odjeća

Opće pravilo, kojeg se moraju držati poslovni gosti u stranim zemljama, je da moraju biti uredno odjeveni. Muškarci moraju imati odijelo i kravatu u skoro svim zemljama. Budite strpljivi i točni, očekujte da ćete čekati (ako ne zbog običaja, onda zbog želje domaćina da vam odmah na startu pokaže koliko je važan i zbog vse nerveže zaradi početne poene tijekom pregovaranja) i nemojte pokazivati znakove protesta ili uvredenosti. Poslovne žene u Islamskim zemljama moraju nositi odjeću koja pokriva noge, ramena i ruke do zglobova.

12 Riječi i tišina pokazuju emocije

Javni gubitak kontrole nad sobom može, u skoro svim slučajevima, označiti kraj razgovora ili druženja. Osoba koja je „izgubila živce“ u svim će društvima biti promatrana sa sumnjom u mogućnost izvršenja dogovora. Cijeli proces stvaranja povjerenja i bliskih međusobnih odnosa morat će početi ispočetka.

Mnogi Zapadnjaci šutnju smatraju neugodnom i tražit će načina da održavaju konverzaciju. Mnoge druge kulture smatraju previše govora nepotrebnim tijekom poslovnog sastanka pa mogu imati duža razdoblja šutnje, prekinuta ogovaranjem i pričanjem priča. Mnoge kulture su zabavljene stresom koji tišina izaziva kod Zapadnjaka, pa često namjerno stvaraju neugodna razdoblja šutnje dok pregovaraju (naročito dok se cjenjkaju) kako bi zatražili ustupak druge strane. Rješenje je da zašutite i ostanete šutjeti sve dok vaš sugovornik ne progovori.

Hello Kitty



NUDIMO FRANŠIZU *Hello Kitty*
MONO BRAND DUĆANA

Ekskluzivni distributer *Hello Kitty*
za Hrvatsku,
Srbiju i Bosnu i Hercegovinu,
nudi mogućnost otvaranja mono brand
Hello Kitty

dućana na pricnipu franšize.
Ozbiljno zainteresirani poslati
pismo namjere

na e-mail:


generalmarket@generalmarket.hr



13 Grube riječi

Mnogi Zapadnjaci će u „egzotičnim“ zemljama spaziti da većina službenika, kao što je prometna policija ili granična vrlo grubo zatražiti: „Dajte mi tu putovnicu“ ili „Želim Vaše dokumente“ bez uobičajenog zapadnjačkog dodatka „molim“ i „hvala“. Za Zapadnjake to je vrlo grub jezik i često se brzo uvrijede, ne shvaćajući da lokalni „šerifi“ često imaju tek rudimentarno znanje engleskog jezika koje im ne dozvoljava komunikaciju bolju od one koju su imali Tarzan i Jane.

14 Nazivanje imenom

Narodi jugoistoka Europe (Srbija, Makedonija, Bosna i Hercegovina, Albanija) prelaze na „ti“ brže nego što to nekome odgovaralo. Ostanete li na „vi“ potpuno ćete zbuniti sugovornike koji će se mučiti sa „ti“, kojim pokazuju srdačnost i „vi“ kojim bi htjeli pokazati poštovanje prema vama. Mnoge kulture će lako osjetiti kada su međusobni odnosi toliko dobri da ste došli do točke nakon koje ćete preći na „ti“ i nazivati se imenom. Oni mogu znati, na primjer, da ta točka može biti dostignuta prije kod Amerikanaca, kasnije kod Francuza, a negdje između je većina drugih nacija. U Hrvatskoj imamo i opciju da nekoga nazovete imenom, a da ste još uvijek na vi (npr. Kako ste, gospoda Vlatka?). U nekim kulturama rijetko se koriste osobna imena, čak i među prijateljima (npr. u Japanu), pa je važno prepoznati običaje koji se odnose na uporabu osobnih imena. 



Vođenje obiteljskog biznisa: Kada zatražiti vanjsku pomoć?

Naslijedio sam vođenje obiteljskog biznisa i danas smo u dubioznoj poslovnoj situaciji u kojoj teško nalazimo zajednički rječnik. Obično smo sve rješavali sami unutar naše obitelji i to je politika koju stalno slijedimo. Moj otac koji je pokrenuo obiteljski biznis, karizmatičan je poduzetnik, sada umirovljen, i na tome inzistira. Kaže da smo nesposobni i slabi ako se obraćamo za vanjsku pomoć. Ipak sad imam sumnju glede ove prakse. Kad je dobro angažirati vanjskog stručnjaka da pomogne u vođenju obiteljskog biznisa?

K.V., Zadar

Da, vaš biznis pripada vašoj obitelji. Ipak postoje situacije kad je vanjski stručnjak potreban i koristan u rješavanju poslovnih dilema.

U FAZI RASTA

Ako vaš obiteljski biznis ubrzano raste, i članovi obitelji su preuzeli i preopterećeni su brojnim zadacima (čitaj: odgovornostima), tada je vrijeme za vanjsku pomoć. Za brojne obiteljske biznise, čini se logičnim i troškovno najučinkovitijim angažirati vanjsku pomoć koja slijedi posao i hijerarhijsku strukturu biznisa „od dna prema gore“. Dakle najprije će na određeni period ili trajno, za odgovarajući projekt angažirati i zaposliti radnike koji će obavljati „niže“ poslove: administraciju, pakiranje, otpremu... Oduprite se toj sklonosti i umjesto toga razmotrite potez angažiranja iskusnog menagera s bogatom praksom u nedovoljno pokrivenom području obiteljskog biznisa u kojem ste oskudni sa znanjima, vještinama ili kapacitetom. Prije nego za to angažirate osobu priznatog ugleda i autoriteta, važno je prodiskutirati ovu odluku sa svima koji imaju interes i snositi će posljedice ove promjene. Važno je znati i poštujete li time ili kršite osnovna pravila glede politike upravljanja ljudskih

resursa u biznisu vaše obitelji. Primjerice, imate li pravilnik o plaćama, radnom vremenu i radnim mjestima (makar i na dvije stranice), jeste li utvrdili uvjete pod kojima ćete angažirati novog djelatnika. Samo zato što vi i vaš brat radite i vikendom, ne znači da će tako raditi i novi djelatnik. Važno je da „standardi“ za rad, kojih će se morati pridržavati novi djelatnik, te plaća i drugi oblici kompenzacija, uključivo i eventualne mogućnosti napredovanja, budu usklađeni i usvojeni za cijelu firmu, ako to već nisu bili prije.

ZA VAŽNE ODLUKE

Čak i ako je vaša obitelj vrlo složna i dijeli svako dobro i zlo, i ako vaš obiteljski biznis „cvjeta“, brojni stručnjaci za obiteljski biznis u svijetu sugeriraju da ustanovite i koristite savjetodavno tijelo (savjet, odbor, kolegij...) direktora s funkcijom savjetovanja menagera obiteljskog biznisa, pogotovo oko odluka



važnih za budućnost obiteljske firme. Ovakvo tijelo vanjskih neobiteljskih stručnjaka s poslovnom mudrošću, koji djeluju u drugim područjima i ne predstavljaju konkurenciju, može pomoći u vrlo širokom području poslovnih situacija, od rješavanja sukoba, do poslovne strategije i financijskog planiranja.

Uvijek pomaže nepristrani pogled na upitnu situaciju. Bez obzira koliko iskreno pokušavali imati objektivne glasove, u vlastitoj obitelji to nije moguće. Kad znaju da moraju iznijeti svoj pogled i stav pred takvo tijelo te ga odgovorno opravdati, osobe koje vode obiteljsku firmu prisiljene su biti jasnog i razložnog uma.

Financijski, funkcioniranje navedenog savjetodavnog tijela ne mora biti veliki teret obiteljskom biznisu. Takav vanjski savjet/odbor/kolegij može uvesti osjećaj odgovornosti i perspektive čak i u vrlo malim obiteljskim firmama. Naravno da je uputno s vremena na vrijeme novčano (ili na neki drugi način) kompenzirati njegove članove za njihov uloženi trud i vrijeme. Ako to niste u stanju na fer način učiniti novcem, angažirajte umirovljene menagere i konzultante, ili se obratite nekom od poduzetničkih centara na vašem području. Ako ste dio lokalne poduzetničke mreže, darujte dio svog vremena za pomaganje uspjeha u poslu drugih poduzetnika - članova mreže (udruge, klubova...). Tada isto možete tražiti i dobiti za uzvrat, od pojedinaca – poduzetnika i menagera koji se s vama poslovno ne takmiče u istoj djelatnosti.

U RJEŠAVANJU SUKOBIA

Bez obzira jeste li samo članovi malog poduzetničkog partnerskog tima kao muž ili žena, ili ste članovi brojnog višegeneracijskog obiteljskog tima, sigurno znate kao nitko drugi, kako „stisnuti gumb“ i gurnuti vašeg člana obitelji – poslovnog partnera. Kad nastanu sukobi emotivne i/ili obiteljske prirode, i brzo se ne riješe, razmotrite angažiranje pomoći nekog stručnjaka za upravljanje odnosima, mediatora, coach-a ili konzultanta za obiteljski biznis. Takav stručnjak može raditi na pitanjima i situacijama koje su previše osobne da bi ih se otvoreno iznijelo pred savjet/odbor. Za njegov rad mu treba omogućiti da se sastane i razgovara sa svim članovima obitelji, posebno po pitanjima njihovih ciljeva, briga i strahova. **PS**

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz obiteljskog poduzetništva naš autor Vedran Kraljeta dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr



Međunarodno poslovanje

Odličan stručni studij na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju

Program studija fokusiran je na međunarodno poslovanje, a uključuje stručne kolegije kao što su: Makro i Mikro ekonomija, Razvoj poslovnog plana, Marketing u globalnom okruženju, Globalno poslovanje, Financije u globalnom okruženju te Upravljanje inovacijama i tehnologijom. Nakon druge godine studija studenti se opredjeljuju za jedan od dva ponuđena smjera, marketing ili menadžment.

Tijekom studija studenti stječu relevantne vještine i znanja kao što su: sposobnost izgradnje strateških međunarodnih odnosa, razumijevanje običaja, politike i zakona druge države, izrada poslovne strategije, upravljanje financijama na međunarodnom tržištu, izrada marketinških planova i dr. Sva predavanja na Koledžu održavaju se na engleskom jeziku, što je idealna prilika za napredno učenje jezika koji je neophodan za uspjeh u modernome poslovnom svijetu.

NAGLASAK NA STRUČNOJ PRAKSI

RIT/ACMT veliku pozornost pridaje primjeni stečenog teorijskog znanja. Teorija se primjenjuje na predavanjima i tijekom stručne prakse. Naime, studenti studija Međunarodno poslovanje obvezni su odraditi dva kvartala, točnije 800 sati stručne prakse, od kojih dio mora imati međunarodnu komponentu.

Studente RIT/ACMT-a podučavaju kvalitetni predavači. Mnogi predavači imaju međunarodno stručno iskustvo i koriste aktualne primjere iz prakse, *case study*, na svojim predavanjima. Nastavne metode koje primjenjuju potiču interakciju i aktivno sudjelovanje studenata, na predavanju, ali i izvan predavaonica. Na RIT/ACMT-u postoji odlična povezanost između profesora i studenata. Profesori su otvoreni, studentima su za razna pitanja dostupni i izvan predavaonica. Radi se u malim grupama,

Međunarodno poslovanje je novi stručni studij koji se od prošle godine izvodi na Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju (RIT/ACMT-u) u Zagrebu. Cilj studija je studente upoznati s temeljnim načelima ekonomije i poslovanja te ih pripremiti na izazove koji ih očekuju u međunarodnom poslovnom okruženju. Studij traje četiri godine.

što omogućuje personaliziran pristup studentu. Profesori potiču studente na samostalan rad, rješavanje problema, preuzimanje odgovornosti te proaktivan pristup svojim obvezama. Uče ih standardima profesionalnog ponašanja, timskom radu, promišljanju unaprijed te planiranju vremena. I najvažnije, razvijaju im samopouzdanje za kritičko razmišljanje te za jasno i iskreno iznošenje svojih ideja.

STUDIJ U MATIČNOJ INSTITUCIJI U NEW YORKU

Sva predavanja na Američkom koledžu održavaju se u predavaonicama opremljenima najsuvremenijom informatičkom opremom, uključujući i najinovativnije Apple iMac kompjutere. Zanimljivo je istaknuti da se studentima RIT/ACMT-a pruža prilika da dva kvartala pohađaju u kampusu matične institucije ACMT-a, *Rochester Institute of Technology*, u Rochesteru, New York.

Svi studijski programi Američke visoke škole za menadžment i tehnologiju u pot-

punosti su usklađeni s nastavnim programom i standardima jednog od vodećih američkih sveučilišta *Rochester Institute of Technology*. Osim toga, svi studijski programi RIT/ACMT-a akreditirani su od američke organizacije *New York Middle States Association of Colleges and Schools*. Programi Informacijske tehnologije i Međunarodno poslovanje, dostupni na RIT/ACMT-u u Zagrebu, u potpunosti su akreditirani u Sjedinjenim Američkim Državama od *The Middle States Commission on Higher Education*. Uz navedeno, program Međunarodno poslovanje zadovoljio je visoke međunarodne standarde i dodijeljena mu je akreditacija od ugledne organizacije *AACSB International, The Association to Advance Collegiate Schools of Business*, organizacije koja je akreditacije dodijelila za samo 643 poslovne škole diljem svijeta.

Mogli bismo reći da na RIT/ACMT-u imaju dane otvorenih vrata tijekom cijele godine. Svi koji žele saznati više o Američkoj visokoj školi za menadžment i tehnologiju mogu ih posjetiti i postati njihov student na jedan dan. To je izvrsna prilika da saznate po čemu se RIT/ACMT razlikuje od ostalih visokoobrazovnih ustanova, da se uvjerite u kvalitetu programa, upoznate se s američkim načinom studiranja, sudjelujete na predavanjima i upoznate se predavačima i studentima. Za više informacija i dogovor posjeta kontaktirajte tel: + 385 (0) 1 643 9100, e-mail: admissions@acmt.hr ili posjetite www.acmt.hr



AMERIČKA VISOKA ŠKOLA ZA MENADŽMENT I TEHNOLOGIJU

Dubrovnik kampus, Don Frana Bulića, 20000 Dubrovnik, tel: + 385 (0) 20 433 000,

Zagreb kampus, Ilica 242, 10000 Zagreb, tel: + 385 (0) 1 643 9100

admissions@acmt.hr, www.acmt.hr



Kako utjecati na ljude da budu motivirani?

Prešao sam na novo radno mjesto koje je rukovodeća funkcija i jedno od prvih pitanja s kojim se suočavam je kako razumjeti ljude – što ih doista motivira za postizanje izvrsnosti u poslu?

I.J., Zagreb

Najuspješniji učitelji, pisci, manageri, političari, filozofi i vođe koji se bave ljudima instinktivno znaju za ovu jednostavnu činjenicu: svaka osoba na svijetu je gladna. Da, svaka je osoba u svijetu gladna nečega, bilo da je to priznanje, društvo, razumijevanje, ljubav – niz je beskonačan. Ono što se uvijek nalazi na spisku ljudskih potreba je želja da se osjećate vrijednima. Ljudi se žele osjećati važnima. Da bi se ljudi u poslovnoj atmosferi osjećali važnima treba ih znati motivirati.

ŠTO LJUDE DOISTA MOTIVIRA...

Jasna očekivanja – ljudi su motivirani kada znaju točno što trebaju napraviti i vjeruju da će to obaviti uspješno. Nitko se ne želi prihvatiti zadatka koji je neodređen ili posla čiji je opis nedefiniran. Motivacija raste kod posla s jasno razumljivim rezultatima, očekivanjima i odgovornostima. Kod dodjele zadataka potrebno je dati i potrebna ovlaštenja za njihovo izvršavanje. Zadaci se bolje obavljaju ako osoba koja je odgovorna za njihovo provođenje ima određenu kontrolu nad poslom i vremenom.

Priznanje – ljudi žele biti primijećeni. Žele priznanja za osobna dostignuća i poštovanje za svoj doprinos. Odavanje priznanja često je drugi način iskazivanja zahvalnosti. Osobno ostvarenje jest motivirajuće, ali još više motivira kad netko vaše dostignuće primijeti i prizna mu vrijednost. Priznanje je jedan način na koji se postojanju osobe daje smisao.

Pozitivno nezadovoljstvo – nezadovoljni ljudi su visoko motivirani ljudi jer vide potrebu za neposrednom promjenom.

Znaju da je nešto pogrešno i često znaju što treba učiniti. Nezadovoljstvo može biti nadahnuće za promjenu ili može dovesti do kritičkog duha. Može dovesti do apatije ili potaknuti na akciju. Rješenje je u tome da se ta energija iskoristi za učinkovitu promjenu.

Značajni doprinosi – ljudi se žele pridružiti nekoj grupi ili stremiti ka cilju koji će imati trajan utjecaj. Moraju vidjeti da njihov trud nije uzaludan, već da predstavlja doprinos. U onome što rade moraju vidjeti vrijednost. Motivacija ne dolazi zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne konačan rezultat.

Sudjelovanje u ostvarenju cilja – ljudi podržavaju ono što stvaraju. Biti djealom procesa kojim se ostvaruje određeni cilj samo po sebi predstavlja motivaciju i omogućuje ljudima da osjećaju potrebnima. Sviđa im se osjećaj važnosti koji time dobivaju. Kad uložite nešto u određeni cilj, stječete ulog čiji su vlasnici i zato ga podupiru. Kad vide kako se njihovi ciljevi ostvaruju i kako pomažu oblikovati budućnost, doživljavaju ispunjenje. Sudjelovanje u ostvarenju cilja izgrađuje duh zajedništva, podiže moral i svakome pomaže da se osjeti važnim.

...A ŠTO LJUDE DEMOTIVIRA?

Ne manipulirajte ljudima – nitko se ne voli osjetiti prevarenim ili iskorištavanim. Manipulacija, kako god blaga bila, ruši zidove povjerenja u svakom odnosu. Više postizemo svojim poštenjem i otvorenošću, nego lukavstvom i prepedenošću. Gradite odnos na osnovi potvrđivanja i pohvale, pa će ljudi biti motivirani i odani.

Ne budite neosjetljivi – neka vam ljudi budu prioriteta. Ljudi su naše najveće bogatstvo, stoga nađite vremena da ih upoznate i brinete o njima. To znači da trebate sudjelovati u razgovoru i da nikada ne budete previše zaokupljeni samim sobom ili da jednostavno odjurite negdje. Prestanite govoriti i razvijte vještine istinskog slušanja. Prestanite razmišljati o tome što ćete sljedeće reći

i počnite osluškivati ne samo vam govore, nego i kako se osjećaju. Vaše zanimanje čak i za beznačajne stvari pokazuju vašu osjećajnost.

Nikoga ne omalovažavajte – javna kritika i prekidanje razgovora, čak i u šali, mogu povrijediti. Moramo biti oprezni i osjetljivi. U krajnjem slučaju omalovažavanje može uništiti samopoštovanje i samopouzdanje osobe. Trebate li kome uputiti kritiku, upamtite da za jednu negativnu kritiku treba dati devet pozitivnih komentara radi ravnoteže.

Ne obeshrabrujte osobni razvoj – Rast motivira, zato potičite svoje ljude da napreduju. Pružite im priliku da probaju nove stvari i steknu nove vještine i znanja. Ne bismo se trebali osjećati ugroženima zbog postignuća drugih, već naprotiv, njihov uspjeh trebamo podržati. Omogućite svojim zaposlenicima da postižu uspjehe i neuspjehe. Izgradite duh zajedništva koji kaže: „Ako se ti razvijaš, svi imamo koristi“

PS

Manipulacija se provodi radi osobne koristi. Motivacija se provodi radi uzajamne koristi.



Imate životnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove naš autor Darko Sambol dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

VIII. DIO



mr. sc. Mladen Jančić, CMC

Principi strateškog pregovaranja

Harvard Business Review je 26 godina nakon najvećeg pregovaračkog best-sellera „*Getting to yes – negotiating an agreement without giving in*“ (harvardski profesori Roger Fisher i William Ury, 1981.), objavio rezultat istraživanja dvojice autora – Deepaka Malhotre i Maxa Bazermana u kojem oni iznose svoje zaključke procesa „istraživačkog pregovaranja“ i to kroz za njih prihvatljive principe strateškog pregovaranja. U ovom nastavku kolumne na primjeru ćemo razmotriti prvi od ukupno pet navedenih principa njihovog istraživanja.

Što uraditi u situacijama u kojima jednostavno ne znate zbog čega druga strana ne pristaje na vaše, po realnim pokazateljima izuzetno povoljne uvjete? Za primjer ćemo uzeti veliku američku farmaceutsku tvrtku koja za razvoj novog lijeka treba određenu količinu supstance koju proizvodi isključivo jedan mali proizvođač baziran u Australiji. Nakon serije sastanaka/pregovora između spomenutih tvrtki, mali australijski proizvođač je bio izrazito odbojan prema klauzuli o „ekskluzivnosti“ koju je tražio američki farmaceutski div, time se pokušavajući zaštititi od mogućnosti da konkurencija također dobije pristup istoj supstanci. Da ste vi u poziciji velike američke tvrtke, što bi ste uradili (na raspolaganju imate i legalne, ali također i etično-upitne mogućnosti)?

NE TRČATI PRED RUDO

Pitanje iz prethode rečenice redovito postavljam na trening programima o pregovaranju, a odgovori koje tada dobivam su npr. „kupiti malu australijsku tvrtku“, „ponuditi im joint venture“, „ucijeniti ih na neki drugi način“, „ponuditi im bolju otkupnu cijenu“ i sl. Odgovori koje dobivam su u stvari posljedica pogrešne i na žalost



Prvi princip strateškog pregovaranja: nemojte biti zainteresirani samo o tome o čemu se pregovara, nego zašto je (ili nije) druga strana za to zainteresirana.

učestale pregovaračke prakse da se „trči pred rudo“. Naime kada se malo bolje analizira predstavljeni slučaj-problem, svi dati odgovori su u stvari terapija bez ispravno utvrđene dijagnoze. A samim time i liječenje može biti ne samo neučinkovito nego ponekad i štetno za obje strane.

Da bi se utvrdila prava dijagnoza, u ovom slučaju je neophodno postaviti za neke čak i pomalo bizarno pitanje „Zašto nam ne želite dati klauzulu o ekskluzivnosti?“. Mnogi podrazumijevaju da je ovo pitanje već iscrpljeno na prethodnim sastancima pa im takva opcija ne pada na pamet. Međutim tek kada se u praksi postavilo ovo pitanje, dobio se i pomalo neočekivani odgovor: „Ne želimo pristati na ekskluzivnost zbog toga što je rođaku vlasnika tvrtke neophodna jedna manja količina supstance za razvoj proizvoda koji nema veze sa proizvodnjom lijekova“.

Dakle tek kada se otvoreno postavilo pitanje „Zašto?“, uspostavila se i prava dijagnoza. Koliko god ona bila nelogična, pomalo i smiješna. A terapija je u ovom slučaju bila ta da je australijska tvrtka pristala na davanje ekskluzivnosti nakon što se od ukupne godišnje proizvodnje izuzela količina koja je namijenjena isključivo za potrebe tvrtke rođaka vlasnika, i to za izrazito ne-farmaceutsku proizvodnju.

Tako smo i definirali prvi princip strateškog pregovaranja: nemojte biti zainteresirani samo o tome o čemu se pregovara, nego zašto je (ili nije) druga strana za to zainteresirana. **PS**



Train the Trainer, 21-22.03.2012./28-29.03.2012.

Financije za nefinancijske stručnjake, 18.04.2012.

Učinkovito upravljanje primjedbama i reklamacijama, 20.04.2012.

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili www.anglo-adria.com



Jeste li se ikad sreli s vodoinstalatrom koji već na pogled instalacije kaže potihom: „A tko vam je to prije radio? Baš je zeznuo!“, ili nešto slično. Niste li se možda sreli i s novopostavljenim direktorima koji slično kažu za svog prethodnika? Zar to nije ne tako rijedak slučaj i prilikom promjena na vlasti te „satelitskih“ promjena u upravama javnih poduzeća? Pa nakon toga idu inicijative s promjenama...

Voditi sistemski sa zadnjeg mjesta

Same po sebi inicijative s promjenama su u duhu dobrih namjera, no najčešće ne uspijevaju, ili barem ne u onoj mjeri u kojoj su zamišljene, argumentirane i vođene. Jeste li čuli onu narodnu za takve situacije „Oni prolaze, a mi ostajemo. Preživjeli smo i prije, preživjet ćemo...“. Ili zamislite situaciju s uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. Koliko poduzeća znate gdje su nakon provedene ocjene sustava ljudi nastavili po svom, manje više kako se „prije“ radilo. Neka istraživanja pokazuju da čak oko 2/3 projekata promjena ne uspije dati očekivano. Otpori? Loše zamisli projekata? Ili loše vođenje?

CILJ TREBA BITI DUGOROČNO UNAPRJEĐENJE SITUACIJE

Kao izvršni direktor ili manager, sigurno imate malo vremena za slijedeće „trendova“, koncepte i teorije organizacijskog razvoja, jer to traži vrijeme koje nemate. Zato, kad ste pod pritiskom, vjerojatno ste skloni tražiti „brza rješenja“ (a i managerski ugovori su na rok) koja se često nude na tržištu konzultantskih usluga. Ova rješenja mogu zadovoljiti vašu potrebu za akcijom, no rješavaju li problem?

Kao i u dobrim akcijskim filmovima gdje herojski lik dojadi u grad, potamani zle i spasi nevine i dobre i opet brzo nestane sa zalaskom sunca u drugoj spasilačkoj misiji, tako i „herojski“ konzultant uđe u poduzeće, izvede moćnu prezentaciju, ostavi za sobom veliki svežanj dokumentacije, (često još veći račun), i nestane. A vi ostanete i možda se pitate što je to bilo. Ako „rješenje“ iz ostavljenog paketa nije polučilo željeni rezultat, možda se pitate jeste li vi učinili nešto krivo? Ako pak preporučeno rješenje zadovolji, što ćete učiniti sa sljedećim problemom? Angažirati idućeg konzultanta? Umjesto opetovanih lijekova za krize, zašto se ne fokusirati na dugoročna unapređenja situacije i poduzeća u cjelini? To ste možda već čuli, no što to zapravo znači?

Postoji li ekspertni savjet „s police“ ako se točno takav problem već nije dogodio, i to u istom kontekstu? Nije li neosporna stvar-

nost da su skoro bez izuzetaka vaše poslovne situacije možda istovrsnih simptoma, no zapravo različite? Stoga umjesto što slabi sposobnosti klijenta, konzultant svoje djelovanje treba usmjeriti na pomaganje na način da klijenta osposobi da sam sebi pomogne te sačuva svoje i dostojanstvo i snagu. U tom smislu konzultant vodi proces promjena sa zadnjeg mjesta u sistemu klijenta. Njegovo djelovanje nije prodaja gotovog proizvoda, već usmjeravanje klijenta na otkrivanje vlastitih sposobnosti i polja rješenja kroz:

- Sistemski pristup po mjeri situacije klijenta
- Pružanje široke slike – okvira unutar kojeg sam klijent razvija svoje procese
- Tretiranje zaposlenika klijenta kao eksperata
- Minimalne pažljivo provjerene intervencije.

Ovakvo djelovanje nadilazi procese i procedure i gleda na veću sliku. Kao ljudi smo dijelovi sistema sa složenim odnosima i isprepletenim uzročno posljedičnim vezama koje su najčešće nevidljive. Istraživanja u biologiji i ekologiji nas uče da je sve povezano i oblikuje mreže manjih i većih sistema. I najmanja veza eventualno djeluje na ponašanje cijelog sistema. Ovo je pojava prirodna svakom živom organizmu, i razlikuje „živo“ od „mehaničkog“. Prihvatiti ovakav sistemski pristup je u konačnici stvar stava i stoga uključuje daleko više od osnovnog „znanja i iskustva“. Različiti nazivi se koriste da opišu pojave koje daju uvide u funkcioniranje živih organizama, ljudskih zajednica, dakle i njihovih poduzeća, organizacija...: sistemski pristup, stav, pogled, razumijevanje, svjesnost, inteligencija.

U osnovi, ovakvo „sistemsko“ organizacijsko savjetovanje je savjetovanje sa sistemskom svjesnosti. Ono je radikalniji iskorak od „činjenja“ na „bivanje“. Umjesto prisilne promjene, najprije ostajemo s onim „što jest“. Zatim slijedimo pojave živog organizma organizacije i začudno, promjene se počinju događati bez napora, donoseći bolje rezultate. Prihvaćanjem takvog sistemskog

“Problematičnoj” osobi u timu problematičnost ne treba biti pripisana njezinoj osobnosti. Takva osoba možda samo iskazuje simptome skrivenih dinamika cijelog sistema, tima... Svaki problem je dio sistema u kojem se pokazuje – stoga svaki sudionik tog sistema automatski ima svoje mjesto u problemu (što bi se dogodilo kad bi vodoinstalater, odnosno novi direktor iz početka ovog teksta zahvalio prethodniku na pruženoj prilici?). Kada je poremećen poredak u organizaciji, zaposlenici na nižim razinama hijerarhije svojim ponašanjem često „igraju“ skrivene ili isključene teme u poduzeću. Oni su najslabiji i najovisniji članovi sistema te im pripadanje sistemu znači preživljavanje (u školi često učenici „igraju“ neiskazani sukob među učiteljima). Kad vlasnik poduzeća ostvari zaradu na štetu nekog drugog, ovaj zapetljava se obično prelje i „igra“ na idućoj nižoj razini managementa.

pogleda na situacije, stječemo dublje uvide u složene odnose. Stječemo „sistemsko razumijevanje“ do tada skrivenih dinamika (i motiva) ponašanja koje uključuje cijelu organizaciju, timove, pojedince i procese. Bez toga su promjene prema stabilnosti i zdravlju poslovnog sistema nemoguće.

TVRKA KAO OBITELJ

Biznis se ne ponaša samo prema samoproglashenim zadacima i ciljevima. Bez obzira što izabrali i utvrdili kao svoj cilj ili strategiju, ovdje vladaju i nevidljivi zakoni koji moćno djeluju ili u korist ili protiv vašeg biznisa. Nazivamo ih često „porecima uspjeha“ i brinu se za održavanje cjelovitosti sistema, poštovanje hijerarhijskog reda (nije istovjetno formalnoj hijerarhiji) i poravnane u davanju i primanju. Ako su poštovani, pomažu uspjeh. Ako nisu poštovani, ovi zakoni mogu dovesti do poslovnih „trauma“ i skrivenih dinamika u ponašanju organizacije koje vode neuspjehu pa i likvidaciji biznisa. Primjerice događaji koji mogu utjecati na uspjeh projekta, ali i cijelog poduzeća su:

- Neriješene tajne
- Nepoštivanje osnivača poduzeća
- Nepravedno otpuštanje radnika
- Akvizicija (pogotovo nasilno preuzimanje) u kojoj nije poštovana kultura preuzetog poduzeća i sl...

Organizacija, čak i kad je to biznis usmjeren samo na stvaranje dobiti, je umreženi sistem zaposlenika, proizvoda i zadataka. Zaposlenici su ljudi s osjećajima i emocijama. Oni mogu osjetiti kad je sistem nestabilan i izvan ravnoteže, čak i kad to nisu u stanju verbalno izreći. Neki djelatnici mogu neprimjereno reagirati. Tako zaposlenici mogu osjetiti gdje je usredotočena pažnja njihovog nadređenog šefa: gore – prema čelnom managementu, dolje – na zaposlenike, ili van sistema – možda na obitelj ili novi posao.

Obiteljski događaji mogu imati značajne posljedice na radne rezultate zaposlenika. U obiteljskom biznisu je utjecaj obiteljskih dinamika daleko snažniji. Obiteljske dinamike su moćnije od organizacijskih i neobiteljski zaposlenici trebaju znati da ne mogu razumjeti ili riješiti obiteljske situacije poduzetničke obitelji te da može postojati vrlo utjecajno „skriveno upravljanje“ primjerice od brata ili sestre koji ne rade u obiteljskom biznisu, ali se osjećaju odgovorni za obiteljsko poduzeće.

JASNOĆA, JEDNOSTAVNOST, BRZINA I DJELOTVORNOST

Ovakav sistemski stav mijenja način promišljanja za njegov razvoj i upravljanje, udaljava ga od fokusa na pojedinačnu osobu



(klijenta) na umreženi način promišljanja gdje se gleda i na okruženje oko organizacije klijenta, na sve zaposlenike, za dobro svih. Umreženi način promišljanja stoga traži promišljanje i povratne informacije, iskustvo i doživljaj prije nego će slijepo slijediti teorije. Takav način djelovanja ne uzima u obzir samo ljude i njihove međudnose jedne s drugima. On uzima u obzir sve razine prikupljanja informacija u traženju dobrih rješenja za cijeli sistem, od racionalne do emocionalne, kolektivne, socijalne i sistemске inteligencije. Uključuje i ukupni kontekst istraživane situacije i procesa, a za to koristi i odgovarajuće meta razine (tzv. polja znanja). Time se i udaljuje od jednostavnih (i često linearnih) kvantitativnih stavova prema složenim kvalitativnim pristupima. Fokus mu nije utvrditi koliko je mnogo procesa, organizacijskih jedinica, zaposlenika i sl., već je usredotočen na otkrivanje onoga što nedostaje, što je potrebno i što učinkovito djeluje za uspjeh. Danas u svijetu eksplozivno rastuća, a u nas još malo poznata, metoda poslovnih sistemskih konstelacija je u srcu i pruža najbolje od ovog pristupa. Jasnoća, jednostavnost, brzina i djelotvornost u skoro svim poslovnim situacijama gdje se traži dijagnostika i odlučivanje te mogućnost provjere posljedica namjeravanih intervencija, uz rad s poštovanjem privatnosti klijenta njezine su istaknute prednosti.

Vedran Kraljeta, sistemski konzultant

Dvodnevni međunarodni seminar pod vodstvom pionira razvoja poslovnih konstelacija Jana Jacoba Stama, direktora Bert Hellinger Instituta Nizozemske održat će se 2. – 3. travnja 2012. u Zagrebu, u hotelu Panorama, i to:

- u ponedjeljak 2. 4. 2012. - seminar i radionice s uvidima dobre prakse za obiteljski biznis

- u utorak 3. 4. 2012. - seminar i radionice dobre prakse za korporativni biznis i institucije

Organizator:

Sikon mreža – za znanost i umjetnost sistemskih rješenja i konstelacija (www.konstelacije.com).

Detaljne informacije i prijave:

seminar@konstelacije.com;

info@konstelacije.com ili na

tel. +385 99 8299 576

Na ovom seminaru možete potražiti i otkriti rješenja i za svoju poslovnu situaciju i temu!

Histogrami -jedna slika govori više od tisuću golih brojki

Intuicija nije zamjena za informaciju. To je ujedno i jedini razlog zašto marljivo prikupljamo podatke, mjerimo, ispitujemo, ocjenjujemo. U proizvodnji je uobičajeno mjeriti dimenzije proizvoda i pojedinih njegovih dijelova, dužinu, širinu, visinu, težinu, gustoću, tvrdoću... No mjeriti se može i dužina trajanja pojedinih poziva u pozivnom centru, broj reklamacija u odnosu na dužinu korištenja proizvoda, trajanje prikupljanja stavki s narudžbe u skladištu i slično.



Olga Štajdohar Paden.

Što s tim prikupljenim podacima, kako ih pretočiti u informaciju? Naime, ljudski mozak nije prilagođen za sagledavanje velike količine podataka, pogotovo ako su oni brojčani. Gledamo u te brojke, u tablice i zapise i jednostavno ne vidimo ništa. Prikupljene podatke treba nekako razvrstati, obraditi i prikazati na način da iz njih možemo izvući zaključke. Lako je kad podataka ima malo, ali što kad se radi o desetinama, stotinama ili čak tisućama brojki?

ALAT ZVAN HISTOGRAM

U gore navedenom slučaju možete primijeniti histogram, vertikalni stupčasti dijagram koji prikazuje raspodjelu grupe podataka, odnosno učestalost pojedinih vrijednosti. Za razliku od pogonskih dijagrama i kontrolnih karti, koje prikazuju kretanje vrijednosti neke mjerene veličine tijekom proizvodnje. Na primjer, mjerite debljinu prevlake srebra na uzorku iz serijske proizvodnje svakih 15 minuta i izmjerenu vrijednost unosite u dijagram na kojem je na horizontalnoj osi naznačeno vrijeme.

Histogram ne pokazuje ovisnost o vremenu. On pokazuje samo učestalost pojavljivanja neke vrijednosti u promatranoj grupi podataka. Na primjer, koliko napunjenih vreća brašna je upravo nazivne težine 10 kg, a koliko ih je 0,5%, 1,0% ili 1,5% teže ili lakše.

Histogram je dobro koristiti zato što jedna slika govori više od tisuću riječi. Histogramom se grafički sumiraju velike količine brojčanih podataka iz čega se onda mogu izvući zaključci, a cijelu priču je puno lakše nekome prezentirati.

Dobivene vrijednosti mogu se usporediti s postavljenim granicama prihvatljivosti proizvoda, što onda govori o sposobnosti procesa i pomaže u donošenju odluka.

KAKO NAPRAVITI HISTOGRAM?

Kao i obično, najlakše ćemo objasniti na primjeru. Najprije morate imati podatke koje ste prikupili mjerenjima. Poslužiti ćemo se primjerom koji svi razumijemo, znači iz škole.

Učenici su pisali inicijalni test iz matematike i rezultati su bili, kao i obično, šaroliki. Što profesor može iz toga zaključiti i kako će to prezentirati na roditeljskom sastanku ili nastavničkom vijeću? Recimo da učenika ima 36 u razredu, da su svi pisali taj test, a da je na testu bilo moguće postići do 50 bodova. Profesor je ispravljao testove i redom upisivao rezultate, kao u Tablici 1.

Tablica 1: Prvi korak u izradi histograma – moramo imati podatke

Bodovi postignuti na inicijalnom testu iz matematike					
6	11	7	12	9	20
16	21	30	19	26	4
22	40	25	17	2	24
35	15	3	28	31	39
50	29	25	5	33	36
10	38	28	48	30	5

Sad treba odrediti raspon podataka, to jest najmanju i najveću vrijednost koja se pojavljuje. To se postiže sortiranjem podataka od najmanjeg prema najvećem, pogledajte Tablicu 2. U našem slučaju najmanji rezultat je 2 boda, a najveći 50 bodova.

Tablica 2: Drugi korak je poredati podatke po veličini kako bismo odredili raspon

Bodovi postignuti na inicijalnom testu iz matematike					
2	7	16	24	29	36
3	9	17	25	30	38
4	10	19	25	30	39
5	11	20	26	31	40
5	12	21	28	33	48
6	15	22	28	35	50

Još uvijek ne vidimo puno i teško ćemo nešto iz ovoga zaključiti. Zato ćemo sada ove podatke grupirati u intervale. Koliko intervala uzeti ovisi o tome koliko podataka imamo. Iskustveno pravilo je:

Broj podataka	Broj intervala
manje od 50	5 do 7
50 do 99	6 do 10
100 do 250	7 do 12
više od 250	10 do 20

U našem slučaju razvrstat ćemo ove podatke u pet intervala. Nadalje, treba odrediti širinu pojedinog intervala. To se postiže tako da dijelimo raspon podataka s brojem intervala i zaokružujemo na prvi sljedeći cijeli broj:

raspon podataka / željeni broj intervala = X (zaokružiti na prvi sljedeći cijeli broj)

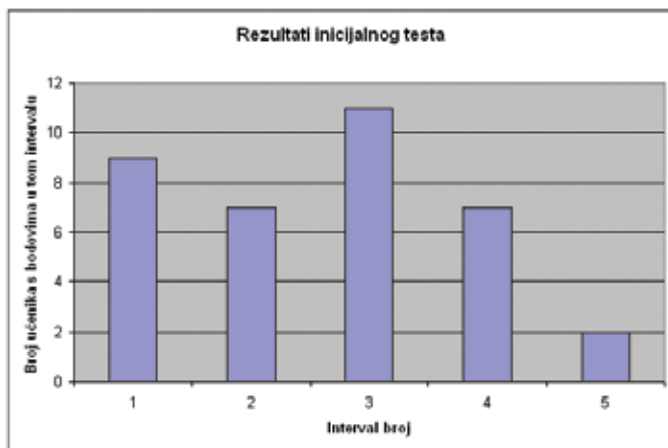
Za naš slučaj to izgleda ovako:
 $(50-2)/5=9,6$ (zaokružujemo na 10)

Širina intervala će znači biti 10. Odredimo početnu i završnu vrijednost koju ćemo stavljati u pojedini interval. Zatim pobrojimo iz Tablice 2 koliko podataka pripada tom intervalu, kao što je to napravljeno u Tablici 3.

Tablica 3: Granice pojedinih intervala i broj pripadajućih podataka u svakom intervalu

Interval broj	Početna vrijednost	Širina	Završna vrijednost	Broj podataka
1	0	10	10	9
2	10	10	20	7
3	20	10	30	11
4	30	10	40	7
5	40	10	50	2

U pojedini interval stavljamo onaj podatak koji je veći ili jednak početnoj vrijednosti te manji od završne vrijednosti. Prikažemo li broj podataka koliko ih pripada pojedinom intervalu grafički dobiti ćemo nešto kao na Slici 1.



Slika 1: Histogram rezultata inicijalnog testa iz matematike

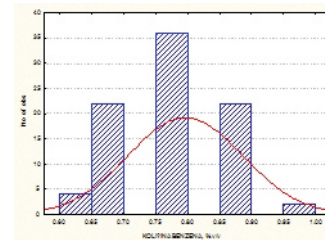
Usporedite sad Tablicu 1 i ovo na Slici 1. S ovim na slici se već da nešto napraviti. Zaključci mogu na primjer biti – cijeli dijagram nije osno simetričan oko sredine, puno je više učenika slabo napisalo test, a ipak imamo i nekoliko dobrih rezultata, što znači da test nije bio u potpunosti neprimjeren predznanju učenika. Također, nisu gotovo svi rezultati u intervalima broj 4 i 5, što bi značilo da je test ili prelagan, ili su svi učenici s jako dobrim predznanjem matematike, ili su jednostavno spretni u prepisivanju od onih iz intervala broj 5. I tako dalje.

Da se radilo, ne o rezultatima testa iz matematike nego npr. o izmjerenoj dužini nekog dijela koji ugrađujete u vaš proizvod, mogli biste u ovakav dijagram ucrtati nazivnu vrijednost te gornju i donju granicu tolerancije. Odmah bi se vidjelo kako vladate svojim procesom proizvodnje:

- koliki je raspon? – naravno, bolje je imati što užu raspon, to znači da dobro kontrolirate parametre procesa proizvodnje i dobivate predvidljiv rezultat
- prelazite li granice tolerancije? – svako ispadanje iz tolerancija predstavlja škart, što znači troškove
- grupiraju li vam se izmjerene vrijednosti, ne oko nazivne

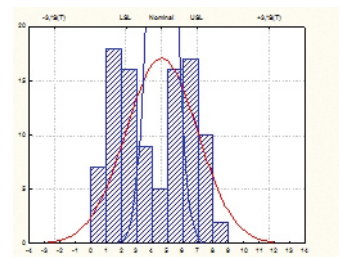
vrijednosti, što bi bilo dobro, nego teže prema nekoj od granica tolerancije? Ovo nije dobro, svaki poremećaj u procesu proizvodnje dovest će do škarta.

Zanimljiva su i daljnja tumačenja histograma. Što ako imate sve podatke u nekoliko intervala, a u ostalima nema ničega, kao na slici 2? Pogledajte čime je mjerenje napravljeno, možda vam je potreban instrument veće osjetljivosti, da banaliziramo, možda umjesto centimetara morate mjeriti u milimetrima.



Slika 2: Nedostaju vrijednosti u nekim intervalima

Što ako vam se podaci snažno grupiraju oko dvije vrijednosti, kao na slici 3? Umjesto jednogrbne imate dvogrbu devu? To može značiti više stvari – imate pomak u procesu proizvodnje tijekom vremena, imate pomak u uređaju kojim mjerite, a možda su podaci dobiveni mjerenjem proizvoda proizvedenih na dva različita stroja. Samo na osnovi histograma ne može se dati jednoznačni odgovor, treba pogledati pogonske i kontrolne karte.



Slika 3: Bimodalna raspodjela

U svakom slučaju, prikaz histogramom omogućuje analizu i zaključke na čovjeku puno prirodniji način.

Da ponovimo korake u izradi histograma:

1. Prikupite podatke
2. Podatke posložite po veličini od najmanjeg prema najvećem
3. Odredite raspon, to jest razliku između najmanjeg i najvećeg podatka
4. Odredite broj intervala
5. Odredite širinu intervala
6. Odredite početnu i krajnju vrijednost u svakom intervalu
7. Prebrojite i upišite koliko podataka pripada kojem intervalu
8. Grafički prikažite broj podataka u ovisnosti o intervalu.

Korištenje histograma kao alata ima veze s jednim od osam načela kvalitete iz norme HRN EN ISO 9000 – „Odlučivanje na temelju činjenica”. Uz grafički prikazane podatke teško je osporiti neke zaključke.



2012. – godina najboljih ICT usluga za manje i srednje velike tvrtke



Svaka tvrtka ima jednostavnu, osnovnu strategiju za poslovni uspjeh – ulagati što manje, a zarađivati što je više moguće. S jedne strane, potreban im je stabilan telekomunikacijski i IT sustav, a s druge strane pitanje je kojeg operatora odabrati kako bi troškovi za firmu bili najmanji. Upravo ove dileme, koje muče gotovo svaku tvrtku u Hrvatskoj, bile su temelj za ono što će odrediti poslovanje Metroneta u 2012. godini.

Kao operator čije telekomunikacijske i IT usluge koristi nekoliko tisuća poduzeća u Hrvatskoj, od onih najmanjih pa sve do vodećih kompanija i državnih institucija, Metronet danas raspolaže s cijelim nizom ICT usluga i rješenja. Usluge koje pružaju svojim korisnicima temelje na vlastitoj optičkoj infrastrukturi kojom su povezali čitavu Hrvatsku. Ove godine, poručuje Metronetov član Uprave za marketing i prodaju **Sanjin Katinić**, fokus je na manjim i srednje veli-

kim tvrtkama. „Razlog tomu je vrlo jednostavan. Premda neuobičajeno za „start up“ operatora, u prvih 6 godina naše prisutnosti na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu bili smo fokusirani na segment velikih poslovnih korisnika. Višegodišnji rad s najzahtjevnijim korisnicima pomogao nam je da izgradimo kompaniju koja je danas u potpunosti sposobna odgovoriti na sve njihove zahtjeve. Iz tog razloga smatramo da i segmentu srednjih i malih poslovnih korisnika možemo ponuditi telekomunikacijske usluge i rješenja visoke razine kvalitete, uz optimalne cijene – primjerene njihovim potrebama i mogućnostima. U proteklih nekoliko mjeseci intenzivno smo radili na kreiranju novih paketa usluga i posebnih telekomunikacijskih i IT rješenja za srednje i male tvrtke. Vjerujemo da ćemo u 2012. velikom broju poslovnih subjekata iz ovog tržišnog segmenta postati trajan partner koji će im omogućiti lakši, kvalitetniji i jeftiniji poslovni život u vrijeme složene gospodarske situacije“, poručuje Katinić.

GOTOVI PAKETI ZA MANJE I SREDNJE TVRTKE

Posebne pogodnosti novih paketa za male tvrtke, smatraju u Metronetu, čini optimalan spoj naprednih telekomunikacijskih i IT usluga koje su do sada bile rezervirane za velike poslovne sustave. Optički priključak do ureda, velike brzine stalnog pristupa internetu, sigurnosna rješenja i *back-up* podataka su samo neki od elemenata nove ponude. Ono što su si do sada mogle priuštiti samo najveće tvrtke postalo je dio ICT rješenja koje već danas mogu dobiti i najmanje tvrtke.

„Svjesni smo važnosti pridobivanja novih korisnika, no još smo svjesniji koliko za svaki poslovni sustav znači kontinuitet poslovanja i tome dajemo izuzetnu pozornost, bilo da se radi o novom poslovnom subjektu ili onom koji od postojećeg pružatelja telekomunikacijskih usluga prelazi na Metronet“, poručuje Metronetov direk-

tor poslovnog razvoja **Damir Vrsajković**.

Prvi korak je, kaže, najvažniji: „Paketima usluga koje smo stvorili za spomenute tvrtke želimo osigurati da će svaka od njih dobiti sve ono što im treba te da će sama implementacija naših usluga biti jednostavna i trenutačna, uz jasno prikazane uštede. Baš zato smo kreirali rješenja za tvrtke od jedne do nekoliko desetaka zaposlenika, a ta rješenja uključuju sve od fiksne telefonije, brzog Interneta pa sve do najnovijih IT rješenja“.

Druga izrazito važna stvar, smatra Vrsajković, je olakšati muke mnogim manjim tvrtkama koje nemaju vlastite informatičare pa ni same ne znaju što im treba, što mogu koristiti te što uopće postoji na ICT tržištu. „Tijekom procesa analize stvarnih potreba i pripreme ponuda s Metronetovim prodajnim timom u mnogim su srednjim i manjim tvrtkama došli do zaključka da su godinama plaćali znatno više novca nego što su trebali. Bilo da je riječ o preplaćenim, nepotrebnim uslugama, visokim razinama cijena koje su daleko iznad realnih tržišnih ili da je posrijedi činjenica da su im zastarjele telekomunikacijske, a posebice IT usluge zapravo otežavale posao, u smislu da nisu koristili sve prednosti moderne tehnologije i time posve izravno trpili materijalnu štetu u poslovanju“, zaključuje.

PUNO USLUGA I JOŠ VIŠE POGODNOSTI

„Uz klasičan spoj fiksne telefonije i interneta koji omogućuju besplatne razgovore unutar tvrtke te uistinu velike brzine pristupa inter-



Damir Vrsajković i Marko Bukovac

netu, paketi za manje kompanije uključuju i promotivne pakete „Mobile Office“ – kombinaciju telefoniranja putem interneta s bilo kojeg mjesta na svijetu, hostani mail i web servis te najnoviju uslugu m|Fax temeljenu na mail2fax i fax2mail rješenju koja zamjenjuje tradicionalne faks uređaje i omogućuje slanje i primanje putem računala, tableta i pametnih telefona“, kaže **Marko Bukovac**, Metronetov voditelj razvoja proizvoda.


Paketi za srednje i male tvrtke izgrađeni su od cijelog niza usluga uz brojne pogodnosti, koje će manje i srednje velike tvrtke trenutačno osjetiti kroz drastično smanjenje svojih troškova. A tu su, poručuje Bukovac, i cloud usluge među kojima će gotovo svatko pronaći nešto za sebe: „Prije svega, tu je skup usluga virtualnog podatkovnog centra vir2all koji nudi vrhunske uvjete Metronetovog podatkovnog centra za smještaj poslovnih aplikacija i baza podataka te sigurnu pohranu svih podataka neke tvrtke uz 24/7 podršku. Još jedna od zanimljivih priča je ona o prvom online tržištu poslovnih aplikacija cloudMarket, koja poput App Storea ili Android Marketa nudi čitav niz poslovnih aplikacija – od CRM-a i procesa nabave do kontrole radnog vremena zaposlenika“.

METRONET: Uz pojačanje našeg tima za 40 novozaposlenih mladih ljudi ove godine namjeravamo našu pažnju osobito posvetiti malim i srednje velikim tvrtkama, kako bismo znatno unaprijedili i olakšali njihovo poslovanje.

