

**poslovni[®]
savjetnik**
_____ .com

Poslovni savjetnik za direktore,
managere i poduzetnike

Direktor
_____ .com.hr

poštarna plaćena u pošti 10000 Zagreb

protected **Usluge d.o.o.**
Vaš partner za Zlatna vremena!

Kako vam dobra
HR politika zapravo
donosi profit

KRIZNI MANAGEMENT
– pouke iz najvećeg
povijesnog slučaja


7 zamki
motivacije
zaposlenika



tema broja
ZDRAVLJE I WELLNESS

LOGISTIKA I DISTRIBUCIJA U HRVATSKOJ
– promjene koje dolaze



Oko **2500 poslovnih ljudi** posjeti naše konferencije, seminare i radionice tijekom godine!**poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**16.-19.10.2012.** Zagreb - Akademija Poslovnog savjetnika „**Mini akademija za voditelje ureda, tajnice i administrativna zanimanja**“ (30 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**30.10.2012.** Zagreb - „**Osnivanje jednostavnog d.o.o., financijsko poslovanje, predstečajna nagodba i fiskalizacija u prometu gotovinom**“ (120 sudionika) **Održano!**
SUPERPRODAVAČ**15.11.2012.** Zagreb, hotel Westin - konferencija „**Superprodavač**“ (250 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**19.12.2012.** Zagreb, hotel Westin - „**Tvrtke - kako se pripremiti za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja**“ (220 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**30.1.2013.** Zagreb, hotel Palace - „**Radni odnosi u praksi – kako poslovati u skladu sa Zakonom?**“ (30 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**13. 2. 2013.** Zagreb, hotel Westin - „**Sastavljanje godišnjih poreznih i financijskih izvještaja za 2012. i ostale aktualnosti**“ (150 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**14.2. 2013.** Zagreb hotel Dubrovnik - „**Savjetovanje o pravu i porezima za marketing i PR stručnjake**“ (40 sudionika) **Održano!****naj
tajnica.hr**
DODJELA NAGRADE NAJTAJNICA**22.2.2013.** Zagreb, hotel Dubrovnik - „**5. nacionalna konferencija tajnica, administrativnih zanimanja i voditelja ureda**“ i dodjela nagrade „**NajTajnica.hr**“ (100 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**27. 2. 2013.** Zagreb, hotel Antunović-„**Sprječavanje pranja novca**“ (70 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**22. 3. 2013.** Opatija, hotel Ambasador -„**Sprječavanje pranja novca**“ (60 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**26.3.2013.** Zagreb, hotel Westin - „**Što s PDV-om nakon ulaska u EU - primjena novog Zakona o PDV-u**“ (150 sudionika) **Održano!****poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**17.4. 2013.** Zagreb, hotel Antunović-konferencija za logistiku „**Potencijali transporta i distribucije prilikom ulaska u EU**“ (cca. 100 sudionika) u suradnji s  **Logika** Program na str. 51.**poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**24.4. 2013.** Split, hotel President-„**Sprječavanje pranja novca**“ (cca70 sudionika) **Održano!**
Program na str. 45.**poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**21.5.2013.** Zagreb, hotel Antunović -„**Sve što trebate znati o sklapanju kupoprodajnih ugovora**“ (cca. 20 sudionika) **Održano!**
Program na str. 57.**poslovni
savjetnik**
AKADEMIJA**23.5.2013.** Zagreb, hotel Antunović - konferencija za male poduzetnike „**Od 1 do 5**“ (cca. 100 sudionika) **Održano!**
Program na str. 5.**STANDARD** u našoj ponudi je **CALL CENTAR**. Dnevno putem telefona naš tim educira oko 200 hrvatskih tvrtki. **Samo za pretplatnike!****Naš koncept poslovanja baziran je na pružanju poslovnih znanja poslovnim ljudima putem tiskanih i web medija, seminara, okruglih stolova i konferencija te poslovnog savjetovanja putem telefona i osobnih konzultacija.**

U ORGANIZACIJI

**poslovni[®]
savjetnik**

AKADEMIJA

i mjesečnika

Poslovni savjetnik



EDUKATIVNA POSLOVNA
KONFERENCIJA ZA **male**
poduzetnike

OD 1 DO 5

Zagreb, 23.5.2013. (četvrtak)

HOTEL ANTUNOVIĆ, dvorana Tomislav od 8.30 do 17 sati

Konferencija je namijenjena direktorima i vlasnicima aktivnih tvrtki koji imaju OD JEDNOG DO PET ZAPOSLENIKA, s ciljem da ih educiramo specifičnim znanjima neophodnim za njihovo poslovanje kako bi u svom radu bili još uspješniji. Svakom sudioniku jedna poslovna knjiga na dar!