ZAPOŠLJAVAMO I STVARAMO POSLOVE ONDA KAD JE NAJTEŽE

U Metronetu napominju kako su njihovi korisnici tvrtke najrazličitijih profila, veličina, interesa i lokacija, a broj neprestano raste. Metronetov glavni čovjek za prodaju i marketing kaže da kvaliteta dijelom proizlazi iz kvantitete, odnosno dovoljnih resursa za držanje visoke razine usluge na povećanom broju korisnika. Stoga su se u Metronetu, kao posljedicu ambicioznih planova rasta i širenja, odlučili za značajno povećanje broja zaposlenih, posebice u segmentu prodaje. U protekla 3 mjeseca zaposlili su oko 40 mladih ljudi, a većini je to prvi posao nakon fakulteta.

„Ono što nas čini jedinstvenima je činjenica da svakom korisniku pristupamo posve individualno. Takav pristup iziskuje značajne ljudske potencijale i njihov velik angažman. Zapošljavanjem 40-ak mladih ljudi u segmentu prodaje i odnosa s korisnicima, u doba najteže gospodarske krize, osigurat ćemo da svaki naš korisnik dobije najveću moguću pažnju i najbolju razinu usluge. Ovim također želimo pokazati da vjerujemo samo u uspjeh koji proizlazi iz vizije, hrabrog stava i upornog ustrajnog rada“, zaključuje Katinić.

Svi paketi usluga, kao i savjeti kako napraviti najbolje poslovno ICT rješenje, kažu u Metronetu, na raspolaganju su već danas. A u Hrvatskoj, zaključuju, postoje tisuće kompanija koje svojim povjerenjem Metronetu kao telekom partneru dokazuju da ovaj operator uistinu jest broj 1 za poslovne korisnike. 



Sanjin Katinić



dr. sc. Majda Rijavec

Kada je prije 15 godina američki psiholog Daniel Goleman objavio knjigu „Emocionalna inteligencija“ ona je vrlo brzo dospjela na listu najprodavanijih knjiga u SAD-u i tamo ostala preko godinu dana. Postala je poznata u cijelom svijetu i prodana u preko pet milijuna primjeraka. Glavna ideja u knjizi bila je da uspjeh u životu i poslu ne ovisi samo o kognitivnoj nego i emocionalnoj inteligenciji, tj. o našoj sposobnosti da budemo svjesni svojih emocija i znamo njima upravljati. Dakle, nije dovoljno samo da imamo visok kvocijent inteligencije, potrebno je da budemo pametni i kad su u pitanju naše emocije.

Deset godina kasnije Goleman je objavio novu knjigu pod nazivom „Socijalna inteligencija“ koja je manje usmjerena na pojedinca, a više na odnose. Prema Golemanu biti socijalno inteligentan znači biti pametan kad su u pitanju odnosi s drugim ljudima. To

SOCIJALNO INTELIGENTAN ŠEF

znači biti empatičan, prepoznati što druga osoba osjeća, razumjeti stvari iz njenog kuta gledanja i s lakoćom s njom komunicirati. Dakle, potrebno je ne samo znati prepoznati osjećaje kod drugih nego i djelotvorno reagirati na temelju njih.

Goleman tvrdi da socijalna inteligencija ima i svoju neurofiziološku podlogu. Naime neuroznanost je otkrila da je naš mozak druželjubiv te da se svaki put kad smo u interakciji s drugom osobom blisko povezuje s mozgom te osobe. Na taj način utječemo na mozak i na tijelo druge osobe, kao i što ta druga osoba utječe na nas. Nedavno su otkriveni tzv. zrcalni neuroni, nove moždane stanice koje se povezuju s moždanim stanicama druge osobe. Za vrijeme interakcije, neuroni u mozgu svake osobe usklađuju se s neuronima u mozgu druge tako da i njihovi fiziološki procesi postaju usklađeni. Kad osjećamo povezanost s drugom osobom - bez obzira radi li se o poslovnim pre-

govorima, romantičnom sastanku ili odnosu s djetetom ili učenicom – broj otkucaja srca se usklađuje, ritam disanja i ostali fiziološki procesi se usklađuju i to pomaže da se naša interakcija glatko odvija. Izgleda da imamo nešto što bi se moglo nazvati socijalni mozak koji dovodi to toga da se u našem tijelu odražava ono što se odvija u tijelu osobe s kojom komuniciramo.

To naravno može biti i dobro i loše. Svojom ponašanjem možemo postići da se osoba osjeća dobro ili loše, ovisno o tome kakav emocionalni ton ima naša izjava. I druga osoba to isto može učiniti nama. Najveći utjecaj na nas imaju osobe s kojima provodimo najviše vremena, koji su nam važni i do kojih nam je najviše stalo. To su naši roditelji, djeca, prijatelji, ali i šefovi.

SOCIJALNA INTELIGENCIJA I RUKOVOĐENJE

Svaki zaposleni čovjek u stanju je vrlo brzo prisjetiti se dvije vrste šefova – onih dobrih s kojima je volio raditi i onih loših od kojih bi najradije bio pobjegao glavom bez obzira. Za dobre šefove ljudi najčešće kažu da su komunikativni, znaju slušati, ohrabruju, empatični su, hrabri, imaju smisla za humor, odlučni su i spremni preuzeti odgovornost te skromni i spremni delegirati. Loši šefovi obično se opisuju kao osobe koje imaju lošu narav, sumnjičavi su, taje informacije, izazivaju strah, usmjereni su samo na sebe, često krive druge, arogantni su i nepovjerljivi. Očito je da dobri šefovi dovode do toga da se osjećamo smireno, motivirano i poštovano. U društvu loših šefova osjećamo se u najboljem slučaju vrlo neugodno, a u najgorem potpuno poniženo. I očito je da se prvi mogu smatrati socijalno inteligentnima, a drugi socijalno neinteligentnima.

Socijalno inteligentni šefovi daju nam osjećaj sigurnosti, a ne izazivaju strah i nepetost. Psiholog i profesor rukovođenja George Kohlrieser tvrdi da se zaposleni kojima šef daje osjećaj sigurnosti bolje koncentriraju na svoj posao, uspješnije ostvaruju ciljeve, a prepreke opažaju kao izazove. Oni slobodnije istražuju, lakše preuzimaju rizik, smišljaju nove ideje i prihvaćaju izazove. S druge strane, ako šef izaziva nesigurnost i strah zaposleni postaju anksiozni i strahuju od neuspjeha, slabog postignuća i mogućeg otkaza. Stoga igraju na sigurno i ne pokazuju nikakvu kreativnost. Dobar šef također zna ublažiti negativne emocije koje se javljaju kod zaposlenih. Goleman u svojoj knjizi navodi primjer jednog takvog socijalno inteligentnog rukovoditelja:

Odjel za upravljanje ljudskim potencijalima jedne velike tvrtke organizirao je cjelodnevnu radionicu s poznatim stručnjakom za područje kojim se ta tvrtka bavila. Kako je na radionicu došlo više ljudi nego što se očekivalo morali su se premjestiti u drugu, veću, ali lošije opremljenu prostoriju. Posljedica toga bila je da su ljudi u dnu prostorije vrlo loše čuli predavača i vidjeli projekcijsko platno.

Na prvoj pauzi, jedna žena koja je sjedila u zadnjem redu, okomila se na voditelja odjela ljudskih potencijala, i kipteći od ljutnje požalila se da nije mogla ni da vidi projekcijsko platno niti da čuje predavača.

„Znao sam da je mogu samo saslušati, suosjećati s njom, priznati njen problem i obećati da ću učiniti sve da ga riješim“ – objasnio je rukovoditelj odjela. „Pod pauzom me vidjela kako prilazim tehničkom osoblju i molim ih da bar malo podignu platno. Što se loše akustike tiče, tu nisam mogao baš puno učiniti. Ženu sam ponovno vidio pred kraj dana. Rekla mi je da se ni poslije pauze nije ništa bolje vidjelo ni čulo, samo što je sada zvučala potpuno opušteno. Doista je cijenila što sam je saslušao i pokušao joj pomoći“.



Čak i kad ne možemo puno pomoći može biti dovoljno da suosjećajno saslušamo, pokažemo osobi da razumijemo njen problem i pokažemo neki znak dobre volje da popravimo situaciju. Osoba će se sigurno osjećati bolje i moći će nastaviti raditi umjesto da svoje vrijeme i energiju troši na negativne emocije u sebi.

SOCIJALNA INTELIGENCIJA I USPJEH NA POSLU

Veliki broj istraživanja do danas ukazao je na važnost emocionalne inteligencije za uspjeh na poslu. Tako su istraživanja koja je proveo Claudio Fernando-Araoz u SAD-u, Njemačkoj i Japanu pokazala da su ljudi primarni na posao na temelju svoje stručnosti, motivacije i kvocijenta inteligencije. No kad su otpušteni s posla bilo je to zbog nedostatka

emocionalne inteligencije. No, neka druga istraživanja ukazala su i na važnost socijalne inteligencije.

U jednoj transportnoj tvrtki odjeli rukovoditelja koji su imali izraženu socijalnu inteligenciju imali su veći rast prihoda od odjela čiji rukovoditelji su imali izraženu emocionalnu, ali ne i socijalnu inteligenciju. Isti slučaj pokazao se i u bankarstvu. Rukovoditelji koji su imali visoku i emocionalnu i socijalnu inteligenciju imali su bolje godišnje ocjene svog rada (koje su odražavale njihov učinak). Vrijednost socijalne inteligencije pokazala se čak i među svećenicima. Zadovoljniji su bili župljani onih svećenika sa visokom socijalnom inteligencijom.

Dakle, socijalno inteligentni šefovi uspješniji su u poslu. To nije iznenađujuće kad se zna da je u jednom istraživanju u kojem su sudjelovali zaposlenici iz 700 tvrtki većina njih izjavila da im je važnije da imaju brižnog šefa nego koliko zarađuju. Zadovoljstvo šefom bio im je glavni poticaj za produktivnost, ali i za duže ostajanje na poslu. A oni koji su imali izrazito lošeg, tj. socijalno neinteligentnog šefa, razmišljali su samo o tome kako da daju otkaz. Loši šefovi doista nam mogu život učiniti nepodnošljivim. PS

Receivables management

Int_ernational Debt Collection_

With EOS you fill in the gaps and improve your cashflow.

Međunarodno poslovanje donosi Vam novu priliku i novi izazov. Ako imate otvorenih potraživanja u inozemstvu, bitno je znati da postoji pouzdani lokalni partner koji brine o naplati Vaših potraživanja te pruža podršku Vašem međunarodnom poslovanju. EOS Matrix Hrvatska učinkovito rješava pitanje naplate na korektan i otvoren način, bez obzira na lokaciju Vaših dužnika u svijetu. Za dodatne informacije posjetite www.eos-matrix.hr

Zašto je dobro imati najbolje ljude



Bio sam u poduzeću u kojem na ulazu piše „Naši ljudi su naša najveća prednost.“ Sigurno mislite da je lako reći „zaposlite najbolje ljude“, ali kako to provesti u praksi?



mr. Dragomir Gabrić,
poduzetnik i
poslovni savjetnik

Da biste imali najbolje ljude, tada oni moraju dati sve što mogu dati od sebe. A da bi oni dali sve od sebe, vi morate isto dati sve s vaše strane. Iz perspektive poslodavca svaka je plaća prevelika i svako radno vrijeme prekratko, a svaka pauza preduga. Ipak, ako ljude na vrijeme i adekvatno plaćate, ako im date dobre uvjete rada, materijale i pribor za rad, ako su oni sretni i pričaju o tome kako njihov poslodavac brine za njih i njihovo zdravlje, isti ti ljudi će vam se odužiti na način da će dati najbolje od sebe u poslu.

VOĐA JE ONOLIKO DOBAR KOLIKO MU JE DOBRA KOMUNIKACIJA

Većina vođa u poduzećima zna u kojoj fazi se nalaze njihovi rezultati, što još trebaju napraviti da bi ostvarili mjesečni, kvartalni ili godišnji cilj. Točno znaju svakodnevno i u gotovo svakom trenutku gdje bi trebali optimizirati proizvodnju ili prodaju, međutim većina ne zna kakvo je stanje kod njihovih vlastitih djelatnika. Stoga je potrebno s njima razgovarati, imati dobru komunikaciju s njima jer toliko ste dobar vođa koliko vam je dobra komunikacija. To znači da ne smijete paušalno reći da je stanje dobro ili da je stanje loše, već točno osjećati dinamiku svojih djelatnika, osjećati njihove potrebe i želje. Ne samo osjećati nego ih za to i pitati te potom provesti odgovarajuće mjere koje će ljude dovesti do toga da rade najbolje što mogu. Imajte pritom uvijek

na umu da je svaki čovjek individua za sebe. Nitko ne voli, ni vi ni ja, da ga se tretira kao broj, kao samo još jednog u nizu. Ljudi vole osjetiti da ste im se posvetili, a trebate to dati do znanja i vašim voditeljima smjena i odjeljenja, da upravo toga budu svjesni. Svaki čovjek ima svoje male filmove u glavi, probleme i igre, želje i snove i ako ga poznajete tek tada ćete moći pomoći tom čovjeku. Cilj je, svakog čovjeka koji radi kod vas, upoznati na taj način da znate koji su njegovi interesi. Budite među ljudima, pričajte s njima, pitajte ih redovno kako se osjećaju kod kuće, jesu li njihova djeca dobro, jesu li zdrava, nađite zajedničke teme o kojima ćete kratko, ali u redovnim intervalima popričati i razviti iskrenu zainteresiranost za sve o čemu taj čovjek razmišlja.

DOBRO PROMISLITE KAKVOG RADNIKA TREBATE

Prije nego što zaposlite novog djelatnika, definirajte sebi kakvog čovjeka doista trebate. Što detaljnija bude vaša slika, što opsežnije to definirate, naći ćete boljeg djelatnika. Prvi korak je, dakle, znati kakvog djelatnika tražite, a drugi čekati na tržištu rada dok upravo takvog ne dobijete. Nije sramota niti je nepošteno pozvati više potencijalnih kandidata, pričati s njima, dati im priliku da rade nekoliko sati ili čak jedan dan, da upoznaju uvjete rada, da upoznaju vaše poduzeće, vaš proizvod i vas te da dobiju malu, ali za njih presudnu sliku o tome bi li mogli dugoročno ostvarivati ono što vi očekujete od njih. Vi ćete, ako za jednu poziciju imate četvero, petero ili šestero ljudi, vrlo brzo imati pregled i znat ćete koji bi

od tih ljudi bio najbolji za tu poziciju. Pritom ne zaboravite da trebate uvažavati i mišljenje vaših djelatnika o tom čovjeku jer on će najviše vremena provoditi s njima, ali konačna odluka o zapošljavanju je isključivo na vama. Isto tako, odgovornost ako je on dobar ili bi mogao biti još bolji isključivo je vaša domena i vaša kompetencija. Cilj je u tom jednom danu prepoznati njegove vrline koje su potrebne da bi uspješno obavljao taj posao, naravno ako prethodno iz životopisa vidite da njegove predispozicije odgovaraju tom radnom mjestu. Nadalje je bitno da vidite postoji li kod tog čovjeka strast za tim poslom. Evo primjera: proizvodimo padobranska krila - ako zapošljavamo novu ženu koja će 7,5 sati dnevno šivati za jednim šivaćim strojem, gdje radimo kompleksan proizvod, gdje trebate maksimalno uključiti sve moždane vijuge da biste imali onakav rezultat kakav očekujemo, onda moramo imati ženu koja je i prije nego što se kod nas zaposlila, čak i ako nije bila šivačica, imala za hobi ručni rad. Ona je još u djetinjstvu imala strast prema tome pa je sašila svoju prvu suknjicu/haljinicu ili napravila staru bakinu košulju u najmoderniju koju se moglo zamisliti i bila je ponosna na to. Upravo ta strast će je dovesti na poziciju u našem poduzeću da radi, a da joj pritom nije glavni prioritet imati posao na kojem će zarađivati novac da bi mogla preživjeti i hraniti svoju djecu. Taj motiv je, naravno, jako bitan i ne smije ga se ni u kojem slučaju zanemariti. Međutim jači motiv od toga je taj da je ta strastvenost prema poslu postojala i prije nego što je taj čovjek radio kod vas ili ako i nije postojala da prepoznate to i imate osjećaj da će se ta strast razviti.

NEGATIVNOST SE ŠIRI KAO POŽAR

Imajte ljude koji imaju pozitivan način razmišljanja. Kad biram između čovjeka koji ima vrhunsku kompetenciju, kada mu njegovo obrazovanje, dotadašnja karijera i radno iskustvo govore u prilog, ali kroz razgovor osjetim da tu nedostaje energije, strasti, da nema svjetla u očima i one životne borbenosti koja je potrebna da bi taj čovjek mogao kod nas raditi, odlučujem se za onoga koji možda ima manje impresivan životopis, ali ima energije i strasti. Vidjet ćete da se puno lakše može kompenzirati stručna kompetentnost nego način razmišljanja i općenito odnos prema radu i prema životu. Ako imate negativnog djelatnika, uvijek postoji opasnost da se to kao požar proširi i na druge vaše djelatnike. To prepoznajte i ako ste nekim slučajem i pogriješili pri odabiru kod zapošljavanja, tu odluku vrlo brzo korigirajte i takvog čovjeka izolirajte

te od vaših djelatnika koji imaju pravu strast i pravi način razmišljanja. Karakter čovjeka koji radi na jednoj poziciji mora odgovarati toj poziciji. Ne možete zaposliti čovjeka nemirnog karaktera na radno mjesto na kojem je potrebna rutina, dugogodišnje iskustvo da bi posao radio uspješno. Na takvo mjesto trebajte zaposliti čovjeka mirnijeg karaktera, spremnog da jedan te isti posao radi više dana, mjeseci ili godina i onda će on imati uspjeha u tome što radi. To ne znači da to mora ostati tako do kraja života – ljudima dajemo opciju i perspektivu da u tome što rade rastu i budu uvijek još bolji, međutim karakterne osobine su presudne za vrstu radnog mjesta. Isto tako bi bila šteta nekog mirnog čovjeka čiji je karakter takav da treba stabilnu strukturu s manjim izmjenama dovesti na takvu poziciju gdje će uvijek biti promjena, gdje će dolaziti nešto novo. Bit će vrlo teško izvući od njega onu učinkovitost koja bi bila potrebna da bude uspješan na tom radnom mjestu. Posljednja bitna komponenta ovdje je da poznajete prethodna iskustva čovjeka kojeg zapošljavate na neko radno mjesto. Svaki čovjek je, između ostalog, suma vlastitih iskustava. Upravo temeljeno na tim iskustvima, on će reagirati onako kako je po njemu normalno i ispravno. Na vama je da odlučite mogu li vam ta njegova iskustva pomoći na tom radnom mjestu ili ga trebate možda uzeti za neko drugo radno mjesto.

Tako primjerice ako zapošljavao novog voditelja prodaje u svome poduzeću i imamo pred sobom čovjeka koji je ekstrovertiran, koji voli prodaju i vrhunski je prodavač, međutim upravo pritisak da njegov tim mora ostvariti ciljeve bio je razlog zbog kojeg je napustio svoj prethodni posao. Taj čovjek možda neće biti najbolji izbor za vas. On će ostvariti svoje ciljeve, ali ciljeve svog tima neće moći realizirati. Njegova su prethodna iskustva bila takva da nije bio u situaciji pouzdati se u druge i educirati druge da rade onako kako on želi. Takvog ćemo čovjeka precijeniti, vršiti pritisak na njega i njegova će prijašnja iskustva njemu samom potvrditi da on nije za to i on u ovom poslu neće uspjeti.

NE POSTOJI POSAO KOJI UVIJEK ČINI ZADOVOLJSTVO

Teško je svakodnevno biti motiviran i reći: „Ah, jako se veselim onome što ću danas raditi!“ i pun energije i entuzijazma ići na posao. No, cilj svakog dobrog managera je da njegovi ljudi, kad se ujutro probude i kad pomisle na svoj posao, nemaju u želucu osjećaj mučnine, da će umrijeti, da im dolazi slabina prije nego su uopće došli na radno mjesto,



Svaki sa svojom jedinstvenom lokacijom i poviješću, a ujedno svaki poseban na svoj način, riječki su gradski hoteli Neboder, Continental i Best Western hotel Jadran nastavili tradiciju pružanja hotelskih i ugostiteljskih usluga u novom ruhu.


nego da se donekle vesele onome što će raditi i ljudima s kojima će provesti najveći dio dana. Zato je bitno s jedne strane ne biti iluzionist, ali s druge strane ipak se veseliti što radite posao koji volite. Pitanje koje trebamo postaviti sami sebi – možemo li na svom poslu činiti ono što najbolje znamo ili ono što najviše volimo? Ne postoji posao koji uvijek čini zadovoljstvo – ne zavaravajte se.

Ako postoji suparništvo unutar vašeg poduzeća, to ne mora nužno biti loše. Dobro je da među djelatnicima decentno postoji natjecateljskog duha sve dok je to u normalnim razmjerima. No, bilo bi još bolje kada biste to suparništvo iz svog poduzeća preselili izvan njega i pretvorili ga u suparništvo s vašim najvećim konkurentom. Tako će vaše poduzeće postati jače i složnije, a takva je momčad u stanju pobijediti svakog protivnika. Svaka pozicija u vašem poduzeću, ma kako se beznačajnom ona činila, je presudna za rad poduzeća. Nema posla na kojem bi se netko mogao švercati ili za koji bismo rekli: „To nije tako bitno, tu mogu uzeti i nekog lošijeg“. Na svakoj poziciji morate imati najboljeg mogućeg čovjeka kojeg ste za tu poziciju našli. Morate svojim ljudima dati do znanja da su vam važni i nezamjenjivi. Samo tako ćete zajedničkim snagama napraviti nešto veliko. Ista stvar vam je i u svim kolektivnim sporto-

Još od 2005. g. ova poznata riječka tvrtka sustavno ulaže u svoje objekte, pa su tako ovi zaštićeni spomenici kulture svojim uređenjem i opremljenošću doprinijeli da Rijeka postane moderan grad koji svojom ponudom drži korak s većim europskim gradovima. Tako hotel Neboder, renoviran tijekom 2007. dobiva 54 kompletno preuređene sobe, iz kojih pruža panoramski pogled na cijeli Kvarnerski zaljev. Idealan je kao polazište za razgledavanje grada jer ga od centra dijeli samo most preko Rječine. Za poslovne goste tu je kongresna dvorana sa prostranom terasom, kao i moderna kavana s ponudom vrhunskih domaćih kolača. Zanimljiva je priča koja govori o nastanku hotela koji je zamišljen kao ostakljeni neboder unutar hotelskog kompleksa sa bazenom s morskom vodom, a izgrađen u burnim vremenima prije i nakon drugog svjetskog rata uz česte izmjenne projekta te danas čini najviši dio kompleksa Hrvatskog kulturnog doma. Samo 100 m dalje nalazi se hotel Continental, imponozantno hotelsko zdanje iz davne 1888. g., u samom središtu grada kraj Rječine, nekadašnje prirodne granice između dva u to vrijeme odvojena grada: Rijeke i Sušaka. Od samog otvorenja ovaj je hotel ponos građana Rijeke te je kroz godine poslovanja ugostio brojne goste i bio domaćin lokalnom stanovništvu koje je rado svračalo na druženje u poznatu kavanu Kont. Okružen stoljetnim kestenima, s pogledom na Rječinu, ovaj hotel sa svojih 66 soba i 4 apartmana gostima nudi sav komfor koje zahtijeva moderno doba. Samo 5 minuta od centra, nalazi se Best Western hotela Jadran. Izgrađen još 1914. g. na samom moru u rezidencijalnom dijelu grada, ovaj hotel ubrzo postaje omiljeno kupalište i mjesto za večernje izlaske. Kao da izvire iz mora i mijenja ugodaj i boje u svim vremenskim uvjetima, ovaj hotel pruža jedinstven osjećaj opuštenosti i komfora, kako poslovnim tako i gostima na odmoru.

PROMO

vima. Jedna ekipa je toliko jaka koliko je svaka pojedinačna pozicija jaka.

Ako npr. u nogometu imate stabilnu momčad s kompaktnim obrambenim redom samo vam je lijevi vanjski branič nešto slabiji. To će svaki iole stručan protivnički trener otkriti i preko te „rupe“ forsirati svoje napade. Pitanje je samo vremena kada će vam za biti gol. 

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Svim zaposlenicima omogućite osnovne uvjete za rad, dakle sav pribor i alat koji im je potreban.
- Razgovarajte sa svojim zaposlenicima, naravno o poslu, ali pokažite i interes za njihov privatni život. Ne dajte da se osjećaju kao „broj“.
- Dobro promislite kakve ljude trebate za pojedine poslove i sukladno tome ih zapošljavajte.
- Zaposlite ljude koji pozitivno djeluju na okolinu, a one negativne izolirajte od ostalih.
- Dajte potencijalnim zaposlenicima nekoliko dana priliku da pokažu što mogu i znaju.

DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA – JEDAN OD NAJLJEPŠIH RESORTA NA JADRANU

Radisson Blu Resort & Spa u Dubrovačkim Vrtovima Sunca jedan je od najljepših resorta smješten 11 km od povijesne jezgre grada Dubrovnik. Resort objedinjuje dva segmenta smještajnih kapaciteta. Hotel ima 201 sobu te 207 rezidencija s jednom, dvije te tri spavaće sobe s pogledom na more, Elafitske otoke i vrtove. Dubrovački Vrtovi Sunca već su postali prepoznatljivi kao vodeća regionalna destinacija za organizaciju kongresa i raznovrsnih događanja. Resort nudi luksuzan smještaj, nagrađivani Spa & Wellness centar, sportski centar s unutarnjim i vanjskim terenima, kompleks otvorenih bazena, mnogobrojne restorane i barove koji će vaš boravak učiniti nezaboravnim. Resort se sastoji od 8 dvorana za sastanke na dvije razine, uključujući plesnu dvoranu koje se može jednostavno razdvojiti u tri zasebne prostorije te predfunkcijsku zonu. Dvorane za sastanke u resortu su opremljene besplatnim pristupom internetu te najboljom audiovizualnom i digitalnom opremom.



OPATIJA – DESTINACIJA ZA VRHUNSKA DOGAĐANJA

Opatija je poznata kao destinacija za organizaciju kongresa i seminara, glazbenih festivala i večeri, vjenčanja i drugih posebnih događanja. Liburnia riviera hoteli za 2012. godinu su pripremili kvalitetan glazbeni program u hotelu Kvarner: koncert Ane Rucner održat će se 21. travnja, dok je 4. svibnja na repertoaru koncert

„Carski susret“ koji, u izvedbi Zagrebačkog kvarteta, obilježava susret austro-ugarskog i pruskog cara Franza Josipa Habsburškog i Wilhelma II 1894.

Pijanistica Ida Gamulin nastupa 13. listopada, a u Kristalnoj dvorani hotela Kvarner održat će se i niz koncerata iz serije Festivala Kvarner renomiranih europskih glazbenika ozbiljne glazbe. Izdjavamo nastupe Jordi Savalla (2. lipnja), Nigela Kennedyja (8. lipnja) i Orkestra Purpur s raznim izvođačima (1. i 10. lipnja te 7. rujna). Preuređena terasa hotela Kvarner na proljeće postaje najelegantrija terasa za organizaciju iznimnih događanja: koncerata, gala večera, domjenaka, vjenčanja, cateringa i dr. Druga lokacija za evente je hotel Ambassador (5*) koji se uređuje za zahtjevnije goste: investicije uključuju potpuno preuređenje 10. kata hotela (koji postaje tzv. executive floor) uz moderno uređenje i uvođenje brzog interneta. Za opuštanje tu je pak novouređena terasa oko bazena sa sunčalištem, dok vrtni restoran Hortenzija postaje nova eno gastro zvijezda u pripremi mediteranskog sushija od vrhunskih lokalnih namirnica poput boškarina, divlje ribe i ekstra djevičanskog maslinovog ulja uz bogat izbor najboljih hrvatskih vina.

FORO XXI – ORGANIZACIJA DIZAJNIRANA ZA VAŠU UDOBNOST

Već godinama, kongresni centar FORO XXI djeluje u središtu Caracasa, glavnoga grada Venezuele. Ponosno možemo istaknuti kako surađujemo s više od 4.000 klijenata iz različitih sektora gospodarstva i poduzetništva poput financija, osiguranja, bankarstva, graditeljstva, nekretnina, konzultantskih djelatnosti, veleprodaje, zdravstva, farmaceutске industrije, nafte i energetike, marketinga, organizacije događaja, telekomunikacija, računalne i informacijske djelatnosti, trgovine i dr.



Prateći razvoj Republike Hrvatske u posljednjih 20 godina, njezino otvaranje prema Europi i strateški geografski položaj odlučili smo svojim iskustvom i radom pridonijeti daljnjem napretku hrvatskog gospodarstva.

U poslovnom centru Green Gold nudimo Vam 10 različitih dvorana, dizajniranih za Vašu udobnost. Želimo biti produžena ruka Vašega ureda kao i Vaš stručni savjetnik za organiziranje različitih događanja, seminara, poslovnih radionica, tečajeva, studija za istraživanje tržišta, promocija novih proizvoda, video konferencija te različitih poslovnih i društvenih primanja.

POSLOVNA LITERATURA

Poslovni savjetnik preporučuje



RAZUMJETI EUROPSKU UNIJU

John McCormick, 260 str., meki uvez, 200 kn

S 27 država članica i gotovo pola milijarde stanovnika, Europska unija značajan je akter na svjetskoj pozornici. Unija je promijenila način na koji Europljani žive, kao i način na koji ostatak svijeta doživljava Europu. Ipak, EU je često predmet nerazumijevanja, a mnogi Europljani još su uvijek neodlučni i zbunjeni glede njezine uloge u svojim životima. Ova uspješnica Johna

McCormicka namijenjena je svima onima koji trebaju kratak i jasan uvod u EU te predstavlja jedinstvenu kombinaciju konciznosti i širokog pregleda funkcioniranja Unije. Među temama koje pokriva su povijest i institucije EU-a, temeljna načela procesa europskih integracija, utjecaj EU-a na države članice i građane te razvoj i učinke politika EU-a. U potpunosti revidirano i ažurirano, novo četvrto izdanje osvrće se na recentne rasprave o Europi, donosi detaljniju analizu javnih politika EU-a i procesa njihovog kreiranja te nadopunjava „europsku priču“ analizom Lisabonskog ugovora, učinaka eura, istočnog proširenja, kao i promijenjenog položaja Unije na međunarodnoj pozornici.

ODGOVORNOST DIREKTORA – PRIRUČNIK ZA ČLANOVE UPRAVA I NADZORNIH ODBORA U DRUŠTVIMA KAPITALA

Jakša Barbić, Esad Čolaković i Petar Novoselec, 268 str., tvrdi uvez, 600 kn

Polazeći od novog Kaznenog zakona koji na potpuno drugačiji način kategorizira pitanje pretpostavljene odgovornosti članova uprava i nadzornih odbora d.o.o. i d.d., ukida stare kvalifikacije zloporabe službene dužnosti i ovlasti te uvodi novi opis kaznenih djela i sadržaja položajne odgovornosti direktora i nadzornika, uz znatno pooštrene sankcije za djela iz područja gospodarstvenog kriminala, u ovoj su knjizi na jednom mjestu sabrani svi ključni aspekti poduzetničke, građansko-pravne, prekršajne i kaznene odgovornosti članova uprava, upravnih i nadzornih odbora u društvima kapitala. Knjiga je pisana u formatu priručnika, namijenjenog poduzetnicima i managerima, sa svrhom da im kao ljudima prakse olakša orijentaciju i uvid u kritična pitanja njihove formalne i stvarne tj. osobne odgovornosti kod donošenja poduzetničkih odluka, u vođenju poslovanja i zastupanju društava kapitala.





NOVITET IZ OLIVALA ZA LIJEPE I NJGOVANE NOKTE

Novi proizvod u liniji Olival kozmetike za njegu stopala inovativno je i korisno pomagalo za pomoć u liječenju gljivičnih infekcija noktiju. Ova vrsta oboljenja noktiju javlja se vrlo često u starijoj populaciji, ali i kod mladih osoba, može biti i posljedica traume (udarca ili nagnječenja) nokta. Nokat koji je promijenio boju, zadebljao ili se deformirao najčešće je inficiran nekom vrstom gljivica koje se naseljavaju u nokat i izazivaju nelagodu. Olovka za oštećene nokte – dokazano je djelotvorna i brzo pokazuje rezultate. Aktivne komponente olovke su tri eterična ulja: klinčića, čajevca i lavande, koja sinergistički djeluju i prodiru i u duboke slojeve nokta. Jednostavna je za primjenu i dovoljna za 350 aplikacija, a uz olovku krajnji korisnik dobiva i gratis rašpicu za nokte. Proizvedena je u Hrvatskoj, a dostupna u svim bolje opremljenim ljekarnama po maloprodajnoj cijeni od 99,90 kn.

SUPERVOĆNO TUŠIRANJE NOVIM GELOVIMA IZ NIVEA-E

NIVEA je predstavila gelove za tuširanje Powerfruits Refresh i Relax s ekstraktima brusnica, borovnica te egzotičnih goji i acai "superbobica" prepunih vitaminom C - za opuštajuće buđenje osjetila iz zimske sna. Sočne "superbobice" imaju višestruko više vitamina C od "uobičajenog" voća koje konzumiramo svaki dan, a zbog svojih su nutritivnih i energetskih svojstava postale pravi globalni nutricionistički trend. U suradnji s vodećim nutricionistima NIVEA je ekstrakte "superbobica" uključila u nove gelove za tuširanje koji pružaju intenzivno vitaminsko osvježanje. NIVEA Powerfruits gelovi spajaju svježinu bobica i hidrataciju HYDRA IQ tehnologije u supervoćno iskustvo tuširanja.



ČISTA Ljepota iz CALVINA KLEINA

CK Sheer BEAUTY je osvježavajući i šarmantan miris koji ulazi u svjež, voćno-cvjetnu kategoriju. Nadahnut je samopouzdanjem i prirodnim seksipilom, što ćete osjetiti čim ga nanese. Top nota čine bellini breskva i ekstrakt crvenih bobica. Srce tvori nota rozog ljljana i božura, dok se u bazi nalaze mošus i drvo sandalovine. Kolekcija:

100 ml EDT - 699,00 kn
50 ml EDT - 549,00 kn
30 ml EDT - 399,00 kn

grafički dizajn i priprema

svih vrsta promo materijala

(letaka, postera, naljepnica, pozivnica, rokovnika, kataloga, vizitki, stalaka, banneri, pingvina, wobblera, cerada...)

logotipova

prijelom časopisa (izrada layouta i prijelom)

prijelom knjiga

oslikavanje automobila

rješenja za Facebook fan stranice

pružamo uslugu tiska

www.dngrafika.hr

Ozaljska 23, 1000 Zagreb

T: 01 3098 570,

M: 099 536 89 54

e mail: andrej@dngrafika.hr



posjetite nas na Facebooku
www.facebook.com/DNgrafika



D.N.

grafički dizajn



DUBROVAČKI VRTOVI SUNCA

Jedna od vodećih destinacija za organizaciju kongresa i poticajnih putovanja



Radisson Blu Resort & Spa u Dubrovačkim Vrtovima Sunca jedan je od najljepših resorta smješten samo 11 km od povijesne jezgre grada Dubrovnika.

Resort objedinjuje dva segmenta smještajnih kapaciteta, Radisson Blu hotel, koji ima 201 sobu te 207 rezidencija s pogledom na more, Elefitske otoke te prekrasne vrtove. Luksuzan smještaj, nagrađivani Spa & Wellness centar te sportski centar s unutarnjim i vanjskim terenima samo su neki su od sadržaja koji će vaš boravak učiniti nezaboravnim.

Dubrovački Vrtovi Sunca već su postali prepoznatljivi kao vodeća regionalna destinacija za organizaciju kongresa i raznovrsnih događanja.

Ova pristupačna lokacija i ekskluzivni objekti čine top destinaciju za organiziranje konferencija, poticajnih putovanja te banketa. Resort se sastoji od 8 dvorana za sastanke na dvije razine, uključujući dvoranu koja se može jednostavno razdvojiti u tri zasebne prostorije te predfunkcijsku zonu. Dvorane za sastanke u resortu su opremljene sa besplatnim pristupom interneta te najboljom audiovizualnom i digitalnom opremom.

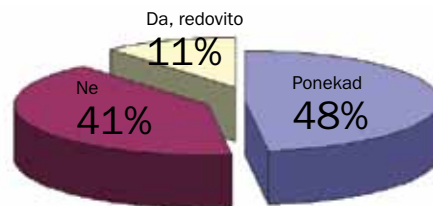


KONGRESNI, ELITNI I KULTURNI TURIZAM

ISTRAŽIVANJE:

Domaći turistički potencijali

Idete li na kongrese i kongresna putovanja?



Smatrate li da u Hrvatskoj postoji elitni turizam?	
Ne	45%
Da	33%
Ne znam	22%
Što podrazumijevate pod elitnim turizmom?	
Dodatne, nekonvencionalne usluge koje su vrlo skupe (prijevoz jahtom, avionom, vrlo skupa i rijetka jela...)	61%
Hotele s 5 i više zvjezdica	14%
Usluge i smještaj vrlo visoke cijene	9%
Nešto drugo	9%
Boravak na izoliranim mjestima, u netaknutoj prirodi	7%
Smatrate li da Hrvatska ima kvalitetne kapacitete za ovu vrstu turizma i da se može mjeriti s ostatkom svijeta?	
Ima odličan potencijal, ali nedovoljno iskorišten	55%
Ne mogu procijeniti	16%
Ne, nema dovoljno objekata koji to nude, a i oni koji nude to rade neprofesionalno	15%
Da, ponuda je na razini	14%
Je li prema Vašem mišljenju Hrvatska zemlja kulturnog turizma?	
Ne	45%
Da	37%
Ne znam	18%
Što smatrate pod kulturnim turizmom?	
Sve navedeno	46%
Održavanje raznih domaćih i međunarodnih izložbi, festivala, kulturnih manifestacija...	27%
Ponuda i razmjena kulturne baštine i tradicije neke zemlje	21%
Ponuda tradicionalne kuhinje neke zemlje i razmjena gastronomskih specijaliteta s drugim zemljama	3%
Ne znam	2%
Kinematografija i kazalište	1%
Smatrate li da će se ulaskom u EU stvari značajno promijeniti po pitanju ovih vrsta turizma ili sve ostaje na nama?	
Sve će i dalje biti na nama.	50%
Neke nove regulative će biti uvedene, ali ništa značajno.	16%
Da, tržišta će se otvoriti, spojiti i omogućiti širenje palete usluga i ponude.	16%
Sve će se promijeniti, EU će diktirati sve naše inicijative, kapacitete, odredbe, ponudu...	12%
Ne znam	6%



Urednica teme broja:
dipl. novinar
Mirjana Fijolić univ. spec. oec.

- 34** U Hrvatskoj 2011. održano preko 5.000 skupova s 400.000 sudionika
- 36** Bartoluci: Elitni turizam u Hrvatskoj ne postoji!
- 38** Kulturna baština kao turistički proizvod? Zašto ne!
- 40** Intervju: Ministar turizma Veljko Ostojić



www.proago.hr

Online istraživanje provedeno je u periodu od 25. do 29. siječnja 2012., na uzorku od 428 ispitanika.

Poslovni događaji
zahtijevaju idealnu
atmosferu!



HOTEL**
PINIJA**
PETRČANE · ZADAR · HRVATSKA

Tel +385 23 202 502

Fax +385 23 364 131

info@hotel-pinija.hr

www.hotel-pinija.hr

HRVATSKA

TEMA BROJA

Industrija sastanaka - „Meeting industry“



Villa Polesini Poreč

U Hrvatskoj 2011. održano preko 5.000 skupova s 400.000 sudionika

„Unazad par godina spominjemo tzv. *smart* (pametne) kongresne centre i njihovo nepostojanje kao ograničavajući faktor daljnjeg razvoja ove visoko profitabilne aktivnosti. Izgradnjom takvih centara zaokružila bi se ponuda pojedinih destinacija, čime bi se omogućilo primanje skupova s većim brojem sudionika (od 1.000 do 5.000), gdje one ne služe samo za plenarne i radne sjednice pojedinog kongresa nego istovremeno za društvena događanja koja su neizostavan dio skupova“, objašnjava Nikola Račić, direktor Hrvatskog kongresnog i inšentiv ureda Hrvatske turističke zajednice.

Hrvatska je danas afirmirana i respektabilna kongresna i inšentiv destinacija, što je najbolje vidljivo iz velikog broja međunarodnih skupova koji se godišnje održavaju u Hrvatskoj. Značajnim marketinškim aktivnostima Hrvatskog kongresnog i inšentiv ureda kontinuirano se podiže svijest o kongresnim i inšentiv mogućnostima u Hrvatskoj. Također, dobra suradnja javnog i privatnog sektora na području promocije, procesa kandidatura i uspješne organizacije međunarodnih skupova i inšentiva pomaže u afirmaciji Hrvatske kao kvalitetne kongresne i inšentiv destinacije.

Najznačajnije destinacije kongresnog turizma su Dalmacija (Dubrovnik i Cavtat, otoci Brač, Hvar, Korčula i Mljet, Split, Šibenik i Zadar), Istra (Novigrad, Poreč, Pula, Rovinj, Umag, Rabac, Brijuni), Kvarner – Crikvenica, Krk, otok Lošinj, Novi Vinodolski, Opatija te Rijeka) Plitvice i u kontinentalnom dijelu Osijek, Varaždin i Zagreb.



Nikola Račić, direktor Hrvatskog kongresnog i insentiv ureda Hrvatske turističke zajednice

„Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju znatno se proširuje tržište i broj potencijalnih partnera. Što se tiče standarda pružanja usluga organizatora kongresa, Hrvatska je već dugi niz godina dio Europe.“

FINANCIJSKA PRIVLAČNA I KONKURENTNA PO KVALITETI

Hrvatska je na svjetskom tržištu pozicionirana kao kvalitetna kongresna i insentiv destinacija. To pokazuju i brojke pa je samo tijekom 2011. godine u Hrvatskoj održano preko 5.000 skupova s 400.000 sudionika.

„Imamo veliki potencijal za daljnji razvoj, ali i puno posla jer smo tek na počecima razvoja Hrvatske kao istinske kongresne destinacije. Kako su poslovni gosti ujedno i najbolji potrošači, potrebno im je osigurati i brojne dodatne sadržaje. To je moguće jedino ako destinacija živi tijekom cijele godine, a ne samo ljeti. To nažalost nije slučaj s većinom naših destinacija u kojima postoje kongresni kapaciteti. Osim ponude u destinaciji, za daljnji razvoj ovog oblika turizma potrebno je poboljšati i kongresnu infrastrukturu, a to prije svega znači povećati kongresne kapacitete i poboljšati zračnu povezanost naših destinacija s glavnim svjetskim odredištima“ objašnjava **Leo Urlić**, zamjenik direktora MICE prodaje u Valamaru.

Hrvatska je financijski privlačna i konkurentna s obzirom na kvalitetu koju nudi u organizaciji kongresa i insentiva. Osim toga jako su važne percepcija sigurnosti, očuvan prirodni okoliš i kvalitetna pitka voda.

„Hrvatska je priznata i poznata kongresna i insentiv destinacija na kongresnom i insentiv tržištu, a njezinu ponudu karakterizira kvalitetna kongresna infrastruktura, koja uključuje kongresne hotele, destinacijske management kompanije (DMC), profesionalne kongresne organizatore (PCO), nacionalnog avio prijevoznika Croatia Airlines i ostale prijevoznike tvrtke kao i sve usluge vezane za organizaciju međunarodnih skupova, iznajmljivače informatičke opreme, prevodilački servis, usluge cateringa itd.“, objašnjava **Nikola Račić**.

Kongresnim turizmom bave se hoteli s 3, 4 i 5 zvjezdica koji nude usluge organizacije kongresa. Prema evidenciji hrvatskog kongresnog i insentiv ureda trenutno je u Hrvatskoj oko 150 takvih hotela, profesionalni kongresni organizatori i destinacijske management kompanije, prijevoznike tvrtke, iznajmljivači informatičke opreme, prevodilački servisi, catering servisi i brojne druge usluge koje su neposredno ili posredno povezane s organizacijom kongresa i njegovim sudionicima.

PRIVLAČNOM DESTINACIJOM ČINI JE PRIRODNA I KULTURNA RAZNOLIKOST

Hrvatska je sigurna destinacija za sudionike skupova, izvrsno prometno povezana s cijelim svijetom, a posebno je važan njezin pove-



Leo Urlić, zamjenik direktora MICE prodaje u Valamaru

„Kako su poslovni gosti ujedno i najbolji potrošači, potrebno im je osigurati i brojne dodatne sadržaje. To je moguće jedino ako destinacija živi tijekom cijele godine, a ne samo ljeti. To nažalost nije slučaj s većinom naših destinacija.“

JADLAN HOTELI D.D.
RIJEKA

Strossmayerova 1, 51000 RIJEKA
tel. +385 51 494010
fax: +385 51 216458
e-mail: jadran@jadran-hoteli.hr
web: www.jadran-hoteli.hr



ljan geografski smještaj u središtu Europe. Bogatstvo gastronomske i sportsko-rekreacijske ponude te „value for money“ čine je privlačnom destinacijom za organizatore i sudionike.

„Privlačnom destinacijom čini je prirodna i kulturna raznolikost koja organizatoru nudi brojne mogućnosti u trenucima planiranja i organiziranja pre i post tura, spouses programa, insentiv programa. Također, zbog geografske veličine Hrvatske sve te mogućnosti lako su dostupne te se samim time stvara dodatna prednost u usporedbi s konkurentima“, kaže Račić te dodaje koliko je važno da Hrvatska konačno postojanje kongresnog centra čime bi se zaokružila sveukupna ponuda.

Kongresni centri predstavljali bi mogućnost daljnjeg razvoja kongresnog turizma, pozitivno utjecali na privlačenje svjetskih hotelskih lanaca i pozitivno djelovali na urbanistički razvoj pojedine destinacije. Prema inicijativi Hrvatskog kongresnog i insentiv ureda Državni zavod za statistiku počeo je pratiti kongresnu i insentiv djelatnost u Hrvatskoj, koja je jedna od rijetkih zemalja u svijetu koja službeno na nivou zemlje prati ovu djelatnost.

„Budući da se na međunarodnom kongresnom tržištu, kao organizatori, pojavljuju državne i nedržavne organizacije, međunarodna strukovna udruženja i privredne tvrtke, ulaskom Hrvatske u Europsku uniju znatno se proširuje tržište i broj potencijalnih partnera. Što se tiče standarda pružanja usluga organizatora kongresa, Hrvatska je već dugi niz godina dio Europe“, zaključuje Račić.

Potrebno je razviti i dobro promišljenu marketinšku strategiju te istu kontinuirano provoditi i prilagođavati. „U Valamaru smo naš hotel Valamar Lacroma Dubrovnik uspješno pozicionirali kao vodeći kongresni hotel u regiji za skupove do 1.200 sudionika. Također, u Poreču smo pozicionirali Villu Polesini kao posebno mjesto za poslovne sastanke i ekskluzivna događanja. Svi naši poslovni hoteli, od Valamar Diamanta u Poreču preko Valamar Koralja na Krku do hotela Luna na Pagu, posebno su organizirani i opremljeni kako bi poslovnim gostima omogućili optimalne uvjete za rad“, napominje Urlić. ☐

Još smo daleko od elitnog turizma

Bartoluci: Elitni turizam u Hrvatskoj ne postoji!



Svake godine u Dubrovnik dolaze ciljano, ali poneki „elitni turist“ iz svijeta show businessa i jet seta i zaluta, pa se podigne velika prašina i napravi prava promotivna kampanja o Dubrovniku kao elitnom središtu turizma. Profesor Mato Bartoluci s Ekonomskog fakulteta u Zagrebu smatra da Hrvatska danas, nema predispozicije za razvoj elitnog turizma. Stoga je koncepcija razvoja turizma visoke kvalitete, ali za različite kategorije potrošača ekonomska nužnost.

„Elitni turizam gotovo da ne postoji! Posebno ne u Hrvatskoj“, objašnjava pročelnik Katedre za turizam Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, prof. dr. sc. Mato Bartoluci.

Čak ni u elitnim destinacijama gdje se nalaze hoteli sa sedam zvjezdica i dolazi bogata klijentela nije moguće turizam smatrati elitnim. Teško ga je odvojiti od wellness turizma neke destinacije.

Prvo i osnovno elitni turisti ne žele biti getoizirani turisti, u izdvojenim naseljima, odvojeni od stanovnika grada. Jer suvremeni turizam je socio-kulturni turizam, bogati gosti u Dubrovniku smješteni su u najbo-

lijim hotelima pa žele isti takav tretman na svakom koraku u destinaciji – na plaži, na Stradunu, u restoranima, u razgledavanju zidina Grada i sl.

„Međutim sve je to upitno. Najveći problem elitnih destinacija kao što bi mogao biti Dubrovnik je osam mjeseci izvan glavne sezone“, dodaje Bartoluci.

ČAK NI DUBROVNIK NEMA ELITNI TURIZAM

Svaki put kada poneki „elitni turist“ iz svijeta show businessa i jet seta zaluta u Dubrovnik podigne se velika promotivna kampanja o Dubrovniku kao elitnom središtu turizma. No, profesor Bartoluci smatra da Hrvatska danas nema predispozicije za razvoj elitnog turizma.

„Dubrovnik koje strani i domaći turisti doživljavaju kao najelitniju destinaciju jer ima nekoliko hotela sa pet zvjezdica (Hilton, Excelsior, Libertas i Argentina) s te točke gledišta ima predispozicije. Tu ulaze i prirodne atraktivnosti Dubrovnika, kulturno-povijesna baština kao Dubrovačke ljetne igre i druge atrakcije koje mogu biti pretpostavka elitnom turizmu. No, da bi neka destinacija izgradila elitni turizam kao koncepciju razvoja morala bi imati sezonu minimalno osam mjeseci uz punu zauzetost kapaciteta da bi bila ekonomski održiva. Stoga

je koncepcija razvoja turizma visoke kvalitete, ali za različite kategorije potrošača ekonomska nužnost“, kaže Bartoluci.

ISTRA U VRHU TURIZMA

Za elitni turizam zalažu se najčešće stručnjaci koji smatraju da je masovni turizam isto što i nekvalitetni turizam. Ta teza uopće ne mora biti točna. Primjer je Istra koja se razvila i razvija u masovnom turizmu i može se svrstati na konkurentnom tržištu u sam vrh kvalitetnog turizma.

Masovni turizam u Hrvatskoj još će dugo ostati glavni turistički pravac razvoja. „Nova Strategija razvoja hrvatskog turizma ima jedan od bitnih ciljeva podići ukupnu kvalitetu turizma u svim segmentima proizvoda. To će dovesti nove bogatije goste, povećati turističku potrošnju koja je sada relativno niska i iznosi 50 eura per capita, a namjera je doći na 100 eura“, smatra Bartoluci.

No, prave promjene uslijedit će i ulaskom u Europsku uniju. Turizam će Hrvatskoj donijeti najviše koristi u odnosu na druge djelatnosti. Ulaskom u EU Hrvatska postaje dio relativno homogenog turističkog tržišta s kojeg dolazi najviše turista u Hrvatsku iz Njemačke, Italije, Slovenije, Austrije, Češke i dr. Izostat će brojne barijere – putovnice, granični prijelazi, carine itd. A, ukoliko postanemo članicom monetarne unije to će ubrzati i olakšati financijske tokove, tokove ljudi i roba. Razvoj turizma i uopće cijele ekonomije nije moguće bez novih investicija što će se aktivirati ulaskom u EU. ☒



prof. dr. sc. Mato Bartoluci, pročelnik Katedre za turizam Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

„Dubrovnik koje strani i domaći turisti doživljavaju kao najelitniju destinaciju jer ima

nekoliko hotela sa pet zvjezdica, s te točke gledišta ima predispozicije. Tu ulaze i prirodne atraktivnosti Dubrovnika, kulturno-povijesna baština kao Dubrovačke ljetne igre i druge atrakcije koje mogu biti pretpostavka elitnom turizmu. Međutim sve je to upitno. Najveći problem elitnih destinacija kao što bi mogao biti Dubrovnik je osam mjeseci izvan glavne sezone.

Business Class

KONGRESI
EVENTI
TEAM BUILDING
WELLNESS



LIBURNIA
RIVIERA
HOTELS

Kongresni ured
T + 385 51 710 304
E kongresi@liburnia.hr
W www.liburnia.hr



Kulturni turizam mogao bi se definirati kao oblik turizma u kojem prevladava interes potražnje za objektima i sadržajima kulturnog karaktera, tj. materijalnom (kulturno-povijesni spomenici, muzeji, galerije) i nematerijalnom (kulturne priredbe, kulturne manifestacije) kulturnom baštinom.

Svjetski trendovi i socio-demografske promjene, kao na primjer porast broja starijih stanovnika koji imaju izražen interes za kulturu, „napuštanje“ mora i sunca i rast potražnje za alternativnim aktivnostima te smanjenje slobodnog vremena koji se želi ciljano iskoristiti na „kvalitetniji“ način, dovode novu strukturu hrvatskih turista. Goste koje zanima kultura, ili one gdje za turiste kultura ima ulogu dodatne ponude.

„DOŽIVI HRVATSKU - EXPERIENCE CROATIA“

Doživljaj posjetitelja destinacije i atrakcije ovisi uvelike o očekivanjima. Uskladiti očekivanja s doživljajem koji nastaje po posjetu te osigurati da ono bude svakim posjetom pozitivno. Ako ona nisu ispunjena, posjetitelj ostaje razočaran, no ako jesu - rezultirat će doživljajnim iskustvom. Hrvatska turistička zajednica stoga je u 2011. godini pokrenula projekt dodjele oznake kvalitete u kulturnom turizmu „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia“ nacionalni je program usmjeren ka podizanju svijesti o dugoročnom održivom razvoju koji se temelji na kvaliteti te podržuje suradnju kulturnog i turističkog sektora u stvaranju ukupnog kulturno-turističkog proizvoda spremnog za distribuciju. Svrha ove akcije jest uskladiti očekivanja s doživljajem koji nastaje po posjetu te osigurati da ono bude svakim posjetom pozitivno.

„Akciju dodjele oznake kvalitete u kulturnom turizmu „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia“ provodi Hrvatska turistička zajednica u suradnji s Ministarstvom turizma, Ministarstvom kulture te sustavom turističkih zajednica. Akcijom se ocjenjuje razina kvalitete kulturno-turističke ponude i opremljenosti, a oznaka kvalitete „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia“ dodjeljuje se u kategorijama: destinacija kulture, kulturna ustanova, kulturno događanje i kulturni itinerer“, objašnjava Milo Sršen, pomoćnik direktora za predstavništva i nastupe u inozemstvu i kulturni turizam Hrvatske turističke zajednice.

Najuspješniji u 2011-oj u kategoriji destinacija kulture bio je grad Zadar, u kategoriji kulturna ustanova Memorijalni centar „Nikola Tesla“ Smiljan i u kategoriji kulturno događanje Rapska fjera, otok Rab.

Kulturni turizam u Hrvatskoj i EU

Kulturna baština kao turistički proizvod? Zašto ne!

Koliko smo dobri u razvoju kulturnog turizma, gdje leže potencijali, jesmo li napredovali? Mnogo je faktora koji utječu na uspješnost kulturnog turizma, od popularnosti do projektnih investicija. No, u Hrvatskoj se već sada pojavljuju uspješni projekti - Muzej za umjetnost i obrt i Klovićevi dvori u Zagrebu, Muzej batane u Rovinju, tvrtka Potomac čiji je brend kravata Croata i koja pokazuje izuzetan senzibilitet upravo za kulturni turizam pa je osnovala i ne-profitnu udrugu Academi Cravaticu. Zatim, Ivanina kuća bajke u Ogulinu, Putovi neandertalaca projekt Arheološkog muzeja u Zagrebu...

PRIMJERI USPJEŠNOG EUROPSKOG RAZVOJA KULTURNOG TURIZMA

Inicijative ministara kulture država Europske unije o proglašavanju kulturnih prijestolnica Europe rezultirale su jačom afirmacijom pojedinog grada, regije i države, ali i njihovim naglašenijim pozicioniranjem na karti destinacija kulturnog turizma.

Kulturna baština postala je turistički proizvod, pa svake godine jedan europski grad ulaže velika financijska ulaganja kao grad domaćin za gradnju kulturnih ustanova vrhunske suvremene i adaptaciju postojećih kulturnih ustanova. To s druge strane omogućuje veliku promociju grada domaćina kao središta kulture, odnosno kulturnog turizma, a financijska sredstva dodatan su pozitivan rezultat takvih napora. Prije više od dvadeset godina na prijedlog grčke ministrice kulture Meline Mercouri ministri kulture deset država tadašnje Europske zajednice pokrenuli su projekt „Europski grad kulture“ s ciljem „ukazivanja na kulturno bogatstvo i raznolikost gradova Europe“. Atena je postala prva kulturna prijestolnica i grad domaćin.

Do danas, mnogi su se europski gradovi okušali kao kulturne prijestolnice Europe: Firenca (1986.), Amsterdam (1987.), Berlin (1988.), Pariz (1989.), Glasgow (1990.), Dublin (1991.), Madrid (1992.), Antwerpen (1993.), Lisabon (1994.), Luxemburg (1995.), Kopenhagen (1996.), Solun (1997.), Stockholm (1998.), Weimar (1999.), Avignon, Bergen, Bologna, Krakov, Helsinki, Prag, Reykjavik, Santiago de Compostela (2000.), Rotterdam i Porto (2001.), Brugge i Salamanca (2002.) te Graz (2003.).

Koliki je to projekt pokazalo je domaćinstvo grada Graza. Uz veliku promidžbu i brojna kulturna događanja svjetskog značenja,

donio je i dvije ubuduće nezaobilazne turističke atrakcije, spomenike moderne arhitekture: Kunsthaus Graz, popularno prozvan „A friendly alien“, i umjetni otok na Muri, a poznati Uhrturm na brežuljku Slossbergu iznad grada dobio je i svoju repliku. Reprezentativni izložbeni prostori Kunsthausa još će dugo ugošćavati svjetske umjetnike.

Umjetni otok na Muri na kojem se uz pozornicu na otvorenom nalazi i prostor ugostiteljsko-zabavne funkcije, već je sada postao novo mjesto druženja i večernjih okupljanja, što direktno utječe na smjereve i cilj kretanja stanovništva posebice u funkciji korištenja slobodnog vremena. Ove dvije građevine definitivno utječu na transformaciju strukture grada. Tako je naziv kulturne prijestolnice Europe promijenio i percepciju Graza - donedavna gotovo isključivo shopping meka postala je kulturno središte. Mogu li se i hrvatski gradovi jednog dana naći na listi europskih kulturnih prijestolnica?



Milo Sršen, pomoćnik direktora za predstavništva i nastupe u inozemstvu i kulturni turizam Hrvatske turističke zajednice

„Akcijom „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia“ ocjenjuje se razina kvalitete kulturno-turističke ponude i opremljenosti, a oznaka kvalitete „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia“ dodjeljuje se u kategorijama: destinacija kulture, kulturna ustanova, kulturno događanje i kulturni itinerer.“

ocjenjuje se razina kvalitete kulturno-turističke ponude i opremljenosti, a oznaka kvalitete „Doživi Hrvatsku - Experience Croatia“ dodjeljuje se u kategorijama: destinacija kulture, kulturna ustanova, kulturno događanje i kulturni itinerer.

Vaš hotel u srcu Zagreba...



SEMINARI

KONGRESI

VJENČANJA

EVENTI

POSLOVNI RUČKOVI

JUICE BAR



HOTEL
★ ★ ★

DUBROVNIK
ZAGREB



„Smanjenje PDV-a na turističke usluge jedan je od pet strateških ciljeva Ministarstva turizma“

„Nastojat ćemo olakšati investicije kroz povoljnije kredite HBOR-a, provesti privatizaciju turističkih tvrtki u državnom vlasništvu, ali i izmijeniti neke zakone u turizmu, primjerice Zakon o turističkom zemljištu koji će, između ostaloga, kampovima omogućiti model korištenja turističkog zemljišta kakav imaju hoteli te reforma turističkih zajednica“, kaže ministar Ostojić.

☒ Opišite ukratko stanje hrvatskog turizma. Pred kakvim se izazovima nalazi?

- Turizam u Hrvatskoj ima potencijala biti jednim od pokretača razvoja cjelokupnog gospodarstva. No, pred hrvatskim je turizmom mnogo izazova. Više sam puta isticao da mi je cilj podići konkurentnost hrvatskog turizma te Hrvatsku učiniti još kvalitetnijom i poželjnijom turističkom destinacijom. Prva mjera, za koju sam se zalagao od preuzimanja mandata, a riječ je o smanjenju PDV-a u turizmu, najavljena je na sjednici Vlade RH i na snagu bi trebala stupiti 1. siječnja 2013. godine, zbog čega sam izuzetno zadovoljan. Naime, smanjenje PDV-a na turističke usluge jedan je od pet strateških ciljeva Ministarstva turizma u četverogodišnjem mandatu, a činjenica da je uvođenje diferencirane stope PDV-a usuglašeno već na početku mandata, dokazuje kako je turizam jedan od strateških sektora hrvatskog gospodarstva. Stupanjem ove odluke na snagu napokon će se niža, diferencirana stopa PDV-a primjenjivati na dio usluga u turizmu i ugostiteljstvu, a ova i niz drugih strateških mjera, osnažit će konkurentnost hrvatskog turizma na međunarodnom tržištu.

Osim toga, konkurentnost turističkog proizvoda nastojat ćemo podići i primjerice izmjenama nekih zakona u turizmu, privatizacijom turističkog portfelja u većinskom državnom vlasništvu, preustrojem sustava turističkih zajednica te privlačenjem novih investicija.

☒ Što nudimo pod nazivom „hrvatski turizam“?

- Hrvatska se u svijetu doživljava kao destinacija koja se od konkurenta ističe upravo zbog autohtonosti te očuvanog okoliša, a naše su prednosti nedvojbeno i blizina europskom emitivnom tržištu te potencijal u razvoju nekih drugih oblika turizma, primjerice zdravstvenog, kongresnog, ruralnog ili planinskog. Međutim, da bi hrvatski turizam i dalje ostao konkurentan, moramo upravljati njegovim razvojem i sami sebi postaviti pitanje: kakav turizam želimo u Hrvatskoj za primjerice deset godina?

Osobno, Hrvatsku vidim kao destinaciju novih, posebnih, drugačijih doživljaja s visokom kvalitetom usluge u koju će se gosti rado vraćati i u kojoj će doživjeti nezaboravne trenutke svog života. Upravo je zato iznimno važno ubrzano donošenje Strategije razvoja turizma, koja će donijeti i definirati daljnje smjernice u razvoju hrvatskog turizma. Da se po tom pitanju zaista radi, dokazuje i nedavno predstavljanje javnosti prvih pet završenih izvještaja Strategije, koja će omogućiti sustavan pristup i jasno postavljene smjernice za upravljanje turizmom te povlačenje sredstava iz EU fondova, nakon što Hrvatska postane punopravna članica Unije.

☒ Tko se u Hrvatskoj najviše bavi ili bi se trebao baviti turizmom?

- Preduvjet razvoja turizma svakako je suradnja javnog-javnog, javnog-privatnog i privatnog-privatnog sektora, uključujući i civilni segment značajan za turističku ponudu. Kada to kažem, govorim o upravljanju destinacijama i u tom smislu pokrenut ćemo već najavljene promjene u sustavu turističkih zajednica, ali i znatno pojačati suradnju s regionalnom, lokalnom i područnom samoupravom u planiranju i provedbi turističkih projekata bez kojih neće biti nove ponude i doživljaja. Lokalna bi se razina, prema novom sustavu, trebala pretvoriti u DMO organizacije stvarajući nove proizvode kao motive dolaska, dok bi promocija trebala ići na regionalnu i nacionalnu razinu.

Naravno, središnje tijelo u javnom sektoru zaduženo za definiranje strateških smjernica ukupne turističke politike i razvoja je Ministarstvo turizma, koje između ostalog obavlja poslove koji se odnose na kreiranje turističke politike, strategiju razvoja hrvatskog turizma, međunarodnu suradnju itd.

☒ Koje planove želite osim spomenutih pokrenuti u turizmu?

- Osim spomenutog smanjenja PDV-a na turističke usluge koje bi se trebalo početi provoditi od početka iduće godine, nastojat ćemo olakšati investicije kroz povoljnije kredite HBOR-a, provesti privatizaciju turističkih tvrtki u državnom vlasništvu, ali i izmijeniti neke zakone u turizmu, primjerice Zakon o turističkom zemljištu koji će, između ostalog, kampovima omogućiti model korištenja turističkog zemljišta kakav imaju hoteli te reforma turističkih zajednica.

☒ Pitanje koje se svugdje postavlja jest što se mijenja ulaskom u EU?

- Osim što će pristupanje europskoj zajednici omogućiti lakše kretanje ljudi, kapitala i usluga, usklađivanje zakonodavnih okvira s pravnom stečevinom EU omogućit će i kvalitetniju klimu za ulaganja u turizam. Da pojasnim, turistička ponuda Hrvatske doživljavat će se na tržištu od pola milijardi stanovnika koji će u Hrvatsku moći putovati bez ikakvih formalnosti. Kad postanemo punopravna članica Europske unije, omogućit će nam se i veće marketinške aktivnosti, ali i prilika za korištenjem strukturnih fondova za razvoj turizma, i to za one oblike i u onim područjima koji još nisu dovoljno razvijeni. Na taj će način biti omogućeno dizanje kvaliteta usluge i ponude u svim segmentima i dijelovima naše zemlje, što će rezultirati jačanjem konkurentnosti hrvatskog turizma na svjetskom tržištu. ☒

Sve informacije o izradi Strategije razvoja turizma RH dostupne su na web stranicama Ministarstva turizma (www.mint.hr), kao i na stranicama Instituta za turizam (www.iztg.hr). Svi zainteresirani za izradu ovog važnog razvojnog dokumenta hrvatskog turizma imaju mogućnost slanja svojih prijedloga i mišljenja na sljedeću e-mail adresu: strategija@iztg.hr ili svoje stavove i sugestije o pitanjima važnim za hrvatski turizam mogu iskazati na forumu: forum.iztg.hr

HOTEL OSIJEK



Hotel Osijek je smješten u srcu gradske pješačke zone, na najdužoj i najljepšoj riječnoj šetnici u Hrvatskoj. Svojom ponudom unosi dašak luksuza u svako Vaše putovanje, bilo da ste poslovni gost ili Vas je do Osijeka dovelo istraživanje turističke ponude ovih krajeva. Proračan i moderan interijer odiše toplinom i ljubaznošću djelatnika koji će se pobrinuti da Vaš boravak postane nizom lijepih doživljaja. Vaš dojam upotpuniti će i raskoš gastronomske ponude u kojoj možete uživati gledajući mirnu riječnu luku, mostove i zelenu baranjsku ravnicu.

Šarnačka 4, 31000 Osijek, Tel: +385 31 230 333, Fax: +385 31 230 444, info@hotelosijek.hr
www.hotelosijek.hr

HRVATSKA
Hrvatska turistička zajednica

HO
HOTEL OSIJEK
★★★★

Kompetitivna inteligencija u poslovanju

Prije 500. godina prije Krista, Sun Tzu, veliki vojni strateg drevne Kine, napisao je traktat "Umijeće ratovanja". S današnjeg gledišta, većina njegovih pristupa mogla bi se ocijeniti barbarskima, no ipak, njegovi pogledi kao i sama stajališta o strategiji i danas su relevantni, kako za vojne zapovjednike tako i za poslovne poduzetnike. Oni imaju samo jedan cilj: saznati kako pobijediti „neprijatelja“.



mr. Hedda Martina Šola,
str. spec. oec.

Sun Tzuov traktat počiva na psihološkoj premisi koja govori kako je najviši oblik ratovanja napasti samu strategiju s ciljem potčinjenja ili izazivanja pokoravanja protivnika, ali bez ulaska u boj! Otuda izreka: „Upoznaj neprijatelja, upoznaj samoga sebe, i pobjeda neće biti dvojbena ni u stotinu bitaka. Onaj tko poznaje sebe, ali ne i neprijatelja, pretrpet će jednak broj poraza i pobjeda. Onaj tko ne poznaje ni sebe ni neprijatelja, doživjet će neuspjeh u svakoj bitki“. Danas na tržištu postoje razne vojne strategije kako pobijediti neprijatelja (u našem slučaju konkurenciju), koje se koriste u poslovnom svijetu: bočne strategije, strategije okruženja, strategije opsade, frontalni napad, pa čak i *guerilla* marketinške taktike. Međutim, odabir bilo koje strategije za stjecanjem konkurentske prednosti na tržištu mora biti u skladu sa zakonom i zakonskom legislativom.

STRATEŠKO MARKETINŠKO PLANIRANJE

Iako je primamljivo korištenje tzv. nedopuštenih pravila tržišnog natjecanja te samim time i nepošteno stjecanje konkurentske prednosti, ovakve aktivnosti mogu vas dovesti do zatvora, naškoditi vašem publicitetu u javnosti, gubitku „Goodwill-a“ (vrijednost tvrtke koja se procjenjuje na temelju njezinog ugleda) i gubitku prihoda. Tako dolazimo do sve veće potrebe kompetitivne inteligencije (orig. *Competitive Intelligence*) u poslovanju. Ona počiva na premisi - kako učiniti cijelu organizaciju konkurentnijom u odnosu na njezine: dioničare, kupce, konkurente, distributere, tehnologiju, makroekonomsku situaciju na tržištu i sl. Drugim riječima, kompetitivna inteligencija je neizostavan alat u strateškom marketinškom planiranju. Također, bitno je napomenuti kako je kompetitivna inteligencija etički i potpuno legalan način prikupljanja podataka, za razliku od industrijske špijunaže koja je u potpunosti nelegalan vid poslovanja. To je postupak kojim se uči kako od mnoštva dostupnih podataka prikupiti kvalitetne podatke, sintetizirati ih i pretvoriti u korisne informacije koje ćemo iskoristiti u našim budućim poslovnim odlukama. Možda ćete pomisliti kako je prikupljanje informacija o konkurentima pandan potrazi za blagom, odnosno da ćete morati proći dugačak put kako biste pronašli samo nekoliko zrna zlata, koje čine zadatak isplativim. Ponekad će i najbolji analitičari u potrazi za „zlatom“ pronaći puno

„lažnog sjaja“, ali s niže navedenim tehnikama i iskustvom, diversificirat će se rizik neuspjeha na minimum. Stoga, krenimo u potragu... Najprije trebamo utvrditi tko su vaši konkurenti:

- tvrtke koje nude iste proizvode ili usluge,
- tvrtke koje nude slične proizvode ili usluge,
- tvrtke koje bi mogle u budućnosti ponuditi iste ili slične proizvode i usluge,
- tvrtke koje bi mogle umanjiti potrebu za našim proizvodima i uslugama.

Kada spoznate tko su vaši konkurenti, bit ćete u mogućnosti predvidjeti njihove strateške poteze, iskoristiti njihove slabosti i potkopati njihove prednosti!

Sada trebate odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Što moramo saznati? /ciljevi/
- Što već znamo? /činjenice/
- Zašto to trebamo znati? /planiranje/
- Do kada trebamo to saznati? /planiranje/
- Što ćemo napraviti sa svim prikupljenim podacima? /sinteza informacija/
- Koliko će nas koštati da dođemo do svih tih informacija? /planovi/
- Koliko će nas koštati ako ne dođemo do tih informacija?

U današnje vrijeme na internetu je dostupno jako puno informacija. Morate znati da postoje informacije za koje ne smeta vašoj konkurenciji da ih vide, i informacije za koje se vaša konkurencija nada da ih ne vide. U oba slučaja, sve informacije trebate analizirati i to počešći od: priopćenja za javnost, obavijesti na internetskoj stranici tvrtke, analitičkih izvješća, godišnjih biltena i sl. Sljedeći obrazac bit će vam od pomoći:

	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Lokacija konkurenta? Koliku ima godišnju prodaju? Tko su članovi uprave i nadzornog odbora? Je li tvrtka u partnerstvu/suvlasništvu sa drugom tvrtkom?			
Koja je cjenovna politika tvrtke?			
Marketinški planovi tvrtke? Strateški planovi tvrtke? Planovi istraživanja i razvoja /R & D/? Planirane akvizicije u budućnosti?			
Patenti?			
Koje su snage konkurenta?			
Nezadovoljni kupci?			
Proizvodni i tehnološki nedostaci konkurenta?			
Krši li konkurent trade mark – intelektualno vlasništvo? Jesu li podnesene tužbe protiv konkurenta?			

Sustavnim planiranjem, istraživanjem, prikupljanjem, analizom i diseminacijom dobivenih informacija, bit ćete u poziciji razumjeti i upoznati vašeg konkurenta:

- kako razmišlja,


„Oprostivo je biti poražen, ali nikada, iznenađen!“

Frederick Veliki

- koje su njegove prednosti (snage),
- koje su njegove slabosti,
- gdje je konkurent ranjiv,
- gdje ga možete napasti i
- koji će te snositi rizik ukoliko zauzmete inferioran stav.

Naravno, konkurentu je u interesu sakriti ključne informacije, a koje se mogu odnositi na: razliku između dobiti i gubitka, proširenju poslovanja ili stečaju poduzeća. Identificiranje tih informacija je ključno za poslovni opstanak, posebice u današnjim turbulentnim vremenima. Pogledajmo sljedeći primjer:

Vlasnik ste tvrtke koja se bavi veleprodajom dijelova za bicikle. Vaša tvrtka trenutno plaća 50,00 € za nabavnu cijenu dijelova, koju dalje preprodaje posrednicima za 150,00 €, da bi konačna cijena vaših dijelova za bicikl, dosegla maloprodajnu cijenu od 250,00 €. Vaša tvrtka trenutno drži 10% udjela na tržištu i ostvaruje zaradu od 50,00 €/biciklu. Vaš konkurent te iste dijelove nabavlja iz Meksika za 25,00 € i ostvaruje zaradu od 75,00 €/biciklu. Treba li vaša tvrtka predložiti rabat od 25,00 € za svaki kupljeni proizvod? To bi smanjilo dobit po svakom biciklu za 25,00 € i čak da i udvostručite volumen prodaje, još uvijek bi ostvarivali istu ukupnu dobit. U kompetitivnoj analizi, trebate pretpostaviti što će vaš konkurent učiniti. Pretpostavimo da će konkurent smanjiti svoje cijene. Tada bi vaša tvrtka i dalje držala 10% udjela na tržištu i izgubila pola vaše dobiti, dok bi konkurent izgubio 1/3 ukupne dobiti. No, što će se dogoditi ako vaš konkurent ponudi popust od 50,00 €? Oni će i dalje ostvarivati zaradu od 25,00 €/biciklu, ali vaša tvrtka više neće poslovati.

Ovo je jedan od eklatantnih primjera kako je svakom poduzeću od neophodne strateške važnosti poznavati tehnike i alate kompetitivne inteligencije. Samim time, manageri će biti u mogućnosti povećati: a) kvalitetu proizvoda i usluga, b) shvatiti koliko je neophodno strateško planiranje tvrtke i c) razumjeti neophodnu važnost marketinga. Postoji nekolicina najčešće korištenih alata kompetitivne inteligencije (od *benchmarking-a*, planiranje scenarija, financijske forenzike pa sve do popularne igre rata ili *war game*), no važno je istaknuti kako je njezina važnost i svrsishodnost u preveniranju i diverzificiranju rizika od mogućeg neuspjeha (bilo da se radi o novoj akviziciji tvrtke ili plasiranju novog proizvoda), kao i u poboljšanju vaše trenutne pozicije na tržištu, u odnosu na konkurenciju. 

ZAŠTO VELIKE TVRTKE, S KVALITETNIM PROIZVODIMA I MUDRIM MANAGERIMA, ODJEDNOM PRESTANU POSLOVATI?

Nekada su te iste tvrtke svoju dominaciju na tržištu temeljile na ekonomiji razmjera. No, danas to više nije prednost. Promjene u tehnologiji, financijskom tržištu, distributivnim kanalima i dostupnosti informacijama, doveli su do ključnih promjena na tržištu. Danas više nije dovoljno biti samo velika tvrtka i imati ime (brend). Više nego ikada važno je upravljati promjenama. Iako, ove tehnike ne mogu sa sto postotnom sigurnošću predvidjeti budućnost naše tvrtke, ali možemo evaluirajući prošlost, ekstrapolirati trendove u budućnosti poslovanja našeg poduzeća. Prava vrijednost kompetitivne inteligencije jest u tome, što će ona managerima dati odgovore na pitanja: što će konkurent učiniti a ne što je učinio!



PJR Akademija za provedbu EU projekata ZAKORAČITE U KLUB IZVRŠNIH VODITELJA EU PROJEKATA

Pripremljen je primjer EU projekta koji polaznici dobivaju unaprijed, a koji će se koristiti tijekom edukacije kroz situacije i slučajeve koji će se simulirati. Za sve vas koji nemate primjer EU projekta, ovo je dobra prilika da naučite.

Na Akademiji će se pokriti sve teme koje su bitne za uspješnu provedbu projekata, kao što su razumijevanje prava i obveza, planiranje provedbe, upravljanje troškovima i tijekom sredstava projekta, upravljanje javnom nabavom i izrada natječajne dokumentacije i odabir pobjednika itd. Polaznici će dobiti sve materijale (pripremljene izvještaje projekta, dokumentacije iz javne nabave, realokacije proračuna, alate za financijsko upravljanje itd.).

Na Akademiji nema predavanja ex-cathedra, ne koristi se niti jedan slajd power point prezentacije. Metodologija rada u programu Akademije su isključivo primjeri, studije slučaja, grupne vježbe, simulacije, debate i diskusije. Akademija je zami-

šljena kao platforma razmjene iskustava i uvježbavanja načina razmišljanja svojstven EU projektima.

PJR Akademiju upišite ako:

- želite dati šansu svom EU projektu da bude uspješan
- Vam je dosta općenitih edukacija o EU fondovima
- želite naučiti logično razmišljanje svojstveno EU projektima
- ste spremni shvatiti da svako pravilo ima svoj temelj i kako taj temelj možete pronaći
- želite steći sveobuhvatno znanje o pravilnoj i uspješnoj provedbi EU projekata
- želite imati priliku učiti i razmjenjivati iskustva s iskusnim stručnjacima u ovom području
- jer ćete dobiti primjer projekta i sve bitne i popularno najteže dijelove i dokumentaciju iz provedbe te alate za korištenje u upravljanju.

Program Akademije su stvorili i provode

PROMO

Projekt jednako razvoj d.o.o. (PJR) nakon 7 godina iskustva u sektoru EU projekata otvara vrata drugoj generaciji polaznika prve Akademije za provedbu EU projekata. Ovo je jedina praktična izobrazba o tome kako da uspješno provedete svoj EU projekt.

PJR stručnjaci za EU projekte. Kao bivši djelatnici Središnje agencije za financiranje i ugovaranje riječ je višegodišnjim dionicima (*su-tvorcima*) sustava EU fondova u Hrvatskoj koji su sudjelovali u definiranju procedura upravljanja sustavom EU fondova u Hrvatskoj. Zajedno su obrazovali preko 3.500 ljudi o tome kako sustav funkcionira, kako pripremiti projektni prijedlog i kako uspješno provesti projekte. U svom radu su imali iskustva u nadziranju, provođenju, izradi i/ili provedbi preko 200 projekata.



Akademija se provodi u Zagrebu u dvije grupe:

grupa 1) 19. - 23. ožujka 2012.

grupa 2) 26. - 30. ožujka 2012.

Kotizacija: 5.500 kn + PDV.

Prijave na stranici: www.pjr.hr



Industrija zabave prva na udaru krize - novim proizvodima i uslugama preživljava

Čini se da je kriza uzdrmala i tržište igara na sreću, jer s padom standarda smanjuju se i izdvajanja za igre na sreću i obrnuto. Istraživanja pokazuju da je izdvajanje za igre na sreću u korelaciji s nacionalnim dohotkom. Osim s recesijom, borbu vode s nelegalnom konkurencijom i pljačkašima, a novim proizvodima i uslugama bore se da uspješnim poslovnim rezultatima prežive i ovu godinu.

Igre na sreću regulirane su Zakonom o igrama na sreću, a koji uređuje sustav i uvjete priređivanja igara na sreću u koje se ubrajaju igre na sreću u casinima, igre na sreću na automatima i igre kladjenja.

Sukladno odluci Vlade Republike Hrvatske, ministar financija donosi odluku o raspisivanju natječaja za davanje prava priređivanja igara na sreću, a stručne poslove u svezi s pripremom i provedbom natječaja obavlja Ministarstvo financija. U skladu s navedenom zakonskom odredbom Vlada je donijela Odluku o broju priređivača kojima se može dati pravo priređivanja igara na sreću, a to je brojka od: 20 trgovačkih društava koji mogu steći pravo priređivanja igara na sreću u casinima, 70 trgovačkih društava koji mogu steći pravo priređivanja igara na sreću na automatima i 20 trgovačkih društava koji mogu steći pravo priređivanja igara kladjenja. Iz Ministarstva financija priopćili su kako je trenutno u Hrvatskoj 18 trgovačkih društava koji imaju pravo priređivanja igara na sreću u casinima (zajedno s Hrvatskom Lutrijom d.o.o.), 52 trgovačka društva ima pravo priređivanja igara na sreću na automatima (zajedno s Hrvatskom Lutrijom d.o.o.), te 9 trgovačkih društava ima pravo priređivanja igara kladjenja (zajedno s Hrvatskom Lutrijom d.o.o.). "Porezna uprava je tijekom 2011. godine provodila porezne nadzore, te je po obavljenim nadzorima utvrdila nepravilnosti kod 26 trgovačkih društava koja se bave priređivanjem igara na sreću, temeljem kojih su podnijeti optužni prijedlozi nadležnim Prekršajnim sudovima. Ukupno je u 2011. godini u državni proračun uplaćeno s osnove mjesečne naknade za priređivanje igara: kladjenja 234.548.166,00 kuna, casina 30.951.941,00 kuna te automata u automat klubovima 199.502.175,00 kuna", izvijestio nas je Samostalni odjel za odnose s javnošću i informiranje Ministarstva financija.

NOVE IGRE I NOVI PRODAJNI KANALI HRVATSKE LUTRIJE

S porastom standarda povećava se i izdvajanje za igre na sreću, što potvrđuju i rezultati državnih lutrija zemalja sjeverne Europe. U vrijeme usporenog gospodarskog rasta, skreće se pažnja s igara na sreću na vitalne ži-

votne probleme. "Strah od mogućeg porasta životnih troškova i nemogućnosti njihova podmirenja tjera na smanjenje sredstava namijenjenih zabavi i razonodi. Stoga dolazi do pada potražnje za našim uslugama", kaže **Vesna Bakran**, predsjednica Uprave Hrvatske Lutrije te dodaje kako su utjecaju opće situacije podložne klasične lutrijske igre, jer igrači koji igraju te igre su uglavnom stariji od 35 godina, a mnogi od njih su i u trećoj životnoj dobi pa su skloniji racionalizaciji ponašanja pod 'prijetnjama' iz okruženja.

Mlađu dobnu skupnu privlače pak klađenje i internet igre, a i igrači u casinima i na automatima znatno su mlađi od igrača klasičnih lutrijskih igara. Kod njih je prisutnije samopouzdanje, osjećaj da sami utječu na vlastiti život, pa tako i na rezultat igre, manje imaju strah od budućnosti i potrebu da se osigura neka financijska zaliha. Stoga sporiije i blaže reagiraju na recesijske promjene, navodi Bakran.

"U ovoj godini, unatoč očekivanom jačanju recesije, planiramo rast GGR-a (Gross Gaming Revenue = uplata za igru – isplata dobitaka) i bruto dobiti. Očekivanje porasta prometa i GGR-a temeljimo na činjenici da će tijekom 2012. zaživjeti razvijeni projekti, čijom realizacijom će se povećati atraktivnost ponude za platežno sposobniju populaciju od 25 do 45 godina i povećati dostupnost naših usluga. Radi se o uvođenju novih igara i novih prodajnih kanala, konkretno o igamingu, odnosno plasiranja novih igara na modernim platformama kojim pratimo globalne trendove. Naš cilj je usmjeriti igrače prema nama kao pouzdanom i legalnom priređivaču radi zaštite interesa samih igrača uključenih u igru, uz istovremeno priskrbljivanje sredstava za društveno korisne djelatnosti u Hrvatskoj", tumači Bakran. Uz



Vesna Bakran, predsjednica uprave Hrvatske Lutrije

“ Za nas kao priređivača po svojoj prihodovnosti još uvijek je vodeća igra Loto 7/39 i

njoj pridružena igra 'Za Super sedmicu'. Kad se gleda ukupni promet, sve se bolje pozicionira igra klađenje gdje mlađa populacija igru doživljava kao izazov, odnosno način da potvrdi svoje poznavanje sporta i unovči ga.

mjere racionalizacije i optimizacije poslovanja, Hrvatska Lutrija očekuje rast dobiti, ali i svojim projektima nastoji povećati broj igrača, a kroz povećanje dostupnosti u vidu omogućavanja odigravanja lutrijskih igara na blagajnama trgovina i kioscima.

KLADJE SE SVI, PRVENSTVENO IZ ZABAVE

U sportskom klađenju na razini Europe, a sa skoro 40 godina iskustva, Stanleybet kladionica se protiv recesije bori uvođenjem novih proizvoda i fokusiranjem na zadovoljstvo klijenta. "Rezultat je da smo uspješno prebrodili početak krize uz sačuvana radna mjesta i bez smanjivanja prihoda naših djelatnika, na što smo posebno ponosni. Sada se situacija stabilizirala, ali je došlo do značajnih promjena i preraspodjele na tržištu, gdje će 2012. poslovna godina biti jako zanimljiva i puna izazova. Očekuje nas još puno posla, jer se suočavamo s jakom konkurencijom", objašnjava **Adrian Bobanović**, manager za marketing i komunikacije Stanleybet kladionice. Iz Stanleybet kladionice također potvrđuju da igrača ima, ali potrošnja pada.

Bobanović kaže kako je posao kladionice dinamičan jer uključuje puno matematike i tehnologije, a operativno se svakodnevno u poslu suočavaju s raznim problemima vezanim uz ponudu i tečajevе, tehničkim problemima, pokušajima prevare i slično. "Nažalost, u zadnje vrijeme pljačke su se intenzivirale, vjerojatno zbog teške gospodarske situacije, gdje su ljudi očajni i traže takav izlaz iz problema. Po počinitelje većina pokušaja propada ili počinitelji bivaju uhvaćeni", tvrdi Bobanović. Uz sportsko i loto klađenje Stanleybet nudi i aparate za zabavu te klađenje na virtualne sportove i utrke konja. Iz kladionice kažu kako muškarci igraju sve, dok se žene više odlučuju za loto klađenje. Omjer je još uvijek uvelike u korist muških igrača, njih više od 95%. Iako se klade svi, velika većina igrača se kladi iz zabave i ulaže male svote kako bi im kod kuće ili društvu bilo zabavnije gledati sportske događaje. U Stanleybet poslovnica, uz mlade igrače, ima i dosta igrača treće dobi koji vole loto klađenje.

ON-LINE IGRE NA SREĆU VRLO POPULARNE

Iako su on-line igrara na sreću okrenuti mlađi igrači prvenstveno zbog komfora, na tržištu je došlo do regrutiranja novih igrača i novog priljeva kapitala. Svjetska iskustva ukazuju kako se uvođenjem igranja putem interneta nije smanjila konzumacija istih



Adrian Bobanović, manager za marketing i komunikacije, Stanleybet kladionice

“ Uz klasičnu ponudu klađenja na razne sportske događaje, nudimo klađenje i

na loto s više od 50 svjetskih lutrija u ponudi. Trudimo se biti zanimljivi i inovativni te približiti zabavu klađenja publici koja ne prati sport, i naravno našim damama, pa smo nudili klađenje na: Ples sa zvijezdama, Nagrade hrvatskog glumišta, Zvijezde pjevaju, dodjele Oskara, razne filmske festivale, američke stranačke predsjedničke izbore, itd.

igara nuđenih klasičnim prodajnim kanalima. Priređivači nastoje ostvariti korist iz koegzistencije više prodajnih kanala i modeliraju igre tako da podržavaju 'multichannel' način prodaje. Na hrvatskom tržištu o igranju on-line igara i interesu za njih nema službenih podataka, jer su samo tri priređivača internet klađenja: Hrvatska Lutrija, Favorit sportske kladionice i Supersport kladionica, a svi su drugi priređivači ilegalni.

"Prema portalu 'On line Casino City', nezavisnom portalu koji daje informacije o igaming-u u cijelom svijetu, čak 52 iCasina prihvaćaju igrače iz Hrvatske, što najbolje govori o interesu igrača iz Hrvatske i zanimljivosti našeg tržišta. Stoga je jedan od prioritarnih projekata i implementacija igaming-a", navodi Bakran.

Stanleybet kladionice se pripremaju za ulazak u internet klađenje te će što prije otvoriti i taj kanal prodaje. "Prema našim informacijama interes je velik, i što je još važnije, jako raste. Već sada polako to postaje

112.076.287 kn u državni proračun

Ukupno je u 2011. godini u državni proračun uplaćeno s osnove godišnje naknade za priređivanje igara na sreću u casinima 9.170.000,00 kuna, s osnove godišnje naknade za priređivanje igara klađenja 17.000.000,00 kuna, te s osnove godišnje naknade za priređivanje igara na sreću na automatima u automat klubovima 85.906.287,00 kuna.

Samostalni odjel za odnose s javnošću i informiranje Ministarstva financija

ISTRAŽIVANJE: Igre na sreću

Igrate li igre na sreću?	
	%
Da, redovito	7,3
Da, ponekad	26,5
Ne, nikad	66,2
Koju vrstu igara na sreću igrate?	
	%
Lutrija	76,1
Kladioničke igre	21,6
Igre u casinima	7,8
Nagradne igre s izvlačenjem	3,5
Igre na sreću na automatima	1,7
Ako je riječ o novčanoj nagradi, na što biste potrošili osvojeni novac?	
	%
Otplatio/la bi dugove pa što ostane	36,7
Na nekretnine	28,7
Na izlaske, putovanja, odjeću, nakit...	8,9
Na automobil, brod...	6,2
Na obitelj (djecu, unuke)	5,4
Stavio/la bih na banku	4,8
U humanitarne svrhe	2,3
Nešto drugo	5,4
Ne znam	2,3

Istraživanje je provedeno u siječnju 2012. godine, na uzorku od 400 ispitanika.

✱ hendal

nužni dio ponude svake sportske kladionice i time ne mislim samo na Hrvatsku. Naravno, sve ovisi o pravnim regulativama pojedinih država i koje igre dozvoljavaju”, kaže Bobanović te dodaje kako je internet promet u Hrvatskoj prošle godine porastao na skoro 24% sveukupnog prometa, što je puno kada se uzme u obzir da tri kladionice još ne nude taj kanal.



Zdravko Josić, predsjednik Hrvatske udruge automat klubova

“Sigurno je kako će prometi padati i dalje te da će se broj automat

klubova smanjivati. Mišljenja smo kako će se taj broj klubova u Hrvatskoj zaustaviti na 150 automat klubova, kada će biti moguće optimalno poslovanje.

BORBA ZA OPSTANAK AUTOMAT KLUBOVA

Hrvatska udruga automat klubova neprofitabilna je udruga koja zastupa interese članova, tj. automat klubove, a članstvo se plaća 3 kune mjesečno po aparatu. Osnovana je 2006. godine, a danas broji 53 priređivača, odnosno pravne osobe, 7.500 mašina u automat klubovima i oko 200 automat klubova, s time da ih je početkom godine bilo više, kada je zatvoreno 19 automat klubova. Predsjednik Udruge, **Zdravko Josić** kaže kako je glavni uvjet učlanjenja da svaki član, tj. pravna osoba ima koncesiju od Ministarstva financija za držanje automat klubova. Kriza se također odrazila i na poslovanje automat klubova. “Imali smo dva pada prihoda: kada je kriza nastala 2008., prometi su nam pali 30 posto i onda kad je uveden Zakon o zabrani pušenja u javnim objektima, posao nam je pao još za 30 posto. Međutim, zajedničkim snagama, udruge i Ministarstvom financija, odjela igre na sreću, uspjeli smo s našom inicijativom – odobren je prostor od 20 posto površine na kojem možemo napraviti prostore za pušenje”, objašnjava Josić. Prema Josićevim riječima tu su bile skupe investicije za priređivače - od 10 do 20 tisuća eura, jer su prostori napravljeni na nivou. Ta investicija vratila je promet za 30 posto. Međutim, kriza je i dalje učinila svoje, postotak pada za 30 posto, ali su se unatoč krizi, automat klubovi uspjeli spasiti. Iz Udruge napominju kako u slučaju da je ostala zabrana pušenja u svim automat klubovima, klubovi bi se zatvorili, čime bi država imala nenadoknadive štete, s obzirom da je tu u pitanju i turizam, jer je većina klubova na jadranskoj obali.

“Mi plaćamo nekoliko poreza. Na ime godišnje naknade od automat klubova država je dobila sto milijuna kuna. A od mjesečne naknade 25 posto poreza na promet, tu je država prošle godine ubrala više od 30 milijuna kuna. Bez poreza na dobit, država od nas ima ukupne godišnje prihode od 140 milijuna kuna”, ističe Josić. Problemi s kojim se susreću automat klubovi su ilegalna kocka i naravno recesija i pad prihoda. Glavni je cilj udruge okupiti sve priređivače s ciljem zajedničkog rješavanja problema s kojima se automat klubovi susreću u svakodnevnom poslovanju i redovito praćenje zakona, te koordinirati odličnu suradnju s Ministarstvom financija, odjelom igre na sreću, i zastupati interese članstva udruge automat klubova. “Vjerujemo kako ćemo, unatoč svim nedaćama, uspjati se izboriti za opstanak naše branše u ovim teškim uvjetima. Znamo da će država teško smanjivati



dr. sc. Zoran Zoričić, Klinika za psihijatriju, KB “Sestre milosrdnice”

“Načelo o odgovornom priređivanju igrama na sreću

je da se što ranije detektiraju ljudi kojima je potrebna pomoć.

Kad ovisnost postane bolest

Procjena je da je u Hrvatskoj oko 50 tisuća ovisnika, odnosno patoloških korisnika kocke i drugih igara na sreću. U bolnici ih kroz tretman liječenja prođe samo 100-njak mjesečno.

Zabava preraste u ovisnost: u momentu kada se ide na užtrb ostalih djelatnosti u životu, na užtrb obitelji, kada se jednostavno ne može stati i prestane razmišljati o zabavi. U pravilu ovisnika s problemom suočava obitelj, a ne on sam.

Profil ovisnika: muškarac, od 25 do 40 godina, oženjen, dobro financijski potkovani, školovani, u pravilu ovisan o kladionici ili o automat klubovima.

Postupak liječenja: na grupnoj obiteljskoj psiho terapiji.

Najčešći razlog za kockom: prvenstveno zabava ili kod mladih ljudi, inicijacija u svijet odraslih, a bijeg od depresije razlog je najčešće kod žena u srednjim godinama, odnosno u četrdesetim, tzv. ispunjenje životne praznine.

Propaganda: agresivni marketing industrije kocke, preko medija i dostupnost.

Kriza i kocka: u pravilu kriza nije utjecala na povećani broj ovisnika. Upravo suprotno, kriza je smanjila broj ovisnika o kocki. Industrija kocke je sveukupno u krizi, jer profit ovisi o marketingu i visini nacionalnog dohotka.

poreze, ali nadamo se susretljivošću i daljnjem kooperativnom odnosu s Ministarstvom financija, a kako bi svi i dalje imali od ovoga neke koristi, a najviše država”, mišljenja je Josić. S Europskom udrugom automat klubova održavaju redovite kontakte, izmjenjuju iskustva i dobivaju savjete oko usklađivanja s europskim zakonima.

Marina Kilić



OUTDOOR OGLAŠAVANJE

- uspješna realizacija poslovne ideje

Zanima me kako da realiziram uspješnu „outdoor“ reklamnu kampanju za svoju poslovnu ideju?

L.K., Rijeka

Outdoor (vanjsko) oglašavanje danas je jedno od najpopularnijih načina prenošenja reklamne poruke, a uključuje razne oblike vanjskog oglasnog prostora, poput billboard-a, city light-a, bigboard-a, wallscape-a ili raznih panoa, znakova i natpisa na najrazličitijim lokacijama.

Osnova je ove vrste oglašavanja, iz koje proizlaze pripadajuća pravila oblikovanja, činjenica da je potencijalna publika koja se susreće s vanjskim oglasnim prostorima uglavnom mobilna. Bez obzira putuju li automobilom, javnim prijevozom ili hodaju brzim korakom za vrijeme obavljanja svakodnevnih aktivnosti, ta mobilnost i užurbanost ograničava potencijalno vrijeme promatranja reklamne poruke na svega nekoliko sekundi. Upravo zbog tog ograničenog vremena kojem je poruka izložena promatraču, dizajn vanjskih oglasnih prostora zahtjeva vrlo discipliniran pristup kreativni.

Zlatno pravilo oblikovanja outdoor medija je „manje je više“. Dizajn mora biti jednostavan, ali nikako dosadan, te zapravo zahtjeva visoki nivo kreativnosti, ukoliko želimo postići maksimalan učinak i iskoristiti sve prednosti vanjskog oglašavanja. Budući da je najveći broj oglasnih prostora na urbanim područjima, moramo uzeti u obzir zahtjevnost te vrste publike. Kako bi uopće posvetili svoju pažnju nekome ili nečemu,



pripadnici urbane populacije, pogotovo oni mlađi, zahtijevaju inovaciju, bijeg od dosade, stereotipnosti, klišeja i već viđenog. Žele da ih nešto isprovocira, zamisli, potakne ili nasmije.

KRATKO I JASNO

Što se tiče oblikovanja samih medija, postoje vrlo jasna i konkretna pravila kojih se poželjno držati koliko god je moguće. Osnovna ideja mora biti izražena brzo i s utjecajem, odnosno ostvariti snažan efekt u kratkom vremenu. Mislite na to da vaša poruka bude kratka, provokativna, inovativna, humoristična te ukoliko je dobro uklopljena u kreativno dizajnersko rješenje može otići dalje od bilo koje druge poruke.

Jasnoća i vidljivost apsolutni su imperativi. Tekstualni dijelovi, vizuali proizvoda, fotografije i grafike moraju biti dovoljno veliki da privuku pozornost i jasno prenesu svoje značenje te jasno vidljivi s velike udaljenosti i pri vrlo ograničenom vremenu promatranja. Riječi i tekstovi koji se koriste neka budu kratki, jasni i jednostavni, a odabrani fontovi čitki i čvrsti, s međusobno dovoljno razmaknutim slovima. Pri korištenju boja poželjnije su jake, smjele i udarne boje. Dizajn u kojem se koriste eksplozivne i briljantne boje može izazvati emotivne reakcije koje će utjecati na dugotrajni doživljaj vaše poruke od strane promatrača.

Kod odabira podloge također treba zadržati jednostavnost. Pozadina se ne smije sudarati s prednjim planom, odnosno glavnom i osnovnom idejom. Drugim riječima, prednji plan i podloga moraju biti u međusobnom kontrastu. Na primjer, pri uporabi boja ne trebamo kombinirati komplementarne boje poput zelene i crvene u međusobnom odnosu prednjeg i zadnjeg plana, jer u takvoj kombinaciji elementi neće biti dovoljno jasni, ali ukoliko ih koristimo s njima suprotnim i kontrastnim bojama, gubi se treperavost i vibracija te se dobiva na čitkoći i vidljivosti. Dakle, pozadina se vizualno ne smije kositi s porukom, osim ako takav

odnos nije na neki način osmišljen kao dio konteksta same ideje.

Svi elementi dizajna moraju biti dio smislene cjeline, a oglas mora biti fokusiran pa će donijeti više efekta.

LOKACIJA I FREKVENTNOST

Jedan od iznimno važnih čimbenika pri osmišljavanju vanjskog oglašavanja je lokacija, za čiji je dobar odabir i postizanje željenog efekta oglasa u skladu s tim, potrebno poznavanje dinamike tržišta. Pronaći dobar odnos između poruke i lokacije često pridonosi inteligenciji samog koncepta oglašavanja. U tom smislu prepoznajte demografske i geografske čimbenike koji će uvelike utjecati na uspješnost. Drugi je dinamika objavljenog medija, tj. ponavljanje oglasa kroz čitavo vrijeme trajanja kompletne reklamne kampanje. Biti stalno prisutan iznimno je važno, kako bi se publiku konstantno podsjećalo na vašu prisutnost na tržištu i tako stvaralo povjerenje. Visoka frekventnost medija i opetovano izlaganje oglasa osigurava da poruka bude apsorbirana i usvojena kroz vrijeme. Uporno pojavljivanje vaše poruke u kontekstu vanjskog oglašavanja kroz produženi period vremena uzrokovat će visoki nivo svjesnosti tržišta. Različite varijante dizajna tj. vizuala ideje ili poruke mogu biti objavljene simultano kroz razdoblje zakupa medijskog prostora ili uzastopno kroz vrijeme trajanja kampanje, ali ono što je važno je da budete prisutni i zanimljivi.

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Poruka mora biti kratka, jednostavna, ali upečatljiva.
- Budite zanimljivi, provokativni, kreativni.
- Teksta neka bude malo, a grafike i font neka budu što veći.
- Obratite pozornost na dobar odabir lokacije svojih oglasa i budite prisutni tokom cijele kampanje.

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

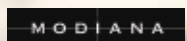
Na najzanimljivije poslovne izazove iz područja dizajna naša autorica Morana Mikulandra dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr



GALCO



m | w
moderato



mura

nana
ROBNE KUĆE ILIČA I KVATERNIKOV TRG

NOVA KOLEKCIJA proljeće ljetno 2012



GALCO Prodajno-izložbeni salon u Zagrebu
Radnička cesta 55 | 01.201.4615 | galkozg@galko.com
Mali Bukovec, Braće Radića 43 | 042.379.440 | galko@galko.com





SUPERPRODAVAČ

Prodajne priče za laku noć	50
Mala škola uspješne prodaje	52
Prodajni izazovi novog doba	53
Kolektivni ugovor za djelatnost trgovine	54



U gori raste zelen komercijalist



Danijel Bičanić

Zaista, gdje god bi Goran došao u Gorski Kotar, njegovi kupci su ga dočekivali s najiskrenijim i velikodušnim iskazima dobrodošlice. Gorani su inače mirni i tihi ljudi. I usprkos činjenici da ćete u tom kraju Lijepe naše rijetko naći muškarca ispod 100 kilograma težine, ta inicijalna, prijeteća fizička pojava rasplinula bi se u zraku poput dima cigarete kad čovjek shvati njihovu blagu narav.

Naravno, to ne znači da ćete ih moći preveslati ili da će oni kao kupci biti popustljivi s vama. Više bi vas obuzeo osjećaj kao da promatrate afričke slonove. Te uhate životinje znaju da imaju najveća stopala u savani, da im nitko ništa ne može i stoga su naizgled spori, komotni i dobrodušni. A ako ih dovedete u opasnost, brzo ćete shvatiti da vam to nije bilo pametno.

VRSTA PRED IZUMIRANJEM – POŠTENI LJUDI KOJI ŽIVE OD SVOG RADA

Opasnost za Gorana je bila to što je Dragan vlasnik vrlo perspektivne i dobrostojeće tvrtke za proizvodnju masivnog drvenog namještaja i kao takav Goranu vrlo drag kupac. Kupac kojeg je i Goranova konkurencija pikirala redovito i pokušavala ući na mala vrata.

Goran je dobro znao – dokle god redovito obilazi Dragana, uzme si vremena da sjedne s njim i Marijom, „podivani“ malo o svijetu, vremenu, zdravlju i poslu (obavezno tim redom) i donese kakav poklončić iz metropole za Mariju – sve će biti dobro.