PROGRAM

8:00 – 8:30 Registracija



8:30 – 8:40 **Sandra Mihelčić**, glavna urednica Poslovnog savjetnika, uvodna riječ uz rezultate istraživanja
„Malo poduzetništvo - budućnost hrvatskog gospodarstva“



8:40 – 10:00 **Igor Milinović**, porezni stručnjak
„Što poduzetnici trebaju znati o porezima“
„Prikaz nekih od najznačajnijih kazni za male poduzetnike“

10:00 – 10:45 Pauza



10:45 – 11:45 **Božo Prelević**, pravni stručnjak
„Radni odnosi u praksi za male poduzetnike“



11:50 – 12:50 **Gordana Kastropeli**, NLP trenerica
„Vizija, strategija, izvedba – kako upravljati malom tvrtkom“



13:00 – 14:00 dr. sc. **Jasminka Samardžija**, motivacijski govornik
„Što mali poduzetnici trebaju znati o uspješnoj prodaji“

14:00 – 15:00 Pauza za ručak



15:00 – 16:00 **Goran Blagus**, poslovni trener
„Koktel savjeta za uspješno poslovanje malih poduzetnika“



16:05 – 17:00 **Božo Prelević**, pravni stručnjak
„Prava i obveze članova uprave malih tvrtki“

- Posebna pozornost bit će posvećena konkretnim pitanjima

*Organizator zadržava pravo promjene programa konferencije. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća.

Cijena jedne kotizacije: **624,00 kn**
+ PDV 25% (ukupno: 780,00kn)

Više informacija možete dobiti na brojevima telefona

01/49 21 742 i

01/49 21 737 ili na

www.poslovni-savjetnik.com

POPUST 5%

• za rane prijave i uplate do 15.3.2013.

• za pretplatnike Poslovnog savjetnika

PRIJAVNICA

Od 1 do 5-edukativna konferencija za male poduzetnike

Zagreb, 23.5.2013., hotel Antunović dvorana Tomislav, od 8.30 do 17 sati

SPONZOR:



STRUČNI PARTNERI:



MEDIJSKI SPONZORI:



Ime i prezime osobe/a koje prijavljujemo: 1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____

Faks: _____

Adresa: _____

OIB tvrtke: _____

Mjesto i poštanski broj: _____

E-mail: _____

Žig i potpis: _____

Molimo ispunjenu prijavnicu pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com

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



1. Gajnički vidikovac 5, 10 000 Zagreb, OIB: 60842328628
kunski žiro račun: 2340009-1110312376 kod Privredne banke d.d.
kunski 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., sandra@poslovni-savjetnik.com

VODITELJ UREDNIŠTVA: Igor MILINOVIĆ, dipl. oec., igor@poslovni-savjetnik.com

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

STALNI SURADNICI:

dr. sc. Marko ALERIĆ, Jasna BELAMARIĆ, prof. psihologije, mr. sc. Anđelko BREZOVNJAČKI, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Biserka ČONKAŠ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANČIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, dipl. oec., John LODDER, mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Aleksandra MILKOVIĆ, dipl. novinar, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Nataša RUPČIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIČA, mr. Hedda Martina ŠOLA, spec. oec., Goran TUDOR, Dragan ZLATOVIĆ

VODITELJI MARKETINGA:

Svjetlana PEĆINAR, prof., svjetlana@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 36 90 834
Zlata RADOVIĆ, zlata@poslovni-savjetnik.com, tel. 01 - 48 36 006
Sanja ŠKENDER, sanja@poslovni-savjetnik.com, 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

NASLOVNICA:

protected Usluge d.o.o (PROMO)

TISAK: Printera Grupa d.o.o., **POSLOVNI SAVJETNIK SE TISKA NA EKOLOŠKOM PAPIRU**

DISTRIBUCIJA: Hrvatska pošta i CityEX

FOTOGRAFIJE:

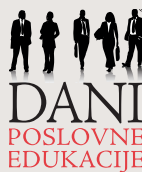
SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pixsell, Irena Sinković i vlastita arhiva

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

© **poslovni savjetnik-direktor** član je



INTERNET: www.poslovni-savjetnik.com



Drage čitateljice i čitatelji,

od ovog mjeseca odlučili smo dva iznimno cijenjena i čitana mjesečnika, Poslovni savjetnik i Direktor, spojiti u jedan mjesečnik. To smo učinili zbog vaših brojnih upita kako vas zanimaju rubrike iz oba i želite ih čitati u sklopu jednog mjesečnika. Nakon detaljne analize i upitnika koji smo vam poslali, zadržali smo one rubrike koje su osvojile najveći broj vaših glasova, a ostale rubrike možete pratiti na našem poslovnom news portalu **www.poslovni-savjetnik.com**