Ti ljudi su naime bili iskreni, normalni i radišni predstavnici podvrste *homo croaticusa* za koju se danas u Hrvatskoj smatra da je pred izumiranjem – poštenu mali ljudi koji žele živjeti od svog marljivog rada. I kao takvi najviše su cijenili i kad se s njima postupa ljudski i normalno. I kao za vruga, baš u trenutku dok je Goran uvjeravao Dragana da su tri čašice rakije u 11 sati prijepodne sasvim dovoljno, a Dragan ga povratno uvjeravao kako će to sve špek i domaći kruh upiti, na vratima je netko zazvonio.

Vrata se otvore i jedan od Draganovih radnika kratko proviri iza masivnog komada drveta: „Šefe, tu je neki mladić, kaže da Vas treba!“. Dragan sa izrazom tuge u očima odloži bocu rakije na stol: „A kaj treba taj mladić?“. Radnik je samo slegnuo jednim vidljivim ramenom i ponovio istu rečenicu. Dragan, iznad čije glave se pojavio mali, ljuti upitnik, digne se sa stolice i mahne Goranu: „Ajmo Gorane vidjeti što to od nas trebaju!“. Dva čovjeka krenu prema Draganovoj kancelariji.

Goran je imao neki predosjećaj koji se razvukao poput paučine kroz njegov želudac, a čim je kročio u Draganovu kancelariju,

Jedno je sigurno: Goran voli Gorane! Ta misao proletjela je kroz glavu našem omiljenom liku iz hrvatske prodajne zbilje dok je promatrao kako Marija, žena njegovog dragog kupca Dragana iz Ravne Gore, sjeca domaće kobasice, špek i luk u kuhinji. Istovremeno mu je Dragan „kriomice“ po treći put punio čašicu sa domaćom šljivovicom – prepečenicom.

taj predosjećaj se samo potvrdio... Na staroj, klimavoj stolici ispred Draganova stola sjedio je... komercijalist Goranove konkurencije.

UMJESTO KRVI... KLOROFIL!

„Dobar dan, ja sam Dragan, recite!“. Mladić se iznenada ustade i okrenu prema vratima, zajedno s torbom i svom silom kataloga u rukama. I naravno, kako to obično biva prilikom takvih naglih pokreta, pola toga je završilo na podu. „Dobbbbbbar dannn, ja sam... ovaj eee... Tomislav... eee... Biškupić, komercijalist... eee iz ovaj firme Stigleti, talijanskog proizvođača eeee...“, mučio se izgovoriti jadan mladić dok je istovremeno skakao po podu, skupljao kataloge, pokušavao se rukovati s Goranom i Draganom te predstaviti svog poslodavca. Nervoza se doslovno cijedila iz jadnog Tomislava, što se očitivalo po velikim flekama na njegovoj košulji. Prva Goranova reakcija je inicijalno bila smijeh, ali onda se naš komercijalist sjetio svojih početaka u prodajnoj karijeri te je odmah, kao nekom gumicom, izbrisao cerek s lica. Goran je shvatio: danas ispred njega, tu u Ravnoj Gori, stoji još jedan „zelen“ komercijalist toliko sličan Goranu kad je on ušao u prodajne vode. Toliko „zelen“ u prodajnom poslu, da mu umjesto krvi kroz tijelo kolaju klorofili.

Dragan se naravno sažalio nad mladim čovjekom: „Sjednite, sjednite, pustite te knjižurine, poslije ćemo. Jeste za popiti što-god?“. Tomislav se brecnuo pred neočekivanom ljubaznošću: „Pa ovaj, bio bih zahvalan na čaši vode“. „Ma kakva čaša vode, sad će moja ženica Vama donijeti sok od goranskog šumskog voća, kaj velite, može jell!“, veselo propjeva Dragan i telefonom pozove Mariju.

„Nego gdje smo ono stali, mladiću – trebali ste me nešto?“, nastavi u pomirljivom tonu Dragan kako bi smirio mladića.

„Pa, da znate, evo, prolazio sam kroz Ravnu Goru jer idem za Istru, pa rekoh... ovaj... da Vas malo posjetim. Znate, mi znamo tj. naša firma je li... da se bavite proizvodnjom namještaja, a naša firma Stigleti je inače jedan od najvećih talijanskih proizvođača strojeva za obradu drveta...“.

Četiri čaše soka od šumskog voća kasnije, uz kraću pauzu od 2 minute u kojoj je Tomislav išao na WC, Goran i Dragan su stajali na izlazu iz prostora proizvodnje gdje su se upravo pozdravili s Tomislavom koji je tužno sjeo u svoj Kangoo i odgego se na lošim amortizerima iz dvorišta. Dvojica muškaraca su se značajno pogledala, a onda ponovno uputila ka mirišljivoj kuhinji u kojoj je Marija upravo pripremala ručak koji Goran ni ovaj put neće moći odbiti.

PRODAVAČI KAO TOPOVSKO MESO

„Gorane, kaj ti veliš na ovo sve?“, upita kršni Goranin našeg Gorana.

„Pa, ne znam, Dragane, ne znam“, pomalo rezignirano mu odgovori Goran: „Očito je opet netko odlučio poslati totalnog novaka i neiskusnog mladića odmah u vatru – bez da je odrađena bilo kakva priprema ili edukacija. Neki ljudi u ovom poslu, ma u ovoj našoj zemlji, meni nikad neće biti jasni! Prodavači im doslovno slu-



Savjeti Poslovnog savjetnika

- Nevjerojatna je razina ljudske gluposti koju ponekad iskazuje zabrinjavajući broj hrvatskih prodajnih poslodavaca. Navedeni će radije potrošiti ogromne novce na plaće i troškove mladih komercijalista i gurnuti ih na nekoliko mjeseci u vatreno krštenje grubog hrvatskog tržišta gdje će bespovratno izgoriti, nego da si uzmu vremena i iskoriste samo dio tog novca kako bi te iste ljude kvalitetno osposobili za prodajni rad.
- Prije nego što dopustite novom djelatniku u prodaji da provede samo jedan dan pred kupcima, budite sigurni da ste učinili apsolutno sve kako bi ga opremili potrebnim stručnim i prodajnim znanjem. Neiskusni prodavač ne gubi samo prodaju. On gubi i kupca!

že kao topovsko meso. Nije ni čudo da danas nitko baš nema volje raditi u prodaji. Zaposle te, daju ti 3.000 kn plaće uz upitno dostižan varijabilni dio plaće i pošalju te među vukove kao nekakvo žrtveno janje. Bez školovanja, bez mentoriranja, bez prodajnih vještina... Prilično sam siguran kako će Tomislav, ako ovako nastavi, izgorjeti kao šibica u sljedeća tri mjeseca, a onda napustiti ovu branšu čvrstog uvjerenja da ovdje jedu ljude!“. Goran tužno uzdahnu a zatim i tužno osmjehne jer je samog sebe, dok je ovo izgovarao, podsjetio na kakvog sindikalnog povjerenika. „Gorane, u pravu si“, potvrdi mu Dragan, sretan što opet ima rakiju u ruci: „Da ti samo znaš koliko često meni na vrata dolaze mladi ljudi i pokušavaju mi prodati sve, od igle do lokomotive! I skoro svi ostave sličan dojam – da ne bu dugo u ovom poslu. Izgleda da neke firme u Hrvatskoj ljude u prodaji mijenjaju ko čarape! Samo ti ja tu baš ne vidim neke ekonomske logike. Kak ja to vidim, takvim načinom vođenja ljudi u prodaji, djelatnik ti ostane kakvih 6 do 12 mjeseci na poslu. To je cca 40.000 do 70.000 tisuća kuna troška samo na bruto plaću, a gdje su još ostali troškovi i činjenica da je neiskusni prodavač izgubio tko zna koliko kupaca. Kad sve to zbrojiš, pa kaj nije pametnije uzeti tu mladu osobu na nekakvo školovanje barem 3 do 6 mjeseci, to sve tim novcem isfinancirati, a onda ga tek pustiti na teren. Pa tak je puno sigurnije i da će mi djelatnik ostati i da će mi biti dobar u prodaji!“. Goran, koji je upravo počeo sipati neodoljivo mirišljavi domaći fažol s kobasicama u tanjur pred sobom,

eurovil
usluge

Štefanićeva 4, Zagreb
mob 1: 098 254 610
mob 2: 099 2615 900
fax: 01 / 388 4840
e-mail: eurovil@vip.hr

PROFESIONALNA ČIŠĆENJA

ČIŠĆENJE SVIH VRSTA PROSTORA I OBJEKATA

- Poslovnih prostora
- Stubišta
- Generalna čišćenja
- Specijalna čišćenja



OBRATITE NAM SE S POVJERENJEM!

se naravno složio sa Draganovim mišljenjem: „Šta je je, Dragane, to si baš dobro rekao. Neke firme u Hrvatskoj će radije baciti novac kroz prozor nego si uzeti vremena i manji dio tog novca kako bi stvorili pravog komercijalistu!“. I Dragan i Goran su očito dijelili isto mišljenje. Međutim, isto tako su bili svjesni da oni tu činjenicu ne mogu promijeniti. Stoga su svu svoju preostalu pažnju usmjerili na zamamni sadržaj lonca ispred njih. A Marija ih je samo sretno promatrala kako slatko jedu. Ona je znala kako najbolje ulagati u njezine muškarce...

POSLOVNI AFORIZMI

MUDROSTI IZ POSLOVNOG SVIJETA

DOBROTA U POSLU I ŽIVOTU

“ Samo dobar čovjek može biti sretan, dok rđav mora biti nesretan. *Sokrat*

“ Kao što se vatra ne gasi vatrom, tako se ni zlo ne gasi istim. *Tolstoj*

“ Treba znati da osim tvog zadovoljstva postoje sreća i mir drugih ljudi. *Tolstoj*

“ Nikad ne slušajte puno one koji loše govore o drugima, a dobro o vama. *Tolstoj*

“ Zbog skromnih ljudi sunce grije. *I.Andrić*

“ Tko daje sve što može, daje mnogo. *I. Andrić*

“ Htjeti postati djelomično boljim čovjekom uzaludan je pokušaj. *I. Kant*

“ Čovjek koji u vašoj nazočnosti više na konobara, nije dobar čovjek.

“ Raniti ljude lako je, a ispraviti posljedice veoma teško. *Schopenhauer*

“ Tko najsporije obećava, najvjernije ispunjava obećanje. *Rousseau*

Misli uređuje M.E.P.d.o.o. /Centar menadžerske knjige, Zagreb, Ulica grada Vukovara 226 G. Gornji niz misli preuzet je najnovijeg hita UPUTSTVO ZA ŽIVOT, autora Dinka Tudora i Gorana Tudora. Više o sadržaju edicije i narudžbi na www.manager.hr.



Tomislav Becek, dipl. oec.

Upravljanje prodajnim procesom

Nedavno istraživanje međunarodne konzultantske kuće pokazalo je kako samo 40% prodavača u prodajnoj organizaciji kontinuirano ostvaruje svoje planove, kao i da je razlika u prodaji najboljeg i najslabijeg prodavača oko 50%. Zamislite iste brojke u proizvodnji – imate 10 identičnih pogona s istim ulazom, a samo 4 od njih dostiže normu, a razlika u proizvodnji najboljeg i najlošijeg pogona je dvostruka. Biste li to tolerirali?! Najvjerojatnije da ne. Zašto se to onda tolerira u prodaji?

Razlog gore navedenome je što većina energije voditelja prodaje odlazi na ulaz i izlaz, a vrlo malo na sam proces proizvodnje tj. prodaje. Svaki bi voditelj prodaje glavninu svog vremena trebao posvetiti sljedećim zadacima:

1. Učiniti prodajni proces transparentnim
2. Mjeriti i upravljati prodajnim procesom
3. Učiniti prodajne procese efikasnijim.

1. UČINITI PRODAJNI PROCES TRANSPARENTNIM

Ovaj korak odgovora na pitanje „Koje korake prolazimo da dođemo do prodaje?“. Uspješni prodajni proces sastoji se od različitih koraka i velikog broja aktivnosti koji vode k rezultatu. Posao managera je prepoznati te korake i definirati ih u obliku procesa. U primjeru koji dajemo nalazi se pojednostavljeni primjer procesa pridobivanja novih klijenata kompanije koja se bavi sistemskom integracijom. Nakon početnog kontakta (mailom, telefonom...) slijedi prvi razgovor u cilju upoznavanja potreba klijenta na temelju kojeg se radi prezentacija i pokušava dogovoriti testni rad. Uspješan testni rad vodi do ponude, koja u najboljem slučaju donosi ugovor i novog klijenta. Jednom kada se proces definira i napravi transparentnim, znamo jasnije gdje uspijevamo ili ne uspijevamo. Definiran proces onemogućava da odgovor na pitanje „Kako smo prodali?“ bude „Imali smo sreće!“ jer sada vrlo jasno možemo prepoznati što nam je donijelo posao i koje korake trebamo prolaziti da isto ponovimo.

2. MJERITI I UPRAVLJATI PRODAJNIM PROCESOM

Jednom definiran proces daje nam još jednu veliku prednost – mogućnost mjerenja. Mjerenjem i definiranjem aktivnosti unutar procesa olakšavamo sebi planiranje i alokaciju resursa koji imamo na raspolaganju. U našem primjeru postavili smo cilj da u ovom razdoblju ostvarimo promet od 100.000 kuna. Kako već imamo postavljen proces koji mjerimo, tako nam je poznat podatak da je prosječna veličina ugovora 20.000 kn te iz toga zaključujemo da nam treba 5 ugovora da ostvarimo plan. Mjerenja nam donosi još jedan podatak, a to su omjeri efikasnosti naših ljudi u prodaji. Omjer 3:1 između prezentacije i testnog rada govori da svaka treća prezentacija urodi testnim radom, dok omjer 4:1 između ponude i ugovora pokazuje kako svaka četvrta ponuda rezultira dobivenim poslom. Što je omjer niži, naši su ljudi u prodaji efikasniji jer trebaju manje aktivnosti da dođu do rezultata.

Opremljeni omjerima možemo lako doći do potrebnih aktivnosti za ostvarenje rezultata. Za 5 ugovora uz omjer 4:1 trebamo napraviti 20 ponuda, a kako svaki drugi testni rad rezultira traženjem ponude od klijenta, potrebno je osigurati 40 testnih radova, a došavši do početka procesa vidimo kako nam je potrebno čak 240 prvih kontakata da s određenom sigurnošću možemo očekivati ostvarenje plana. Voditelj koji barata ovim alatom i brojkama, mnogo će lakše planirati i usmjeravati aktivnosti svojih ljudi u pravom smjeru i biti svjestan resursa koji su mu potrebni za ostvarenje plana. Neostvarenje plana će sve manje biti stvar „sreće“, a sve više

rezultat loše obavljene prezentacije ili 40 poziva koji nisu napravljeni.

3. UČINITI PRODAJNE PROCES EFIKASNIJIMA

Prva dva zadatka voditelja za definiranje procesa transparentnim te njegovim mjerenjem i upravljanjem, prirodno vode k trećem i glavnom zadatku – učiniti proces efikasnijim. Mjerenjem procesa dolazimo do određenih kritičnih točaka koje smo u našem primjeru označili crvenim. To je omjer 3:1 između prezentacije i testnog rada te 4:1 između ponude i ugovora. U tim dijelovima prodajnog procesa naš prodajni tim nije pretjerano efikasan. Pogledajmo što bi povećanje efikasnosti donijelo i to da poboljšamo oba omjera na 2:1. U ovom slučaju umjesto 120 trebali bi održati samo 40 prvih razgovora i prezentacija. Zamislite uštedu resursa i što bi s tim resursima mogli napraviti kod postojećih klijenata ili koliko novih bi mogli pridobiti više. Dobar voditelj prodaje treba svoj fokus staviti na kritične omjere u procesu, pronaći što u tom dijelu procesa njegovi ljudi ne rade najbolje te im u tome pomoći – prenošenjem znanja, motivacijom, kreiranjem novih prodajnih alata ili prodajnih pristupa. Voditelj koji raspolaže prodajnim procesom i čini ga efikasnijim zna s većom sigurnošću što treba pritisnuti kada kola stanu ili krenu nizbrdo.

U tome mogu pripomoći i prodajni alati koji se izrađuju za postojeće dijelove procesa. Tako u našem primjeru prilikom prvog sastanka može se kreirati obrazac s pitanjima koje prodavač treba saznati o klijentu ili „borbeni komplet“ brošura, prospekata, cjenika ili svjedočanstava postojećih klijenata koje bi prodavač trebao imati prilikom nalaženja s klijentom. Prezentacija možda zahtjeva da bude rađena na predlošku s vizualnim identitetom kompanije ili da njoj budu nazočne osobe koje su važne u procesu odlučivanja kod klijenta. Izrada prodajnih alata i njihovo uklapanje u proces je nužno za pravilnu prezentaciju vaše kompanije i njenih proizvoda/usluga klijentima. Bez njih svaki prodavač radi na svoju ruku i prema svojem iskustvu. Rezultati toga su da imate toliko odstupanje u rezultatima između članova tima i većinu njih koji ne postižu zacrtnane rezultate. Najbolji način za stvaranje prodajnih alata je korištenje „best practice“, prebacivanje iskustva i uspješnih strategija najboljih prodavača u timu u strukturirane prodajne alate koji na taj način pomažu ostatku tima da unaprijedi svoju prodaju.






Prodaja u svijetu Generacije Y

đene odnose s javnošću, a ekonomski su hitovi stalni porast tržišnog udjela, izlazak na globalno tržište ili priprema za zajedničko europsko tržište. Y generacija je odgajana na imidžu i hitu kao temeljnim izvorima uspjeha. Ovo je svijet rata za talente. Najvrednija stvar današnjice je ljudski kapital. Danas najbolje kompanije zapošljavaju zbog stava i vrijednosti koje pojedinac nosi sa sobom. Mladost je danas imperativ, neovisno radi li se o prodavaču, znanstveniku ili kompaniji. Mladost nije pitanje nominalnih godina, već stava. Virtualni svijet nije samo daleka imaginarna zemlja „Nedodjija“. Živimo u svijetu potpune mobilnosti, ured je tamo gdje se nalazim. Pobjeći od informacije ili biti nedostupan, uskoro će postati san, kao i svemirski turizam. Prostor za kreativnu igru je neograničen. Cijeli je niz mladih hrvatskih firmi koje uspješno posluju sa cijelim svijetom, a da nikada nisu otišli iz svog Splita, Osijeka, Rijeke, Zagreba... Vani je svijet nebrojenih mogućnosti i kupci ne žele konfekciju, žele butik.

Od kolektivismu, okrenuli smo se ekstremnom individualizmu. Postmodernizam veliča kreativnost, poduzetništvo i inicijativu. U svijetu koji dolazi, potražnja upravlja modernim poslovanjem. Kupca nije dovoljno zadovoljiti, kupca treba oduševiti. Uspješni prodavači i kompanije moraju neprestano preispitivati svoje postupke i biti u procesu promjena.

Društvo znanja je postao već pomalo prostituiran pojam o kome mnogi govore, no samo najbolji su već krenuli tim putem. To je put na kojem prve rezultate ubiru najbolji gradeći biznis na filozofiji inventivnog managementa te na ideji učee organizacije. Kako bismo bili bolji prodavači svojih ideja i doživljaja pokušat ćemo odgovoriti u idućim nastavcima. 



GENERACIJA Y – ŠTO JE ODLIKUJE?

Važno je imati na umu da je ta generacija bombardirana prekomjernim propagandnim porukama, odrastala u okruženju ispraznih političkih i inih obećanja, velikih afera i slabog funkcioniranja pravne države. Ostali su iznevjereni od mnogih medijski eksponiranih „ikona“. Nelojalniji su robnim markama od prijašnjih generacija. Danas se brend gradi s njima, ne za njih. Više ih zanima socijalna i društvena odgovornost. Generacija Y orijentirana je na kratkoročnu korist i ciljeve. Govore drugačijim (cyber) jezikom, sposobniji su u „multitaskanju“. Žele promjene, biti neovisni – definiraju se prema vještinama, a ne prema tvrtki u kojoj rade. Poduzetni su, žele više imati svoju tvrtku i biti „freelanceri“, radije rade ono što vole i od kuće za manje novca, nego dobro plaćeni posao na kojem imaju mali utjecaj. Ne žele raditi kao njihovi roditelji, ali žele da im posao bude sastavni dio života. Aktivni su u virtualnom svijetu. Očekuju interaktivan pristup – pomoću zvuka, slike, dodira... Bitno im je pripadanje skupini koja ne mora nužno biti prostorno povezana. Kao i sve mlade generacije, žele promjene.

SVIJET U KOJEM PRODAJEMO

Gotovo je nemoguće zanemariti njihovu snagu, ali je vrlo lako pasti u zamku odašiljanja prodajnih poruka na frekvenciji koju mladi ne čuju. Osobno sam osvjestio ekponencijalne razlike čak između starijih i mladih pripadnika Y Generacije, rukovodeći u šest zemalja timovima satavljenima isključivo od pripadnika Y Generacije.

Ljepota današnjeg svijeta je u oživotvorenju svih paradigmi koje smo učili u poslovnim školama, fakultetima i poslovnim knjigama, a to je da novo doba nosi veliku moć kupcima koji su svakim danom sve umreženiji i informiraniji. Neka se netko usudi ne zadovoljiti kupca Y generacije i suočiti će se s negativnim komentarima na „Fejsu“ i „lajkovima“ tog „posta“.

Svijet u kojem vladaju image i hit, u poslovnom svijetu image znači prepoznatljivost robne marke, tržišni položaj, izgra-

Ovo je milenij u kojem staro još nije nestalo, a novo se još nije rodilo. Prodaja, kao i ostali sektori, mora se prilagođavati i razvijati u smjeru kojim se kreću tržišni trendovi. Za najbolje ni to nije dovoljno, jer kao što je rekao Peter Drucker: „Ne možemo upravljati promjenama, moramo biti ispred njih.“



IZAZOV GENERACIJSKE PODJELE

Namjera nam je da zajedno krenemo na poslovno putovanje budućosti prodaje. To je vještina koja se usavršava peranentnom edukacijom i treningom u kontekstu stalnih akceleriranih promjena koje obilježavaju svijet koji nas okružuje.

Prvi puta u povijesti čovječanstva tri toliko različite generacije rade zajedno. Ljudi rođene 1946-1964 nazivamo „Baby Boomers“, 1965-1980 „Generacija X“, 1981-2005 „Generacija Y“. Jedan od najvećih izazova modernih kompanija koje žele osigurati kontinuirani rast je svakako i izazov međugeneracijske komunikacije s dosada najutjecajnijom Generacijom Y. Prodaja kao ključni sektor suočava se također s istim izazovom. Kako privući u svoje redove ponajbolje pripadnike mlade generacije, kako ih motivirati i kako ih usmjeravati što je jedan aspekt izazova, dok je drugi, kako prodajno komunicirati s generacijom koja na tržištu postaje dominantna u smislu potrošačke snage i stvaranja trendova.

KOLEKTIVNI UGOVOR ZA DJELATNOST TRGOVINE



Sukladno članku 267. Zakona o radu, kolektivni ugovor za djelatnost trgovine obvezni su primjenjivati svi poslodavci koji obavljaju djelatnosti trgovine (trgovinu na veliko i malo) i to bez obzira na broj zaposlenih radnika. Primjerice, ako trgovačka tvrtka ima samo jednog zaposlenog radnika, na njega se primjenjuje kolektivni ugovor za djelatnost trgovine. Stoga, u nastavku dajemo urednički pročišćeni tekst tog kolektivnog ugovora koji je objavljen u Narodnim novinama broj 41. iz 1998. te su njegove izmjene i dopune objavljene u Narodnim novinama broj 79. iz 2005. U okviru teksta dano je i nekoliko bitnih uredničkih napomena.

I. OPĆE ODREDBE

Članak 1.

Ovim Kolektivnim ugovorom (u daljnjem tekstu: Ugovor) uređuju se prava i obveze radnika iz rada i temeljem rada, kao i prava i obveze poslodavca, sukladno pozitivnim propisima.

Članak 2.

Pod pojmom radnika u smislu ovog Ugovora, podrazumijevaju se svi zaposleni na određeno ili neodređeno vrijeme, s punim, nepunim ili skraćanim radnim vremenom.

1. Područje važenja

1.1. Teritorijalno:

Članak 3.

Ugovor važi za područje Republike Hrvatske.

1.2. Djelatno i strukovno:

Članak 4.

Ugovor se primjenjuje na fizičke i pravne osobe (u daljnjem tekstu: poslodavac), koje obavljaju djelatnost trgovine.

2. Početak i trajanje važnosti

Članak 5.

Ovaj Ugovor sklapa se na određeno vrijeme i važi godinu dana od dana stupanja na snagu.

Ako po isteku roka na koji je zaključen ovaj Ugovor ni jedna od ugovornih strana ne otkáže Ugovor, njegovo važenje produžuje se do otkaza ili zaključivanja novog Kolektivnog ugovora.

3. Obvezivanje i primjena Ugovora

Članak 6.

Ugovor obvezuje ugovorne strane, a primjenjuje se na sve poslodavce - članove Udruge poslodavaca koja je stranka Ugovora, a koji obavljaju djelatnost iz članka 4. ovog Ugovora, te na članove sindikata koji su strane ovog Ugovora.

Ugovor obvezuje i sve osobe koje su pristupile Ugovoru te sve osobe koje su naknadno postale članovi udruge koja je pristupila Ugovoru.

Članak 7.

Odredbe ovog Ugovora ne primjenjuju se na prava i obveze direktora odnosno predsjednika uprave, članova uprave i drugih osoba, za koje su međusobna prava i obveze utvrđena zasebnim ugovorom.

II. SKLAPANJE UGOVORA O RADU

1. Zasnivanje radnog odnosa

Članak 8.

Radni odnos zasniva se ugovorom o radu u pisanom obliku.

Prije zasnivanja radnog odnosa može se obaviti provjeravanje stručnih i drugih radnih sposobnosti kandidata.

Provjera se može obavljati razgovorom, pismenim putem i drugačije.

2. Ugovor o radu

Članak 9.

Ugovorom o radu radnik i poslodavac uređuju sljedeća pitanja:

- očekivano trajanje ugovora (na određeno i neodređeno vrijeme)

- dan otpočinjanja rada
- vrijeme prestanka radnog odnosa ako je radni odnos zasnovan na određeno vrijeme
- naziv, narav ili vrsta rada na koji se radnik zapošljava ili kratak popis ili opis poslova
- probni rad (ako se ugovara)
- pripravništvo (ako se ugovor o radu sklapa s pripravnikom)
- trajanje redovitog radnog dana ili tjedna
- trajanje plaćenog godišnjeg odmora odnosno način određivanja trajanja toga odmora
- osnovna plaća, koeficijent složenosti poslova, dodaci na plaću te razdoblja isplate primanja na koja radnik ima pravo
- druga prava i obveze poslodavca i radnika.

Umjesto pojedinih uglavaka koje predviđa Zakon o radu, može se u ugovoru o radu uputiti na odgovarajuće zakone, druge propise, ovaj Ugovor ili pravilnik o radu, koji uređuju ta pitanja.

Prije stupanja radnika na rad, mora mu se omogućiti upoznavanje sa sadržajem kolektivnih ugovora i pravilnika o radu, kojima su uređena njegova prava i obveze.

Poslodavac je dužan kolektivne ugovore na prikladan način učiniti dostupnim svim radnicima.

Članak 10.

Radnik koji u slučaju ozbiljne, prijeteće i neizbježne opasnosti za život i zdravlje napusti svoje radno mjesto ili opasno područje, ne smije zbog svog postupka biti doveden u lošiji položaj i uživa zaštitu od bilo kakvih posljedica, osim ako je po posebnim propisima ili pravilima struke dužan izložiti se opasnosti radi spašavanja života i zdravlja ljudi ili imovine.

U slučaju iz stavka 1. radnik je dužan obavijestiti odgovornu osobu ili povjerenika za zaštitu na radu.

Članak 11.

U odnosu na provođenje mjera zaštite na radu, povjerenik za zaštitu na radu ima prava i dužnosti sukladno odredbama Zakona o zaštiti na radu.

Povjerenik ima pravo na najviše dva sata tjedno za obnašanje dužnosti iz zaštite na radu uz naknadu plaće kao da je radio.

Poslodavac je obavezan omogućiti pravo na odsustvovanje s rada radi osposobljavanja (tečajevi, seminari, sastanci i sl.) povjereniku radnika odnosno sindikalnom povjereniku do sedam dana tijekom kalendarske godine. Ako radnici ne izaberu povjerenika za zaštitu na radu, te će zadatke obavljati sindikalni povjerenik za zaštitu na radu, imenovan od sindikata pod uvjetom da kod poslodavca djeluje jedan sindikat.

IV. PROBNI RAD

Članak 12.

Prilikom sklapanja ugovora o radu može se ugovoriti probni rad.

Otkazni rok za radnike koji nisu udovoljili za vrijeme probnog rada je sedam dana.

Probni rad može trajati za:

- poslove I-III grupe složenosti.....2 mjeseca
- poslove IV-VI grupe složenosti...3 mjeseca
- poslove VII-IX grupe složenosti..4 mjeseca

V. OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE ZA RAD

1. Obveza obrazovanja i osposobljavanja za rad

Članak 13.

Međusobna prava i obveze između radnika koji je upućen na obrazovanje i poslodavca, utvrđuju se posebnim ugovorom sukladno ovom Ugovoru, pravilniku o radu i ugovoru o radu.

2. Pripravništvo

Članak 14.

Pripravništvo se utvrđuje u različitoj dužini s obzirom na stupanj stručne spreme, ako poseban zakon ne utvrđuje drugačije i to:

- za poslove III i IV stupnja..... 6 mjeseci
- za poslove V i VI stupnja..... 9 mjeseci
- za poslove VII i VIII stupnja..... 12 mjeseci

U ugovoru o radu pripravnika utvrđuje se način praćenja i ocjenjivanja pripravništva. Pripravništvo prati mentor koji je dužan donijeti program stručnog osposobljavanja pripravnika i osigurati njegovu provedbu.

Članak 15.

Trajanje pripravništva poslodavac može skratiti na prijedlog mentora do polovice vremena predviđenog u stavku 1. članak 14.

VI. RADNO VRIJEME

1. Tjedno radno vrijeme

Članak 16.

Puno radno vrijeme je 40 sati tjedno.

Početak i završetak radnog vremena, uključujući i vrijeme odmora tijekom rada određuje poslodavac pisanom odlukom.

Tjedno radno vrijeme raspoređuje se na najviše 5 dana, s izuzetkom u maloprodaji i službama potrebnim za normalno funkcioniranje maloprodaje, gdje se tjedno radno

vrijeme raspoređuje na najviše 6 dana.

2. Prekovremeni rad

Članak 17.

Prekovremeni rad ne smije se narediti radniku kojemu je to po zakonu zabranjeno.

Za prekovremeni rad radnice-majke s djetetom od 3 do 7 godina starosti, potrebna je njezina suglasnost.

O hitnom prekovremenom radu radnika, poslodavac je obavezan u pravilu izvijestiti najkasnije jedan dan unaprijed, osim u slučaju prijeko potrebe koja se nije mogla predvidjeti.

3. Preraspodjela radnog vremena

Članak 18.

Radno vrijeme može se rasporediti tako da se u pojedinim vremenskim razdobljima radi duže od punog radnog vremena, a u drugim vremenskim razdobljima kraće, s tim da ukupno radno vrijeme ne pređe puno radno vrijeme za to razdoblje.

Preraspodjela radnog vremena može se izvršiti za razdoblje do šest mjeseci i za kalendarsku godinu.

O preraspodjeli radnog vremena za razdoblje do šest mjeseci poslodavac je obavezan obavijestiti radnike 7 dana prije početka rada po preraspodjeli radnog vremena. Preraspodjelom se mora odrediti početak radnog vremena, trajanje dnevnog i tjednog radnog vremena u pojedinim vremenskim razdobljima i dane u koje se zbog izvršene preraspodjele neće raditi. Preraspodjela radnog vremena za razdoblje kalendarske godine mora sadržavati trajanje dnevnog i tjednog radnog vremena za svaki pojedini mjesec te vrijeme trajanja neradnog perioda, ako je ono uvedeno preraspodjelom.

Preraspoređeno radno vrijeme ne može biti duže od 52 sata tjedno, osim za poslove sezonske naravi, kada ne smije biti duže od 60 sati tjedno.

VII. ODMORI I DOPUSTI

1. Stanka

Članak 19.

Radnik koji radi u punom radnom vremenu ima svakoga radnog dana pravo na odmor (stanku) od 30 minuta.

Ugovorom o radu ili pravilnikom o radu uredit će se način ostvarivanja prava na odmor tijekom rada - stanku, radnika koji radi na poslovima čija posebna narav ne omogu-

čuje prekid rada radi korištenja tog odmora.

2. Tjedni odmor

Članak 20.

Tjedni odmor radnik će koristiti nedjeljom, a ako je prijeko potrebno da radnik radi u nedjelju, mora mu se u sljedećem tjednu osigurati dan tjednog odmora.

3. Godišnji odmor

Članak 21.

Godišnji odmor traje najmanje 18 radnih dana.

Na utvrđeni najmanji broj dana godišnjeg odmora iz stavka 1. ovoga članka, pri utvrđivanju dužine trajanja godišnjeg odmora radnicima se uzimaju u obzir sljedeći kriteriji:

a) radni staž:

od 1-5 godina	1 dan
od 5-10 godina.....	2 dana
od 10-15 godina.....	4 dana
od 15-20 godina.....	6 dana
od 20-30 godina	8 dana
preko 30 godina	10 dana

b) zdravstveno stanje radnika..... do 3 radna dana

c) socijalne prilike radnika

do 3 radna dana.
Kriterije iz točaka b) i c) konkretno utvrđuju poslodavci pravilnikom o radu.

NAPOMENA UREDNIŠTVA: Sukladno članku 55. stavku 1. Zakona o radu (Narodne novine, broj 149/2009 i 61/2011), radnik ima za svaku kalendarsku godinu pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje četiri tjedna. To znači da radnik koji radi pet dana u tjednu, ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 20 radnih dana, a radnik koji radi šest dana u tjednu ima pravo na najmanje trajanje godišnjeg odmora 24 radna dana. Stoga, kod utvrđivanja trajanja godišnjeg odmora potrebno je utvrditi je li kolektivnim ugovorom propisano duže trajanje godišnjeg odmora od onoga iz Zakona o radu. Ako je kolektivnim ugovorom propisano duže trajanje, onda radnik ima pravo na taj duži godišnji odmor od onoga koji je propisan Zakonom o radu.

Članak 22.

Plan korištenja (raspored) godišnjih odmora utvrđuje poslodavac uz savjetovanje sa zapo-

sleničkim vijećem odnosno sindikatom, ako nije utemeljeno zaposleničko vijeće, najkasnije do 31. svibnja tekuće godine.

O rasporedu i trajanju godišnjeg odmora, radnika se mora obavijestiti pisanim putem, najmanje 30 dana prije korištenja.

Radnik ima pravo dva dana godišnjeg odmora koristiti kada on to želi.

O korištenju tih dana odmora mora obavijestiti poslodavca najmanje 3 dana prije korištenja.

Razdoblje privremene nesposobnosti za rad koju je utvrdio ovlašteni liječnik, ne uračunava se u trajanje godišnjeg odmora. Po prestanku razloga, u dogovoru s poslodavcem, radnik redovno nastavlja koristiti godišnji odmor ili će ga koristiti kasnije.

4. Plaćeni dopust

Članak 23.

Radnik ima pravo na oslobođenje od obveze rada uz naknadu plaće do ukupno najviše sedam radnih dana u kalendarskoj godini u slučajevima:

- zaključenja braka..... 3 dana
- rođenja djeteta3 dana
- smrti supruga, djeteta ili roditelja..... 5 dana
- smrti roditelja supruga, djedova ili baka, braće ili sestara

- 3 dana
- selidbe u drugo mjesto
- 3 dana
- selidbe u istome mjestu..... 2 dana
- elementarne nepogodne koje su prouzročile teža oštećenja ili uništenja objekata za stanovanje radnika

- 5 dana
- kao dobrovoljni davatelj krvi1 dan
- radi traženja članova obitelji (djece, supruga, roditelja, braće i sestara) nestalih u Domovinskom ratu

- 3 dana.
- Ako se tijekom kalendarske godine ponovi neki od smrtnih slučajeva iz stavka 1. ovoga članka, radnik ima pravo na opetovano odsustvovanje s rada uz naknadu plaće.

5. Neplaćeni dopust

Članak 24.

Radniku se može odobriti neplaćeni dopust do 30 dana u slučajevima:

- njege člana obitelji,
- gradnje ili popravka kuće ili stana,
- liječenja na vlastiti trošak,
- obrazovanja, osposobljavanja, usavršavanja ili specijalizacije na vlastiti trošak, te u drugim opravdanim slučajevima.

Kada to okolnosti zahtijevaju i dopuštaju, neplaćeni dopust u slučajevima iz stavka 1. ovog članka, može se odobriti u trajanju du-

žem od 30 dana.

VIII. PLAĆA I DODACI NA PLAĆU

Članak 25.

Poslodavac je obavezan radniku za obavljeni rad isplatiti plaću, koja se sastoji od:

- osnovne plaće,
- povećanja plaće po osnovi radnog staža,
- povećanja plaće za otežane uvjete rada.

Članak 26.

Plaća se isplaćuje jedan puta mjesečno, u pravilu do petnaestoga dana u mjesecu za prethodni mjesec.

Plaća se može isplaćivati dva puta mjesečno. Prvi dio plaće ne može iznositi manje od 50 posto pripadajuće mjesečne osnovne plaće radnika i isplaćuje se najkasnije posljednjeg dana u mjesecu za koji se vrši isplata.

Drugi dio plaće poslodavac je obavezan isplatiti najkasnije dvadesetoga dana u mjesecu za prethodni mjesec.

Članak 27.

Sindikalni povjerenik ima pravo uvida u dokumentaciju o obračunu i uplati doprinosa za mirovinsko, invalidsko i zdravstveno osiguranje.

1. Osnovna plaća

Članak 28.

Osnovna plaća radnika za puno radno vrijeme i normalni učinak utvrđena na osnovi složenosti poslova radnog mjesta i normalne uvjete rada na tom radnom mjestu, a u skladu s odredbama ovog Ugovora predstavlja najniži iznos kojega je poslodavac dužan isplatiti radniku.

Normalnim učinkom smatra se ostvareni planirani doprinos u radu utvrđen aktom poslodavca ili uobičajenim za obavljanje pojedinih poslova.

Složenost poslova radnog mjesta u smislu odredbi ovog Ugovora sadrži:

- značaj radnog mjesta u poslovanju
- potreban stupanj obrazovanja za obavljanje poslova radnog mjesta
- stupanj odgovornosti radnog mjesta
- potrebno radno iskustvo
- zahtijevani stupanj kreativnosti i inicijativnosti
- ostale psihofizičke osobine potrebne za rad na određenom radnom mjestu.

Normalni uvjeti rada na pojedinom radnom mjestu su uvjeti koji su u pravilu prisutni tijekom cijelog radnog vremena, koje određuje tehnološki proces i njemu odgovarajuća

organizacija rada, odnosno koji su uobičajeni za to radno mjesto.

Članak 29.

Najniža osnovna plaća za najjednostavnije poslove iznosi 1.600,00 kuna bruto. Osnovna plaća određenoga radnog mjesta utvrđuje se tako da se najniža osnovna plaća iz stavka 1. ovog članka pomnoži s koeficijentom složenosti poslova pripadajućega radnog mjesta iz Tarifnog dijela ovog ugovora. Plaću poslodavac može isplatiti isključivo u novcu.

NAPOMENA UREDNIŠTVA: Sukladno Zakonu o minimalnoj plaći (Narodne novine, broj 67/2008), radnik ne može imati manju plaću od 2.814,00 kuna bruto za puno radno vrijeme. Stoga, ako prema kolektivnom ugovoru radniku pripada plaća (sa svim dodacima) manja od 2.814,00 kuna, onda radnik ima pravo na plaću od 2.814,00 kuna bruto.

Članak 30.

U tarifnom dijelu ovog Ugovora izvršeno je razvrstavanje i vrednovanje pojedinih poslova odnosno radnih mjesta na osnovi složenosti i normalnih uvjeta rada na tim radnim mjestima.

Poslovi odnosno radna mjesta razvrstani su u najmanje 9 grupa, a odnos između osnovne plaće najniže i najviše vrednovanog radnog mjesta, ne može biti manji od 1:3,5.

2. Stimulativni dio plaće

Članak 31.

Pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, mogu se utvrditi kriteriji i mjerila za vrednovanje ostvarenih rezultata rada i stimulacija radnika za ostvarivanje većih rezultata rada. Radnik mora biti unaprijed upoznat s kriterijima i mjerilima za utvrđivanje stimulativnog dijela plaće.

Stimulativni dio plaće obračunava se u postotku ili u apsolutnom iznosu.

3. Povećanje plaće za radni staž

Članak 32.

Osnovica iz stavka 1. članka 29. pomnožena pripadajućim koeficijentom složenosti poslova, povećava se za svaku navršenu godinu radnog staža 0,5 posto.

Pravo na povećanje osnovne plaće prema stavku 1. ovog članka, pripada radniku za

radni staž koji je upisan u radnu knjižicu, uvećan za tekući radni staž kod poslodavca.

4. Povećanje plaće za otežane uvjete rada

Članak 33.

Kada radnik radi u uvjetima težim od normalnih uvjeta rada, osnovica plaće radnika povećat će se za 10% po sljedećim elementima:

- utjecaj okoline (mikroklimatski uvjeti, zračenje, buka, vibracije, kemijske i biološke štetnosti, rad u povećanoj vlazi),
 - opterećenja (fizički napor, prisilni položaj tijela pri radu, psihofizički napor - opterećenje osjetila, znatniji poremećaj prirodnog biološkog ritma - rad u smjenama, rad uz obvezno korištenje osobnih zaštitnih sredstava, koja povećavaju napor ili otežavaju obavljanje poslova),
 - povećani rizik od nastanka ozljeda na radu i profesionalnih bolesti,
 - rad sa zagađujućim i prljavim tvarima.
- Radna mjesta s težim uvjetima rada, utvrđuju se pravilnikom o radu ili kolektivnim ugovorom na nivou društva.

5. Jednokratni dodatak plaći

Članak 34.

Poslodavac može radniku isplatiti jednokratni dodatak plaći za korištenje godišnjeg odmora u iznosu koji uz prethodno zatraženo mišljenje sindikata određuje poslodavac.

Jednokratni dodatak u plaći iz prethodnog stavka isplaćuje se u mjesecu koji prethodi mjesecu u kojem radnik koristi godišnji odmor, a najkasnije do kraja srpnja tekuće godine.

6. Pravo na povećanu plaću

Članak 35.

Osnovica iz stavka 1. članka 29. pomnožena koeficijentom složenosti poslova, povećava se:

- za rad noću30 posto
- za prekovremeni rad50 posto
- za rad nedjeljom35 posto
- za rad u drugoj smjeni (ako rad traje više od 8 dana neprekidno)10 posto
- za dvokratni rad s prekidom dužim od 1 sata15 posto

Ako radnik radi na dane blagdana i neradne dane utvrđene zakonom, ima pravo na naknadu plaće i plaću uvećanu najmanje za 50%.

Ako radnik radi na dan Uskrsa ima pravo na plaću uvećanu najmanje za 50%.

Ako je prisutno više uvjeta istovremeno, do-

daci iz prethodnih stavaka se kumuliraju, osim ako je državni blagdan ili neradni dan utvrđen zakonom, nedjelja.

7. Plaća pripravnika

Članak 36.

Za vrijeme pripravnika radnik prima plaću u visini od 80% od osnovne plaće pripadajućeg radnog mjesta.

IX. NAKNADA PLAĆE

Članak 37.

Radnik ima pravo na naknadu plaće u visini plaće kao da je radio, u sljedećim slučajevima:

- a) godišnjeg odmora,
- b) plaćenog dopusta,
- c) državnih blagdana i neradnih dana utvrđenih zakonom,
- d) za vrijeme prekida rada do kojeg je došlo bez krivnje radnika,
- e) ako radnik odbije raditi zato što nisu provedene propisane mjere zaštite na radu. Ovo pravo radnik ostvaruje dok se ne provedu propisane mjere zaštite na radu.

Naknada plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora isplaćuje se u terminu isplate plaće za mjesec u kojemu je korišten godišnji odmor.

Radnik ima pravo na naknadu plaće najmanje u visini njegove osnovne plaće za vrijeme kada ne radi zbog:

- obrazovanja, prekvalifikacije i stručnog osposobljavanja u skladu s potrebama poslodavca
- obrazovanje ili osposobljavanje sindikalnih povjerenika.

Kolektivnim ugovorima društva ili pravilnikom o radu mogu se utvrditi i drugi vidovi naknada u pojedinim specifičnim slučajevima.

Članak 38.

U slučaju odsutnosti radnika s rada zbog bolovanja do 42 dana, radniku pripada naknada plaće najmanje u visini 80 posto osnovice utvrđene propisima o zdravstvenom osiguranju.

Poslodavac može utvrditi različitu visinu naknade plaće za bolovanje do 42 dana, ovisno o broju dana bolovanja, s time da naknada ni u kojem slučaju ne može iznositi manje od 80 posto osnovice iz stavka 1. ovog članka. Naknada plaće radniku iznosi 100 posto od osnovice i u slučajevima utvrđenim propisima o zdravstvenom osiguranju.

Članak 39.

Naknada plaće koja invalidu pripada od dana nastanka invalidnosti ili od dana utvrđene opasnosti od invalidnosti, odnosno od dana završetka prekvalifikacije ili dokvalifikacije do raspoređivanja na odgovarajuće radno mjesto, ne može se isplatiti u iznosu nižem od osnovne plaće radnog mjesta na koje je do tada bio raspoređen.

Članak 40.

Za rad u zaposleničkom vijeću predstavnik radnika ima pravo na naknadu plaće kao da je radio, za broj sati utvrđen zakonom ili sporazumom poslodavca i zaposleničkog vijeća.

Članak 41.

Sindikalom povjereniku, kada ne radi poslove radnog mjesta zbog sindikalne aktivnosti utvrđene zakonom i ovim Ugovorom, pripada naknada plaće kao da je radio.

X. OSTALA MATERIJALNA PRAVA RADNIKA

1. Troškovi prijevoza

Članak 42.

Radnik ima pravo na naknadu troškova prijevoza na posao i s posla mjesnim javnim prijevozom u visini stvarnih izdataka, prema cijeni mjesečne odnosno pojedinačne prijevozne karte, odnosno ima pravo na naknadu troškova prijevoza na posao i s posla međumjesnim javnim prijevozom u visini stvarnih izdataka, prema cijeni mjesečne odnosno pojedinačne karte. Ako radnik mora sa stanice međumjesnog javnog prijevoza koristiti i mjesni prijevoz, stvarni izdaci se utvrđuju u visini troškova mjesnog i međumjesnog javnog prijevoza.

U slučaju kada postoji mogućnost korištenja više alternativnih sredstava javnog prijevoza različitih cijena, radnik ima pravo na nadoknadu troškova prijevoza s posla i na posao u visini cijene one vrste javnog prijevoza koja je najpogodnija za poslodavca.

U slučaju da na određenoj relaciji nema javnog prijevoza, a zbog udaljenosti objektivno postoji trošak prijevoza, poslodavac je obvezan općim aktom utvrditi iznos kojim nadoknađuje radniku trošak prijevoza, vodeći pri tome računa o cijeni koja se isplaćuje drugim radnicima za slične udaljenosti.

Naknada troškova prijevoza na posao i s posla isplaćuje se unaprijed, najkasnije posljednjeg radnog dana u mjesecu za sljedeći mjesec.



2. Dnevnice

Članak 43.

Za vrijeme provedeno na službenom putovanju u zemlji po nalogu poslodavca, radniku pripada dnevnicu u iznosu od 130,00 kuna.

Dnevnicu se obračunava prema trajanju putovanja i to:

- a) puna dnevnicu od 12 do 24 sata
- b) polovica dnevnice od 8 do 12 sati.

NAPOMENA UREDNIŠTVA: U članku 13. Pravilnika o porezu na dohodak, propisano je da puna dnevnicu iznosi 170,00 kuna, a pola dnevnice 85,00 kuna. To su iznosi do kojih se dnevnice ne oporezuju kad se isplaćuju, ali to ne znači da radnik ima pravo na taj iznos dnevnice. Stoga, poslodavac u djelatnosti trgovine obvezan je isplatiti radniku punu dnevnicu za službeno putovanje u zemlji 130,00 kuna, tj. pola dnevnice u iznosu 65,00 kuna. Veće iznose dnevnica od tih poslodavac može, ali nije obvezan, isplatiti radniku ako donese takvu odluku (pa tako primjerice može odlučiti da radniku pripada za službeni put u zemlji puna dnevnicu u iznosu 170,00 kuna).

Članak 44.

Dnevnicu za službeno putovanje u inozemstvo obračunava se u visini propisanoj za korisnike koji se financiraju iz sredstava državnog proračuna.

Službeno putovanje u inozemstvo odobrava poslodavac.

3. Odvojeni život

Članak 45.

Radnik koji radi u sjedištu društva, a obitelji mu trajno boravi izvan mjesta sjedišta društva, ima pravo na naknadu za odvojeni život u visini od 1.500,00 kuna mjesečno.

Tako utvrđena naknada za odvojeni život, umanjuje se za iznos troškova smještaja, ako je osiguran smještaj.

Naknada za odvojeni život, terenski dodatak i dnevnice, međusobno se isključuju.

NAPOMENA UREDNIŠTVA: Prema članku 13. Pravilnika o porezu na dohodak, naknada za odvojeni život od obitelji iznosi 1.600,00 kuna mjesečno. Prema članku 51.a ovog kolektivnog ugovora, poslodavac je obvezan radniku isplatiti taj iznos (1.600,00 kuna), a ne iznos od 1.500,00 kuna kako to propisuje članak 45. kolektivnog ugovora.

4. Upotreba privatnog automobila u službene svrhe

Članak 46.

Radniku kojemu je odobreno korištenje privatnog automobila u službene svrhe, ima pravo na naknadu troškova u iznosu 30% cijene litre benzina ("super") po prijednom kilometru.

Pravo na korištenje privatnog automobila u službene svrhe, određuje poslodavac.

NAPOMENA UREDNIŠTVA: Člankom 13. Pravilnika o porezu na dohodak propisano je da se radniku za korištenje privatnog automobila u službene svrhe može isplatiti neoporezivo 2,00 kune po prijednom kilometru. S obzirom da se prema kolektivnom ugovoru za djelatnost trgovine radniku mora isplatiti veći iznos, tj. 30% cijene litre benzina ("super") po prijednom kilometru, razlika od 2,00 kune do 30% cijene litre benzina ("super") oporezuje se kao plaća.

5. Nagrada učenicima i studentima

Članak 47.

Poslodavac je obvezan isplatiti nagradu učenicima i studentima za vrijeme prakse u visini:

- za prvu i drugu godinu srednje škole, više škole i fakulteta - 15 posto prosječne osnovne plaće takvog radnog mjesta kod poslodavca, a najviše 400,00 kuna
- za treću i četvrtu godinu srednje škole i treću i četvrtu godinu fakulteta - 30% prosječne osnovne plaće takvog radnog mjesta kod poslodavca, a najviše 800,00 kuna.

6. Solidarna pomoć

Članak 48.

Radnik ili njegova obitelj imaju pravo na pomoć u sljedećim slučajevima:

- potpore u slučaju smrti radnika u visini od

najmanje 7.500,00 kuna;

- potpore u slučaju smrti člana uže obitelji (supružnik, roditelji, djeca ili osobe po zakonu izjednačene s njima) u visini od najmanje 3.000,00 kuna;

Poslodavac može kad se steknu uvjeti, isplatiti solidarnu pomoć u sljedećim slučajevima;

- potpore zbog invalidnosti u visini od najmanje 2.500,00 kuna godišnje
- potpore zbog bolovanja dužeg od 90 dana u visini od najmanje 2.500 kuna godišnje.

7. Jubilarne nagrade

Članak 49.

Radnik ima pravo na jubilarnu nagradu za neprekidni radni staž navršen kod istoga poslodavca:

- 10 godina radnog staža najmanje 1.000,00 kuna
- 15 godina radnog staža najmanje 1.300,00 kuna
- 20 godina radnog staža najmanje 1.700,00 kuna
- 25 godina radnog staža najmanje 2.100,00 kuna
- 30 godina radnog staža najmanje 2.500,00 kuna
- 35 godina radnog staža najmanje 2.900,00 kuna.

8. Otpremnina za umirovljenje

Članak 50.

Radniku prigodom odlaska u mirovinu pripada pravo na otpremninu u iznosu od 8.000,00 kuna.

9. Poklon djeci

Članak 51.

Poslodavac može osigurati poklon djeci do 12 godina starosti, roditelju-nositelju zdravstvenog osiguranja djeteta za božićne blagdanе u iznosu do 400,00 kuna.

Članak 51a.

Ako se u međuvremenu promijene neopozivni iznosi navedeni u člancima 45., 48., 50., i 51. po propisu Ministarstva financija – Pravilniku o porezu na dohodak, primjenjivat će se neposredno ti iznosi, ukoliko su povoljniji za radnika.

XI. ZABRANA TAKMIČENJA RADNIKA S POSLODAVCEM

Članak 52.

Radnik nema pravo obavljati samostalnu trgovačku djelatnost za svoje potrebe, kao ni za račun drugog trgovačkog društva, bez posebne izričite suglasnosti poslodavca.

Radnici su obvezni čuvati sve trgovačke poslovne tajne.

Nepridržavanje ovih odredbi predstavlja temelj za prestanak radnog odnosa, primjenom odgovarajućih odredbi Zakona o radu.

XII. OTKAZ UGOVORA O RADU

Članak 53.

Ugovor o radu može se otkazati samo na način propisan Zakonom o radu i ovim Ugovorom.

XIII. ZAŠTITA PRAVA RADNIKA

1. Zaštita prava

Članak 54.

Radnik koji smatra da mu je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnog odnosa može u roku od 15 dana od dostave odluke kojom je povrijeđeno njegovo pravo odnosno od dana saznanja za povredu prava zahtijevati od poslodavca ostvarenje tog prava.

Pisane odluke o ostvarivanju prava i obveza radnika neposredno se uručuju radniku ili dostavljaju preporučenom poštom na adresu koju je radnik prijavio poslodavcu.

2. Premještaj

Članak 55.

Ako ugovorom o radu nije drugačije uređeno radnik je obvezan raditi u drugom mjestu rada, na udaljenosti koja u redovitom radnom vremenu ne iziskuje izbjivanje radnika od kuće u vremenu dužem od 10 sati dnevno, uzimajući u obzir mogućnost dolaska na posao i odlaska s posla sredstvima javnog prijevoza, odnosno ako mu poslodavac u potpunosti nadoknadi povećane troškove života u drugom mjestu rada.

Raspored iz stavka 1. ovog članka bez pismenog pristanka radnika ne može se izvršiti kod sljedećih radnika:

- trudnice
- majke s djetetom do 3 godine starosti
- samohrani roditelj s djetetom do 6 godina starosti
- roditelj teže hendikepiranog djeteta koji radi polovicu radnog vremena sukladno odredbama Zakona o radu
- malodobnika.

XIV. SUDJELOVANJE RADNIKA U ODLUČIVANJU

Članak 56.

Zaposleni kod poslodavca koji redovito zapošljava najmanje 20 radnika, imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o pitanjima u svezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima, na način i pod uvjetima propisanim Zakonom o radu.

XV. DJELOVANJE I UVJETI ZA RAD SINDIKATA

Članak 57.

Radnici kod poslodavca imaju pravo sindikalnog organiziranja u skladu s međunarodnim konvencijama, zakonom, ovim Ugovorom i statutom sindikata.

Članak 58.

Poslodavac je dužan sindikatu osigurati najmanje sljedeće:

- odgovarajući prostor za rad i održavanje sindikalnih sastanaka;
- stručne, tehničke i administrativne usluge za rad sindikata u mjeri u kojoj je to nužno za ostvarivanje sindikalne aktivnosti;
- obračun i naplatu sindikalne članarine putem isplatne liste, uz suglasnost radnika te iste doznačiti na žiro račun sindikata;
- mogućnost sindikalnog izvješćivanja i podjelu tiska.

Članak 59.

Sindikat kod poslodavca djeluje sukladno sindikalnim pravilima.

Sindikat je dužan odluku o izboru odnosno imenovanju sindikalnog povjerenika, dostaviti poslodavcu.

Sindikalnom povjereniku za vrijeme obavljanja njegove funkcije i 6 mjeseci nakon prestanka njenog obavljanja ne može se bez prethodne suglasnosti sindikata otkazati ugovor o radu, niti smije biti stavljen u nepovoljniji položaj od drugih radnika.

Članak 60.

Sindikalnom povjereniku poslodavac mora osigurati uvjete za nesmetano obavljanje aktivnosti koje se odnose na zaštitu i promicanje prava i interesa članova sindikata.

Za ostvarivanje prava iz stavka 1. ovog članka poslodavac je obvezan osigurati pristup podacima i informacijama koje su važne za ostvarivanje toga prava.

Sindikalni povjerenik, odnosno sindikalno povjereništvo, ima sva prava i dužnosti zaposleničkog vijeća, ako ono nije izabrano, uz

pisani sporazum sa poslodavcem. Sindikalni povjerenik obvezan je svoju aktivnost obavljati tako da ne šteti djelotvornosti poslovanja poslodavca.

Pravo na sindikalnu aktivnost s naknadom plaće sukladno stavku 1. ovog članka, glavni sindikalni povjerenik ostvaruje ovisno o broju članova sindikata u društvu i to tako, da za svakog člana sindikata ima pravo na dva sata aktivnosti tijekom kalendarske godine. Poslodavac je obvezan omogućiti odsustvovanje s rada s naknadom plaće članu republičkog tijela sindikata odnosno nacionalne sindikalne centrale, do sedam dana tijekom kalendarske godine.

XVI. PRAVA I OBEZE UGOVORNIH STRANA I NAČIN RJEŠAVANJA SPOROVA

1. Ponašanje ugovornih strana

Članak 61.

Strane Ugovora moraju svim raspoloživim sredstvima nastojati da se ovaj Ugovor pravilno izvršava, a njegove odredbe poštuju. Objе strane se obvezuju da neće za trajanja ovog Ugovora pristupiti štrajku, isključenju s rada ili pribjeći zatvaranju društva u svrhu ispunjenja zahtjeva za promjenom neke od odredbi iz ovog Ugovora.

Za rješavanje sporova između strana Ugovora koje nije bilo moguće riješiti međusobnim pregovaranjem, osniva se mirovno vijeće i arbitražno vijeće.

Smatra se da se radi o sporu među stranama ako se ne sporazumiju o zaključivanju, promjeni odnosno dopuni Ugovora.

2. Socijalni mir

Članak 62.

Za vrijeme važenja ovog Ugovora, stranke će se suzdržavati od industrijskih akcija (štrajka, isključenja s rada i dr.).

Obveza čuvanja socijalnog mira ne odnosi se na pitanja o kojima je pokrenut zahtjev za otpočinjanje kolektivnih pregovora radi njihovog uređenja, niti na postupanje stranaka Ugovora u slučaju neuspjelog pokušaja mirnog rješavanja kolektivnih radnih sporova iz ovog Ugovora.

Članak 63.

Sindikati i poslodavci dogovaraju pravila o poslovima koji se ne smiju prekidati u slučaju štrajka (koje će prodavaonice i koliko dugo raditi, kako bi se osigurala nužna op-

skrba građana, te o drugim poslovima koji se u vrijeme štrajka ne smiju prekidati).

3. Izmjene i dopune Ugovora

Članak 64.

Svaka ugovorna strana ima pravo predložiti izmjenu ili dopunu Ugovora. Strana koja pokreće postupak izmjene ili dopune Ugovora, radi to u pismenom obliku. Druga strana ima obvezu očitovanja na predložene izmjene ili dopune u roku od 30 dana.

Ako se potpisnici Ugovora ne sporazumiju o izmjenama i dopunama Ugovora, odnosno ne postignu suglasnost u postupku mirenja, rješenje spora može se povjeriti arbitražnom sudu.

4. Rješavanje kolektivnih radnih sporova

Članak 65.

Za rješavanje kolektivnih radnih sporova između potpisnika ovog Ugovora, koje nije bilo moguće riješiti međusobnim pregovaranjem, pokreće se postupak mirenja. Postupak mirenja pokreće se na pisanu inicijativu jednog od potpisnika ovog Ugovora.

Mirovno vijeće ima predsjednika i četiri člana. Svaki potpisnik Ugovora imenuje po dva člana u Mirovno vijeće.

Članovi Mirovnog vijeća sporazumno imenuju predsjednika iz redova uglednih znanstvenih, stručnih i javnih radnika, s liste koju utvrđuje Gospodarsko-socijalno vijeće.

Članak 66.

U postupku mirenja ispitat će se navodi i prijedlozi stranaka, a po potrebi prikupit će se i potrebne obavijesti i saslušati stranke.

Mirovno vijeće će dati pismeni prijedlog nagodbe.

Mirenje je uspješno ako obje strane prihvate pismeni prijedlog nagodbe.

Nagodba, u smislu odredbe stavka 3. ima snagu nagodbe zaključene izvan suda (van-sudska nagodba) i pravnu snagu i učinke Kolektivnog ugovora.

Članak 67.

Ako ne uspije pregovaranje ni postupak mirenja, ugovorne strane mogu rješavanje kolektivnog radnog spora povjeriti arbitraži od tri člana.

Arbitraža se za svaki slučaj spora imenuje iz šire liste arbitara koju će suglasno utvrditi Udruga poslodavaca trgovine Hrvatske i sindikati, potpisnici Ugovora.

Postupak za utvrđivanje kršenja odredaba

ovog Ugovora mogu pokrenuti potpisnici ovog Ugovora.

5. Tijelo za tumačenje Ugovora

Članak 68.

Ugovorne strane imenuju zajedničko tijelo za tumačenje odredaba ovog Ugovora i praćenje njegove primjene.

Zajedničko tijelo ima šest članova od kojih svaka strana imenuje po tri člana.

6. Otkaz Ugovora

Članak 69.

Svaka strana može otkazati ovaj Ugovor.

Otkaz je potrebno drugoj strani prethodno najaviti u roku koji ne može biti kraći od 60 dana.

Po otkazivanju Ugovora, svaka strana može tražiti zaključivanje novog Ugovora.

XVII. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 70.

Odredbе ovog Ugovora primjenjuju se neposredno, osim ako za primjenu pojedinih odredbi nije potrebna odgovarajuća razrada u pravilniku o radu.

Ako bi pravilnikom o radu neko pravo radnika bilo utvrđeno u manjem opsegu od prava koja proizlaze iz ovog Ugovora primjenjuju se odredbe ovog Ugovora.

Članak 71.

Troškove pripremanja, praćenja i ostvarivanja Ugovora snose ugovorne strane svaka u svom dijelu, a troškove pripremanja i rada mirovnog vijeća, arbitraže, i komisije za tumačenje Ugovora strane dijele proporcionalno.

Članak 72.

Stranke se obvezuju jednom tromjesečno razmotriti izvješće tijela iz članka 68. ovog Ugovora, utvrditi postoje li sporne odredbe u primjeni ugovora i ocijeniti postoje li razlozi zbog kojih bi trebalo inicirati izmjene i dopune Ugovora.

Svaka stranka ovlaštena je inicirati sastanak za razmatranje pitanja iz prethodnoga stavka.

Članak 73.

Smatra se da je ovaj Ugovor sklopljen kada ga potpišu ovlašteni predstavnici potpisnika, a stupa na snagu 1. siječnja 1998.

ANEKS KOLEKTIVNOM UGOVORU

Utvrđivanje osnovne plaće

1. Tablica radnih mjesta po grupama i koeficijentima složenosti poslova
2. Vrednovanje posebnih znanja i sposobnosti koja nisu obuhvaćena utvrđenim grupama složenosti

Tablica 1. Radna mjesta po grupama i koeficijentima složenosti poslova (Tarifni razredi)

Grupa složenosti	Opis poslova (i karakteristična radna mjesta)	Najniži koeficijent složenosti poslova
I.	JEDNOSTAVAN RUTINSKI RAD (pomoćni radnik, spremačica, čuvar)	1,00
II.	MANJE SLOŽENI POSLOVI I ZADACI (dostavljač robe, telefonist, vozač)	1,10
III.	SREDNJE SLOŽENI POSLOVI I ZADACI (daktilograf, pomoćni administrator, evidentičar utroška)	1,30
IV.	SLOŽENIJI I RAZNOVRSNII POSLOVI I ZADACI UZ POTREBNE KONZULTACIJE (blagajnik, prodavač, skladištar)	1,50
V.	SLOŽENIJI POSLOVI I ZADACI KOJI ZAHTIJEVAJU VEĆU SAMOSTALNOST (kadrovski tehničar, knjigovođa, poslovođa manje prodavaonice)	1,65
VI.	POSLOVI KOJI ZAHTIJEVAJU SAMOSTALNOST I VEĆU KREATIVNOST (komercijalist, ekonomist, tehnolog, poslovođa srednje prodavaonice)	2,00
VII.	POSLOVI KOJI ZAHTIJEVAJU DODATNO POZNAVANJE UŽEG PODRUČJA DJELOVANJA (diplomirani ekonomist, diplomirani pravnik, diplomirani inženjer zaštite na radu, poslovođa velike prodavaonice - VSS)	2,40
VIII.	VRLO SLOŽENI POSLOVI KOJI ZAHTIJEVAJU INICIJATIVU I KREATIVNOST, TE DODATNA SPECIJALISTIČKA ZNANJA (rukovoditelj ekonomsko-financijskog, komercijalnog, kadrovskog, pravnog, općeg, informatičkog sektora i sl.)	3,15
IX.	NAJSLOŽENIJI POSLOVI I ZADACI S OSOBITIM ZNAČENJEM ZA POSLOVANJE (direktor ekonomsko-financijskog sektora, direktor pravnih, kadrovskih i općih poslova)	3,50

VREDNOVANJE POSEBNIH ZNANJA, SPOSOBNOSTI I UVJETA KOJA NISU OBUHVAĆENA UTVRĐENIM GRUPAMA SLOŽENOSTI

Pod posebnim zanimanjima, sposobnostima i uvjetima koje treba posebno vrednovati, podrazumijevaju se oni koji nisu obuhvaćeni i vrednovani utvrđenim stupnjem stručne spreme konkretnog zanimanja. To su znanja i sposobnosti koja nisu utvrđena nekim propisom niti su uobičajena u konkretnom zanimanju, ali ih neka društva mogu zbog svojih specifičnih potreba utvrditi općim aktom, odnosno kolektivnim ugovorom kao uvjet za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima (poseban stručni ispit, znanje određenog stranog jezika, posjedovanje određenih specijalnih znanja i vještina iz domene drugih zanimanja i dr.). Kada se za neko radno mjesto pored utvrđene vrste i stupnja stručne spreme traži i posebno znanje ili sposobnost dodatno vrednovati odgovarajućim postotkom i posebno ih iskazati, polazeći od značaja tog elementa za obavljanje poslova radnog mjesta i u procesu rada općenito.



TEKST KOJI NIJE UŠAO U PROČIŠĆENI TEKST IZMJENE I DOPUNE KOLEKTIVNOG UGOVORA ZA DJELATNOST TRGOVINE (Narodne novine, broj 79/2005)

Članak 9.

Izmjene i dopune Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine smatraju se važećim kada ih potpišu ovlašteni predstavnici potpisnika, a stupaju na snagu 1. travnja 2005. godine.

Članak 10.

Potpisnici ugovora su suglasni da se u pročišćenom tekstu Kolektivnog ugovora, riječ radnik zamijeni riječju radnik u odgovarajućem padežu.

Članak 11.

Izmjene i dopune Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine sačinjene su u 6 (šest) primjeraka, od kojih svaki potpisnik zadržava 2 (dva) potpisana primjerka.

Članak 12.

Odredbe ovih Izmjena i dopuna Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine primjenjuju se neposredno, osim ako za primjenu pojedinih odredbi nije potrebna odgovarajuća razrada u Pravilniku u radu. Ako bi Pravilnikom o radu neko pravo radnika bilo utvrđeno u manjem opsegu od prava koja proizlaze iz ovih Izmjena i dopuna Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine, primjenjuju se odredbe ovih Izmjena i dopuna Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine.

Članak 13.

Ove Izmjene i dopune sklapaju se na određeno vrijeme i važe godinu dana od dana stupanja na snagu.

Ako po isteku roka na koji su zaključene ove Izmjene i dopune Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine ni jedna od ugovornih strana ne otkáže Izmjene i dopune Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine, njihovo važenje produžuje se do otkaza ili zaključivanja novog Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine ili novih Izmjena i dopuna Kolektivnog ugovora za djelatnost trgovine.



Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.02.2012. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

VALUTE

100.892 kn

+0,66 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

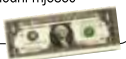
Euro



98.615 kn

-2,72 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Dolar



DIONICE

99.441 kn

-0,64 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

T-HT



98.085 kn

+0,09 u odnosu na 30.12.2011.

Ina



88.799 kn

-13,45 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Belje



96.145 kn

-3,62 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Adris (P-A)



NOVČANI FONDOVI

100.544 kn

+0,38 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Locusta Cash



101.359 kn

+1,00 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Agram Euro Cash



100.570 kn

+0,42 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ST Cash



OBVEZNIČKI FONDOVI

100.646 kn

+0,59 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Capital One



101.564 kn

+1,05 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Erste Bond



102.841 kn

+1,17 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ZB bond



MJEŠOVITI FONDOVI

104.189 kn

+2,43 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

HI-balanced



103.399 kn

+2,29 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Raiffeisen Prestige



100.128 kn

+0,80 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

HPB Global



99.804 kn

+0,16 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

C-Premium



101.100 kn

+1,34 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Allianz Portfolio



101.059 kn

+2,00 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ICF Balanced



DIONIČKI FONDOVI

104.685 kn

+2,72 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Raiffeisen Prestige Equity



100.597 kn

+1,09 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

HPB Dionički



108.032 kn

+5,92 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ZB euroaktiv



105.164 kn

+2,54 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Raiffeisen World



104.429 kn

+1,05 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Platinum Blue Chip



106.050 kn

+2,97 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

ZB Trend



112.847 kn

+10,53 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

AD plastik



108.882 kn

+6,30 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

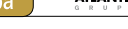
Valamar Adria Holding



72.989 kn

-27,78 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ingra



97.736 kn

+1,45 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Atlantic grupa



107.374 kn

+7,62 u odnosu na isti dan prethodni mjesec

Ericsson Nikola Tesla



hrportfolio.com
investicijski fondovi

0800600700



Znate prepoznati prednosti Europske unije?



To su slatki rezultati IPARD-ovih poticaja.

Neka vaš posao procvjeta uz povoljne
kunske kredite za korisnike programa
IPARD, prepristupnog programa EU za
poljoprivredu i ruralni razvoj. Pronađite
svoj kredit i svoju mjeru.

Saznajte više na www.zaba.hr
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.



Dobro došli
Zagrebačka banka
UniCredit Group

objavljaju
natječaj za dodjelu nagrade

P R  M U S

Za najbolje savjetodavne projekte u Hrvatskoj u 2011. godini s ciljem promoviranja izvrsnosti u poslovnom savjetovanju. Nagrada Primus dodjeljuje se za najuspješnije savjetodavne projekte profesionalnim poslovnim savjetnicima kao fizičkim osobama i savjetodavnim tvrtkama

PRIMUS nagrada će se dodijeliti u dvije kategorije.

Nagrada se dodjeljuje u obliku posebnog priznanja – statue i plakete u svakoj od nagrađenih kategorija. O nagradi će odlučivati žiri – nakon provedenog žiriranja, a sukladno propisanom pravilniku – koji se sastoji od uglednih profesionalaca koji su svojim iskustvom i znanjem zaslužili članstvo.

Kandidati se na natječaj mogu prijaviti putem natječajne dokumentacije koja se može preuzeti na web stranici www.poslovni-savjetnik.com i na www.ups.hr.

Rok za prijavu je do 31. 3. 2012.

Prijavnice sa svom potrebnom dokumentacijom možete poslati pismenim putem na adresu: Udruga poslovnih savjetnika, Trg Mažuranića 8, 10 000 Zagreb s naznakom „za natječaj za dodjelu nagrade Primus“, ili elektroničkom poštom na ups@ups-amc.org. Samo potpune prijave sa svim potrebnim dokumentima bit će prosljeđene stručnom žiriju.

NAGRAĐENE KATEGORIJE SU:

1. Najbolji poslovni savjetnik (fizička osoba)
2. Najbolja tvrtka za poslovno savjetovanje

POVJERENSTVO PRIMUS-a

Gordan Kolak
Sandra Mihelčić
Silvana Tomić Rotim
Igor Milinović

Dodatne informacije možete dobiti na telefonima 01/ 48 55 273 i 49 21 742.

SPECIJALNI PRILOG



ZADOVOLJSTVO BANKARSKIM USLUGAMA



Urednik
specijalnog
priloga:
mr. sc.
Goran
Jungvirth

- 66** Konkurencija sve veća, kao i trud banaka
68 Vlastiti uredi, ali i vanjske agencije za
mjerjenje zadovoljstva

ISTRAŽIVANJE Hrvati i banke – ljubav ili rat?

Jeste li zadovoljni svojom bankom?	
Da	56%
Ne mogu procijeniti	23%
Ne	21%
Što Vam je najvažnije u korištenju usluga banke? (moгуćnost do maksimalno 2 odgovora)	
Dostupnost bankomata, poslovnica, internetskih i mobilnih usluga	56%
Jednostavnost poslovanja, obavljanja transakcija, korištenja usluga	45%
Niski troškovi poslovanja i dobre kamate	44%
Ljubaznost osoblja	23%
Što najviše zamjerate bankama u Hrvatskoj? (moгуćnost više odgovora)	
Lihvarske kamate i nedovoljno poticajne kamate na štednju	79%
Loše informiranje građana o uslugama, promjenama u radu...	35%
Nefleksibilnost u radu s klijentima	34%
Velike gužve i spor način rada	22%
Neljubazno i neprofesionalno osoblje	20%
Slabu rasprostranjenost bankomata i poslovnica	9%
Nešto drugo	7 %
Što je najviše utjecalo na vaš prvotni izbor banke? (moгуćnost do maksimalno 3 odgovora)	
Raširenost mreže poslovnica i bankomata	40%
Blizina poslovnice mojem mjestu stanovanja	36%
Nešto drugo	24%
Status te banke u društvu	21%
Ponuda usluga	16%
Povoljni financijski uvjeti	13%
Uslužnost djelatnika	13%
Brzina usluga	8%
Preporuka poznanika	7%
Koju banku u Hrvatskoj doživljavate kao najkvalitetniju?(moгуćnost odabira do 2 banke)	
Privredna banka Zagreb	44%
Zagrebačka banka	40%
Erste & Steiermärkische banka	28%
Raiffeisen banka	28%
Hrvatska poštanska banka	7%
Splitska banka Societe Generale Group	7%
Hypo Aple-Adria Bank	6 %
Neka druga	5 %
Podravska banka	3%
Volksbank	3%
OTP banka	2%
BKS Bank	1%
Nava banka	1%



www.proago.hr On line istraživanje provedeno je u periodu od 25. do 29. siječnja 2012., na uzorku od 428 ispitanika.

Konkurencija sve veća, kao i trud banaka

Brze promjene u uvjetima poslovanja, kao i rastuća konkurencija koja postoji među bankama nameću sve veću potrebu istraživanja stavova i mišljenja klijenata kako bi se marketing banaka mogao najbolje usmjeriti.

Strukovne udruge, kao što je u Hrvatskoj HUB (Hrvatsko udruženje banaka) ne provode same istraživanja, ali na njih obraćaju pažnju. Makar većina banaka skriva svoja istraživanja kako konkurencija ne bi vidjela rezultate i strategiju daljnjeg unaprjeđenja, agencije za istraživanje mnijenja i tržišta ponekad ih javno objave. Pogotovo ako ih nisu naručile banke.

Naime, osim istraživanja zadovoljstva klijenata kvalitetom usluga koje banka pruža, neophodna je i usporedba s drugim bankama, kako bi se uvidjele vlastite prednosti i slabosti u odnosu na konkurenciju. U trenutnoj situaciji jake konkurencije, kao i financijske krize koja dovodi do smanjenja ponude novca te povećanja aktivnih kamatnih stopa, važno je ne samo snižavati cijene određenih usluga već i pružiti što bolju uslugu, razviti sve moguće nove proizvode te unaprjeđivati što bolju komunikaciju s klijentima za koje tek slijedi prava bitka.

Pogotovo u Hrvatskoj gdje se osnovne bankarske usluge (tekući i žiro račun) i dalje naplaćuju u odnosu na primjerice banke u SAD-u, koje su u zadnje vrijeme krenule s ukidanjem tih plaćanja kako bi privukle i zadržale što više klijenata. Elemente koji utječu na ponašanje korisnika bankarskih usluga, a koji su pod kontrolom banke i koji se mogu mijenjati, su proizvod, usluga, cijena, distribucija i komunikacija. A sve je to u stanju stalne promjene i prilagodbe uvjetima tržišta, na kojem će pobijediti oni najsvjesniji situacije. Zato banke konstantno istražuju tržište analizirajući analizirati stavove i mišljenja klijenata o pojedinim aspektima bankarskih usluga.

Većina velikih banaka u Hrvatskoj je zato organizirala posebne službe u cilju kontinuiranog prikupljanja informacija od klijenata, koje se bave kvalitetom usluga, rješavanjem reklamacija kao i bilježenjem pohvala klijenata. Povratne informacije se

zatim obrađuju kako bi se unaprijedile usluge te usmjerio marketing. Odnosno kako bi se nešto popravilo, a drugo pak istaklo kao prednost koju klijenti prepoznaju.

HRVATSKI GRAĐANI MEĐU NAJZAHTEVNIJIMA?

U očekivanju novog istraživanja, prošlogodišnji sustav mjerenja zadovoljstva klijenata EPSI Rating (*Extended Performance Satisfaction Index*) u 24 europske zemlje pokazao je da smo među najnezadovoljnijim korisnicima bankarskih usluga u Europi. Iza nas su samo Grčka, Češka, Danska i Norveška.

Istraživači zadovoljstva klijenata iz agencije Accent iz Zagreba pritom su naglasili da je zadovoljstvo potrošača snažan pokretač lojalnosti, spremnosti na ostajanje u toj banci i jačanja odnosa koje imaju s njom. Smatra se i da veće banke, zbog širine asortimana proizvoda i usluga te brojnosti klijenata, teže mogu ispuniti više razine zadovoljstva korisnika svojih usluga. Najveću lojalnost, među 55 tisuća ispitanih klijenata, ponovno su pokazali klijenti PBZ-a, slijede oni Erste banke, zatim u

RBA, Zaba i HPB.

U kratkoj anketi **Poslovnog savjetnika** gotovo svi ispitanici fokus grupe složili su se kako je cijena usluga ono što im je najvažnije u banci. Tu spada i veličina kamatne stope, bilo na kredite ili oročenja. S druge strane, što se tiče usluga, one u filijali najčešće su komentirali stariji korisnici koji ne koriste nove usluge poput internet bankarstva. Za njih je i dalje čekanje u redu najvažnija stvar koja se mora eliminirati u poslovnica.

S druge strane korisnici interneta najviše su komentirali aplikacije određenih banaka preko kojih mogu raspolagati svojim novcem i uslugama banke. Zajedničko je i starijima i mlađima da najviše računaju na brzinu rješavanja svih zahtjeva i usluga.

To su za Poslovni savjetnik potvrdili i u **PBZ-u**: „U protekle tri godine Privredna banka Zagreb d.d. pokrenula je niz projekata s posebnim naglaskom na praćenju i poboljšanju zadovoljstva i lojalnosti klijenata. Ključan faktor je brzina, mogućnost obavljanja transakcija korištenjem on line usluga i dostupnost informacija“. Tradicija je, u nesigurno financijsko vrijeme te propasti određenih banaka i investicijskih kuća, nešto o čemu su korisnici dodatno počeli voditi računa. Korporativna reputacija, odnosno imidž banke također je nešto na što se pri tom obraća pažnja, bilo da se stvara plaćenim marketingom u medijima, filantropijom ili kombinacijem obojg.

TEHNIKE ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA KLIJENATA

Neke od vodećih banaka u Hrvatskoj opise su tehnike kojima se služe kako bi opipale puls klijenata. „Kako bismo povećali

Hypo Alpe-Adria-Bank

„Kvaliteta odnosa Banke i klijenta uvelike ovisi o pojedincima, to jest o svakom djelatniku koji kontaktira s klijentima. Svjesni smo da je upravo tu polazište i ishodište gradnje korektnog i profesionalnog odnosa s klijentom kao i činjenice da je to trajan proces koji se uvijek može nadograđivati i poboljšavati. Zbog toga Banka neprestano radi na usavršavanju svojih djelatnika, a jedan od prvih seminara koji prolazi svaki zaposlenik po primitku u radni odnos u Banci jest Seminar za odnose s klijentima.“

PBZ-ov Ured Uprave za mjerenje zadovoljstva klijenata

„Usprkos trenutačnoj ekonomskoj situaciji i uvjetima poslovanja koji iz toga proizlaze klijenti prepoznaju te daju naglasak i povjerenje tradiciji koju Privredna banka Zagreb d.d. ima uz važnost pripadnosti međunarodnoj bankarskoj grupaciji kao i ugledu koji smo stekli tijekom desetljeća što pokazuje i stabilnost u indeksu zadovoljstva klijenata.“

Raiffeisenbank Austria d.d. (RBA), Odjel za odnose s javnošću

“Rezultati istraživanja zadovoljstva klijenata važan su pokazatelj uspješnosti poslovanja te imaju značajan utjecaj na razvoj i upravljanje poslovnim procesima. Prilikom provođenja ispitivanja zadovoljstva naših klijenata koristimo usluge nezavisne specijalizirane agencije za istraživanje tržišta ili dostupna sindicirana istraživanja. Agencije prema potrebi koriste metode „tajnih kupaca“, različite kvantitativne i kvalitativne metode istraživanja zadovoljstva kupaca, *competitive benchmarking*, pred i posttestiranja promotivnih kampanja te različite evaluacije uspješnosti prodajnih aktivnosti. Uz sve navedeno, naši interni odjeli provode i vlastita CRM istraživanja.“

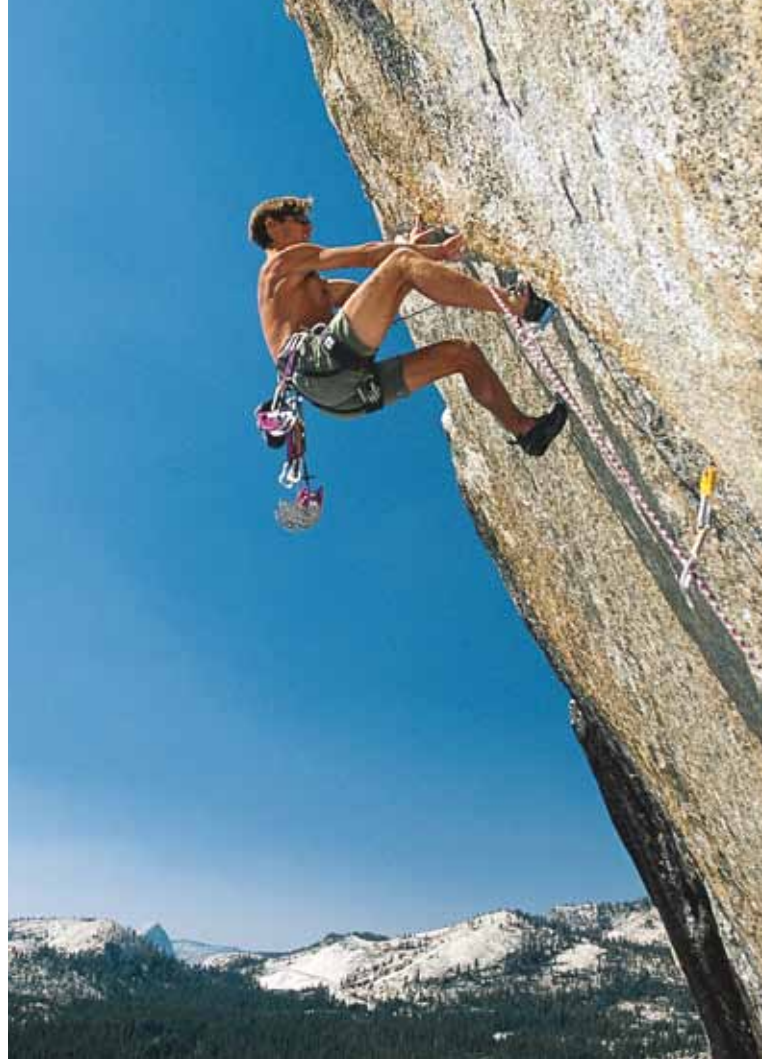
Zagrebačka banka

“Od banke kao pružatelja usluga očekuje se da proizvodi i usluge koje nudi budu visoke kvalitete, da banka pruža podršku klijentu u korištenju tih proizvoda i usluga (što znači da samom prodajom ne završava uloga davatelja usluge), da se banka ističe stručnošću, njezin proces donošenja poslovnih odluka treba biti brz, a poslovanje se treba obavljati na otvoren i transparentan način te da u najvećoj mogućoj mjeri u svom poslovanju predviđa i bude usmjerena prema potrebama klijenata na način na koji one proizlaze iz njihovog svakodnevnog života.“

zadovoljstvo klijenata nužno je razumjeti potrebe klijenata, a viša razina zadovoljstva dovodi do povećanja lojalnosti. Važne povratne informacije o zadovoljstvu pratimo po kategorijama imidža, organizacije poslovanja, odnosa osoblja, vrijednosti usluge i postprodajnih aktivnosti, odnosno podrške nakon ugovaranja proizvoda”, opisali su iz PBZ-a.

U **Zagrebačkoj banci** također kontinuirano provode istraživanja zadovoljstva klijenata kako bi se mogli koristiti rezultatima pri razvijanju i unapređenju proizvoda i usluga. „Razvili smo sustav mjerenja kvalitete servisa i zadovoljstva klijenata čija metodologija objedinjava elemente koji mogu biti pretvoreni u mjere, zatim u ciljeve i konačno u smjernice za akcije unapređenja unutar Banke. Tijekom godina provođenja istraživanja unutar sustava zatražili smo mišljenje desetaka tisuća klijenata o kvaliteti i zadovoljstvu našim uslugama i proizvodima. Isto tako implementirali smo i sustav kojim mjerimo našu vlastitu percepciju i razumijevanje potreba i zadovoljstva klijenata pomoću kojeg saznajemo koliko dobro mi razumijemo naše klijente“, opisali su za Poslovni savjetnik.

Za Zagrebačku banku je kvaliteta profesionalnog odnosa s klijentima osnova poslovanja u sadašnjosti i budućnosti. „Ako govorimo općenito o zadovoljstvu klijenata u bankarskoj industriji, ono je determinirano sve većim brojem faktora koje banke moraju uzeti u obzir prilikom formiranja ponude proizvoda/usluga, brige o klijentu i formiranja vlastitog imidža i reputacije. Očekivanja od banaka u današnje su vrijeme sve veća - od banke kao kompanije očekuje se da bude jaka i ima snažnu mogućnost vlastitog razvoja, jasnu viziju budućnosti, da bude odlično organizirana i inovativna”, dodatno su pojasnili očekivanja od banke u očima klijenata.



Postoje i sigurniji putovi do vrha!



Osigurajte dostatna sredstva za mirovinu, a rizici neka ostanu samo rekreacija!

AZ strategija ulaganja s umjerenim rizikom znači sigurnost i stabilnost uz optimalne prinose čak i u kriznim godinama na tržištu kapitala.

AZ investicije su dugoročnog horizonta. Izbjegavajući veće oscilacije u prinosu AZ ostvaruje primjerenu mirovinu. Odaberite najsigurniji put do uspjeha!

A-Z
MIROVINSKI FONDovi
NAJVEĆI U HRVATSKOJ*

0800 0099
besplatni info telefon
www.azfond.hr

Allianz i Zagrebačka banka
Unifical Group



Vlastiti uredi, ali i vanjske agencije za mjerenje zadovoljstva

Kako bi opipale puls klijenata banke u Hrvatskoj koriste se svim modernim alatima, u samoj banci, ali i unajmljivanjem specijaliziranih agencija za ispitivanje tržišta. Sve u cilju dobivanja informacije – kako korisnika napraviti sretnim.

I u Hypo Alpe-Adria-Bank naglašavaju važnost zadovoljstva klijenata, odnosno odražavanje tog zadovoljstva na imidž banke. „Razlog vidimo u činjenici da se povjerenje klijenata teško stječe i potrebno je naporno raditi kako bi se održalo, tj. klijentima je potrebno u kontinuitetu nuditi povoljne uvjete, opipljive pogodnosti te vjerodostojnu i kvalitetnu uslugu“, pojasnili su naši sugovornici dodatno spominjući važnost stvaranja dodatne vrijednosti za klijenta pri korištenju bankarskih usluga.

„Prema zadnjem provedenom istraživanju posebno dobrim klijenti su ocijenili naše dobro savjetovanje, laku dostupnost informacija, široki asortiman usluga, e-banking te učinkovitost. S time da smo posebno ponosni na visoku stopu osobnih preporuka obitelji i prijateljima što je najobjektivniji indikator zadovoljstva“, dodali su u Hypo banci.

Prema informacijama naših sugovornika za sada ne postoji standardizirani alat (CRM – *Customer Relationship Management*) za mjerenje kvalitete odnosa Banke i klijenata. Povratnu informaciju u banci dobivaju iz izravnog kontakta financijskog savjetnika, kreditnog referenta ili osobnog bankara i klijenata (subjektivno). Djelomično na temelju statističkih podataka koje prikuplja i analizira Služba za korisnike (u kojoj se uz administraciju poziva redovito provodi i „Program kvalitete“), a djelomično na temelju rezultata istraživanja tržišta.

KADA BANKE „ZASUČU RUKAVE“

Osim kontinuiranih klasičnih ispitivanja i anketa banke često pokreću i posebne ak-

cije putem kojih dobivaju povratne informacije od strane klijenata. U Erste banci su primjerice početkom 2010. godine pokrenuli projekt „Jer nam je Vaše mišljenje na prvom mjestu“ kojim klijenti banke mogu ocijeniti uslugu, kao i rad samih poslovnica.

“Projekt je zamišljen i realizira se u dva osnovna smjera. Prvi je poticanje klijenata da izraze svoje mišljenje, neovisno radi li se o pohvali, prijedlogu ili prigovoru, i to putem različitih kanala komunikacije (telefonski, putem e-maila, online obrasca, letka u poslovnici i sl.), a drugi smjer je sustavno istraživanje zadovoljstva i očekivanja klijenata. Time smo nastojali postići bolje razumijevanje potreba i očekivanja klijenata banke, detektirati i ukloniti uzroke eventualnih nezadovoljstava te razvijati dugoročni odnos s klijentima temeljenog na povjerenju i interaktivnoj komunikaciji s ciljem njihovog većeg zadovoljstva”, pojašnjala je za Danica Kozica, voditeljica Odjela upravljanja kvalitetom usluge Erste banke.

No osim vlastitim akcijama banke su se počele služiti i vanjskim agencijama kako bi dobile što bolji *feedback* o zadovoljstvu klijenata i na taj način unaprijedile svoje



poslovanje.

Osim što se zadovoljstvo i očekivanja klijenata istražuje kroz telefonske i online ankete, u suradnji s kompanijom specijaliziranom za to, provode se *mystery shopping* istraživanja pomoću tajnih kupaca. I Hypo



Danica Kozica, voditeljica Odjela upravljanja kvalitetom usluge Erste banke

“Do sada je samo putem letka „Jer nam je vaše mišljenje na prvom mjestu“

mišljenje o banci samoinicijativno iskazalo više od 2.000 klijenata. Pohvale se u najvećoj mjeri odnose na profesionalnost, ljubaznost i uslužnost djelatnika, najviše prijedbi odnosi se na visinu naknada, kamatnih stopa i redove u određenim poslovnicama, dok se prijedlozi najčešće odnose na rješavanje problema redova te želja za postavljanje dodatnih bankomata.

i Erste su spomenule rezultate *mystery shopping* istraživanja pomoću kojih su dobile uvid u stanje usluga, vidjele što se može popraviti, ali i medijski istaknuti kao prednost nad ostalim bankama.

PS

PROIZVODI I USLUGE INFOSISTEMA ZA FINANCIJSKE INSTITUCIJE

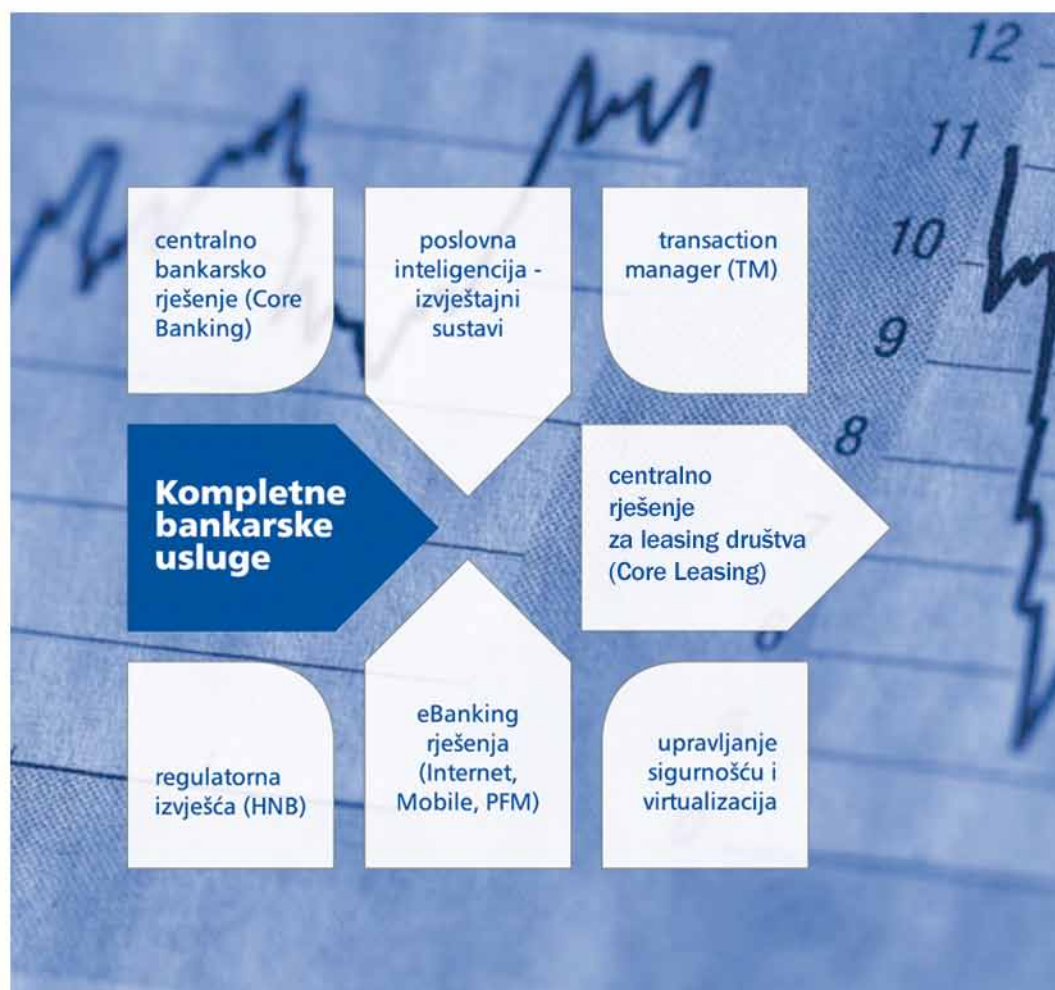
 **INFOSISTEM** d.d.

Ivana Šibla 15, 10 020 Zagreb, Hrvatska
<http://www.infosistem.hr>

t +385 (0) 1 65 00 111

f +385 (0) 1 66 37 961

e infodesk@infosistem.hr





Tonči Jakovčević

DOKUMENTACIJA

Prvi korak u korištenju tekućeg računa vezuje se uz zaključivanje ugovora o tekućem računu kojeg klijent potpisuje s predstavnikom banke. Ukoliko do tada nije bio klijent, popunjava pristupnicu za početak poslovnog odnosa s bankom. Od dokumentacije potrebno je imati osobnu iskaznicu. Ukoliko klijent želi primati plaću preko tekućeg računa, onda mora donijeti i potvrdu tvrtke o budućem uplaćivanju plaće na njegov tekući račun.

Ugovorom se definira visina dopuštenog prekoračenja te kamatna stopa koju klijent plaća za korištenje te vrste kredita iz mjeseca u mjesec.

Prilikom ugovaranja definira se i način zakonom predviđenog izvještavanja. Preporučamo izbjegavati izvještavanje putem poštanske pošiljke, tako se može uštedjeti i do 120 kuna godišnje.

ISPLATIVOST

Isplativost tekućeg računa kao temeljnog transakcijskog računa analizira se kroz njegove mogućnosti i pakete usluga. Kroz mogućnosti, isplativost se ocjenjuje prema visini kamatnih stopa na korištenje dozvoljenih i nedozvoljenih prekoračenja. Dakle, što manje korištenje prekoračenja veća isplativost, a uz korištenje prekoračenja veća isplativost vezuje se uz manje kamatne stope. Ostale mogućnosti koje povećavaju isplativost vezane su uz npr. mogućnost obročnog plaćanja bez naknada i kamata te korištenje što je moguće većeg broja trajnih naloga. Što više trajnih naloga veća je ušteda vremena koji se nepotrebno troši na plaćanje fiksnih računa tijekom svakog mjeseca. Ušteda u vremenu očituje se i kroz plaćanje debitnim karticama, a ne podizanje gotovine na bankomatima pa plaćanje robe i usluga s tom gotovinom.

Dileme oko eventualne isplativosti korištenja paket usluge treba u startu eliminirati i paket usluga obavezno koristiti ukoliko imate potrebu korištenja barem

Korištenje tekućeg računa

nekoliko mogućnosti vezane uz ponuđeno.

Kako optimalno koristiti paket usluga prikazat ćemo hipotetskim primjerom na godišnjoj razini. Kada se donosi odluka o isplativosti paket usluga, prvenstveno je potrebno utvrditi koje potrebe klijent ima prema ponuđenom. U tablici 1 prikazane su prosječne potrebe vlasnika tekućeg računa iskazane kroz korištenje mogućnosti paket usluge. To znači da je sve nabrojeno ili besplatno ili je naknada umanjena za određeni postotak ukoliko se koristi paket. Kada se zbroje sve pogodnosti, značajno se isplati koristiti paket usluga. Za utvrđivanje osobne isplativosti potrebno je dodavati ili izbacivati svoje potrebe kako bi došli do osobne uštede. Zaključak kao savjet za sve korisnike paket usluga: veća isplativost vezana je uz korištenje što je moguće više ponuđenih mogućnosti. U analizama isplativosti nikako se ne bi trebale zemariti ostale pogodnosti koje se odnose na uvjetno korištenje. Naime, često se zaboravljaju (pogotovo kad ih trebamo koristiti), a one daju značajan financijski efekt na isplativost.

Tablica 1 (godišnja razina)

PAKET USLUGA	660
Vlasnik računa	1.197
Tekući račun	108
Devizni račun	60
Žiro račun	60
Članarina kreditna kartica (1 kom.)	150
Besplatne transakcije u poslovnici (5 uplatnica uz naknadu od 10 kn)	600
Besplatne transakcije preko interneta (7 uplatnica po 2 kn)	168
Smanjena kamatna stopa na dozvoljeno prekoračenje (0,5 pp)	51
Opunomoćenik	148
Devizni račun	24
Žiro račun	24
Članarina kreditna kartica (1 kom.)	100
Ostale pogodnosti	2.200
Pomoć na cesti	1.100
Medicinska pomoć	1.100
UKUPNO POGODNOST	3.545
UŠTEDA	2.885


Teukući račun fizičkih osoba poseban je transakcijski račun preko kojeg banka vlasniku računa omogućava (temeljem deponiranih sredstava) obavljanje cjelokupnog platnog prometa u kunama. Korištenje sredstava sa računa omogućava se upotrebom debitnih i kreditnih kartica.

Kada bi pojedinačno koristili sve u tabeli napisane elemente jednostavno bi nas previše koštalo u odnosu na kupnju paket usluga. Korištenje paketa usluga sigurno nije isplativo ukoliko imamo potrebe za korištenjem tekućeg računa samo za uplate i isplate.

KVALITETA KOMUNIKACIJE

Bankar u objašnjavanju svih mogućih prednosti korištenja tekućeg računa mora biti nadasve strpljiv, jasan, detaljan, cjelovit i precizan. S obzirom da se radi o osobnim financijama, klijent nikako ne smije „pasti“ pod utjecaj drugih klijenata i njihovih „savjeta“. Naime, oni su bazirani na njihovim osobnim iskustvima, u pravilu znatno različitim od potreba onih koje savjetuju. Zato sve nejasnoće i upitnike treba razjasniti sa svojim bankarom. Klijent dobro formuliranim pitanjem mora usmjeriti svog bankara u objašnjavanje traženih pozicija.

IZBOR INSTITUCIJE

Izbor institucije u kojoj ćemo otvoriti tekući račun isključivo ovisi o budućem vlasniku pa čak i kada vlasnici tvrtke imaju „zahtjev“ za uplatom plaće u konkretnoj banci. Izbor je više nego specifičan, jer praktički da bi bio ispravan klijent mora znati sve pojedinosti u svakoj instituciji kako bi donio ispravnu odluku za sebe. Kvalitetno se moraju utvrditi osobni zahtjevi i potrebe, potražiti ih u bankovnim ponudama te ispitati financijsku isplativost uz visinu kamatne stope dozvoljenog prekoračenja. Savjet za izbor usmjeren je na zadovoljavanje osobnih potreba, a ukoliko se ne možemo odlučiti svakako zatražiti savjet jednog od bankara (možda najljubavnijeg). 

OSOBNJE FINACIJE

Kako upravljati novcem -sam svoj majstor

Financije su danas prva stavka o kojoj se vodi računa, bilo da se nalazi na popisu tvrtke ili pojedinca. Već duže vrijeme sa svih strana najčešće se čuju dvije riječi: 'rezanje troškova'. U vrijeme gospodarske krize, osobni financijski plan pomoći će smanjivanju troškova i racionalnoj potrošnji, naravno, u prihvatljivim i mogućim uvjetima.

U zemljama Europske unije postoje imovinski savjetnici koji vode brigu pojedinačno o svakom klijentu, dok ih u Hrvatskoj u pravom smislu još uvijek nema. Varaždinska tvrtka FIMA direkt razvija se u tom pravcu, a njezin direktor prodaje, **Bojan Antolić**, kaže kako je u zemljama zapadne Europe potpuno normalno da čovjek kao što ima svog liječnika, ima i svog imovinskog savjetnika. Financijska institucija (banka, osiguranje, stambena štedionica...) je u ovoj usporedbi ljekarna, a liječnik je zapravo imovinski savjetnik. "Smatram da prosječna osoba u Hrvatskoj nema dovoljno ni znanja, ni vremena, a ni živaca da obide sve financijske institucije te za sebe pronađe upravo one financijske proizvode koji su za nju optimalni. Ne postoje financijski proizvodi koji ne valjaju, ali postoje oni koji nisu namijenjeni za ono što je meni potrebno", napominje Antolić.

OSOBNJA FINACIJSKA STRATEGIJA

Prije početka upravljanja vlastitim novcem, potrebna je cjelovita analiza trenutne



Bojan Antolić, direktor prodaje, FIMA direkt d.o.o.