Hrvatski poslovnjaci odabrali su Poslovni savjetnik kao ponuđača najveće razine kvalitete kada je riječ o jednodnevnim poslovnim konferencijama, seminarima i radionicama u Republici Hrvatskoj. Pokazalo je to najnovije istraživanje kvalitete - BUSINESS QUDAL - QQuality meDAL (www.qudal.hr) iz veljače 2013., u kojem su ispitanici bili isključivo poslovne osobe.

Kroz čitav niz jednodnevnih edukacijskih programa koje smo poslovnim ljudima ponudili tijekom ove godine obrazuje se oko 2.500 različitih poslovnih ljudi. Naš cilj je poslovnim ljudima prenositi znanje najboljih stručnjaka, kako bi u svom poslu i životu bili još uspješniji - to je krilatica Poslovni savjetnik Akademije. Ponosni smo što je tržište prepoznalo kvalitetu i što smo osvojili ovu prestižnu nagradu koja će nam biti dodatni vjetar u leđa u daljnjem razvoju Akademije. Popis edukacija koje pripremamo za vas možete pogledati na str. 3.

Uz poštovanje,

Sandra Mihelčić

Glavna urednica

NARUDŽBENICA kojom se pretplaćujem na časopis

Poslovni savjetnik - Direktor za 2013. godinu (10 brojeva) po cijeni od **295,00 kn** (PDV uključen u cijenu)

Naziv tvrtke: _____

OIB: _____

Ime i prezime: _____

Adresa, grad: _____

Tel.: _____

E-mail: _____

Fax: _____

Broj primjerka: _____

Potpis odgovorne osobe:

**Molimo ispunjenu narudžbenicu pošaljite na fax: 01/49 21 743
ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com**

13 WinDays

Jedan dan WinDays13 sudionika.

Umag, 22. - 26. travnja 2013.

Nikada ispunjeniji dani. Ove godine vam u cijeni kotizacije nudimo jedinstveno konferencijsko iskustvo. U sklopu Katoro resorta u Umagu smo za vas organizirali tehnološki kampus koji će sadržajem ispuniti svaku minutu vašeg dana.

Uz tradicionalno vrhunska predavanja i radionice, očekuje vas pregršt dodatnog sadržaja što možete vidjeti iz naše infografike.

Ne propustite iskusiti idealan odnos prijenosa znanja, zabave i druženja i prijavite se na Microsoft WinDays13 konferenciju.

www.windays.hr

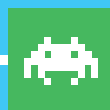


8:00 am

Tech



Biz



1:00 am



10 ULAGANJE U ZLATO
Plemeniti metali čuvaju vrijednost i kupovnu moć

12 POSLOVNA UČINKOVITOST
Najučinkovitiji način unaprjeđenja tvrtke

14 SUVREMENI CJELOVITI MANAGEMENT
Krizni management – pouke iz najvećeg povijesnog slučaja

16 POSLOVNA BUDUĆNOST
7 uobičajenih zamki motivacije zaposlenika

18 LJUDSKI POTENCIJALI
Bolji rezultati i profit zahvaljujući odličnoj politici ljudskih potencijala

20 MANAGEMENT
„Teorija igara“ – važan alat za razvoj strategije

22 OSLOBAĐANJE KREATIVNOSTI
Model univerzalne izvrsnosti – MUI:
Pojednostaviti jednostavno!

24 MANAGEMENT
Strateško planiranje – put do uspjeha

26 MARKETING
4 razdoblja povijesti oglašavanja u Hrvatskoj

30 VELIKI SVJETSKI DIREKTORI
Michael Bloomberg – ususret misiji života

32 SAZNAJEMO

34 TEMA BROJA
Zdravlje i wellness

38 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO
Uvođenje člana obitelji u biznis

39 EU FONDOVI
Poljoprivredna mehanizacija u IPARD-u

40 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ
5 velikih pregovaračkih pogreški
– Utjecaj pristranosti

42 SAJAMSKA INDUSTRIJA
Izvoz – pogonsko gorivo razvoja

44 INVESTITOR
Mogu li fondovi vratiti stari sjaj?

46 LOGISTIKA I DISTRIBUCIJA
Intermodalni prijevoz i ulazak Hrvatske u EU – promjene koje dolaze

52 INVESTICIJSKI BAROMETAR

54 ZAKON O RADU
Nova regulacija ugovora o radu na određeno vrijeme u 2013.

56 VOLONTERSTVO
Volontiranje prema Zakonu o volonterstvu

58 PROPISI.HR
Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora

60 POREZI
Prijeboj poreznog duga

62 STRUČNJACI ODGOVARAJU

67 TAJNICA.HR

Grupno osiguranje života

Jer su Vaši zaposlenici Vaša najbolja investicija



ERSTE OSIGURANJE

VIENNA INSURANCE GROUP

Za više informacija kliknite na www.erste-osiguranje.hr, nazovite 062 37 2700 ili posjetite neku od poslovnica Erste banke.



PLEMENITI METALI ČUVAJU VRIJEDNOST I KUPOVNU MOĆ

Aktualne studije došle su do rezultata koji kažu kako bi ulagački portfelj bezuvjetno trebao sadržavati određeni postotak plemenitih metala. Pokazalo se da zlato i ostali metali povećavaju učinkovitost portfelja te da bi morali sačinjavati 10–25% udjela. Mnogobrojni stručnjaci se slažu kako i dalje postoji visoka privlačnost plemenitih metala kao čuvara vrijednosti.

Investicija u zlato predstavlja zaštitu i očuvanje već stečenog. Takva je investicija suprotstavljena pohlepi. Ovdje se ne radi o izvlačenju velikih profita kao što je slučaj s dionicama i fondovima, već se radi o osiguravanju vrijednosti Vaše imovine u obliku investicije.

Zaštitite imovinu investiranjem u vlastiti Zlatni depozit

To je moguće putem tvrtke protected Usluge koja je posrednik austrijske tvrtke protected Noble Metals GmbH koja je dio mreže stručnjaka multinacionalne, neovisne grupacije podu-

zeća protected Group.

Iznosom od 25,00 € mjesečno, i najmanje količine zlata kupujete gotovo po cijeni za gram zlata u kilogramu te ostvarujete sljedeće prednosti:

- 📄 stvaranje Zlatnog depozita za svakoga
- 📄 zlato je fizički dostupno,

redovita isporuka od 50 g na više, moguća isporuka i manjih količina

- 📄 proizvoljne mjesečne rate od 25,00 € na više te potpuna transparentnost troškova
- 📄 svakodnevno raspolaganje vlastitim Zlatnim depozitom
- 📄 podaci o stanju depozita dostupni su u svako doba
- 📄 osigurano skladištenje zlata
- 📄 osiguranje robe (od požara, poplava, krađe)
- 📄 nema opasnosti od stečaja upravitelja skladišta – ZLATO JE VAŠE VLASNIŠTVO!

Povijest

U davna vremena povijesti čovječanstva postojala su prije svega dva plemenita metala koja su izazivala veliku fascinaciju: srebro i zlato. I platina je, doduše, bila poznata jer se 3.000 godina prije Krista koristila u manjim količinama za proizvodnju nakita u starom Egiptu, tako da isprva nije postigla velik značaj kakav su imala ova druga dva plemenita metala.

Svjetlucavom se prašinom i sjajnim grumenima zlata i srebra kao poželjnim predmetima razmjene trgovalo još od pradavnih vremena, a prerađivani su i u dragocjenije komade nakita. Na dvoru egipatskih faraona zlato je zbog svoje ljepote, neprolaznosti i dalekosežne neuništivosti bilo simbolom preživljavanja i vječnosti.

Profesionalna trgovina polugama od plemenitog metala, prije svega od zlata i srebra, započela je u 17. stoljeću. Nešto kasnije pridružuje se i plemenita platina, a u 19. stoljeću im se pridružio i paladij. Otada se razvija poznata nam međunarodna trgovina standardnim polugama od plemenitog metala s utisnutom težinom i garancijom čistoće.

Standardne poluge plemenitog metala, uobičajene u trgovini, moraju ispunjavati nekoliko preduvjeta:

- na polugu se utiskuju finoća, marka proizvođača i broj poluge

- finoća zlata mora iznositi 995/1000, srebra 999/1000, a platine i paladija 999,5/1000. Pritom, dotični broj poluge služi za identifikaciju svake poluge, a proizvođač poluge ga upisuje u registar.

Danas, londonsko tržište zlatom u fizičkom obliku, *London Bullion Market* – pored burze – predstavlja najvažnije tržište zlatom i srebrom. Od 1897. godine ovdje se određuje cijena srebra za svjetsko tržište, a od 1919. godine i cijena zlata („fixing“). Trgovinu koordinira tržište *London Bullion Market Association* (LBMA).