“Financijsko je planiranje u velikoj mjeri serija izbora i posljedica. Dobar financijski plan ne znači da ćete

ciljeve i ostvariti. Pored izrade plana potrebna je i stvarna želja da ustrajete do kraja plana.

situacije, kao i analiza opcija i mogućnosti koje postoje na financijskom tržištu. Antolić dodaje kako je prvi korak kod financijskog planiranja definiranje ciljeva, a nakon toga pristupa se određivanju njihovih prioriteta i analiziranja mogućnosti. "To ćete uspjeti tako da definirate sve vaše troškove. Nadalje, izračunajte ukupne prihode koje ostvarujete od plaće, mirovine, najamnine, dividendi... Stavite to sve na papir ili u neki program koji izračunava kućni budžet. Oduzevši ukupne mjesečne troškove od mjesečnih prihoda, a uz pretpostavku da trošite manje od zarađenog, saznali ste iznos mjesečnog viška. Ako pak trošite više od onog što zaradite, vrijeme je za rezanje troškova! U ovom drugom slučaju, što prije se suočite s tim, to bolje za vas", savjetuje Antolić.

Osobna financijska strategija je metoda izgradnje stabilnog i održivog financijskog plana. Ciljevi, koje navodi Antolić, financijskog planiranja pristupom financijske strategije su: osobna financijska zaštita gdje je potrebno osigurati izvor prihoda, zatim izgradnja imovine putem pronalaska onih financijskih proizvoda koji nude najviše mogućnosti te financijska neovisnost koja se postiže ulaganjem kapitala. "Prosječni radnik u Hrvatskoj kroz radni vijek zaradi oko dva milijuna kuna, a to je vrijednost koju sigurno treba ozbiljno zaštititi od gubitka", napominje Antolić.

ANALIZA FINACIJSKOG TRŽIŠTA

I gospodarski sektor nisu zaobišle mjere štednje i izrade financijskog plana. **Zdeslav Šantić**, glavni ekonomist Societe Generale - Splitske banke, napominje kako

su se s početkom globale financijske krize, kućanstva primarno orijentirala na štednju u bankama, što je i vidljivo kroz relativno snažan rast oročenih depozita u bankovnom sustavu. "Mnogi mali investitori zabilježili su velike gubitke ulaganjem na domaćem tržištu kapitala, a istovremeno je zabilježen i prekid trenda rasta cijena nekretnina. Ne smijemo zaboraviti niti činjenicu da s obzirom na valutnu strukturu svoje aktive, banke kroz politiku kamatnih stopa potiču štednju dominantno u eurima i kunama. Ukoliko se cilja na ostvarivanje eventualnih dobitaka od tečajnih promjena, onda je preporučljivo špekulirati s tek manjim dijelom svoje štednje, pogotovo ako uzmemo u obzir već spomenuti visok stupanj neizvjesnosti. Kada govorimo o tržištu nekretnina, stabilizaciju je moguće očekivati tek u srednjem roku i to nakon oporavka na domaćem tržištu rada, pogotovo u segmentu mlade radne snage", analizirao je tržište Šantić. Prognoze ekonomskog analitičara su kako se u srednjem roku ipak očekuje rast atraktivnosti domaćeg tržišta kapitala, ali ove godine ne treba očekivati značajnije promjene na tržištu kapitala.

Marina Kilić



Zdeslav Šantić, glavni ekonomist Societe Generale - Splitske banke

“S aktualnim problemima na europskom financijskom tržištu te novom strožom regulativom za financijske institucije,

može se očekivati zadržavanje slabog priljeva stranog kapitala u cijelu regiju. Budući će gospodarski trendovi biti određeni sposobnošću zemalja da povećaju razinu nacionalne štednje.

Savjeti Poslovnog savjetnika

5 KORAKA FINACIJSKOG PLANIRANJA

1. Definiranje ciljeva.
2. Kontroliranje svih troškova.
3. Stvaranje osobne financijske strategije.
4. Usklađivanje želja i mogućnost.
5. Kupnja financijskih proizvoda.

Potpore za ruralni turizam

Imam kuću u Ličko-senjskoj županiji i želim se baviti ruralnim turizmom. Mogu li dobiti poticaj iz EU fondova za preuređenje i opremanje kuće u svrhu pružanja turističkih i ugostiteljskih usluga?

I.M., Otočac

Potporu za ruralni turizam možete ostvariti u okviru Mjere 302 Diversifikacija i razvoj ruralnih gospodarskih aktivnosti programa IPARD. Program IPARD kroz strateški dokument *IPARD program – Plan za poljoprivredu i ruralni razvoj 2007. – 2013.* i Pravilnike o provedbi pojedinačnih mjera propisuje tko su potencijalni korisnici potpora, koje kriterije oni moraju ispunjavati i za kakvu vrstu aktivnosti se potpore mogu dodijeliti. Potencijalni korisnici su dužni pripremiti projektnu prijavu sukladno Pravilnicima i prijavu podnijeti na javni natječaj. Natječaje objavljuje Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju koja je nadležna za provedbu programa.

U okviru ruralnog turizma prihvatljiva su ulaganja u izgradnju, rekonstrukciju i opremanje objekata za pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga uključujući

objekte za uzgoj životinja kao dio turističke ponude, objekte za rekreaciju, turističke kampove, objekte na otvorenom (za jahanje, sportski ribolov na kopnenim vodama, biciklizam, tematski putovi), zatim rekonstrukciju i opremanje objekata tradicijske arhitekture.

KRITERIJI KOJE JE POTREBNO ISPUNITI

Na natječaj za dodjelu potpore mogu se prijaviti fizičke osobe i mikro poduzeća, u sustavu PDV-a, 100% u privatnom ili do 25% u državnom odnosno u vlasništvu jedinica lokalne i/ili regionalne samouprave ili Grada Zagreba.

Korisnik mora biti registriran (na početku ulaganja, ako takvu djelatnost obavlja u trenutku podnošenja prijave na natječaj, odnosno na kraju ulaganja, ako tu djelatnost ne obavlja u trenutku podnošenja prijave na natječaju) u skladu s propisima koji uređuju područja ugostiteljstva i pružanja usluga u turizmu za djelatnost koju obavlja. Ulaganja su prihvatljiva samo u područjima gdje su prihvaćeni Projekti ukupnog razvoja (PUR) ili Regionalni operativni program (ROP) odnosno Župa-

njske razvojne strategije (ŽRS) koji navode ruralni turizam kao prioritetni razvojni sektor, a sama ulaganja moraju biti u skladu s odredbama navedenih dokumenata. Donedavno, ulaganja su bila prihvatljiva samo u naseljima klasificiranim u kategoriji „D“ i ostalim neklasificiranim mjestima u skladu s Pravilnikom o proglašavanju turističkih općina i gradova i o razvrstavanju naselja u turističke razrede. Izmjenom Pravilnika o provedbi Mjere 302 koju očekujemo uskoro bit će omogućeno ulaganje i u naseljima „C“ kategorije. U Vašem slučaju potrebno je provjeriti nalazi li se objekt u naselju označenom jednom od ove dvije kategorije. Također, ulaganje je dozvoljeno u objektima s najviše 40 spavaćih mjesta po korisniku na kraju ulaganja.

IZNOSI POTPORE

Maksimalna ukupna vrijednost prihvatljivih ulaganja po projektu je 150.000 eura. Iznos potpore iz IPARD programa je do 50% ukupnog prihvatljivog ulaganja u projekt, tj. do 75.000 eura. Dakle korisnik ne može dobiti potporu u 100%-tnom iznosu projekta već mora financijski sudjelovati u projektu. K tome, ako uzmemo u obzir da se potpora iz IPARD programa isplaćuje tek nakon završetka projekta, proizlazi da korisnik mora osigurati financiranje cijelog projekta, a nakon završetka projekta zatražiti isplatu potpore. Za tu je namjenu Zagrebačka banka u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak klijentima ponudila posebne kreditne linije za međufinanciranje do isplate sredstava iz IPARD programa i sufinanciranje dijela projekta za koji je financiranje dužan osigurati sam korisnik. HBOR IPARD program kreditiranja je usklađen s programom IPARD pa su korisnici kredita ustvari oni korisnici koji se prijavljuju za potporu.

Maksimalna ukupna vrijednost prihvatljivih ulaganja po projektu je 150.000 eura. Iznos potpore iz IPARD programa je do 50% ukupnog prihvatljivog ulaganja u projekt, tj. do 75.000 eura. Dakle korisnik ne može dobiti potporu u 100%-tnom iznosu projekta već mora financijski sudjelovati u projektu.



Imate li pitanje vezano uz mogućnosti korištenja EU fondova ili potporu Zagrebačke banke u provedbi EU projekata?

Na najzanimljivija pitanja odgovara naša autorica Martina Sedmak iz EU deska Zagrebačke banke.
 E-mail: martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr

AUTENTIČNA HRVATSKA U FOTOGRAFIJI



HRVATSKA



LJUDI



PRIRODA



ŽIVOTINJE



HRANA



PIXSELL

www.pixsell.hr/aps



mr. sc. Andreja Marčetić

Globalizacija bi se u ekonomskom smislu – kao rezultat unapređenja u tehnologiji i deregulaciji tržišta – mogla definirati kao proces integracije svjetskih tržišta kapitala i tehnologije, uz paralelno osnaženje, širenje i rast multinacionalnih kompanija.

Taj cjelokupni proces iznjedrio je na površinu moderno društvo u kojemu su se pomjerile granice znanja. Pojavili su se oblici specijaliziranog i profesionalnog usavršavanja, a poslovna i obrazovna politika kreće se u smjeru da se pojedinac obrazuje u skladu s privrednim profilom zemlje i prema određenim zanimanjima. Poslovni aspekt života omogućava nam ostvarivanje financijskih vrijednosti potrebnih za komotniji i sigurniji život, a cjeloživotno učenje u ovom kontekstu odnosi se na usvajanje svih onih važnih osobina, vještina i znanja relevantnih za područje za koje smo se opredijelili i u kojem se želimo usavršiti kako bi u njemu bili najbolji što možemo.

CJELOŽIVOTNO UČENJE – PREDUVJET POSLOVNOG USPJEHA U SVIJETU GLOBALNOG BIZNISA

Izuzetno brz razvoj telekomunikacija i interneta te opća liberalizacija kretanja kapitala u svijetu smatraju se ključnim pokretačima globalističkih procesa, tako da, ono što je pad Bastille značio za Francusku revoluciju, za globalizaciju su sigurno revolucionarni preokreti na tržištima, kako u tehnologiji tako i u modelima vođenja transnacionalnih korporacija. Gospodarski subjekti različitog oblika vlasništva suočeni su s velikim poslovnim izazovima u globalnom gospodarstvu (Vresk, 1996). Zaštitu vlastitog nacionalnog gospodarstva zamijenila je filozofija regionalnih povezivanja, koja se nije u stanju oduprijeti sve izrazitijoj globalizaciji koja spaja nacionalne i regionalne ekonomije u sve homogeniji svjetski gospodarski sustav. Poduzeća se nužno moraju prilagođavati različitim promjenama u okruženju kako bi opstala, razvijala se i rasla jer globalizacija je proces koji je započeo i koji se više ne može zaustaviti.

Preduvjet poslovnog uspjeha je cjeloživotno učenje koje proizlazi iz integracije formalnog, neformalnog i neformalnog obrazovanja s ciljem stvaranja mogućnosti za kontinuirani cjeloživotni razvoj kvalitete života kao jedno od najkonkurentnijih "oružja" u današnjem svijetu. Ulaganje u cjeloživotno učenje je jedna od najsigurnijih investicija, ključni preduvjet za ostvarivanje uspjeha u poslovnom svijetu. Polazište cjeloživotnog učenja su razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje, kao pre-

(P)ostati konkurentan na globalnom europskom tržištu rada i usluga

U srži globalizacije, temeljni je element gospodarstvo, odnosno ekonomija. Kao ishod pojavljuju se jedinstveno globalno gospodarstvo i tržište, globalni proizvodi i usluge, globalni ukusi i potrošači (Galíč, 2001).

nosivi multifunkcionalni sklop znanja, vještina, nadarenosti i stavova koji su potrebni svim pojedincima za njihovu osobnu realizaciju i razvitak, uključivanje u društvo i zapošljavanje. Uz koncept cjeloživotnog učenja najčešće se vezuju ciljevi ekonomske prirode, primjerice postizanje veće konkurentnosti i trajne zapošljivosti. S druge strane ne smiju se zanemariti jednako važni ciljevi koji pridonose aktivnijoj ulozi pojedinca u društvu. Ti su ciljevi poticanje društvene uključenosti, razvoj aktivnoga građanstva te razvijanje individualnih potencijala pojedinaca.


Razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje, kao prenosivog multifunkcionalnog sklopa znanja, vještina, nadarenosti i stavova koji su potrebni svim pojedincima za njihovu osobnu realizaciju i razvitak, uključivanje u društvo i zapošljavanje, odnose se na bolje upravljanje vlastitim učenjem, sklonost učenju, pristup i mogućnost upravljanja vlastitim učenjem, na društvene i međuljudske odnose i komunikaciju, motivaciju itd. Ključne kompetencije su od bitne važnosti za osobno ostvarenje i razvitak tijekom čitavog života (kulturni kapital), moraju pojedincima omogućiti ostvarivanje vlastitih individualnih ciljeva koje im nameću njihovi osobni interesi, aspiracije i želja da nastave učiti tijekom čitavog života te da kao aktivni građani sudjeluju u društvu.

KLJUČNE KOMPETENCIJE ZA CJELOŽIVOTNO UČENJE

U kontekstu Europskog kvalifikacijskog okvira (EQF) kompetencije označavaju sposobnost primjene znanja, vještina i osobnih, socijalnih i metodoloških sposobnosti, na radnom mjestu ili tijekom učenja, kao i u privatnom i profesionalnom razvoju. Kompetencije se definiraju kao kombinacija znanja, vještina i stavova. Ključne kompetencije su one koje svaki individualac treba za osobno ispunjenje i razvoj, aktivno građanstvo, društveno uključivanje i zapošljavanje. Uključuju vještine potrebne za razvoj društvene zajednice na načelima društva koje uči, ali i specifične ciljeve koji promoviraju učenje jezika, razvoj poduzetništva i kulturnu osviještenost. Europska unija 2006. godine definirala je

osam ključnih kompetencija koncepta cjeloživotnog učenja:

- komunikacija na materinjem jeziku
- komunikacija na stranim jezicima
- matematičke kompetencije i osnove znanosti i tehnologije
- digitalne kompetencije
- naučiti učiti
- društvene i građanske kompetencije
- smisao za inicijativu i poduzetništvo
- kulturna osviještenost i izražavanje u području kulture.

Što je fenomen globalizacije? U osnovi to je čvršća integracija zemalja i naroda svijeta do koje se dolazi ogromnim smanjivanjem troškova transporta i komunikacija kao i rušenjem umjetnih barijera za protok robe, usluga, kapitala, znanja i ljudi preko granica. Globalizacija suočava Europsku uniju s novim izazovima u kojima će svaki pojedini građanin trebati širok raspon znanja, vještina i stavova kako bi se što lakše i brže prilagodio društvu i svijetu u kojemu živi. Živimo u ekonomskom okruženju u kojem izazovna i nikada kompetentnija radna okolina ima pojačanu potrebu i potražnju za učećim kadrom od kojeg se sada zahtjeva da obnavlja svoje sposobnosti, usvaja nove kompetencije i usklađuje znanja s novim i turbulentnim ekonomskim okruženjem. Današnje tržište rada traži „cjeloživotne učenike“ koji preuzimaju odgovornost za svoj napredak i spremne su uložiti vrijeme, novac i trud u kontinuirani proces učenja. Razvoj ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje omogućuje konkurentnost i mobilnost na globalnom europskom tržištu rada i usluga a društva koja uče i poduzeća koja polaze od znanja ključ su uspjeha. Hrvatski kvalifikacijski okvir (HKO) predstavlja bitan uvjet za uređenje sustava cjeloživotnog učenja koje čini okosnicu društva znanja i socijalne uključenosti (izvor: Vlada RH). Zasniva se na hrvatskoj obrazovnoj tradiciji, obuhvaća sadašnje stanje, te potrebe razvoja gospodarstva, pojedinca i društva u cjelini. Istovremeno uvažava odrednice Europskoga kvalifikacijskog okvira (EKO), europske smjernice i međunarodne propise, što je dio vanjske politike Republike Hrvatske. 



NOVI
SPA HOTELS & RESORT



KONGRES TEAM BUILDING EVENT

Želite li svoj kongres, team building ili event održati u prekrasnom prostoru uz vrhunsku uslugu NOVI SPA HOTELS & RESORT je idealno rješenje za Vas! Kongresne dvorane različitih veličina, moderan prostor i uređenje, vrhunska gastronomska usluga, velik izbor dodatnih sadržaja i prostora, te tim profesionalaca koji će zadovoljiti sve Vaše zahtjeve garancija su uspjeha i nezaboravnosti Vašeg događaja!

- samo sati pol od Zagreba
- kongresne dvorane različitih veličina
- vrhunska tehnička oprema
- velik izbor prostora za večernja događanja i evente
- raznovrsne Team building i sportske aktivnosti u Resortu i okolici

DESIGN HOTEL THE VIEW • PREMIUM I DE LUXE APARTMANI • NOVISPA CENTAR • IZBOR RESTORANA I BAROVA • DJEČJA IGRAONICA • KONGRESNE DVORANE • SPORTSKI TERENI • GARAŽA

NOVI SPA HOTEL & RESORT Novi Vinodolski

T 051 6684-15,-17

E RESERVATIONS@HOTELI-NOVI.HR

W NOVI.HR



GUTAČI VREMENA I KAKO IH POBIJEDITI

Vrijeme se može činiti kao nešto što nam je svima dano besplatno, no ono je resurs kao i svaki drugi i jasno je da nije besplatno, a niti beskonačno. Vrijeme se ne može vratiti unatrag, niti se može kupiti. Stoga je s tim dragocjenim resursom potrebno upravljati na učinkoviti način kako bi se ostvarili bolji rezultati, poboljšala kvaliteta rada, smanjio stres, umanjio broj pogrešaka, unaprijedilo zadovoljstvo na radnom mjestu, ali i unaprijedila kvaliteta osobnog života.



doc. dr. sc. Nataša Rupčić

KAKO UPRAVLJATI VREMENOM?

Najučinkovitija metoda upravljanja vremenom je prioritizacija aktivnosti. Pritom se treba koristiti iskustvom, procjenom na osnovi informacija i znanja, savjetima drugih ljudi, ali najviše zdravim razumom. No, na raspolaganju nam stoje i neki drugi alati. Matrica *hitno/važno* može nam pomoći da filtriramo zadatke prema tim dvama kriterijima. Hitni zadaci zahtijevaju našu pozornost upravo sada, a važnost se pak odnosi na ciljeve, rezultate i/ili vrijednosti pojedinih zadataka. Može se koristiti i Paretovo načelo, odnosno pravilo 80:20. Prema ovom načelu 80% našega uspjeha i rezultata proizlazi od 20% naših napora. Iako omjer ne mora biti striktno takav, on ipak ukazuje da neke aktivnosti stvaraju najviše uspjeha pa im treba dati prioritet.

Uz stvaranje prioriteta potrebno je izbjeći odugovlačenje. Iako svi mi do neke mjere odugovlačimo, ovakav pristup u konačnici može potpuno blokirati obavljanje poslova. Kako bi smanjili odugovlačenje potrebno je prije svega priznati sami sebi da to činimo, a onda potražiti uzroke. Sljedeći korak je nastojati promijeniti tu naviku ili raditi na uklanjanju prepreka koje sprječavaju djelovanje, odnosno uzrokuju odugovlačenje.

Planiranje vremena je sljedeća korisna metoda. Planiranjem aktivnosti pozicioniramo ih u vremenu. Na kraju svakoga radnog dana potrebno je odvojiti malo vremena za planiranje idućega dana ili tjedna. Treba također identificirati nedovršene poslove i planirati ih za iduće razdoblje. Korisno je ta-

koder razmotriti je li neke zadatke moguće delegirati. No, važno je također za svaku aktivnost procijeniti optimalno i realno vrijeme trajanja.

GUTAČ VREMENA BR. 1: TELEFONI I POSJETITELJI

Iako je korisno primijeniti metode upravljanja vremenom, također je važno utvrditi na što vrijeme bespotrebno trošimo. U radu managera gutač vremena broj jedan su upadice telefonskim pozivima i posjetiteljima. Manageri veći dio dana provedu baveći se drugima, osobno ili putem telefona. Iako neki elektronsku komunikaciju smatraju manje osobnom, ona može biti učinkovitija od drugih komunikacijskih metoda. Uobičajena je praksa da se zaposlenici trebaju obraćati tajnici ili tajniku managera kako bi s tom osobom razgovarali. To djeluje prilično službeno i neosobno. Mnogi manageri i danas zaziru od elektronske komunikacije vjerujući da je bolje doći do zaposlenika i upitati „jeste li zauzeti“, na što oni u pravilu odgovaraju da nisu, dajući do znanja da su na raspolaganju, iako to često nije slučaj. Ako vam se čini da bi zaposlenici mogli čudno reagirati na pokušaj komunikacije e-mailom iz jedne sobe u drugu, predložite najprije njima tu ideju. Vrlo je vjerojatno da će im se svidjeti i tako ćete svi uštedjeti na vremenu te se lakše i brže sporazumijevati.

Iako će se korištenjem elektronske komunikacije uštedjeti vrijeme, telefoni će i dalje zvoniti. Mnogi manageri koji primjenjuju demokratski stil vođenja prema zaposlenicima primjenjuju i tzv. politiku otvorenih vrata. No, ako manager objavi da je dostupan kad god tko to poželi, bit će pre-

kidan svakih pet minuta te će malo vremena ostati za obavljanje zadataka. Kada se radi o obavljanju poslova koji zahtijevaju pozornost i hitnost, jedina opcija je uključiti telefonsku sekretaricu za primanje poruka. Zaposlenike obavijestite da vas smiju prekidati samo u slučaju nekoga hitnog problema. Možete također odrediti i vrijeme kada ste dostupni za telefonske pozive. Idealno vrijeme bilo bi sat vremena prije ručka i prije isteka radnog vremena kada ljudi nisu skloni „dugometražnim“ razgovorima. Isto tako, možete odrediti vrijeme kada ste dostupni za razgovore sa zaposlenicima. Možete se poslužiti još jednim trikom. Umjesto da pozovete osobe na sastanak u vaš ured, otidite vi u njihov. Iako vam sastanak na „vašem terenu“ daje psihološku prednost, odlaskom drugima možete bolje kontrolirati vrijeme trajanja sastanka jer naprosto možete otići kada želite. Kako biste bili sigurni da će sastanak kratko trajati možete se s nekim sastati u lobiju ili uvesti praksu sastanaka „na nogama“. Ljudi će jednostavno htjeti ranije otići ako dulje vrijeme budu morali stajati.

GUTAČ VREMENA BR. 2: NERED NA RADNOM MJESTU

Iako elektronska komunikacija može olakšati komunikaciju, mnogi smatraju da je tim načinom komuniciranja došlo do povećanja cirkulacije dokumenata koji stižu u popularnim „attachmentima“. Mnogi zaposlenici, ali i manageri muku muče kako organizirati sve te podatke. Osim toga, javljaju se problemi pri traženju informacija potrebnih za donošenje odluka. U poplavi mailova možete postupiti slično kao s telefonom. Odredite vremenske intervale u kojima ćete provjeravati poštu. Uvidjet ćete da većina mailova traži samo nekoliko minuta vaše pozornosti. Ostale izdvojite i posvetite im vrijeme kada to bude moguće. Ostale mailove možda možete prosljediti nekom drugom, odnosno posao delegirati. Kada primete izvješća zaposlenika, uvedite pravilo o izvješćima od jedne stranice. Dopustite privitke izvješćima, ali dajte zaposlenicima do znanja da najvažnije stavke dostave na jednoj stranici. Ako zaposlenici ipak trebaju poslati detaljnija izvješća, upozorite ih da na prvoj stranici navedu sadržaj koji ćete po stavkama lakše elektronski pretraživati.

GUTAČ VREMENA BR. 3: DRUŽENJA

Nema ništa a priori lošega u druženju s ljudima ako je ono na primjerenom mjestu i u primjereno vrijeme. Važno je i za to odrediti vrijeme. Nije prikladno da to bude od-



Danijel Ritz, savjetovatelj u Sikon mreži

“ Kad radim nešto zanimljivo, osobito važno i svrhovito, gutači vremena za mene ne postoje. No, posao donosi pregršt drugačijih situacija i tada mi je, kao u svemu, najvažnije prvo prepoznati gutače vremena. Kad sam svjestan da oni postoje, tada je moj izbor što ću s njima učiniti. Naravno da čovjek nije mehanički stroj obzirom da je dio nadasve kompleksne okoline s kojom komunicira i surađuje. Unatoč tome, postoji jedan trik koji mi pomaže subjektivno produljiti vrijeme potrebno za obavljanje zadataka. Kako sam sam kreator vremena ili njegovog nedostatka, razliku upravo čini razina moje usredotočenosti koja mi, ukoliko je visoka, omogućava da činim više u manje vremena. U njenom dostizanju pomaže mi povezivanje s izvorom što podiže razinu moje osobne vibracije i čini me uspješnijim. Potpuno je svejedno koje tehnike i načine vi koristite ako je ishod identičan.


mah ujutro jer je to vrijeme kada biste trebali napraviti plan, odnosno sagledati opseg poslova toga dana. Druženje može biti u obliku prijateljskog časkanja nekoliko minuta ili višesatnog tračanja. Neki ljudi vole pričati o drugima i njihovim problemima, dok drugi jednostavno stalno vole prigovarati. Ako imate takve zaposlenike morat ćete se pridržavati prethodno navedenog pravila i uvesti vrijeme za razgovor s njima. Ako stalno dolaze isti ljudi i nepotrebno vas zadržavaju ili prigovaraju, hinite da ste zauzeti. Možda će ih to ispočetka povrijediti, ali i to je bolje nego da uzajamno gubite vrijeme.

GUTAČ VREMENA BR. 4: PROPUST DA DELEGIRATE NEVAŽNE POSLOVE

Razmislite o sadržaju poslova koje obavljate svaki dan i zapitajte se mogu li te poslove obavljati neke druge osobe. Procijenite koje su kvalifikacije potrebne za neki posao. Ako se radi o poslovima koje mogu obavljati i osobe bez posebne kvalifikacije, nema razloga da kao manager na njih trošite vrijeme. Neki manageri smatraju da to nije suština opunomoćenja. To zapravo ni nije opunomoćenje. Radi se o delegiranju jednostavnih poslova koji nisu u managerskom opisu posla. Neki manageri rade nepotrebne poslove jer smatraju da za to imaju vremena. No, ovdje se pak radi o suštinskom problemu. Ako manager obavlja fotokopiranje ili slične poslove, to znači da nedovoljnu pozornost posvećuje managerskom poslu, odnosno upravljanju poslovanjem. Takvi bi manageri ponovno trebali proučiti što čini suštinu procesa managementa. Neki pak takve poslove obavljaju zajedno s drugim poslovima. Na taj način zbog paralelnog načina rada opet troše vrijeme zbog smanjene efikasnosti.

GUTAČ VREMENA BR. 5: LOŠ KRIZNI MANAGEMENT

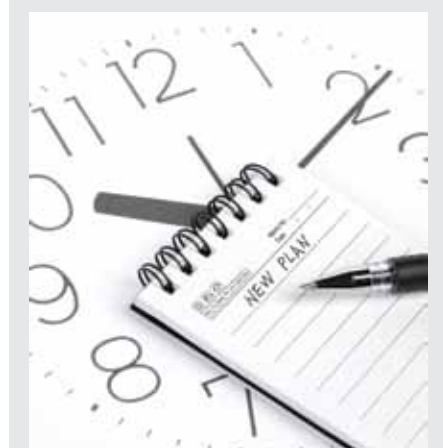
Nekompetentni manager neprestano reagira na događaje, umjesto da provede neko vrijeme u planiranju poslova, određivanju prio-

riteta i stvaranju akcijskih planova za djelovanje. Čak i najorganiziranija osoba ipak ne može planirati aktivnosti baš svake minute svakog dana. Neočekivane aktivnosti i krizne situacije će se sigurno pojaviti. Ako manager može posvetiti barem par sati dnevno na osobne prioritete, to može osigurati ostvarenje plana. No, u mnogim poduzećima i organizacijama krizne situacije se neprestano pojavljuju na istim mjestima. To je znak da je manager reaktivan i koristi tzv. vatrogasne mjere kojima se problem samo privremeno uklanja s dnevnog reda. Umjesto toga treba biti proaktivan i predviđati gdje bi se problemi mogli pojaviti kako bi ih se uklonilo prije nego su nastali. To je suština anticipativnog načina upravljanja. Za to je također potrebno raspolagati kvalitetnim informacijama. 



Ivana Kelčec-Suhovec, Junior Consultant u Millennium promocija d.o.o.

“ Posao savjetnika u agenciji za odnose s javnošću iznimno je zahtjevan, dinamičan, brz i raznolik te izložen stalnim promjenama. Kako bismo kvalitetno predlagali aktivnosti klijentima, važno je znati što se zbiva na tržištu, proučavati konkurenciju, a te informacije najčešće crpimo iz medija. Stoga svako jutro započinjem iščitavajući novine i pretražujući internetske portale na što odlazi velik dio vremena. U posljednjih nekoliko godina PR aktivnosti sve se više „sele“ na internet. Održavajući Facebook profile klijenata, priznajem, odlutam i na profile mojih prijatelja ili pronalazim stvari koje zanimaju mene osobno, što ponekad „guta“ moje vrijeme na poslu. Neplanirani sastanci, krizne situacije, organiziranje i pripremanje projekata također su situacije koje često iziskuju ostajanje na poslu i nakon radnog vremena. Uvijek radije biram duže ostajanje na poslu jednom ili više puta tjedno ukoliko je potrebno, kako bih riješila sve isti dan, nego da vučem zaostatke na nekoliko narednih dana.



KAKO UPRAVLJATI GUTAČIMA VREMENA

Prije svega analizirajte vaš dnevni raspored i iskreno odgovorite na pitanje radite li nešto od onoga prethodno navedenog. Zatim procijenite koliko vremena trošite na nepotrebne aktivnosti. Sljedeći je korak da odaberete one gutače vremena koje možete kontrolirati i poradite na njihovu uklanjanju. No, posao tu ne završava. Nakon što ste ih uklonili, trebali biste u određenim vremenskim intervalima cijeli proces ponoviti i utvrditi gdje ste učinili propust, odnosno otkriti jesu li se pojavili novi gutači vremena.

No, bez obzira na potrebu što bolje organizacije i iskorištenja vašega vremena, nemojte robovati pravilima. Uzmite navedene savjete kao korisne smjernice, ali se pri radu koristite i intuicijom i zdravim razumom. Možda trenutno imate vremena, telefon zvoniti, a vi se ne želite javiti jer „nije uređovno vrijeme za razgovore“. Tko zna jeste li na taj način propustili važnu ili korisnu informaciju. Možda je časkanje za zaposlenicima gubitak vremena, ali tako možete saznati i korisne informacije o poduzeću ili nekoj drugoj temi koja vam može biti od koristi, nadahnuti vas ili potaknuti. Možda će baš neka pjesma na radiju probuditi vašu kreativnost i dati vam uvid u novu perspektivu neke situacije. Pokušajte se organizirati, ali nastojite i biti spontani. U protivnom ćete od željenoga smanjenja stresa doći u situaciju još većega stresa zbog teškoga pridržavanja pravila ili neprestanoga analiziranja što radite i koliko je već vremena prošlo. Nastojite biti efikasan manager, ali prije svega čovjek.

BLAGAJNICA NA BOLOVANJU

Kako to stoji u priručniku “Poslovno komuniciranje & Poslovni bonton”, briga o zdravlju zaposlenika otvara široko područje o zaštiti zdravlja svih zaposlenih. No, u većini slučajeva se razmatra samo zdravstveni problemi i prevencija vodećih ljudi u kompaniji, a manje se govori o onima koji su na dnu poslovne piramide.



mr. sc. Eduard Osredečki

Iako bi se uvjetno mogli složiti da je za sudbinu kompanije važnije zdravlje vodećih managera od recimo skladišnog radnika, vozača dostave ili blagajnice - i njihovo zdravlje ne smije biti zapostavljeno. To znači da trgovačka

organizacija mora skrbiti za “obične” djelatnike — poglavito za blagajnice. Usporedbe radi, smatra se da je posao suvremene tajnice stresan i podložan raznim bolestima, koje se mogu odnositi i na žene za blagajnama. Stres, osteoporoza, šećerna bolest, povišeni krvni tlak, bolesti srca, moždana kap, dobroćudni i zloćudni tumori itd... sve ovo mogu biti problemi i mladih i onih srednje dobi, a osobito žena nakon 50-te, koje su ostavile dio svojeg zdravlja na trgovačkim poslovima (Iz priručnika “Poslovna tajnica”). To nipošto nije razlog da gospođe s navršениh 50 ili više godina svrstamo fakultativno u neku II kategoriju, nego i njima treba posvetiti dužnu pažnju.

ŽENSKO TIJELO KAO BIOLOŠKI STROJ

Kako to piše američka specijalistkinja dr. Marie Feltin: “Promatramo li žensko tijelo kao biološki stroj, složiti ćemo se da ono

dosiže vrhunac u kasnoj adolescenciji i nakon toga polako slabi. (...) Žene danas preživljavaju 30 godina nakon menopauze. To je razdoblje dar vremena tijekom kojeg smo živjeli, odrastali i uzdizali se shvaćajući da nadograđujemo iskustva iz raznih razdoblja života”. Ista autorica kroz inteligentno sažet sadržaj upozorava žensku populaciju, prvenstveno srednjih godina, na promjene koje mijenjaju naš zdravstveni status i koje signaliziraju neželjene promjene. No, takve spoznaje mogu se odnositi i na one mlađe osobe, koje sjedeći ili stojeći za blagajnom, ne opažaju pojave koje polako, ali sigurno nagrizaju njihove psihofizičke sposobnosti. Stručnjaci medicine rada znaju za te pojave, pa je u velikim trgovačkim centrima s robama široke potrošnje uobičajena promjena ritma i sadržaja dnevnih poslova (naizmjeničnim radnim zadacima). Pa ipak, blagajnica najčešće ostaje blagajnicom - osobito ako je sposobna na svojem radnom mjestu. Pritom se nerijetko gubi iz vida da je rad na blagajni svojevrсни psihofizički napor, ma koliko to laicima izgledalo jednostavno. Toliko naglašeni stres, kao uzročnik mnogih bolesti modernog doba, prema istraživanjima njemačkih i američkih psihologa, najuočljiviji je među zaposlenicama velikih robnih kuća. Naime, od blagajnice se, pored ostaloga, oče-



kuje velika otpornost na psihičke napore, pa ih mnoge savladavaju potiskivanjem negativnih emocija, što najčešće dovodi do povišenog krvnog tlaka i dijabetesa, a sve zajedno u zatvorenom krugu još potiče razna anksiozna stanja.

JOŠ I DODATNA OPTEREĆENJA

U većini slučajeva naša blagajnica je osoba koja skrbi za obitelj, a u ovim kriznim vremenima na nekima se gomila dodatni teret privatnog života — od kućanice, majke, supruge, odgojiteljice i voditeljice domaćinstva. To znači da kad završi s predajom dnevnog blagajničkog izvještaja u svojoj smjeni, slijedi još niz poslova, obveza i briga koje većina savladava na uspješnom način. Zaista vrijedno divljenja!

U malim obiteljskim trgovinama, prodavačice koje su ujedno i blagajnice i skladištari i knjigovođe nije nimalo lakše nego onima u velikim supermarketima, kroz čije ruke prolazi dnevno između 150 i 200 kupaca. Kako je u spomenutim istraživanju u Americi ujedno provedeno mjerenje krvnog i srčanog tlaka, konačni rezultati su pokazali da se za toliki broj događaju promjene pri kojima tlak drastično oscilira ili je konstantno povišen. Ta se pojava (dizanja i padanja tlaka) podjednako odnosi na mlade i starije blagajnice — iako su one mlađe otpornije na te promjene, dok je kod starijih

PROMO

PROVJERENA STRUČNA LITERATURA NAKLADE “EDO” d.o.o.



Novi suvremeni bonton, Poslovno komuniciranje & Poslovni bonton, Odnosi s javnošću, 101 savjet u tržišnom i uredskom poslovanju, Sve što poduzetnik treba znati, Marketing iz dana u dan, Marketing gerila, Poslovna tajnica, Umijeće telefoniranja & Telemarketing, Kako se (samo)zaposliti, Odnosi s potrošačkom javnošću u trgovini.

AKCIJSKI POPUST do 600 kn

www. Naklada EDO.hr;

e-mail: edo@edo.hr;

tel. 3361044; faks 3360585



konstanta povišenog tlaka negativna tijekom cijelog radnog vremena. Dakako, ima poduzeća u kojima se vodi računa o toj činjenici, pa su blagajnice i nešto bolje nagradene za svoj rad, ali to ne može nadoknaditi napor koji ulažu u tu vrstu posla.

BOLJE SPRIJEČITI NEGO LIJEČITI

Nažalost, u ovo naše doba kad je medicina znatno uznapredovala, trgovačke kompanije nisu sve odreda posvećene temeljitim praćenjem i analizom zdravlja svojih djelatnika. Već pomalo zaboravljena navika iz nekih predtranzicijskih vremena da se djelatnice moraju jednom godišnje podvrgnuti sistematskom pregledu, ostavljena je uglavnom njima na volju. Većina onih iz trgovačke djelatnosti, koje bi samostalno poželjele otići na specijalistički pregled, zbog ubojite radne satnice nisu to u mogućnosti. Ujedno smo saznali u maloj anketi među tom rizičnom skupinom da je bolje ne pričati o svojim zdravstvenim problemima kako ih poslodavac ne bi svrstao u rizičnu skupinu za skoro otkaz.

Oni koji s nešto više senzibiliteta razmatraju ovaj problem, dolaze do spoznaje da je prevencija ipak jeftinija nego plaćanje radnika na bolovanju, odnosno traženje njegove zamjene s dodatnom instruktažom. Trebalo bi poštivati načelo da svaka veća trgovina s više od 100 djelatnika razvije sustav praćenja i analize bolovanja te u sklopu toga organizira i ciljane besplatne sistematske preglede. Iako bi bilo idealno da svaka veća trgovačka kuća ima svoju ambulantu, ne treba zanemariti akcije kojima se na razini županija i gradova organiziraju mamografski pregledi, cijepljenja (od gripa pa do HPV virusa), besplatne akcije u vezi s hepatitisom B i krvarenja debelog crijeva itd. Većina trgovina, na sreću, poštuje zakonske odredbe stalnih periodičnih pregleda onih djelatnika koji su u doticaju s prehrambenim proizvodima. Kako to ističe **dr. sc. Danko Matasović** u izdanju knjige "Sve što poduzetnik treba znati" "osobna inicijativa, odgovornost, časne namjere i poduzetnost su jedno, a društvena skrb i zaštita zdravlja drugo: u nas je zakonskim propisima određeno da osoblje, koje rukuje prehrambenim proizvodima u proizvodnji i prometu, podliježe obvezi periodičnog zdravstvenog pregleda i nadzora (zdravstveni karton). Posebnim uvjetima higijene i zdravstvenog nadzora podliježu i osobe na blagajnama i drugim mjestima na kojima dolaze u doticaj s hranom. Sanitarna inspekcija ima pravo postaviti zahtjev da se oboljela osoba ili kliconoša odstrani s mje-

Aspera qui adsuevit, medicos et pharmaca sprevit. (latinska)
(Tko se navikao na teškoće, medicina mu nije potrebna.)

sta na kojima dolazi u doticaj namirnicama, a provodi i stalnu kontrolu osposobljenosti zaposlenih za rad s namirnicama".

Nadalje, podsjeća na odgovarajući Pravilnik o stjecanju potrebnih znanja te naglašava: "Prema tom pravilniku osnovna znanja o higijeni namirnica stječu se na tečajevima, prema zakonom propisanom osnovnom i proširenom programu, po točno utvrđenom redosljedju, načinu rada i evidencije... ". Za očekivati je da educirana blagajnica slovom zakona i ujedno takvih informativnih seminara, ima sve predispozicije da se sama skrbi o zdravlju. Budući da dobro organizirane trgovačke kuće omogućuju zaposlenicima sistematske preglede kod ugovornih ambulanti i klinika, otvoren je put svakoj osobi da, ipak, samostalno odlučuje o sudbini svojega zdravlja. Čak i one obdarene zdravljem, trebaju se i dalje skrbiti kako bi ga održavale na primjerenom razini. Već i svakodnevno pješčenje samo kilometar do radnoga mjesta, može puno značiti za svaku iole zdravu osobu, što ne isključuju dodatne tjelesne aktivnosti.

KAKO JEDNOSTAVNO ODRŽATI PSIHOFIZIČKU KONDICIJU?

Poslodavac bi svojim djelatnicama morao omogućiti tijekom stanke za odmor, malo razgibanja uz pomoć školovanog instruktora. Kroz takvu aktivnost će i naša blagajnica neutralizirati one inhibicije koje je opterećuju na mjestu rada. Podsjetimo se legendarnog tvorničara automobila Henryja Forda, koji je pružao otpor takvim "novotarijama" riječima: "Zdravima je tjelovježba nepotrebna, a bolesni se ionako ne smiju naprezati". Danas u tvorničkom krugu Forda postoji staza za džoging, a u zgradi do glavne montaže se nalazi pomno održavana dvorana sa spravama za tjelovježbu.

U priručniku "Poslovna tajnica" citiran je savjet stručnjaka Margaret Kelly i Grahama Jonesa s grafičkim prikazom 6 osnovnih vježbi za održavanje dobre kondicije. Budući da taj svojevrsni "thai-chi" zahtijeva samo oko 12 minuta korisnih pokreta za cijelo tijelo, a ujedno osnažuje i duh — svakako bi trebalo utrošiti taj minimum vremena kako bi se na blagajni osjećala ornije za cjelodnevni rad i odgovarajuće dobro raspoloženje.

HOTEL PINIJA - POSAO NA PRVOM MJESTU



Mir kako biste se koncentrirali na bitno. Očaravajući pogled u kojem ćete uživati tijekom pauza. Gastronomske delicije koje će poslovni ručak ili večeru učiniti još uspješnijima. I široki raspon osobnih usluga koje će vas opustiti i pripremiti za sljedeći dan... Sve to možete pronaći kod nas. Dobro došli u hotel Pinija.

Hotel Pinija nalazi se u Petrčanima, pitoresknom ribarskom mjestu starom preko 900 godina, smještenom između Zadra i povijesnog Nina. Sa srednjom Dalmacijom povezan je izvrsnim prometnim vezama što omogućuje da do njega dođete brzo i jednostavno. Već na prvi pogled, oduševit će vas čisto modro more i prostrana plaža okružena gustom borovom šumom aromatičnog i osvježavajućeg mirisa. Hotel ima kapacitet od 306 novo-opremljenih soba, 7 hotelskih apartmana i 6 soba prilagođenih osobama s invaliditetom. Također, većina soba ima i balkon tako da možete uživati u prekrasnim izlascima i zalascima sunca.

Besprijekorna izvedba i savršeno opuštanje

Kad organizirate poslovni događaj u hotelu Pinija, znate da se možete opustiti, jer će sva priprema, organizacija i izvođenje događaja biti besprijekorno izvedeni. Naša profesionalnost, stručna i pouzdana tehnička podrška te moderna audiovizualna oprema u svim dvoranama, čine nas pravim izborom kad vam je potreban partner na kojeg se možete osloniti. Sastanci su upravo završili. Sad je pravi trenutak da učinite nešto za sebe i spremni dočekate idući dan. Naši SPA tretmani pomoći će vam da se uspješno revitalizirate i opustite. Birajte između finske saune, fitness centra, nekoliko vrsti masaža, hidromasaže, bazena ili solarija. No, ako ste više raspoloženi za aktivni odmor, krenite na obalu. Jutarnje ili večernje trčanje uz obalu mora okupanu mirisom soli i bora pinije pomoći će vam da se relaksirate i izbacite nakupljeni stres. Također možete zaigrati i tenis na jednom od 3 tenis terena, stolni tenis, mini golf, odbojku na pijesku ili jednostavno – unajmiti bicikl i krenuti u nepoznato.

Duga lista naših referenci, zadovoljstvo dugogodišnjih klijenata, visoki standardi izvrsnosti te iznimna profesionalnost naših zaposlenika čine hotel Pinija pravim izborom kad želite svojim poslovnim partnerima i gostima pružiti samo najbolje. Obratite nam se s povjerenjem i dopustite da vas impresioniramo!

PROMO

www.hotel-pinija.hr



Elena Cvjetković,
Business & Life Coach

Sukobi u svakodnevnom životu jedne tvrtke mogu biti raznovrsni: s kupcima, dobavljačima, nadležnim institucijama, unutarnji i vanjski. No, jesu li sukobi zaista samo „mračna strana“? Pogledajmo to iz drugog kuta: grupa ljudi koja se nikad ne sukobljava teško će se prilagoditi novim idejama i promjenama jer je statična, nepokretna i troma. Pozitivne strane sukoba su to što može navesti ljude na razmišljanje o novim idejama, potaknuti tzv. kriznu kreativnost, nekima i dati više motivacije, što može utjecati i na rezultate i na dinamičnost. Kroz sukob, bilo osobni ili poslovni, možete bolje upoznati sebe – što je jedna od osnova upravljanja sukobom. Opet, sve kreće od vas, zar ne? Početi možete tako da se prema sukobu odnosite kao prema normalnom dijelu komunikacije, koji može biti koristan i za vas osobno, ali i za cijelu tvrtku.

RJEŠAVANJE SUKOBA ILI UPRAVLJANJE SUKOBIMA?

Kao što sam naziv govori, rješavanje sukoba uključuje smanjenje, eliminaciju i kraj svih vrsta sukoba. U praksi, kad se govori o rješavanju sukoba, koriste se pojmovi pregovaranja, medijacija ili arbitražni postupak. Cilj nije isti prilikom rješavanja sukoba, niti upravljanje sukobima nužno uključuje rješavanje sukoba. Učenje je esencijalno za opstanak bilo koje grupe ljudi, i to je naročito istina za tvrtke: organizacijsko učenje je nužno za opstanak na tržištu. Pravilno upravljanje sukobima potiče učenje, na način podizanja razine na kojoj članovi grupe (ili tvrtke) postavljaju pitanja ili preispituju *status quo*.

Sukob je neizbježan i često nužan u većini visoko produktivnih timova, ponekad i vrlo potreban. Pomaže:

- prepoznati i iskazati probleme
- fokusiranju na najbitnije i najhitnije prioritete
- ostati „u realnosti“
- naučiti kako prepoznati međusobne razlike i koristiti ih za dobro svih.

Sukob jest problematičan ako:

- utječe na produktivnost
- slabi radni moral
- uzrokuje duboke razdore i generira nove sukobe
- podržava neodgovarajuća ponašanja uključenih.

Unutar tvrtke, odgovornost je, naravno – na managerima. U raznim situacijama sukoba unutar tvrtke, većina zaposlenih će vje-

Upravljanje sukobima – vještina koju je korisno naučiti

Puno je različitih definicija sukoba i gotovo svaka uključuje sljedeće faktore: postojanje dvije, neovisne, strane, stanje neusklađenosti između takve dvije strane i način interakcije između njih. Sukob nije nužno loša pojava, ali posljedice mogu biti i pozitivne i negativne. No, i iz sukoba se može puno naučiti!

Puno je različitih definicija sukoba i gotovo svaka uključuje sljedeće faktore: postojanje dvije, neovisne, strane, stanje neusklađenosti između takve dvije strane i način interakcije između njih. Sukob nije nužno loša pojava, ali posljedice mogu biti i pozitivne i negativne. No, i iz sukoba se može puno naučiti!

1. Nedostatno umijeće komunikacije

– radnici su slabo informirani o stvarima koje su bitne za njihov rad i život, prevladavaju neformalni sustavi informiranja, način distribucije informacija je manjkav

– radnici ne razumiju razloge koji stoje iza donošenja odluka, ne osjećaju se uključeno u proces donošenja strateških odluka, ne osjećaju vlasništvo nad odlukama koje se odnose na njihov neposredni rad. Rezultat: više će vjerovati tračevima nego managerima.

2. Nedovoljni ili neusklađeni resursi

– ne zna se „tko što radi“ ili „tko je za što odgovoran“

– prisutan je stres zbog rada s nedovoljnim resursima.

3. Neusklađene vrijednosti

– paušalno formirani timovi

– neusklađene korporativne i osobne vrijednosti

– velika razlika/ili sličnost/ unutar timova.

4. Problemi vodstva

Nekonzistentno, nedostatno, prenaglašeno ili nevjesho vodstvo (na bilo kojoj razini tvrtke), vidljivo, naprimjer, iz:

- negiranja postojanja sukoba, neprepoznavanja sukoba, u nekim situacijama čak i poticanje sukoba radi osobnog probitka
- izbjegavanja sukoba, „prebacivanja loptice“
- donošenje odluka bez praćenja implementacije
- previd potencijalnih izvora sukoba unutar tvrtke, uvijek istih
- šefovi koji ne razumiju posao svojih podređenih.

RAZLIČITI STILOVI PRISTUPA SUKOBIMA

Znamo li da različiti dionici unutar tvrtke imaju različite prioritete, možda i vrijednosti, resurse ili ciljeve, sukob može nastati na različitim razinama unutar tvrtke. Može uključiti članove tima, odjele, projekte, management i radnike, organizacijske ciljeve nasuprot osobnih ciljeva i potreba, i tako dalje. Upravo zato, važno je ovladati različitim tehnikama pristupanja, upravljanja i rješavanja sukoba. Navodimo nekoliko:

Nametanje (Win-Lose situacija)

Situacija u kojoj pojedinac čvrsto nameće svoju agendu unatoč otporu druge strane. Može se manifestirati nametanjem određenog stajališta, uz čvrst otpor svemu što dolazi od druge strane.

Primjeri:

- situacije u kojima zastupate svoja zakonska prava, pružate otpor agresiji i kad ostale, manje intenzivne metode nemaju učinka;
- kad je nužno brzo razrješenje situacije i kad je ovakav pristup opravdan (situacije životne ugroze, na primjer...)
- kao zadnji resurs za rješavanje dugotrajnog i razornog sukoba.

Moguće prednosti:

– moguće je brzo rješenje sukoba

- doprinosi samopouzdanju, donosi poštovanje u situacijama kad je čvrst otpor ili trenutna akcija nužan odgovor na neprijateljski čin.

Mogući nedostaci:

- negativno utječe na odnos s drugom stranom
- može potaknuti istu reakciju s druge strane, iako možda to nije bio početni predznak
- oduzima puno energije i iscrpljujući je proces.

Win-Win pristup: pružanje ruke i obostrana korist

Uistinu, jedino dugotrajno dobro i ispravno rješenje. Suradnja uključuje ulaganje napo-

ra da se zajedno, u radu, s drugom stranom iznađe rješenje koje je obostrano prihvatljivo.

Primjeri:

- kad je konsenzus i uključenost dvaju strana ključna za uspjeh
- u situacijama kad se pojavljuju interesi više dionika
- kad je razina povjerenja visoka i kad je dugoročna suradnja važna
- kad je odgovornost podijeljena.

Prednosti:

- vodi k rješenju problema
- utvrđuje međusobno povjerenje i poštovanje
- kreira temelje buduće uspješne suradnje
- pozicionira vas kao uspješnog pregovarača
- ishod je manje stresan za sve uključene strane.

Mogući nedostaci:

- zahtijeva uključenost svih u procesu, te odgovornost za iznalaženje prihvatljivih rješenja
- može oduzeti više vremena i napora
- u slučaju nedostatka povjerenja u drugu stranu, odnos se vraća drugim metodama upravljanja sukobom.

Postizanje kompromisa

Kompromis je ponekad najbrže prihvatljivo rješenje koje, ne u potpunosti, može zadovoljiti obje uključene strane.

Primjeri:

- kad su ciljevi umjerene važnosti
- kad je potrebno postići privremeno primirje u bitnim pitanjima
- za brzo rješavanje dugotrajnih i opsežnih problema
- kao prvi korak kad se strane međusobno ne poznaju ili još nije postignuta odgovarajuća razina povjerenja.

Moguće prednosti:

- brže rješavanje problema, praktično kad je vrijeme glavni faktor
- može dati privremeno rješenje dok se radi na Win-Win soluciji
- snižava razinu napetosti i stresa.

Mogući nedostaci:

- obje strane mogu biti nezadovoljne ishodom (*Lose-Lose* situacija)
- ne doprinosi dugoročnoj izgradnji povjerenja
- može zahtijevati praćenje situacije i mehanizme kojima se osiguravaju postignuti sporazumi.

Povlačenje

...ili izbjegavanje. Situacija kada se sukob ne rješava, izbjegava, odgađa ili jednostavno udaljava.

Primjeri:

– kad tematika nije bitna i nije vrijedna napora

– kad postoje puno važniji problemi, vremenski hitniji

– kad je odgoda prednost za vas, na primjer: kad nije pravo mjesto ili vrijeme, potrebno vam je još vremena za razmišljanje ili prikupljanje informacija, kad niste pripremljeni ili ste iznenađeni novonastalom situacijom.

– kad ne vidite u konačnici bilo kakav pozitivan ishod za sebe

– kad niste u mogućnosti baviti se sukobom (previše ste emocionalno uključeni ili smatrate da drugi to mogu bolje).

Moguće prednosti:

- kad druga strana nastupa agresivno, povlačenje vam može pružiti priliku da sami odaberete mjesto i vrijeme
- pristup s niskom razinom stresa u kratkoročnim sukobima
- ostavlja vam i vremena i volje kako biste se mogli baviti hitnijim i bitnijim problemima
- pruža vam mogućnost bolje pripreme i prikupljanja dodatnih informacija.

Mogući nedostaci:

- može dovesti do slabljenja ili gubljenja položaja: izostanak akcije ne mora se nužno shvatiti kao akcija. Korištenje tehnike povlačenja zahtijeva određene vještine i iskustvo.
- u situaciji koja uključuje više strana, vaše povlačenje može negativno utjecati na to kako vas percipira strana koja je očekivala vašu akciju.

Popuštanje

Izgladivanje situacije, rješavanje tuđih problema i njihovo stavljanje na prvo mjesto, svjesno odgađajući svoje.

Primjeri:

- kada je važno privremeno se osloboditi sukoba ili „kupiti vrijeme“ dok ne steknete sve uvjete za ravnopravan nastup
- kad sam problem nije važan vama toliko koliko je važan drugoj strani
- kad trebate prihvatiti da jednostavno – niste u pravu.

Moguće prednosti:

- u nekim slučajevima ugađanje drugoj strani može zaštititi važnije interese: dajete ono što nije važno, kako biste postigli ono što je vama važno
- pruža priliku da se situacija pogleda iz sasvim drugog kuta.

Mogući nedostaci:

- postoji rizik da ćete biti „iskorišteni“, odnosno da će druga strana ovakav pristup shvatiti kao „popustljivost“ i probati to koristiti svaikom sljedećom prigodom
- može negativno utjecati na vaše samopouzdanje, naročito u situacijama kad treba odgo-



Naša misija: stvoriti okruženje koje će ženama omogućiti da spoznaju sebe, svoje snage i (ponovo) prihvate sebe, onakvima kakve jesu.

Kako ćete znati je li ovo radionica za Vas? Mi vjerujemo da svaka žena intuitivno zna što je dobro za nju. Naše radionice pružit će Vam alate i znanja osobnog razvoja i spoznaju područja u kojima možete rasti kako biste živjele životom u svoj njegovoj punini. Jedini preduvjet učestvovanja je otvorenost i želja za samospoznajom.

Neke od tema radionice:

- važnost ženske snage
- osvještavanje sebe, sada, svoje misije, vizije i ciljeva
- pronalaženje točaka unutarnje stabilnosti
- samopouzdanje, asertivnost i zauzimanje za sebe
- važnost intuicije i predosjećaja
- vraćanje ženstvenosti i ženske energije
- umijeće ostvarivanja balansa privatnog i poslovnog
- stvaranje harmoničnih odnosa
- ... i još mnoge druge, čemu vi pridonosite!

S vama će raditi coachevi **Jasmina Bjelica** i **Elena Cvjetković**.

Ciklus se sastoji od tri cjelodnevne radionice, a prva će se održati **17. ožujka 2012.**

Kotizacija za jednu radionicu je 875,00 kn, a dovedete li prijateljicu ostvarujete popust od 30%.




Prijave na elena@misliona.hr, jazz@odnosi.hr

misliona

voriti agresivnom nastupu

- otežava postizanje Win-Win situacije u budućnosti
- definitivno se neće sviđjeti svima uključenima u proces, niti će svi razumjeti ovakav postupak.

Potrebno je znati više i o planiranju, korištenju specifičnih taktika kojima se postižu specifični rezultati, o pregovaranju i uvjeravanju. Vježbajte svoje umijeće aktivnog slušanja, izražavanja onog što želite/mislite, promatrajte sebe u procesu. No, ne zaboravite: razne vještine potrebne su za različite razine sukoba i različite vrste odnosa. 

Neka pitanja fleksibilizacije u Republici Hrvatskoj



mr. sc. Dragan Zlatović,
mag. iur., viši predavač
Veleučilišta u Šibeniku

Uz visoku stopu nezaposlenosti i udjela neformalnog sektora, Republika Hrvatska se našla pred ekonomskim i socijalnim problemima koji su zahtijevali odlučne i sustavne promjene. Jedna od njih je i promjena Zakona o radu, prema nekima glavnog krivca za loše stanje po pitanju zaposlenosti i nezaposlenosti, niske razine stranih ulaganja i uopće nekonkurentnosti gospodarstva.

Porast rada na crno i upitnost zakonske opravdanosti inzistiranja na korištenju ugovora o radu na određeno vrijeme kroz ograničene uvjete za sklapanje ugovora o radu na ograničeno vrijeme i čitav niz propisa iz radnog i socijalnog zakonodavstva (mirovinsko osiguranje) koji su onemogućili fleksibilnije zapošljavanje, stvorili su polaritet između kategorija radnika na sigurnim mjestima i radnika koji, radeći u sivom sektoru, nisu imali nikakva prava.

Radno zakonodavstvo rigidno je na normativnoj razini, ali u stvarnosti su radni odnosi u Hrvatskoj sve više fleksibilni jer radnici koji rade na crno nemaju ni otkaznih rokova, ni otpremnina, ni mirovinskog i zdravstvenog osiguranja, nemaju mogućnost utužiti svoja prava na sudu itd., čime se dolazi do zaključka kako je upravo strogoća radnog zakonodavstva stvorila fleksibilne oblike rada.

U suradnji sa socijalnim partnerima (Vlada RH, sindikati i Hrvatska udruga poslodavaca) donesen je 2009. godine novi Zakon o radu, noveliran 2011. godine. Promjene koje ovaj zakon donosi, a tiču se fleksibilizacije, su definicija kolektivnog otkaza, otpremnina, otkazni rok, definicija malog poslodavca, stvaranje zakonskih uvjeta za rad agencija za povremeno zapošljavanje.

Promjene ostalih zakona trebaju osigurati zaštitu radnika i njihovu socijalnu sigurnost. Pitanje promjene zakonodavstva potaknuto je ispunjenjem Kopenhaških zahtjeva iz 1993. koji predstavljaju dio uvjeta koje države kandidatkinje za članstvo u Eu-

ropskoj uniji moraju ispuniti. Na problem rada odnose se kriteriji: prihvaćanje cjelokupnog *acquis communautaire*¹, vladavina prava, zaštita ljudskih prava, postojanje djelotvorne tržišne ekonomije, prihvaćanje ciljeva političke i ekonomske i monetarne unije, te kapacitet država kandidata da izdrži konkurenciju unutarnjeg tržišta EU.



ropskoj uniji moraju ispuniti. Na problem rada odnose se kriteriji: prihvaćanje cjelokupnog *acquis communautaire*¹, vladavina prava, zaštita ljudskih prava, postojanje djelotvorne tržišne ekonomije, prihvaćanje ciljeva političke i ekonomske i monetarne unije, te kapacitet država kandidata da izdrži konkurenciju unutarnjeg tržišta EU.

FLEKSIBILNOST RADNOG VREMENA

Radnik se, npr. može obvezati da će biti na usluzi poslodavcu kad god ga poslodavac pozove ili da će raditi ovisno o obimu posla. Za radnika je povoljnija situacija ako sam može uređivati svoje radno vrijeme, prilagođavajući ga svojim potrebama. Indi-

vidualizacija ili samostalno krojenje radnog vremena i rad u nepunom radnom vremenu, prepoznati su u razvijenim ekonomijama kao odgovor na potrebe radnika da zadovolje svoje obiteljske ili druge obaveze. Postoji niz načina funkcionalne fleksibilizacije radnog vremena.

Većina ih se svodi na kumulaciju radnih sati u jednom dijelu radnog tjedna ili godine, što omogućava više slobodnog vremena u drugom dijelu. Isto tako, kolektivnim pregovaranjem moguće je preraspodijeliti radno vrijeme uz nemogućnost prekovremenog rada, što odgovara radnicima jer za dane koje rade duže od uobičajenog trajanja radnog dana, imaju zauzvrat slobod-

ne dane. Poslodavci se na taj način rješavaju troška plaćanja prekovremenog rada. Neke od mjera koje se koriste u europskim zemljama kao oblik preraspodjele radnog vremena:

- **skraćeno radno vrijeme po danu** (radi se samo 6 sati) oblik je fleksibilnog računanja radnog vremena kojim se povećava intenzitet rada, ali se ne omogućava novo zapošljavanje;
- **skraćivanjem radnog vremena uz uvođenje nove radne smjene** omogućava se novo zapošljavanje, ali na štetu trenutno zaposlenih radnika koji se zbog skraćenog radnog dana odriču dijela plaće;
- **smanjenje radnog tjedna na 4 dana** također je oblik redistribucije postojećeg broja radnih mjesta, koji ima za posljedice smanjenje plaća na račun novog zapošljavanja. Ovakve mjere mogu otvoriti nove potrebe za radnim mjestima, ali ne nužno utjecati na ekonomski rast.
- **fleksibilni odlazak u mirovinu putem dugoročnog računa za skupljanje radnog vremena** pogoduje osobama koje žele ranije steći uvjete za odlazak u mirovinu radeći više dok su mladi;
- **radno vrijeme određeno za godinu** (ili godišnji obračun radnog vremena) znači da radnik ovisno o svojim potrebama za odmorom i drugim aktivnostima može sam krojiti svoje radno vrijeme sve dok ispunjava predviđeni broj radnih sati godišnje;
- **klizno radno vrijeme** koje omogućuje istu kumulaciju na dnevnoj ili tjednoj osnovi može stvoriti probleme u djelatnostima u kojima je potrebno da radnik bude na raspolaganju potrošačima.
- **rad nedjeljom i praznicima** može omogućiti novo zapošljavanje, dok u isto vrijeme dovodi u pitanje socijalne vrijednosti određene sredine. Ogra-

Posebna mjera koja pogoduje starijim radnicima pred mirovinu i mladim radnicima bez radnog iskustva je mogućnost fleksibilnog odlaska u mirovinu uz generacijsku smjenu.

ničenja rada nedjeljom i praznicima može negativno djelovati na postojeću zaposlenost u sektorima u kojima radnici već rade u te dane.

FLEKSIBILNOST ZAPOŠLJAVANJA

Pod pojmom fleksibilnog ili atipičnog zaposlenja podrazumijevaju se svi oblici zaposlenja s nepunim radnim vremenom na neodređeni rok, dakle drukčiji od tipičnog zaposlenja na neodređeno (*contigent work*).

Rad s nepunim radnim vremenom, privremeni rad, povremeni rad, rad u okviru ugovora o osposobljavanju i sezonski rad, su atipični oblici zaposlenja, koji su u tradicionalnom shvaćanju radnih odnosa predstavljali iznimku u odnosu na stalni radni odnos. Uz ove oblike atipičnih ugovora postoji i rad preko agencije za privremeno zapošljavanje.

Prednost zapošljavanja u agencijama za privremeno zapošljavanje postoji za teško zapošljive osobe koje na ovaj način uspijevaju raditi, čime se smanjuje funkcionalna nezaposlenost. Radnici bez radnog iskustva mogu na ovaj način pokazati svoje vještine i znanje korisniku koji im može postati poslodavac. Isto tako, radnici koji su izgubili posao i traže novi u međuvremenu rade putem agencije. Isto tako, suvremeno shvaćanje rada daje odgovor i na potrebe osoba koje nemaju potrebu za stalnim radom.

Međutim, zbog povećanja udjela radnika zaposlenih na ovaj način, kao i zbog povećanja udjela radnika u ukupnom broju radnika u agencijama za povremeno zapošljavanje, ugovor o radu na određeno vrijeme u praksi, pogotovo kod novozaposlenih, postao je više pravilo nego zakonom definirana iznimka.

Pravna regulacija i ustrajanje na rješenjima koja prije svih promiču koncept za-

poslenja za cijeli život u istom poduzeću, na istom radnom mjestu, u istom zanimanju, mogu dovesti do situacije u kojoj će pravna regulativa izgubiti praktičnu važnost i staviti sva zakonska jamstva u pitanje.

FLEKSIBILNOST PLAĆA (FINANCIJSKA FLEKSIBILNOST)

Fleksibilnost plaća počela je kao smanjivanje plaća sa ciljem povećanja konkurentije i maksimiziranjem profita. Pojam plaće kao nadnice za rad u nekom vremenu zamijenjen je u duhu financijske fleksibilizacije, radnika se plaća prema poslu kojeg obavi, tj. prema učinku. Uvođenje plaćanja po učinku, bilo da se radi o učinku pojedinog radnika bilo grupe radnika, oblik je motiviranja koji se pozitivno održava na produktivnost poduzeća. Moguća je i situacija da radnici u različitim postrojenjima istog društva imaju različite dogovore oko plaća i drugih uvjeta iz radnog odnosa. To je posljedica veće sklonosti poslodavaca pregovaranju s predstavnicima radnika u radničkim vijećima, nego sa sindikatima koji, ovisno o zemlji o kojoj je riječ, imaju veću ili manju političku ulogu. Minimalnom plaćom štite se najugroženiji slojevi stanovništva i zbog toga je ova mjera važna sa stajališta socijalnog aspekta fleksibilizacije, a za njega je nužna intervencija države u radne odnose.

FLEKSIBILNOST ORGANIZACIJE RADA

Povećanje mobilnosti radnika zanimljivo je posebno za manja poduzeća u kojima je klasifikacija radnih mjesta i specijaliziranost radnika neučinkovita. Zbog toga se radnike potiče na osposobljavanje za obavljanje više jednostavnijih ili zahtjevnijih poslova. Ukidanje klasifikacije prema radnim mjestima i uvođenje klasifikacije prema poslovima, napredovanje prema radnoj izvedbi i napredovanju u obrazovanju (a ne po seniorskom načelu), omogućuje veću iskorištenost proizvodnih potencijala, kao i učinkovitu prilagodbu poslovnim promjenama. PS

¹ *Acquis communautaire* ili pravna stečevina Europske unije (Unije), francuski je pojam koji ne obuhvaća samo pravo užem smislu nego i sadržaj i načela i političke ciljeve EU-a: norme Osnivačkih ugovora, zakonodavstvo usvojeno primjenom Ugovora, presude Europskog suda u Luksemburgu, deklaracije i rezolucije koje je Unija usvojila mjere koje se odnose na zajedničku vanjsku i sigurnosnu politiku, mjere koje se odnose na pravosuđe i unutarnje poslove te međunarodne ugovore koje je Unija sklopila kao i ugovore između zemalja članica u područje djelovanja Unije.

WWW PROPISI.HR
 INTERNET PORTAL I ČASOPIS
Zanima Vas koji su propisi trenutno važeći

?

www.propisi.hr

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna



ISTEK ROKA ZA IZVANREDNI OTKAZ KADA JE ZADNJI DAN ROKA SUBOTA

Radniku je izvanredno otkazan ugovor o radu, ali je petnaesti dan roka za davanje izvanrednog otkaza pao u subotu kada poduzeće u pravilu ne radi. Stoga mu je ugovor o radu otkazan u ponedjeljak. Može li se smatrati da je na ovaj način izvanredno

otkazivanje ugovora o radu pravodobno izvršeno?

Prema odredbi članka 108. stavak 2. Zakona o radu ugovor o radu može se izvanredno otkazati samo u roku od petnaest dana od dana saznanja za činjenicu na kojoj se izvanredni otkaz temelji. Pri tome se svakako može reći da se tijekom prethodno navede-

nog roka za davanje izvanrednog otkaza ugovora o radu uređuje odredbama članka 300. Zakona o obveznim odnosima (NN 35/05). U smislu stavka 3. spomenutog čl. 300. ZOO-a ako posljednji dan roka pada u dan kada je zakonom određeno da se ne radi, kao posljednji dan roka računa se sljedeći radni dan.

Nedvojbeno je da nedjelja spada u zakonom određene neradne dane, te da ukoliko bi zadnji dan roka za davanje izvanrednog otkaza pao u nedjelju kao posljednji dan roka računao bi se zapravo ponedjeljak. Međutim, s obzirom da subota nije zakonom propisani neradni dan, a najčešće nije izrijekom propisana kao neradna niti u internim aktima i pravilnicima kod većine poslodavaca, mora se reći kako je subota u pravilu uvijek redovni radni dan kod računanja rokova u odnosima između radnika i poslodavca. Dakle, zadnji dan roka za izvanredno otkazivanje ugovora o radu u konkretnom slučaju svakako je subota, a ne ponedjeljak, što bi bio slučaj da je zadnji dan roka za izvanredni otkaz pao u nedjelju. U istom smislu ide i pretežita sudska praksa (VsRH Revr 95/06. i sl.).

OZLJEDA RADNIKA PRILIKOM PADA PREDMETA SA VOZILA ZA VRIJEME RADA – ODGOVORNOST ZA ŠTETU

Radnik se ozlijedio zbog pada nekoliko komada građevnog materijala sa kamiona prilikom istovara robe. S obzirom da je ozljeda radnika uzrokovana padom stvari sa teretnog vozila koje je pri tome uredno osigurano od automobilske odgovornosti prema trećim osobama, može li radnik umjesto od poslodavca naknadu štete potraživati od osiguravajućeg društva kod kojeg je vozilo osigurano?

Vlasnik prijevoznog sredstva dužan je sukladno članku 4. Zakona o obveznim osiguranjima u prometu prije uporabe prijevoznog sredstva u prometu, sklopiti ugovor o osiguranju te ga obnavljati sve dok se prijevozno sredstvo nalazi u prometu. Također, prema odredbi članka 4. i 6. istog Zakona vlasnik odnosno korisnik motornog vozila sklapa takav ugovor o osiguranju od odgovornosti za štetu koju uporabom motornog vozila nanese trećim osobama, odnosno zbog smrti, tjelesne ozljede, narušavanja zdravlja, uništenja ili oštećenja stvari, a koje može biti učinjeno trećim osobama.

Prema istome propisu, a i prema ustaljenoj sudskoj praksi kod naknade štete s osnova police osiguranja od automobilske odgovornosti, štetom koja je nanesena uporabom motornog vozila smatra se i šteta koja je trećoj osobi prouzročena padom stvari s motornog ili priključnog vozila (prikolice).

Međutim, proizlazi kako je u konkretnom slučaju do ozljeđivanja radnika došlo prilikom istovarivanja građevnog materijala s kamiona koji se pri tome nije kretao. Istovar je obavljan ručno i/ili uz određena tehnička pomagala u vlasništvu poslodavca i od strane radnika zaposlenih kod tog istoga poslodavca. Stoga je očito da šteta nije prouzročena padom stvari sa teretnog vozila



tijekom prijevoza, vožnje ili čak parkiranja vozila, već se radi o ozljedi radnika zadobivenoj prilikom istovara robe, pa sukladno tome u konkretnom slučaju ne može doći do primjene odredbi o odgovornosti vlasnika vozila odnosno do primjene odredbi o odgovornosti njegova osiguravatelja kako to predviđa Zakon o obveznim osiguranjima u prometu.

Zapravo, u konkretnom slučaju bi se isključivo primjenjivale odredbe članka 103. Zakona o radu (NN 149/09) te u tom kontekstu i odredbe Zakona o zaštiti na radu, odnosno u sudskom postupku utvrđivala bi se samo eventualna odgovornost poslodavca za ozljedu radnika zadobivenu tijekom redovnog rada.

Ovakvo stajalište potvrđuju i odluke sudova (primjerice Odluka Vrhovnog suda Republike Hrvatske, Rev 48/07 od 31.01.2007. i sl.).

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz radnih odnosa naš autor Daniel Sever dat će vam odgovor E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr

OSLOVLJAVANJE *u službenoj komunikaciji*

ZLOSTAVLJANJE NA POSLU
Prepoznajte mobbing
i reagirajte
na vrijeme

DOSTUPNA 24/7

Posao NON-STOP
uz pomoć tehnologije

LJUBIM SLIKU TVOJU
Kada i da li
uopće mijenjati
fizički imidž?

IZABRANA

naj



tajnica.hr

2011.

Evelina Sever,
odvjetničko društvo
MARKOVIĆ & PLIŠO



Svi su gore!



www.poslovni-savjetnik.com

Vijesti, management, marketing, financije, investitor, porezi, nekretnine, trgovina, turizam, propisi, karijera, tajnica, novo na tržištu, sajmovi, knjige, analize, komentari, intervjui, forum, blog, obrt, savjetnik, poslovni stil...

**poslovni[®]
savjetnik**
.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL



Novac

Kako preživjeti mjesec?

SKORO SVAKODNEVNO SMO BOMBARDIRANI NOVIM POSKUPLJENJIMA. OVO S BENZINOM JE VRHUNAC, A TKO ZNA ŠTO NAS JOŠ OČEKUJE. ŠTO SVE SAMI MOŽEMO PODUZETI KAKO BISMO ŠTO JE MOGUĆE VIŠE SMANJILI UDAR NA KUĆNI PRORAČUN?

Nažalost ne postoji čarobni štapić niti formula, svi znamo da nam je jedna opcija smanjiti potrošnju i pokušati štedjeti na svemu, a druga je da pokušamo povećati prihode. Dobro je voditi dnevnik potrošnje, u njega upisivati svaki pa i najmanji trošak. Ubrzo ćete dobiti prilično jasnu sliku na čemu i kako možete uštedjeti. Dakle, treba pratiti na što se sve troši novac. Nečega ćete se morati odreći, ali vjerojatnije je da ćete otkriti kako većinu troškova možete svesti na razumniju mjeru. Uključite u to sve članove obitelji pa i djecu.

Evo nekih prijedloga na čemu sve možete uštedjeti novac. Među prvim koracima je odrecite se automobila. Na posao odlazite koristeći javni prijevoz ili izvadite bicikl iz šupe. Tako ćete tim potezom ubiti istovre-

meno dvije muhe. Uštedjet ćete na benzinu i na članarini za teretanu ili rekreaciju. Radije se vraćajte s posla pješice. Nijedna teretana vas ne može dovesti u takvu formu kao 30 min hodanja svaki dan. Da racionalno koristite automobil na benzinu sigurno možete uštedjeti cca 400 do 600 kn mjesečno plus trošak teretane ili rekreacije cca 200 do 300 kn mjesečno. Zatim počnite nositi užinu na posao. Svi znamo da je to najbolje i najjeftinije. Trošite li svaki dan 20 kn za gablec mjesečno ćete uštedjeti 400 kn. Onda na red dolazi famozno pijenje kava po kafićima. Jedna kava manje dnevno i uštedjet ćete još 300 kn. Prestanite pušiti; ne samo da ćete uči-



niti odličnu stvar za svoje zdravlje nego i za svoj budžet. Jedna kutija dnevno košta vas 600 kn mjesečno. Pri kupnji u velikim supermarketima kupujte proizvode s etiketom supermarketa. Njih proizvode isti proizvođači koji proizvode i skuplje artikle. Dakle, isti proizvod – drugo pakovanje, ali znatno jeftinije. I ne odlazite u kupnju dok ste gladni. Iz osobnog iskustva, i iz iskustva mnogih s kojima sam razgovarala, dokazano je da se tako potroši puno više tijekom kupnje špeceraja nego da idete siti.

Na ovaj način možete uštedjeti i više od 2.000 kn mjesečno. Radi se samo o disciplini koliko ćete biti usmjereni na to i koliko vam je važno. Najbolje je da prihvatite sve ovo kao privremeno stanje dok se opća gospodarska situacija ne smiri i probajte zadržati optimističan stav. Poslije svake kiše dolazi sunce. Za dobro upravljanje kućnim budžetom moramo imati dobar, jasan i konkretan plan. To znači da trebamo kontrolirati i planirati svoje troškove unaprijed. Ne radi se samo o tome koliko zarađujemo i kolika nam je plaća, već je poenta u tome što radimo i kako se ponašamo prema tom novcu kojeg smo zaradili. Mi smo ti koji odlučujemo gdje ćemo i kako potrošiti svoj novac i što ćemo s njim činiti. **T**

Inga Lalić

Posao i obitelj

Napredovanje – da ili ne?

DOBILA SAM PONUDU DA PRIJEDEM NA VIŠU POZICIJU S BOLJIM UVJETIMA. MUČI ME ŠTO TO PODRAZUMIJEVA DOSTA PUTOVANJA, I NISAM SIGURNA KAKO ĆE TO PODNIJETI MOJA OBITELJ, POSEBICE KĆI KOJA IMA TEK 2 GODINE.

Dilema koju navodite nije laka i u pravu ste kad želite dobro razmisliti. U današnjem poslovnom svijetu može nam se činiti da je propuštanje prilike za napredovanjem i boljom plaćom i ostalim uvjetima, ludost. No, jako je važno odvagati sve i na kraju donijeti odluku slušajući sebe i – svoje srce.

Naime, poslovne prilike su onoliko dobre koliko se mi dobro osjećamo kad ih koristimo, pozicija je dobra samo u onoj mjeri u kojoj povećava našu sreću i zadovoljstvo. Mnogi upadnu u zamku napredovanja jer je „dobra prilika“, a onda se nakon nekoliko mjeseci osjećaju kao da su pregaženi, izmoždjeni i počinju se pitati „Zašto?“.

Naravno, ako nova pozicija donosi radost,

osjećaj ispunjenosti i zadovoljstva, lako ćemo „prebroditi“ teškoće koje nosi sa sobom. S druge strane, dijete od dvije godine još uvijek jako treba roditelje, posebice majku, i sigurno mu neće lako padati često odsustvo. Povezanost i privrženost bitni su za zdravi dječji razvoj, što nam danas sve više potvrđuju i znanstvene spoznaje s područja razvojne psihologije i neuroznanosti. Djeca snažno trebaju svoje roditelje, a jedna od ključnih jedinica mjere za djecu je vrijeme koje roditelj provodi s njima.

Može nam se činiti nepravednim da moramo raditi ovakve izbore, no to je dio života u svoj njegovoj punini i nitko te izbore ne može učiniti umjesto nas. Ipak, kad smo jednom odlučili biti roditelji, to jest preu-



zeli odgovornost koja nas obvezuje, djecu ne možemo jednostavno uvrstiti u kalendare i satnice.

Nekoliko dana putovanja godišnje sigurno neće biti ništa strašno, no ako nova pozicija zahtijeva nekoliko dana putovanja mjesečno ili puno prekovremenog rada, razmislite da li vam je to dovoljno vrijedno? Nažalost, vrijeme koje propustimo u životu naše djece – nenadoknadivo je. **T**

Gordana Kastrapeli

Edukativna predavanja i izbor najbolje hrvatske tajnice

HRVATSKA JE VEĆ ČETVRTU GODINU ZAREDOM DOBILA NAJBOLJU TAJNICU. NA DODJELI NAGRADA **NAJTAJNICA**, U ORGANIZACIJI ČASOPISA **POSLOVNI SAVJETNIK**, TITULU NAJBOLJE ODNIJELA JE **EVELINA SEVER** IZ ODVJETNIČKOG DRUŠTVA MARKOVIĆ & PLIŠO IZ ZAGREBA.

Zagrebački hotel Dubrovnik ugostio je 24. veljače **4. nacionalnu konferenciju tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika**. Više od 150 okupljenih na cjelodnevnoj je konferenciji imalo prilike poslušati savjete stručnjaka s područja komunikacije, fiziognomije, poreza i računovodstva.

U sklopu manifestacije dodijeljene su i nagrade najboljim hrvatskim tajnicama – NajTajnica.hr 2011. Ovogodišnja dobitnica

titule NajTajnica.hr je **Evelina Sever**, poslovna tajnica odvjetničkog društva Marković & Plišo iz Zagreba. Drugoplasirana je **Elizabeta Zubak-Jurković** iz OŠ Milana Šorga u Oprtlju, dok je treće mjesto osvojila **Sanja Mačkić** iz Stillmarka Zagreb.

Tajnice nisu što su nekad bile

Tajnice danas predstavljaju puno više nego što su predstavljale prije. Pokazalo je to i istraživanje koje je časopis Poslovni savjet-

nik proveo u suradnji s tvrtkom **Proago**, a čije rezultate je na manifestaciji predstavila glavna urednica i direktorica Poslovnog savjetnika te organizatorica izbora NajTajnica.hr, **Sandra Mihelčić**.

Istraživanje na temu „**Tajnica – ona bez koje se ne može**“, pokazalo je da tajnice danas obavljaju znatno odgovornije i teže poslove no prije te da su edukacija i viši stupanj obrazovanja u njihovoj profesiji itekako traženi. Nadalje, Hrvati smatraju da je taj posao potplaćen, a od osobina koje bi kvalitetna tajnica trebala posjedovati, kao najvažniji se navode snalažljivost, brzina i profesionalnost.



Konferencija je ugostila više od 150 sudionika

Rezultati istraživanja:

1. Ima li vaša tvrtka tajnicu?	
Da	79%
Ne	19%
Ne znam	2%
2. Koje poslove tajnica vaše tvrtke obavlja? (mogućnost više odgovora)	
Dogovara sastanke, dočekuje stranke, sastavlja dnevni plan, ispunjava Excel tablice	84%
Kuha kavu, nosi novine, razvrstava poštu, javlja se na telefone	69%
Računovodstvene poslove (naplata potraživanja, plaćanje faktura, isplata plaća...)	20%
Organizira evente, uređuje naše profile na društvenim mrežama	20%
Nešto drugo	17%
Ne znam	2%
3. Koje glavne osobine tajnica mora imati? (mogućnost više odgovora)	
Snalažljivost	87%
Brzina i profesionalnost	85%
Ljubaznost	83%
Znanje stranih jezika i tehničkih aspekata posla	64%
Empatija	16%
Nešto drugo	1%
4. Smatrate li da bolju tajnicu čini mlađa ili starija osoba?	
Nije bitno	69%
Mlađa - brže radi, snalažljivija je i bolje barata s novim tehnologijama	25%
Starija, zbog iskustva	5%
Ne znam	1%
5. Koliko je vanjski izgled važan u radu tajnice?	
Bitno je da je usklađen s profilom tvrtke, ali nije nužno da je točno propisan	68%
Jako je važan jer je tajnica često prvi kontakt nekoga s tvrtkom i prezentira tu tvrtku	24%
Nije važan	7%
Ne znam	1%
6. Smatrate li da je tajnički posao u Hrvatskoj potplaćen?	
Da	51%
Ne znam	28%
Ne	21%



NajTajnica 2011. Evelina Sever

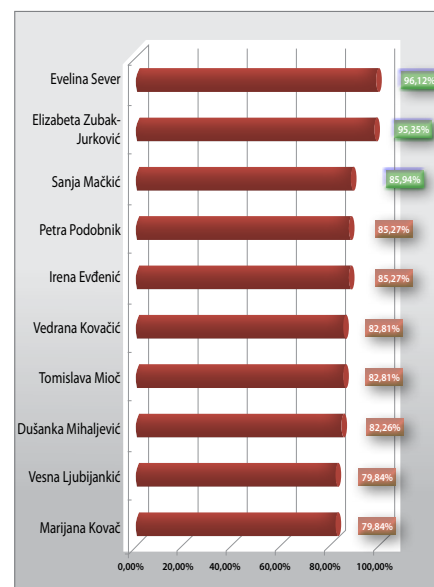
7. Koju stručnu spremu bi po Vama trebale imati tajnice i administrativni djelatnici?	
VŠS	39%
SSS	33%
Nije bitno	17%
VSS	8%
Ne znam	4%
8. Je li po vama tajnički posao iznimno stresan i smatrate li da bi tajnicama trebalo omogućiti neku vrstu antistres terapije (više godišnjeg odmora, sastanke sa stres managerom...)?	
Ne, nije ništa stresniji od bilo kojeg drugog posla	67%
Stresan je, ali ne odobravam nikakve antistres terapije	18%
Da, jako je stresan i tajnice trebaju imati poseban tretman	12%
Ne znam	3%
9. Omogućava li se u vašoj tvrtki dodatna edukacija tajnica na račun tvrtke?	
Da	51%
Ne	37%
Ne znam	12%
10. Podržavate li edukativne konferencije za administrativne djelatnike, dodatna usavršavanja, tečajeve...?	
Da, treba se razvijati i ići u korak s vremenom	69%
Može biti korisno, ali iskustvo u samoj tvrtki i radu je presudno	31%

* Istraživanje je provedeno u periodu od 7. do 11. veljače 2012. na uzoru od 572 sudionika.

Kako je izabrana NajTajnica

Ovogodišnji odabir najbolje hrvatske tajnice provela je tvrtka za *mystery shopping* **Heraklea**, i to među 50-ak prijavljenih kandidatkinja. Direktorica tvrtke, **Kristina Horbec**, prezentirala je rezultate odabira, kao i kriterije prema kojima su tajnice birane. Tajni kupci su telefonskim pozivima i e-mail porukama kontaktirali prijavljene tajnice te su se raspitivali o proizvodima i uslugama tvrtke s ciljem da izmjere kvalitetu usluge tajnica.

Dobivenim rezultatima rangirano je 10 najboljih hrvatskih tajnica u 2011. godini:





Nagrađene tajnice s Kristinom Horbec (Heraklea), Sandrom Mihelčić (Poslovni savjetnik) i prošlogodišnjom dobitnicom Snježanom Studen



Mario Nokaj (Lapidarium - Zlatarna Mario), NajTajnica 2011. Evelina Sever i Sandra Mihelčić, glavna urednica i direktorica Poslovnog savjetnika

Prvonagrađena Evelina Sever izjavila je da je uzbuđena i vrlo ponosna zbog ove nagrade. Također je naglasila da podržava edukativne manifestacije ovog tipa jer smatra da je kontinuirano usavršavanje važno na putu prema uspjehu.

Poslovni savjetnik zahvaljuje pokrovitelju projekta hotelu Dubrovnik, sponzorima: Hrvatskoj pošti, Lapidarium - Zlatarni Mario, kozmetičkom salonu Dora98, cvjećarni Letizia i floristici Leticiji Zdravec, tvrtkama Belupo, Fiv, Juvena, Luxottica, Olival, Jung Sky te L'occitane, stručnom partneru projekta tvrtki Heraklea te medijskim pokroviteljima Poslovnim dnevniku i portalu poslovni-savjetnik.com

Edukacija pod palicom vrhunskih stručnjaka

Više od 150 okupljenih imalo je priliku, kao i prethodnih godina, prisustvovati cjelodnevnom edukativnim predavanjima vrhunskih stručnjaka. Matilda Bulić iz Ciceron komunikacija održala je predavanje na temu samosvjesne komunikacije, a stručnjakinja komunikacijskih vještina Ljiljana Buhač pričala je o komunikaciji u dobru i zlu. Jezikoslovac i profesor na zagrebačkom Filozofskom fakultetu, Marko Alerić, prisutnima je održao predavanje o važnosti pisane poslovne komunikacije te svim

greškama koje se pritom javljaju u svakodnevnom radu. Life coach Andreja Horvatić i imidž konzultantica Marija Novak-Ištok pričale su o imidžu, s time da se Horvati osvrnula na snagu prvog dojma fizičkog izgleda, dok se Novak-Ištok bavila imidžom tvrtke kao posljedicom dobre ili loše pisane komunikacije. Pravni i porezni stručnjaci Božo Prelević i Igor Milinović, okupljene su informirali o novostima u području prava i poreza, s obzirom da je tajnički posao usko vezan s pravnim i računovodstvenim aktualnostima.

Maja Jurković
Foto: Žarko Bašić/PIXSELL



Tri prvoplasirane tajnice (s lijeva na desno): Sanja Mačkić, Evelina Sever i Elizabeta Zubak-Jurković

BUSINESS MEDIA GROUP

Partner u svakoj tvrtki!



naj **tajnica.hr** **poslovni savjetnik** **tajnica.hr**
IZBOR NAJBOLEJE TAJNICE HRVATSKE NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

RAČUNOVODSTVO
POREZI u praksi

PROPISI.HR
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

Direktor
com.hr

poslovni savjetnik
com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

DANI
POSLOVNE
EDUKACIJE

P R M U S

SUPERPRODAVAČ

Centar za management i savjetovanje d.o.o.
Centar za računovodstvo i financije d.o.o.

Dragutina Golika 109, Zagreb
Telefon 01 4921 742
Faks 01 4921 743

www.business-media-group.com



Evelina Sever, poslovna tajnica u odvjetničkom društvu MARKOVIĆ & PLIŠO

„Moj recept za uspjeh: dati najbolje što znam i kontinuirano se usavršavati“

T: Ponijeli ste titulu NajTajnice 2011. godine. Kako se osjećate, što Vam predstavlja ova nagrada?

- Osjećam se uzbuđeno i s ponosom mogu reći da ta nagrada predstavlja potvrdu da svoj posao radim profesionalno. Kako sam se vratila s porodiljnog dopusta i bila izvan aktivnog poslovnog okruženja, osoba se zapita je li ispala iz „štosa“ i ovo priznanje je potvrdilo da nisam.

T: Što najviše volite kod svog posla, a što biste voljeli promijeniti?

- Stvarno nije lako odgovoriti na ovo pitanje. Posao je vrlo dinamičan i svaki dan stječem nova iskustva u komunikaciji s ljudima. U jednoj minuti se neka mirna situacija, rutinski dan, može pretvoriti u najbolji ili najteži dan poslovnog života. Baš tu dinamiku najviše volim. Ima dobrih i manje dobrih dana, ali to je dio posla.

T: Smatrate li da je tajnički posao u Hrvatskoj dovoljno cijenjen i prepoznat? Kakva su Vaša iskustva, a kakva Vaših kolegica?

- Vjerujem da se nekoć tajnički posao smatrao drugačijim nego što se smatra u današnje vrijeme i da njegove obaveze nisu bile tako opširne. Međutim, ne mogu reći da sam se u poslovnoj sredini ikada susrela s podcjenjivanjem ičijih radnih obaveza. Možda radi toga što sama ne podcjenjujem niti jednu radnju ičije profesije, a sasvim sigurno i zbog toga što se u mojoj poslovnoj sredini vrlo ozbiljno gleda na obavljanje svake radnje od koje se sastoji uspješan projekt.

T: Koje su po Vama najvažnije osobine tajnice? Kako zapravo nastaje kvaliteta tajnica?

- Kompetentnost, fleksibilnost i još jednom fleksibilnost. Mislim da u poslu tajni-

POSLOVNA TAJNICA, SUPRUGA, MAJKA TROGODIŠNJEG DJETETA, LJUBITELJICA KONJA I MAČAKA – DA JU PITATE, OVIM RIJEČIMA BI SE UKRATKO OPISALA **EVELINA SEVER**, DOBITNICA TITULE NAJTAJNICA 2011. EVELINA RADI KAO POSLOVNA TAJNICA U ODVJETNIČKOM UREDU MARKOVIĆ & PLIŠO, A TRENUTNO JE NA SPECIJALIZACIJI ZA ASISTENTA ZA LJUDSKE RESURSE NA POSLOVNOM UČILIŠTU SUPERA. RAZGOVARALI SMO S NJOM POVODOM OSVAJANJA OVOGODIŠNJE NAGRADE ZA NAJBOLJU HRVATSKU TAJNICU.

ce, voditelja ureda i/ili asistenta ne može uspjeti nitko tko nije spreman prilagođavati se trenutnim zahtjevima posla i/ili klijenta. Dobra volja, radni elan i veliko unutarnje zadovoljstvo činjenicom da si zaslužan za kvalitetno obavljen posao, nužan su preduvjet za kvalitetnu tajnicu. Ostalo ovisi o pojedincu i njegovoj spremnosti na kontinuirano stručno usavršavanje.

T: Svakodnevno ste zasigurno zatrpani mnoštvom informacija i poslova. Kako se nosite sa stresom, dozvoljavate li sebi da posao „uzme“ najbolji dio Vas?

- Nekoć jesam, dok sam tek bila unaprijedena ili dolazila u doticaj s obavezama koji su mi bile nove i nepoznate. Međutim, vjerujem da je to slučaj u svakoj profesiji i kod svake osobe, koja želi pružiti kvalitetu u onom što radi. No, tijekom tih četrnaest godina radnog iskustva naučila sam

zadržati emotivni odmak u slučaju kad nešto ne ide po planu ili se upetlja viša sila, tako da mogu reći da sada sačuvam dio najbolje mene koji je namijenjen za moju obitelj.



T: Imate li kakav savjet za kolege i kolegice?

- Mislim da svaka osoba zna koračati najbolje u vlastitim cipelama, tako da onaj re-

cept koji uspijeva meni ne mora biti univerzalan. No, moj recept je da u poslu treba dati najbolje što znamo i da se

cept koji uspijeva meni ne mora biti univerzalan. No, moj recept je da u poslu treba dati najbolje što znamo i da se

treba kontinuirano usavršavati. To će biti prepoznato, što je put ka uspjehu. Bez međusobnog povjerenja kolega i nadređenih, neće se postići željeni rezultati. **T**

Razgovarala: Maja Jurković

10 savjeta prije promjene fizičkog imidža

KAKO TO NAVODI ADAM C. ABBOT U SVOJEM PRIRUČNIKU "IMAGEMAKERS", (PRE)OBLIKOVANJE FIZIČKOG IMIDŽA NA "BOLJE" NIJE TAKO JEDNOSTAVNO KAKO TO IZGLEDA, ALI NI JEFTINO, NITI BEZ POSLJEDICA.

Neka djevojka nezadovoljna svojim izgledom (od fizionomije do raspoložive garderobe) te ujedno društvenim statusom, pokušala je sve u granicama svojih relativno skromnih primanja po "spasonosnim" savjetima stručnjaka za (pre)oblikovanje imidža. Najprije ju je smetao izgled nosa, a zatim i usana i brade i preuređenog nosa (jer novo oblikovani nos više nije bio sukladan s izmijenjenom fizionomijom), a zatim su došle na red i uši te još neki detalji osobnog izgleda. Pritom joj ni u jednom trenutku nije palo na pamet da je prvotni prirodni izgled mogao biti zanimljiv drugima, jer je to lice bilo u harmoniji s mimikom i neverbalnim signalima kojima je izražavala svoje raspoloženje i sl. Naime, "popravljanje" naravnog izgleda, može dovesti do disharmonije fizionomije lica pri govoru, pjevanju i mimici općenito.

Frankensteinov sindrom

Prirodni izgled lica je fino usklađen od rođenja, pa zatezanje i punjenje potkožnog tkiva može pritiskati ostale anatomske komponente koje smo dobili rođenjem. Najspominjaniji je utjecaj botoksa, koji umrtvljuje određene dijelove fizionomije, pa dijelovi lica postaju statični i neprirodni. Što je još gore – kod nekih u situacijama koje izražavaju jedno raspoloženje, botoks blokira harmoničnu mimiku, tako da ta neverbalna neusklađenost može djelovati više kao defekt nego kao poljepšanje. Dakako, dođete li u ruke onima koji žive od "savjeta" za naivne, budite uvjereni da će pronaći puno nedostataka na vama, kako bi izmuzli što više novca. Isto tako ne na-

sjedajte primjedbama uredskih kolegica ako vam iz zavisti nabacuju negativne opaske na račun frizure, tena, nove haljine, cipela i sl. Neke pate zbog viška kilograma. U svijetu već postoji golema industrija koja živi od pretelih osoba. A jesu li "debeljuce" baš svima neprivlačne? I mogu li svoju genetiku izmijeniti tabletama? I je li svaka punija osoba potencijalno bolesna? Za sve je kriv stereotip da debelo znači i bolesno - što ne mora uvijek biti točno. Za tanju figuru je, u pravilu, dovoljna upornost pri smanjenom unosu viška kalorija, pa tako jeftino postići novi osobni imidž. Iznimno, morat ćete ipak prihvatiti mišljenje svojeg šefa bude li zamjerio na prekratkijoj suknjici ili prejakom rumenilu i sl. On u brojnim slučajevima može imati pravo, jer želi uskladiti vaš imidž s imidžom kompanije, koja ima uspostavljena pravila odijevanja. No, promjena ličnog imidža je više vaša osobna stvar nego pitanje korporativnih protokola.

Ne zarađujete li mnogo, nećete si moći priuštiti poznatog i pouzdanog kirurga, a to je već dobar razlog za drukčije razmišljanje. Iznimno, imate li loše zube, a u djetinjstvu vam nisu mogli priuštiti dobrog ortodonta, ne mora biti kasno da to ispravite. Aparatić za korekciju zuba možete nositi i tijekom



punoljetnosti, a pokvarene zube dati liječiti i popraviti, odnosno zamijeniti odgovarajućom protezom. Uz to je potrebna stalna higijena usne šupljine, pa će vaš osmijeh biti ugodan svima s kojima komunicirate. Povrh svega, njegovani zubi omogućuju temeljitije probavljanje hrane, a ne ćete strepiti ni od lošeg zadaha. Zato, budete li u dvojbi hoćete li povećati male grudi ili urediti loše zube, opredijelite se za ovo potonje.

Konačna odluka je samo vaša

A.C. Abbot navodi sljedeće naputke u vezi s donošenjem odluke pri izmjeni fizičkog imidža – kako biste se osjećali bolje, a da ne osiromašite:

1 Najprije se savjetujte sa samom sobom i promislite što i zašto želite mijenjati u svojem izgledu.

2 Čak i ako imate neku vidljivu fizičku manu, zbog koje ste uznemireni (akne, "ružan" nos, tetovažu, male grudi, parezu lica i sl.), to možete popraviti općom urednošću, dobrim izborom rumenila te pažljivim načinom odijevanja.

Facies tua computat annos. - S. Iuvenalis
(Tvoje lice zbraja godine)

3 Potražite savjet neke osobe od posebnog povjerenja (člana obitelji, dugogodišnjeg znanca ili prijatelja/ice).

4 Budete li i dalje uvjereni u opravdanost kirurških zahvata nakon ovih postupaka i promišljanja, iznesite taj problem svojem obiteljskom ili osobnom liječniku. On će vas upoznati s daljnjim koracima, ali i materijalnim i zdravstvenim rizicima određenog zahvata.

5 U slučaju da niste zadovoljni ponuđenim savjetom, potražite tzv. drugo mišljenje kod nekog idućeg zdravstvenog savjetnika.

6 Budete li i dalje ustrajali u svojoj odluci za promjenom svoje fizičke slike, sistematizirajte svoje argumente i savjetujte se sa psihijatrom. Pribojavate li se da vam specijalist nije dao očekivano mišljenje i da vam nudi seanse psihoterapije radi svoje trajne zarade – možete opet potražiti novo mišljenje nekog drugog psihika; konačnu odluku ćete, ipak, donijeti vi.

7 Uzmite olovku i papir i u dvije rubrike s DA i NE zbrojite razloge koji (ne)idu u prilog vaše odluke, a razlika u konačnom zbroju će vam pomoći pri rješenju dvojbe. Ovdje možete kalkulirati i uslugom kozmetičara.

8 Bude li prevagnula odluka za stvarno potrebnim zahvatom glede nužnog poboljšanja fizičkog imidža, odredite redoslijed i uskladite ga sa svojim prihodima. Ne sramite se pitati za sve što vam je nejasno. Kad se radi o vašem zdravlju nema glupih pitanja. Tek kad nastanu naknadni problemi, zaključit ćete da ste bili glupi, jer niste htjeli postaviti "glupo" pitanje.

9 Saznajte (raspitivanjem, internetom, ozbiljnim stručnim publikacijama itd) adresu najprihvatljivijeg estetskog kirurga i otidite na informativni razgovor. Raspitajte se o rizicima željenog zahvata i je li ordinacija pokrivena osiguranjem za slučaj postoperativnih komplikacija. Formular izjave u vezi s tim rizikom ponesite sa sobom i prije nego potpišete, dobro je proučite i eventualno se, u slučaju nejasnoća, savjetujte s odvjetnikom ili drugim liječnikom.

10 Radite li u filmskoj, modnoj, glazbeno-izvođačkoj industriji i sličnim zanimanjima, a prihodi su vam stalni i zadovoljavajući, tada bez velikog dvoumljenja (nakon što razmotrite navedenih 9 točaka) možete pristupiti izmjenama svojeg fizičkog imidža.

Budete li sa svim rezovima zadovoljni, vaša investicija će se isplatiti – čak i ako budete morali računati s pokojom naknadnom korekcijom u dogledno vrijeme. Nemojte smetnuti s uma da popravljanje onoga što ste oduzeli od majke prirode NE može trajati vječno, pa upravo zato što ste dirnuli u bit naravi, morate kadšto otići na korekciju korekcija. Najvažnije je pritom da vas sve ono u vezi s vašom željenom uljepšanom slikom čini zadovoljnom te sebi i drugima više prihvatljivom. Osobito, ne budete li više morali razmišljati da svi bulje u vaš veliki nos, klempave uši i zadebljane resice ispod očiju. A možete ste si to samo umislili.



Eduard Osredecki

Osjetite ljekovitost **nevena** na svojim rukama

OLIVAL linija za ruke

KOZMETIKA OLIVAL RAZVILA SE NA TEMELJU STARIH RECEPTURA, OBOGAĆENIH NOVIM SPOZNAJAMA U KOZMETOLOGIJI I FARMACEUTSKOJ TEHNOLOGIJI. VISOKA KVALITETA PROIZVODA OLIVAL OSIGURANA JE MALIM PROIZVODNIM SERIJAMA.

Olival je hrvatski proizvođač prirodne kozmetike za njegu i zaštitu kože s tradicijom dugom 14 godina. Gotovo svaki proizvod sadrži bar jedno prirodno masno ulje dobiveno iz ljekovitih biljaka postupkom hladnog prešanja ili maceracijom. Proizvodi su dostupni u bolje opremljenim ljekarnama i trgovinama.

Koncentrat za ruke i nokte s nevenom

Koncentrat za ruke s nevenom djeluje do najdubljih slojeva suhe, ispucane i osjetljive kože ruku. Ekstrakt nevena i vitamin E obnavljaju oštećenu kožu i usporavaju proces starenja. Ova krema idealna je za noćnu njegu. Nanoši se u maloj količini, sporije se upija a duže zadržava na koži.



Hidratantna krema za ruke i nokte s nevenom

Hidratantna krema za ruke hrani kožu i idealna je za dnevnu njegu. Brzo se upija i hidratizira suhu kožu. Ekstrakt nevena obnavlja oštećenu kožu i nokte. Vitamin E snažan je antioksidans koji neutralizira slobodne radikale te usporava starenje stanica.

www.olival.hr

Oslovljavanje u službenoj komunikaciji

UZ IME I PREZIME OSOBE KOJOJ PIŠEMO POSLOVNO PISMO, KAO I U DRUGIM PRILIKAMA, TREBAMO NAPISATI ZVANJE I/ILI ZANIMANJE I/ILI TITULU. VAŽNO JE ZNATI TOČNO ZNAČENJE TIH RIJEČI KAKO NE BI DOŠLO DO POGREŠKE.

Kad nekoga pitamo na kojem radnom mjestu radi, odnosno koje je njegovo zanimanje, može nam odgovoriti da je magistar ekonomije. To međutim nije zanimanje, nego zvanje pa nismo dobili odgovor na pitanje koje smo postavili. Pravilan odgovor na postavljeno pitanje bio bi kada bi nam osoba navela naziv svoga radnog mjesta, npr. *tajnik/tajnica Ureda predsjednika Uprave, voditelj/voditeljica poslovnice* itd.

Zvanje je stupanj koji smo postigli nakon završetka školovanja. Npr. završetkom diplomskog sveučilišnog studija stječe se akademski naziv *magistar* ili *magistra* uz naznaku struke, npr. *magistar/magistra ekonomije, prava, psihologije* itd. Osobe koje završe diplomski sveučilišni studij iz područja tehničkih znanosti stječu akademski naziv *magistar inženjer* ili *magistra inženjerka* uz naznaku struke, npr. *magistar/magistra inženjer/inženjerka građevinarstva, geodezije* itd. Završetkom diplomskoga sveučilišnog studija medicine, stomatologije ili veterine stječe se akademski naziv *doktor/doktorica* uz naznaku struke, npr. *doktor/doktorica medicine, stomatologije* ili *veterine*.

Život s titulama

Sva navedena zvanja, odnosno akademski nazivi, pišu se iza prezimena osobe kojoj pripadaju i od prezimena se odvajaju zarezom. Pravilno je, npr. *Ivan Ivić, dr. med., Petra Perić, mag. ing. geod., Marija Marić, mag. iur.* Dakle, Ivan Ivić završio je diplomski sveučilišni studij medicine, Petra Perić završila je diplomski sveučilišni studij geodezije, a Marija Marić diplomski sveučilišni studij prava.

Titule su: *magistar znanosti*, koja se prije stjecala nakon završenog poslijediplomskog studija, *doktor znanosti*, koja se danas uglavnom stječe nakon završenog poslijediplomskog studija i nakon uspješno

obranjene doktorske disertacije.

Ako netko postane član Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, zbog velikih i važnih dostignuća u znanosti ili umjetnosti, postaje *akademik*.

Kratica za *magistar znanosti* je *mr. sc.*, za *doktor znanosti* kratica je *dr. sc.*, a za *akademik* kratica je *ak.* Titule se pišu ispred imena osobe kojoj pripadaju, npr.: *mr. sc. Ivan Perić, dr. sc. Ivan Ivić, ak. Ivan Nikić.*

Pisanje titula, zvanja i zanimanja

Zanimanje je opis posla koji netko radi, odnosno naziv radnog mjesta. Netko je, npr. po zanimanju *učiteljica/učitelj*, netko *direktorica/direktor*, netko *tajnica/tajnik*. Taj je podatak različit od podatka o zvanju i to je važno razlikovati. Naime, osobe istih zanimanja mogu imati različito zvanje, a netko od njih može imati i titulu.

Zanimanje se, za razliku od zvanja, redovito tokom života mijenja pa najčešće nekoliko godina imamo jedno, a onda drugo zanimanje. Netko i u jednom danu može promijeniti dva ili više zanimanja.

Zanimanje se piše iza prezimena osobe na koju se odnosi i od prezimena se odvajaju zarezom. Pravilno je, npr. *Ivan Ivić, pročelnik Odsjeka; Petra Perić, predstojnica Ureda, Ivana Ivić, tajnica direktora.*

Ako je zvanje ili zanimanje uklopljeno u rečenicu, onda se od ostalih dijelova rečenice odvajaju zarezima. Npr. *Ivan Ivić, mag. arh. (zvanje), na nalazištu je pronašao zanimljiv predmet; Ivan Ivić, kustos (zanimanje), zaposlen je u Arheološkom muzeju.*

I titula i zvanje i zanimanje uobičajeno se u rečenici pišu malim početnim slovom,



osim ako su na početku rečenice, npr. *dekan, ministar, predsjednik, direktor*. Iznimka od tog pravila su nazivi državnih poglavara i poglavara vjerskih zajednica koji se, kada dolaze bez imena i prezimena, pišu velikim početnim slovom, npr. *predsjednik, papa, kralj, kraljica, šah, car*. Npr. *U Rimu je Papa primio brojne hodočasnike; Jučer je Predsjednik primio izaslanstvo Županije.*

U ugovorima se često na početku piše ime osobe i njezino zanimanje, a poslije se obično navodi: *u daljnjem tekstu*, npr. *Predsjednik, Direktor...* Kako se misli na konkretnu osobu, imenica predsjednik, direktor ili druga je zamjena za ime te osobe pa se zanimanje piše velikim početnim slovom.

Zanimanje se piše velikim početnim slovom i kada označava instituciju, ured i sl., npr. *Gradonačelnik, Ministar...* Tada se na ime ne misli na konkretnu osobu, nego na ustanovu, ured, instituciju i dr.

Prilikom usmenog oslovljavanja najčešće oslovljavamo navodeći imenicu *gospodine/gospođu* i zanimanje osobe, npr. *Poštovana gospođu predsjednice, poštovana gospodo zastupnici, poštovani gospodine profesore, poštovana gospođu ministrice.* **T**

How to Find an Employee

LEARN the steps

1. RECRUITING

This is the classical way of finding a job, so as an employer you should be aware that this type of **advertising a vacancy** will attract most candidates. Draw up a job description carefully and place the **job advertisement** (also: **advert** or **ad**) in all business related media and further. Once you receive all the **CVs** (curriculum vitae, also: **résumés**) with enclosed **covering letters**, **shortlist the candidates** and **conduct preliminary interviews** which will disclose the best candidates. The next step is to invite the best candidates to an **in-depth interview** along with **aptitude tests** to assess their mental ability and reasoning skills. When you finally appoint the most successful applicant for the **post**, it is time for a new adventure - employee training (but let us leave this for some other lesson).

2. HEADHUNTING

If you feel that the classical way of recruiting is more of a "lottery", maybe you should opt for headhunting. A **headhunter** is actually a **professional or executive recruiter**. They receive a request, usually from a client company which specifies the job requirements. At that point, they will either search their **database of candidates** and/or they will recruit or headhunt at other companies. It is usually the client company that pays the headhunter so if you are planning to use their services, it is very important to check their track record and other client companies.

3. BLOGGING

When blogging your vacancies, you are entering the world of mass media. As soon as you set up a free account on a blog service, you will notice the dramatic reduction in **advertising costs**. However, successful blog advertising has its rules, and here are the most important ones:

- 1) train your bloggers
- 2) link up with related blogs to increase the number of hits
- 3) do not neglect classic advertising
- 4) be simple and original
- 5) control site activity

4. WORD-OF-MOUTH

If none of the previously mentioned methods seem to ensure you just the right candidate for the opening, maybe you should **spread the word** in your surroundings. Connections in the business world have always been the key to success, and your future employee might just be **lurking in your neighborhood**.

Language file

to advertise a vacancy	oglasiti slobodno radno mjesto
to draw up (a job description)	sastaviti, izraditi (opis posla)
to place / put an advertisement (in a newspaper / on the internet)	objaviti oglas (u novinama / na Internetu)
to enclose a covering letter	priložiti pismo zamolbe (molbu)
to shortlist candidates	odabrati kandidate koji ulaze u užu krug
in-depth	temeljit, dubinski
aptitude test	test sposobnosti
assess	procijeniti, ocijeniti
appoint	imenovati
applicant	kandidat
post	služba; radno mjesto
opt for sth	odlučiti se za nešto, odabrati
track record	dosadašnji uspjeh, dostignuća
word-of-mouth	usmena predaja
lurk	vrebat; pritajiti se
probationary period	probni rok

PRACTICE the walk

Exercise 1

Fill in the gaps with the words from the box to get some standard job interview questions.

achieve	accomplishments
attend	short-term
	productive

1. What are your _____ goals?
2. What _____ have given you the most satisfaction in your life?

3. Why did you choose to _____ your college?
4. How much training do you think you'll need to become a _____ employee?
5. How do you plan to _____ your goals?

Exercise 2

Write down the nouns of the following verbs:

- a. to apply _____
- b. to offer _____
- c. to satisfy _____
- d. to require _____
- e. to appoint _____
- f. to regret _____
- g. to employ _____
- h. to qualify _____
- i. to interview _____
- j. to assess _____

COMMUNICATE the knowledge

- Use the words from exercise 2 to write a covering letter for a job vacancy of your choice.

KEY

Exercise 1

1. short-term; 2. accomplishments; 3. attend; 4. productive; 5. achieve

Exercise 2

- a. application; b. offer; c. satisfaction; d. requirement; e. appointment; f. regret; g. employment; h. qualification; i. interview; j. assessment.



Mala škola informatike

Uvijek dostupni

RASPOLOŽIVI 24 SATA NA DAN? MOGUĆE JE, UZ POMOĆ MODERNIH TEHNOLOGIJA. SVAKA TVRTKA IMA SVOJE RADNO VRIJEME, A SAMO RIJETKE TVRTKE RADE 24 SATA NA DAN. OVA TVRDNJA VRIJEDI SAMO KADA GOVORIMO O TVRTKI KOJA POSLUJE U NEKOM PROSTORU, DOSTUPNOM DIREKTNO ILI INDIRECTNO. DANAS SVE VIŠE TVRTKI KOMUNIKACIJU SA SVOJIM KLIJENTIMA I KUPCIMA ODRŽAVA PUTEV DRUŠTVENIH MREŽA ILI FORUMA. KORISNICI VAM MOGU „POKUCATI“ U BILO KOJE DOBA DANA ILI NOĆI, OSTAVLJAJUĆI SVOJE PITANJE ILI KOMENTAR NA NEKOJ OD DRUŠTVENIH MREŽA.



Facebook, Google+ i Twitter

Krenimo od Facebooka. U postavkama vašeg Facebook profila, putem kojeg administrirate *Wall* (ili *Zid*) tvrtke, odaberite e-mail obavijest. Čim netko nešto novo napiše ili pak prokomentira, dobit ćete trenutnu e-mail obavijest o tome, kao i tekst komentara. Naravno, za vrijeme radnog vremena ispred vas je cijelo vrijeme uključen Outlook ili neki drugi e-mail klijent za pregledavanje pošte. Čim netko nešto prokomentira, dobit ćete e-mail u kojem se nalazi direktan link na komentar, kao i komentar. Kliknete mišem na link i u trenu ste na Facebooku i možete dati odgovor. Ukoliko odgovor ne znate ili pak za odobrenje morate tražiti nadležnu ili odgovornu osobu, možete e-mail proslijediti pravoj osobi koja će vidjeti komentar ili pitanje. Ta osoba vam isto tako odgovara na e-mail, a odgovor samo kopirate u polje za komentar na Facebooku. Ukoliko odgovorna osoba ima administratorske ovlasti, klikom na link u mailu također može odgovoriti na *Wall-u*.

Nakon što odete s posla, sigurno uvijek pored sebe imate mobilni telefon. Ukoliko je mobilni telefon „pаметan“ (naziv za današnje napredne mobilne telefone), na njemu podesite e-mail klijent tako da ćete na mobilni telefon istog časa dobiti e-mail, kao i kad ste na poslu, pored računala. Kliknete na link i u internetskom pregledniku možete odgovoriti na komentar. Ili pak putem aplikacije Facebook, a u trgovinama aplikacijama nalaze se i aplikacije namijenjene praćenju Facebooka i Twittera.

Ista pravila vrijede i za Google+, na kojem možete imati stranicu tvrtke.

Ukoliko koristite Twitter, za obavještanje vaših korisnika o novostima vaše tvrtke ili pak za dvosmjernu komunikaciju, uključite si e-mail notifikaciju za svaki post na Twitteru na koji vam netko nešto odgovori.

Forumi

Internetski forumi imaju puno dužu tradiciju u komunikaciji nego društvene mreže. Forum možete imati na web stranici tvrtke ili pak na nekom drugom forumu (zakupljenu temu na nekom posjećenom specijaliziranom forumu ili ju pak sami možete

otvoriti, ali, ne kao tvrtka nego kao slučajni forumaš).

Za razliku od društvenih mreža, na kojima

korisnici doslovce očekuju trenutni odgovor i ne traže starije komentare nego vas direktno nešto pitaju ili ostavljaju svoj komentar, forumi su koncipirani nešto drugačije. Na većini foruma nije dopušteno postavljanje pitanja koja već postoje u otvorenoj temi, a na to će vas upozoriti moderator foruma. Nadalje, ljudi na forumu ne očekuju trenutni odgovor, a vrlo često u raspravu uskaču drugi forumaši.

I na forumima postoje e-mail notifikacije, tako da možete pratiti sve nove teme i postove, teme u kojima sudjelujete ili pak možete pratiti određenu temu iako u njoj još niste počeli aktivno sudjelovati. Forumi imaju još jednu dobru i korisnu funkcionalnost, a to je skok na najnoviji napisani post, koji je napisan od vašeg posljednjeg posjeta na forumu. Naime, ukoliko se u nekoj temi nalaze stotine napisanih postova, sigurno vam nije lako pronaći posljednji koji ste pročitali. Moderni forumi imaju ovu funkcionalnost, do koje se dolazi u izborniku na samom forumu.

Kao što vidite, u virtualnom svijetu možete biti prisutni u bilo koje doba dana i noći, od bilo kud – doslovce možete iz kreveta odgovarati ljudima na njihova pitanja ili pak pitanje proslijediti odgovornoj osobi i već ujutro na e-mailu imati spreman odgovor.



Krunoslav Čosić

Ukoliko se vi kao tajnica, između ostaloga, povremeno brinete i oko komunikacije s vašim klijentima, tada vam sigurno nije baš najzgodnije i najpraktičnije svako malo provjeravati ima li novih komentara na Facebook stranici tvrtke, ima li što novo na Twitteru ili pak na forumu. Naime, pokretanje bilo koje od spomenutih komunikacija danas je doslovce spremno u pola sata. Osim na Facebook stranici, mnoge tvrtke komuniciraju i putem Twittera te putem foruma koji može biti smješten na web stranici tvrtke ili pak putem otvorene teme na nekom od posjećenijih foruma. Kako ne biste non-stop visjeli na spomenutim adresama na internetu, postavite različite notifikacije (obavijesti) putem kojih ćete saznati čim se nešto novo pojavi.

PRAKTIČNO
LAKO
RAZUMLJIVO
STRUČNO

www.ripup.hr



narudžbenica

kojom se pretplaćujem na časopis Računovodstvo i porezi u praksi (12 brojeva) po cijeni od 865,00 kn (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke ili ime i prezime:

Ulica: _____ Poštanski broj i mjesto: _____

Telefon: _____ Fax: _____

OIB: _____ Broj primjeraka: _____

U _____ dana

Potpis odgovorne osobe i žig:

Narudžbenicu molimo dostaviti na adresu:
Centar za računovodstvo i financije d.o.o. - Dragutina Golika 109, 10000 Zagreb
ili na fax: 01 4836 099 ili na e-mail: pretplata@ripup.hr

Za dodatne informacije nazovite 01 4921 737

Mobbing – sociopatsko ponašanje kao radna svakodnevnica

MOBBING JE SPECIFIČNO PONAŠANJE KOJIM NA RADNOM MJESTU JEDNA OSOBA ILI SKUPINA SUSTAVNO, DUŽE VRIJEME, PSIHIČKI ZLOSTAVLJA I PONIŽAVA DRUGU OSOBU, U NAMJERI DA UGROZI NJEZIN UGLED, ČAST, LJUDSKO DOSTOJANSTVO I INTEGRITET. MOBBING SE ODVIJA IZMEĐU NADREĐENIH I PODREĐENIH, ALI NAJČEŠĆE MEĐU SURADNICIMA ISTE RAZINE.

U literaturi se spominje oko 45 različitih suptilnih aktivnosti koje se prepoznaju u procesu mobbinga (Koić, Filaković, Mužinić, Matek, Vondraček, 2002), a u različitim kulturama postoje i karakteristična specifična ponašanja. Na primjer, u radnoj okolini izabrana žrtva mobbinga ne može doći do riječi, stalno je prekidaju u govoru ili ignoriraju. Žrtvu se isključuje iz društvenog života na poslu (npr. „zaboravlja“ ju se pozvati na proslavu, zabave, ignorira se u stankama). Pojačana je kontrola njezine prisutnosti na poslu, više ili manje nego što je to uobičajeno u dotičnom okružju, žrtvu se premješta u ured udaljen od radnih prostora ostalih kolega. Dobiva samo besmislene radne obveze koje su ispod njezine profesionalne kvalifikacijske razine, zadatke koje ne može riješiti ili stalno dobiva nova zaduženja. Uskraćuju joj se važne informacije, optužuje ju se za propuste koji se nisu dogodili, neutemeljeno se obezvrjeđuju rezultati njezina rada. Stalno su prisutne šale na njen račun, šire se neprovjerenе glasine u pokušaju sramoćenja žrtve. Ponekad se događaju i seksualna i fizička zlostavljanja.

Faze mobbinga

U **prvoj fazi** mobbinga, kao njegova moguća osnova, pojavljuje se neriješen sukob među suradnicima, a posljedica su poremećeni međuljudski odnosi. Izvorni se sukob ubrzo zaboravlja, a zaostale agresivne težnje usmjeravaju se prema odabranoj osobi. U **drugoj fazi** potisnuta agresija eskalira

u psihoteror. U vrtlogu spletki, poniženja, prijetnji, psihičkog zlostavljanja i mučenja, žrtva gubi svoje profesionalno i ljudsko dostojanstvo. Počinje se osjećati, a naposljetku doista i postaje manje vrijednim subjektom koji u svojoj radnoj okolini gubi ugled, potporu i pravo glasa. U **trećoj fazi** već obilježena i neprekidno zlostavljana osoba postaje „vrećom za udarce“, „dežurnim krivcem“ za sve propuste i neuspjehe kolektiva. **Četvrta faza** je karakteristična po očajničkoj „borbi za opstanak“ žrtve, u koje se tada pojavljuje sindrom izgaranja na poslu, tj. kronični sindrom umora (*burn-out*), psihosomatski ili depresivni poremećaji. U **petoj fazi**, uglavnom nakon višegodišnjeg teroriziranja, žrtve obolijevaju od kroničnih bolesti i poremećaja, napuštaju posao ili posežu za suicidalnim izlazom.

Kako dolazi do pojave mobbinga?

Uzroci mobbinga su mnogobrojni, no najčešće mobbing izrasta iz sukoba kojem je okidač neka značajna promjena u radnoj sredini. Sukob prerasta u rat između dvije strane zbog njihovih suprotnih stajališta. Daljnji uzrok mobbinga može biti ignoriranje mobinškog ponašanja; žrtva se plaši započeti braniti jer se boji gubitka posla, usamljena je i bespomoćna, s premalo socijalnih ovlasti. Nekompetentni rukovoditelji ne prepoznaju, ne sprječavaju i ne zauzstavljaju mobinško ponašanje, pa to postaje jedan od najčešćih razloga za njegovo događanje. Čest razlog za pojavu mobbinga pretjerani su zahtjevi rukovodstva tvrtke,

loša radna klima, nedostaci u organizaciji rada, nejasne odredbe glede ovlasti tj. radno - pravni propisi. Važan uzrok je i socijalni sklop skupine u kojoj vlada zavist, neprijateljstvo, pritisci i sl.

Mobbingu su podjednako izloženi i muškarci i žene. Muškarci češće doživljavaju prijetnje ili fizičke nasrtaje, a oko 15 posto žena susrelo se i sa seksualnim ugrožavanjem na poslu. Najčešće žrtve uznemiravanja tihe su, mirne i povučene djevatnice, često zastrašene i osjećajem manje vrijednosti, kojima se može lako manipulirati. Među zaposlenicima visoke stručne sprema najčešće su žrtve mlade osobe pune entuzijazma, čija je karijera u usponu i nije u skladu s očekivanjima okoline ili planovima nadređenih osoba. Posebno su česte žrtve mlade, samohrane majke i neudate žene.

Najčešći zlostavljači su osobe specifičnih osobina ličnosti, smanjenog kapaciteta za ljubav, osobe s problemima u vrijednosnom sustavu, na moralnoj razini, kvalifikacijama, osobnim ciljevima i motivima odnosno sociopatskoj osobnosti (Gruber, 2005). Mobbingom prikrivaju nemoć u nekoj drugoj sferi svojega života (najčešće privatnog, u braku ili obitelji) formirajući oko sebe grupu u kojoj dokazuju svoju moć i važnost na račun žrtve. Nerijetko to čine iz osobnog straha da neće biti cijenjeni ili da će sami postati nečijom žrtvom. Njima se lako pridružuju slabi u strahu da ne postanu žrtve. Zlostavljači se često zapravo osjećaju podređeno i nemoćno, pa svoju nesposobnost skrivaju projekcijom na druge. Manipulativni su i dvojni, npr. u kontaktu sa žrtvom izrazito bezobzirni, a s ostalim suradnicima simpatični i pristupačni. Neki zlostavljaju i svjesno, s namjerom naškoditi drugome ili ga prisiliti da napusti radnu sredinu. To čine kad se osjećaju ugroženo ili u situacijama kad postoji višak radne snage, u kriznim vremenima.

Posljedice na zdravlje žrtve

Dugotrajnije izlaganje mobbingu uvijek dovodi do ozbiljnih zdravstvenih posljedica; tjelesnih - kronični umor, probavne smetnje, prekomjerna tjelesna težina ili mršavljenje, smanjen imunitet; psihičkih - depresivno raspoloženje, burn-out sindrom, emocionalna praznina, osjećaj gubitka životnog smisla, anksioznost, gubitak moti-

vacije i entuzijazma, apatija ili hipomanija, poremećaj prilagodbe, depresija, nesаница, povećana potreba za alkoholom, sedativima, cigaretama te poremećaji ponašanja kao rizično ponašanje, gubitak koncentracije, zaboravnost, eksplozivnost, grubost, pretjerana osjetljivost na vanjske stimulanse, bezosjećajnost, obiteljski problemi, suicid.

Psihički poremećaji povezani s mobbingom su poremećaj prilagodbe ili posttraumatski stresni poremećaj (PTSP) s promjenom osobnosti uz prevagu opsesivno-depresivnog sindroma. Obuhvaća neprijateljstvo i nepovjerljivost prema okolini, stalni osjećaj napetosti, iscrpljenost, demoraliziranost zbog stalnog ponižavanja, omalovažavanja, ismijavanja i odbačenosti (Poredoš, Kovač, 2004). Uz mobbing je vezan i "burn-out" ili sindrom izgaranja na poslu. To je progresivni gubi-



tak idealizma, energije i smislenosti vlastitog rada, koji nastaje kao rezultat frustracija i stresa. Izgaranje prate negativne emocije, npr. depresija, nedostatak snage, nezadovoljstvo, strah, neodgovarajuća kvaliteta života i beznađe, gubitak samopouzdanja, nemogućnosti prosudbe i donošenja odluka; iscrpljenost, osjećaj nemogućnosti vladanja emocijama, depersonalizacija tj. promijenjen doživljaj osobnog identiteta.

Seksualno uznemiravanje je jedan od načina mobbinga, a definira se kao svaki oblik neželjenog verbalnog, neverbalnog i fizičkog ponašanja seksualne prirode, svaki pokušaj seksualnog utjecaja osobe na osobu, s ciljem ili efektom povrede dostojanstva osobe, koji je uznemiruje, zbunjuje i doživljava se neugodnim. Važan je spol žrtve i zlostavljača, učestalost pojavljivanja i kategorija ponašanja zlostavljača. Ova ponašanja mogu se usmjeravati od muškarca prema ženi, žene prema muškarcu, žene prema ženi, muškarca prema muškarcu, između nadređenih prema podređenima. Realizira se kao zlouporaba moći ili kontrole ili zamjena nečega za nešto (seks kao uvjet), uz insistiranje na pokornosti i po-

slušnosti. Drugi način zlostavljanja je postavljanje neprijateljskog, seksualiziranog ambijenta u radnom prostoru, gdje se ponavljaju neugodne radnje, riječi i ponašanja seksualne prirode, vicevi, šale, geste, neželjeni dodiri, pogledi, usputna dobacivanja, neželjeni komentari nečijeg izgleda, ponašanja i oblačenja, pomanjkanje poštovanja, prekomjerno prijateljsko ponašanje, „izvan onoga što spada u posao“.

Kako suzbiti mobbing i što učiniti prepoznamo li ga

Pismeno zabilježite svaki mobinški nasrtaj i arhivirajte sve pismene dokumente. O onome što vam se događa obavijestite osobu iz vaše radne sredine u koju još uvijek imate povjerenja, a ako takva osoba ne postoji, obratite se aktivisti neke od udruga za zaštitu ljudskih prava, za jednakost spolova, Udruzi za zaštitu žrtava mobbinga. Pokušajte razgovarati s osobom koja vas zlostavlja o njenom ponašanju i postupcima. Ne dajte se uvući u mobbing. Uočite li žrtvu mobbinga, budite ljubazni, razgovarajte s njom, pomozite joj. Pokušajte reći zlostavljačima neka prestanu sa svojim pona-

šanjem. U slučaju pojave psihičkih ili tjelesnih poremećaja, potražite savjet psihologa, psihijatra, liječnika obiteljske medicine ili medicine rada. Potražite savjet pravnika koji se bavi radnim pravom.

Osnovne mjere za suzbijanje mobbinga prije svega su sustavna prevencija, prepoznavanje problema i stručna rehabilitacija. Zaposlenici koji su žrtve mobbinga obično šute o mobbingu, zato i poslodavac i zaposlenici trebaju znati da je kažnjiv i kome se trebaju obratiti za pomoć. Poslodavac na temelju Zakona o radu, internim uredbama i pravilnicima mora razraditi postupak sprječavanja mobbinga u svom kolektivu (sukladno čl. 30. Zakona o radu, poslodavac je dužan zaštititi dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla, tako da osigura uvjete rada u kojima neće biti izloženi psihičkom ili fizičkom uznemiravanju, uključujući i seksualno). Ova zaštita uključuje i poduzimanje preventivnih mjera, a postupak i mjere zaštite uređuju se kolektivnim ugovorom, sporazumom sklopljenim između radničkog vijeća i poslodavca ili pravilnikom o radu.

Andreja Marčetić

Zaposleni su najveći ambasadori brenda i prepoznatljivosti poduzeća

MOGLI BISMO REĆI DA SU ZAPOSLENI OGLEDALO KOMPANIJE. U DANAŠNJE VRIJEME IMIDŽ KOMPANIJE JE NAJVEĆA I NAJPREPOZNTALJIVIJA VIZITKA KOMPANIJE, ZAPOSLENIH I NJIHOVOG IZGLEDA. **SVOJIM IZGLEDOM ONI KOMUNICIRAJU SVOJE RADNO MJESTO, ZNANJE TE VIZIJU KOMPANIJE.** ZAPOSLENI SU DANAS ZAPRAVO NAJVEĆI AMBASADORI BRENDA I PREPOZNTALJIVOSTI POSUZEĆA.

Zaposlenici neodgovarajućeg stila i izgleda, koji se nikako ne može poistovjetiti s očekivanjima poduzeća na području odijevanja, isto tako ne mogu skladno i vjerodostojno predstavljati izgled tj. imidž poduzeća.

Pitanje koje se postavlja je sljedeće: „Je li prepoznatljivost i usklađenost zaposlenih s imidžem kompanije umjetnost ili je to jednostavno praktično znanje?“

Odgovor glasi: „Da bi zaposlenici bili uspješniji na svom radnom mjestu, moraju razviti svoju vlastitu strategiju profesionalnog odijevanja koja je istovremeno usklađena s imidžem poduzeća.“

A to je jednostavno zato što nam je potrebno samo desetak sekundi da (pr)ocijenimo pojedinca. Svi zaposleni mogu biti ocijenjeni najvišim pozitivnim utiskom.



Foto: PIXSELL



foto: Sanjin Strukic/PIXSELL

3. konferencija Dan velikih planova

Crna boja odjeće snažno ostavlja utisak formalnosti i ponosa. Isto tako ju doživljamo tajanstveno i elegantno. Kombinacija tamne boje odjeće i svijetle boje košulje ostavlja utisak profesionalnosti. Nježnost svijetle, ružičaste košulje stvara u cjelokupnom izgledu dojam mekog i ugodnog karaktera. A uzorak kravate naglašava razigranost te daje dojam osobe koja pristupa komunikaciji. Izgled je prikladan.

Siva boja daje cjelovitom izgledu neutralnost i suzdržanost. U njoj se i boje, kao i osjećaji rasplinu, zbog toga je prikladna za poslovni svijet. Uz kombinaciju bijele košulje doživljavam izgled savršenim, nježanim i pozitivnim. Istovremeno pastelno zelena boja kravate u cjelokupni izgled unosi ugodan osjećaj. Utsak sive, bijele i zelene kombinacije zajedno stvaraju ozbiljnost i fleksibilnost. Izgled je prikladan.

Tematska sjednica Nacionalnog vijeća za praćenje provedbe Strategije suzbijanja korupcije

Zbog prevladavajuće crne boje, cjelokupni izgled gospodina Jukića poručuje eleganciju i plemenitost. Bijela boja košulje dodaje utisak savršenosti, pozitivnosti i svježine. Cjelokupni formalni i autoritativni izgled crne i bijele boje nadopunjuje tamnocrvena kravata, koja stvara konvencionalni utisak. Izgled je prikladan.



foto: Zarko Basic/PIXSELL

Profesionalnost Roberta Jukića

Robert Jukić ima izuzetno dobro izgrađen svoj poslovni stil. Poštuje sva prava poslovnog odijevanja te je prikladno obučen u svim različitim poslovnim prilikama. Česta kontrastna kombinacija tamne boje odjeće sa svijetlom bojom košulje stvara autoritativan utisak, dok kombinacija obojane košulje djeluje više dostupnije za javnost. Stil Roberta Jukića je konvencionalno klasičan te usklađen i sa njegovim poslom. U poslovnom okruženju tako šalje jasnu sliku pozitivnog korporacijskog imidža. **T**

Jerneja Agić
 OBUČI.SE, razvijamo stil
 Image Consultant Specialist for Adria Region
 www.obuci.se; jerneja@obuci.se

Čudesna namirnica **komorač** – izvor zdravlja i ljepote

U OVO ZIMSKO VRIJEME, KAD SU PREHLADE I GRIPE NA VRATIMA, A ENERGIJA NA MINIMUMU, POSTOJI JEDNA ZANIMLJIVA NAMIRNICA KOJA MOŽE BITI OD POMOĆI - KOMORAČ. IZGLEDA KAO VEĆA GLAVICA CRVENOG LUKA SA ZELENIH IZDANCIMA, A POSEBNO JE VAŽNA JER JE NJENO DJELOVANJE ANTIBAKTERIJSKO (ŠTITI SLUZNICU USTA I ŽDRIJELA), DIURETIČKO (IZVRSNOST ZA ANTICELULITNU TERAPIJU) TE KARMINATIVNO (UBRZAVA PROBAVU I SPRJEČAVA NADIMANJE).

Komorač je najpreporučljivije zimsko povrće radi visokog udjela C vitamina te se preporučuje jesti dvaput tjedno.

Nutritivni sastav: kalcij, natrij, mangan, fosfor, kalij, vitamin A i velike količine vitamina C, sumpor, fosfor. Podsjeća na anis. Sjemenke sadrže ulja i to slatki anetol i gorke fenheron.

U antička vremena i azijskom prostoru komorač je bio cijenjen zbog svog okusa sličnog anisu (kao bronhi bomboni) te svestranih ljekovitih svojstava. Eterična ulja atenol i fenhem otklanjaju crijevnu napetost te pomažu kod prehlade i kašlja. U brojnim kuharicama komorač još uvijek ima sporednu ulogu, samo kao eventualno začinska biljka, radi njegovog neobičnog okusa. Međutim danas se sve više priprema kao samostalan obrok, a najbolja kombinacija je s krumpirom, što je u Njemačkoj prava poslastica.

Aroma komorača prilično varira od vrste do vrste. Npr. divlji komorač ima gorkasti okus, a pitomi ili slatki komorač ima okus jako sličan anisu, i taj najčešće upotrebljavamo u kulinarstvu. Od komorača se dobiva eterično ulje (prastaro i dokazano kućno sredstvo protiv probavnih tegoba, kašlja te za olakšavanje disanja kod prehlada).

Djelotvorne tvari
Bogatstvo balastnih tvari čini komorač idealnim ljekovitim sredstvom za sve one koji pate od probavnih tegoba, poput nadimanja, osjećaja napetosti te opstipacije.

Osim toga, vlaknaste tvari vežu na sebe otrovne i masne tvari u crijevima i na taj način odstranjuju otvore iz tijela i smanjuju razinu kolesterina i masnoće u krvi. Zeleni izdanci komorača mogu biti izvrsne svježije „grickalice“ koje se duže vremena mogu grickati te na kraju ostaju samo suhe vlaknaste tvari (slično kao i kod šećerne trske).

Komorač je bogat kalijem (važno za održavanje razine vode u tijelu i funkcioniranje stanica), vitaminom C (za održavanje imuniteta, mentalnu svježinu) te sadrži 12 važnih elemenata u tragovima i 14 amino-

kiselina u idealnom omjeru. Zbog visokog sadržaja beta-karotena koristi se preventivno kao djelotvorno sredstvo protiv raka.

Udruga za prevenciju prekomjerne težine preporučuje komorač kao idealnu namirnicu u prehrani osoba s prekomjernom težinom (ili onih u programima smanjenja tjelesne težine) jer veže na sebe masti u crijevima. Iz tog su razloga Rimljanke jele komorač. Osim toga, komorač odstranjuje mast na trbuhu kod koje se radi o prilično velikim nakupinama vode oko pupka (celulit).

Komorač se kod nas uglavnom uvozi te se vrlo rijetko može naći na tržištu. Jedan od razloga je i njegova cijena koja se kreće od 20-25 kn za kilogram. No, jedan gomolj od cca 30 dkg je dovoljan za par obroka.

Upotreba u kulinarstvu

Komorač se u kulinarstvu najčešće upotrebljava kao začim (sjemenke, listovi), prilog, zatim u salatama, juhama, maneštrama, a



Ljekovitost:

- ☞ pomaže kod smanjenja i održavanja tjelesne težine;
- ☞ otklanja opstipaciju i regulira probavu;
- ☞ odvaja vodu iz tijela i odstranjuje otrove iz organizma (izvrstan diuretik i čistač organizma);

☞ grančice su izvrsne za grickanje kao zamjena za uobičajeno grickanje nezdravih grickalica (uz dvije grančice – stabiljke komorača, možete pogledati cijeli film!!!);

☞ pomaže kod crijevnih poremećaja tj. ima karmativno djelovanje;

☞ smanjuje razinu kolesterola i masti u krvi tj. stimulira rad jetre i gušterače (sjemenke sadrže ulja i to slatki anetol i gorke fenheron);

☞ pojačava rad stanica i jača imunitet;

☞ brine o zdravom nervnom sustavu i dobrom raspoloženju (radi eteričnih ulja);

☞ djeluje lagano smirujuće i opuštajuće jer sadrži antispazmatičko ulje koje ublažava kolike, te je kao čaj izvrstan za malu djecu.

manje kao samostalno jelo. Međutim najzdraviji je sirov, jer oslobađa velik dio svojih djelotvornih tvari te se može narezati na kriške i jesti kao prigodna „grickalica“. Dobar je i ako ga začinite s malo maslinovog ili suncokretovog ulja (sadrži vitamin E) i takva salata će postati pravi ljekoviti koktel.

Komorač je u potpunosti iskoristiv cijeli: sitni listići, zeleni izdanci, korijen i sjemenke mogu se dodavati u sva jela, najčešće variva i mesa, a sjemenke upotrebljavamo za vrlo ukusan čaj. Također osušene sjemenke sjemenki komorača melju se i miješaju sa brašnom za izradu raznih slastica i peciva, što je osobita poslastica u sredozemnim te arapskim zemljama.

IPripremila: Mirela Vidović,
web urednica portala Udruge za prevenciju prekomjerne težine
www.uppt.hr

„Malomišćanska“ Padova

SVATKO OD NAS KOJI JE ODRASTAO UZ SERIJU „MALO MISTO“ PRISJETIT ĆE SE LEGENDARNOG DOTURA LUIGA, NJEGOVOG ČITANJA DANTEA I STUDIRANJA U PADOVI. GLEDAJUĆI SERIJU NAPROSTO TE ZAINTERESIRA KAKAV JE TO GRAD GDJE JE TO DOTUR LUIGI STUDIRAO. KADA TOME PRIDODAMO DA SE ZOVETE TONČI (POVEZNICA NA ANTU, ANTONIA) SASVIM JE DOVOLJNO RAZLOGA ZA POSJET LEGENDARNOM TALIJANSKOM GRADU.

Vodeći se tim razlozima odlučio sam i ja posjetiti Padovu (lat. *Patavium*), grad na sjeveru Italije, preciznije u vinogradarskoj regiji Veneto, udaljen 40 km od Venecije. U gradu koji se nalazi na rijeci Bacchiglione površine 92,85 km², živi 213.151 talijana. Inače, grad su osnovali Veneti, talijansko pleme od kojih su ga preoteli Gali. Povijest je zabilježila kako su grad u 2. st. pr. Krista osvojili Rimljani i prozvali ga Patavium. Klima je vlažna subtropska, a temperature se kreću od 2°C (siječanj) do 23°C (kolovoz). U Italiji se kao sredstvo plaćanja koriste euro.

Što ne smijete propustiti u Padovi?

Prije svega posjet Bazilici svetog Ante (*Il Santo* - svetac) u kojoj se nalaze relikvije svetog Ante te njegov grob. Dominantno je to zdanje koje tek kada u njega uđeš popri-

ma posebnost. Naročito se to dimenzionira u blizini groba čovjeka po kojem si dobio ime. Inače, saznanje da sv. Ante Padovanski nije zaštitnik Padove u najmanju ruku iznenađuje. Naime, on je zaštitnik Portugala gdje je i rođen, a u Padovu je došao pred kraj života gdje je umro.

Turisti koji su „naoružani“ fotoaparatima i kamerama nažalost moraju se pomiriti s činjenicom da će uspomene snimiti samo u vanjskim razmjerima jer je zabranjeno snimanje u unutrašnjosti bazilike. Gužve prilikom ulaska u crkvu-baziliku su podnošljive iako grob sv. Ante hodočaste građani cijelog svijeta.



Druga važna znamenitost koju treba posjetiti odnosi se na renomirano 800 godina staro, Sveučilište (*Universita' di Padova*), upravo ono na kojem je „studirao“

Prilikom posjeta sveučilištu morate u prizemlju primijetiti kip žene. Vodiča sam malo nesmotrenim glasom upitao: „A tko je ova nepoznata žena“. Vodič me strogo pogledao onako po talijanski („baš si neobrazovan“) i uzviknuo, pa to je Elena Lucrezia Cornaro Piscopia, prva žena na svijetu koja je diplomirala na sveučilištu. Upravo tako piše i na natpisu na kipu: „Prima Donna laureata del Mondo“.

i dotur Luigi. Šalu na stranu, ali to je sveučilište „krivo“ što danas grad nazivaju sveučilišnim. Ne samo to, on je jedan od najvećih sveučilišnih centara u Italiji. Najveća posebnost sveučilišta iskazana je po tome što je na njemu predavao i

Galileo Galilei. Svakako je Galileo ostavio traga u Padovi jer je na tornju La Specola promatrao svemir i otkrio planet Jupiter. Kada otkriješ navedenu činjenicu neprijetno ti pogled ode u nebo tražeći Jupiter i u trenutku shvatiš kako se osjećaš posebno zbog povezanosti s otkrićem, odnosno da stojiš na mjestu gdje se to dogodilo. Zar i vi ne bi konstatirali: „Baš lijepo što sam dio toga“.

Treći objekt koji nikako ne smijete propustiti razgledati vezan je uz botanički vrt (*Orto Botanico*), utemeljen davne 1545. godine. Slovi za jedan od najuglednijih, najvećih i najljepših botaničkih vrtova u Europi, što potvrđuje i uvrštavanje u UNESCO-ovu baštinu. Osnovan je kao vrt biljaka potrebnih medicinskom fakultetu, a danas još uvijek ima važnu kolekciju tih rijetkih biljaka. Razgledavanjem vrta dobijete



SAVJETI

📍 Blizina Venecije i njena dobra povezanost s Padovom „traži“ noćenje u blizini Padove uz razgledavanje Padove i odlazak u Veneciju. Dobar financijski izbor ukoliko imate vremena.

🏨 Prenoćite u hotelima s tri zvjezdice ukoliko ostajete samo jednu noć. Može se pronaći vrlo ugodan hotel za 80 €.

🕒 U budžetu za obilazak planirati i 20-ak eura za plaćanje ulaza u povijesne i kulturne objekte.

🍷 Kod napojnica morate biti senzibilizirani jer nisu uračunate u cijenu usluge. Preljubazni domaćini u ugostiteljskim objektima očekuju napojnicu i ako nešto ne ostavite samo vas strogo pogledaju. Možda se i osjetite malo neugodno, ali morate testirati i taj osjećaj, pogotovo ukoliko niste zadovoljni uslugom.

🛍️ Suvenire kupovati u predviđenim prodavaonicama, a nikako kod preprodavača koje trče za vama kao dosadne muhe.

osjećaj pripadnosti prirodi koji je nemoguće opisati, on se jednostavno mora doživjeti. Kada izađete u grad shvatite da ste ipak dio stvarnosti, a ne iluzije.

Padovu treba otkriti... pješke

Upoznavanje preostalog dijela grada prožetog gustom mrežom ulica koje se arkadama otvaraju u velike gradske trgove zahtjevan je posao jer ima mnogo interesantnih objekata. Karakteristika grada odnosi se i na mnoštvo mostova koji spajaju različite ogranke rijeke Bacchiglione, koja je nekada okruživala drevne gradske zidine poput jarka. Za brzo upoznavanje grada preporučam otvoreni autobus *city bus*, ali šetnjom dobijete, rekao bih, dublji dojam.

Iako nisam veliki ljubitelj šetnje, izabrao sam upravo takav način obilaska i nisam pogriješio. Šetnjom kroz grad morate doći i do *Prato della Valle*, najvećeg kružnog trga u Europi (90,000 m²), izgrađenog 1775. godine. Trg, osim veličine, karakterizira vrt u središnjem dijelu koji je okružen jarkom (*Andrea Memmo*) na kojem je smješteno 78 skulptura slavnih građana Padove.

Kada vas hodanje dovede u blizinu željezničke stanice otkrit ćete kapelicu Scrovegni (*Cappella degli Scrovegni*) u samom parku. Iako se plaća ulaz u kapelicu (5€)



sugeriram obilazak zbog dva iskustva. Prvo se odnosi na razgledavanje freski koje je naslikao legendarni Giotto. Freske se smatraju jednim od najvećih remek-djela talijanske renesanse. Drugo iskustvo odnosi se na proceduru boravka u kapeli. Naime, zbog jake kontrole zraka u kapeli, najprije se 10 minuta aklimatizirate u posebnoj dvorani. Vrijeme se skraćuje gledanjem edukacijskog filma, a zatim slijedi i sam obilazak kapelice u ograničenom trajanju od 15 minuta. Pripremite se na organizirani obilazak jer se unutrašnjost razgledava u grupi od 20 turista. Morate rezervirati termin obilaska što nije problem jer se može uraditi i na licu mjesta obzirom da ipak nisu velike gužve.

Obilazak grada obogaćuje i srednjovjekovna gradska vijećnica (*Pallazo della Ragione*) oslikana freskama i opremljena *touchscreen* terminalima s informacijama o povijesti palače, njenim freskama i ogromnom drvenom konju po sredini. Vijećnicom inače dominira velika dvorana na katu s najvećim krovom bez stupova u Europi.

Kada tijekom obilaska primijetite i kip pjesnika Petrarce koji stoji ispred bazilike del Carmine kroz glavu vam prođe misao: „Zar je i on dio ovog grada?“. Da upravo tako, jer je i on zadnji dio svog života proveo u Padovi, na dvoru Da Carrara.

Jedno veliko „Fantastično!“ za kavu pedroki

Za obilazak grada rekao bih da je dovoljan jedan dan u kojem svakako treba nešto posjeti i popiti kako bi vratili utrošenu ener-

giju. Svakako preporučam domaća talijanska jela iz popularnih talijanskih tratorija, a ne restorana. U tratorijama (ima ih dovoljan broj u samom centru) ne samo da ćete jeftinije jesti nego ćete osjetiti i talijanski duh bahatosti i posebnosti u pozitivnom smislu. Osjećat ćete se kao da ste član njihove obitelji, odnosno da vas znaju „tisuću“ godina“. Na to se morate pripremiti i prihvatiti to jer ćete se bolje osjećati. Kada tijekom obilaska grada osjetite potrebu za odmorom nikako ne smijete zaobići jedno mjesto, a zove se *Caffe Pedrocchi*. Kafe je jedan od najvećih u Europi. Osnovan je početkom XIX stoljeća (1831. god) i poznat je po posjetima Balzaka, Stendala i Bajrona. Navodno su i oni pili specijalitet kuće - kavu pedroki. Ne znam jesu li za taj specijalitet plaćali protuvrijednost 4.5 eura (koliko danas košta), ali sam uvjeren da su pili izvanrednu kavu. Iako ne pijem kavu, svi koji su je pili u vremenu dok sam bio tamo uzvikivali su fantastično (na nekoliko stranih jezika).

Ukoliko želite pobjeći iz gradske povijesti i opustiti se, domaćini će vas uputiti u 25 km udaljene Abano Terme, poznate po toploj ljekovitoj vodi.

Iako Padova pripada grupi srednjih gradova u Italiji, nakon obilaska grada svakako morate priznati da ste bili ne samo u sveučilišnom centru nego i u velikom centru kulture i umjetnosti. Iako nisam poseban ljubitelj umjetnosti zaista sam se nakon posjeta Padovi osjetio duhovno i kulturno bogatiji.



Tonči Jakovčević

Dragi dnevniče,

neki dan nazvala me prijateljica i onako sva u svojoj mucu rekla mi kako je upravo počela čitati knjigu koja joj pomaže da vrati bar malo pozitivne u svoj trenutno prilično zbrkan i ne baš zavidan životni scenarij. Premda ni njoj ni meni nije bilo do smijeha s obzirom na njenu trenutnu situaciju, naziv knjige „Bila jednom jedna krava“ izmamio nam je objema osmijeh na lice.

Uglavnom, koliko sam uspjela shvatiti iz njene priče, radi se o jednoj obitelji koja je imala kravu od čijih proizvoda su svi skupa preživljavali i ta krava je bila centar njihovog svijeta, nisu ni razmišljali o nekim drugim načinima koji bi im mogli osigurati egzistenciju. Jednoga dana krava je uginula (ili nešto slično), a obitelj je bila očajna. Nakon nekog vremena, shvativši da ipak moraju pronaći nešto drugo, počeli su se baviti nekom određenom granom poljoprivrede, i dogodilo se nešto nevjerojatno; ne samo da su se oporavili od gubitka krave, nego su i postali jedna od najbogatijih i najuspješnijih obitelji u tom kraju.

Stara poslovice kaže „Svako zlo za neko dobro“, i koliko god nas neki zapleti u našim životima izbace iz kolosijeka, poremete neku našu uhodanu rutinu, koliko god nam se ponekad čini da je gubitak neke „naše krave“ koja u biti simbolizira određenu sigurnost nena-doknadiv, možda nas upravo to usmjeri ka nečemu što će u konačnici za nas biti neka puno bolja opcija. Kaže prijateljica da za nju ta krava zapravo simbolizira sve one naše nesigurnosti, nepovjerenje u naše sposobnosti i mogućnosti, svojevrsnu kočnicu u nekom našem daljnjem razvoju.

Koliko ljudi ostaje uz neadekvatnog životnog partnera, jer ne vjeruju da zaslužuju nešto bolje, koliko radnika svakodnevno obavlja posao u kojemu ne pronalaze nikakvu satisfakciju osim one materijalne, a i ta je obično daleko ispod njihovih potreba, ali ne čine ništa kako bi pronašli neko kvalitetnije radno mjesto.

Teško je ovako iz pozicije nekoga tko knjigu još nije pročitao, a svakako to namjeravam, ulaziti u neke dublje analize, ali iz razgo-

vora s prijateljicom, proizašao je obostrani zaključak kako svatko od nas ima neku svoju „kravu“, a često i više njih, drugim riječima neke naše nesigurnosti, strahove koji nas sputavaju u našem osobnom napretku.

Prijateljica je upravo u fazi potrage za novim radnim mjestom, znam da joj nije lako, ali poznavajući njenu kvalitetu i na osobnom i na profesionalnom planu, ne sumnjam da će otkriti neke nove sposobnosti u sebi, odbaciti sve ono što ju je do sada sputavalo u daljnjem samo razvoju i napretku i okrenuti neku sasvim novu stranicu u svom životu.

Još uvijek razmišljajući o tematici knjige, i sama sam se našla suočena s jednom potpuno novom situacijom u svojoj radnoj sredini. Direktorica mi je, do povratka kolegice s bolovanja, dodijelila dodatne radne zadatke, što je bila sve samo ne radosna vijest za mene. Otvoreno sam priznala da je za mene taj dio posla nešto sasvim novo, da ne smatram da imam odgovarajuće kompetencije za dodijeljena mi nova zaduženja, na što mi je direktorica uputila jedan zanimljiv komentar: „A kako znate da niste kompetentni u toj domeni ako niste ni pokušali“. Prvih par dana bilo je zaista stresno, najviše zbog nesigurnosti kojom sam pristupala njihovoj realizaciji. Iz dana u dan potvrđujem samoj sebi da ja to mogu, da se kvalitetnim pristupom i uz dovoljno samopouzdanja svi radni zadaci, baš kao i svi ciljevi u životu općenito, mogu ostvariti. Zanimljivo je kako ponekad okolina primijeti neke naše sposobnosti i prepozna razinu naših kapaciteta, a da mi sami toga nismo svjesni. Trebali bi češće raditi inventuru naših sposobnosti i vještina, prepoznavati ih i razvijati, kako bi u slučaju nekih nenadanih životnih situacija, bili spremniji oprostiti se od prošlosti i krenuti jednim novim, svjetlijim putem u budućnost.

Nije problem ako jedan dio našeg života jednog dana prestane, problem je samo ako na tom dijelu svog životnog puta ne uspijemo pronaći neki novi smjer i smisao. A život je poput knjige, iza svake zatvorene stranice, slijedi neka nova koju tek treba otvoriti. Čak i kad na jednoj knjizi zatvorimo onu zadnju stranicu, to nije kraj, slijedi neka nova knjiga koju tek treba početi čitati...

Lp, Nevenka



Jelena Filipović,
Office Assistant u Colliers
International

„Kažu da je svaki početak težak. Onda sam ja jedna od rijetkih sretnica kojoj je početak, odnosno novo radno mjesto, sve samo ne težak. U tvrtku u kojoj sad radim došla sam prije dva mjeseca na poziciju asistentice. Važno je napomenuti da je to tvrtka koja se bavi savjetovanjem u području nekretnina i investicija, o čemu gotovo ništa nisam ni znala. Moja je

sreća bila ta što su svi bili spremni izdvojiti dio svog vremena te mi pokazati ono što nisam znala. Po meni je najvažniji savjet onaj koji sam dobila od svoje šefice, a to je: „Ako nešto ne znaš – pitaj!“. Na taj način uspjela sam izbjeći dosta pogrešaka.

Smatram da je ključ dobro odrađenog radnog dana – organizacija i smirenost. Često se desi da odjednom na imate 35 zadataka koje sad i odmah treba napraviti. Ne smije vas uhvati panika. Jako je bitno uvijek biti korak ispred svojih nadređenih iako to nije najlakša stvar na svijetu jer treba znati kako netko funkcionira i razmišlja. Ono što ću ja uvijek ponavljati, nevezano za posao kojim se netko bavi, jest da treba biti optimist i teškoće savladavati s osmijehom.“