Godine 1973. je, isto tako i u glavnome gradu Velike Britanije, i za platinu i paladij uvedena „Londonska kotacija platine“, koja je 1989. godine podignuta na razinu punovrijedne *fixing* institucije: Otada se zove Londonsko tržište platinom i paladijem (eng. LPPM).

I LBMA i LPPM slove, između ostalog, kao važni garantirani za trajno visoku kvalitetu poluga, koji u vlastitim listama daju „good delivery“ procjene. Poluge, koje potječu od tamo navedenih proizvođača, ispituju se u pogledu autentičnosti i kvalitete.

te imovine pretvoriti u zlato. Za početnike postoji štedni plan u mjesečnim ratama. Može se početi već s 25 € mjesečno. Značajna prednost je da naši kupci kupuju gram zlata po cijeni za koju se inače kupuje otprilike 1 kg zlata. To je ušteda između 20 i 30% u odnosu na kupnju zlata u nekoj banci. Nema skrivenih troškova i štediša kupuje 24-karatno zlato čistoće 999,9/1000 g (garancija LBMA - *London Bullion Market Association*).

27 godina iskustva

Sjedište protected Group je u austrijskom gradu Salzburgu. Grupacija se može pohvaliti svojim 27-godišnjim poslovnim iskustvom. U potpunosti je privatno vlasništvo i zastupljena je u 13 europskih zemalja, a 70 zaposlenih brine o 30.000 partnera. Njena se poslovna aktivnost proteže od osiguranja preko poslovnog savjetovanja, nekretnina, telekomunikacija pa do plemenitih metala. Više informacija o tvrtki te cijenama plemenitih metala potražite na stranici www.protected-nm.com



- Od 1999. cijena zlata se upeterostručila.
- Centralne banke same drže okruglo 30.000 tona zlata (prije svega SAD, Njemačka i Međunarodni Monetarni Fond).
- I institucionalni ulagači u BRICS državama (Brazil, Rusija, Indija i Kina, Južna Afrika) kupuju sve više zlata ili najavljuju želju za kupnjom još zlata.
- Rastuća kupovna moć srednjeg sloja u Indiji i Kini sve se jasnije očituje u privatnim kupnjama zlata.
- U međuvremenu, privatni investitori posjeduju veće količine zlata nego institucionalni ulagači.
- Kraj zlatnog „booma“ za mnoge stručnjake još nije na vidiku - i dalje postoji visoka privlačnost plemenitih metala kao čuvara vrijednosti.

protected Usluge – Vaš partner za Zlatna vremena

Kupnjom Zlatnog depozita, imate mogućnost u određenom vremenskom periodu mjesečno izdvajati iznos novca (prema vlastitim mogućnostima) pretvarajući ga u zlato i to uz maksimalnu sigurnost. Omogućavamo Vam da kroz dulji period stvorite sebi značajan depozit plemenitih metala. Nemate brige oko kupovine, skladištenja, a niti kasnije oko prodaje svog zlata. Osim same kupnje zlata nudimo Vam i besplatan savjet na koji način možete štedjeti u zlatu tj. dio vlastiti-



Johann Mittl, predsjednik tvrtke protected Group

„Investicija u zlato je upravo suprotno od pohlepe: ona je zaštita i očuvanje već stečenog.“

Više informacija: protected Usluge d.o.o., Šetalište 150. brigade 8, Zagreb
tel: +385 1 3789914; e-mail: hr.office@protected-consulting.com

Najučinkovitiji način unaprjeđenja tvrtke

Živim i radim u Hrvatskoj već nekoliko godina i sviđa mi se ovdje kao Nizozemcu, ali kroz moj konzultantski posao (strateško i marketinško planiranje, korporativni razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima) vidim u mnogim tvrtkama kulturu koju obilježava pasivnost, nedostatak predanosti, pa čak i puno optuživanja. Stil upravljanja je često, ono što ja zovem, *macho stil*, a bilo bi puno učinkovitije kad bi se, zapravo, na jednostavan način uključili kadar i djelatnici.

Sve navedeno ponukalo me na razmišljanje o razvoju managementa. Stoljećima su „stručnjaci za management“ analizirali slabe strane i neuspjehe ljudi i tvrtki. Općenito su se fokusirali na stvari koje su bile loše, da bi onda pokušavali naći način kako poboljšati stvari u praksi.

Fokusanje na jake strane

Od devedesetih godina prošlog stoljeća, znanstvenici (npr. Marti Seligman, Barbara Fredrick-



son, David Dooperrider, itd.) proučavaju ovaj predmet s druge strane. Oni gledaju jake strane ljudi i tvrtki. To se temelji na uvjerenju da svaka osoba i svaka tvrtka ima jake točke, uvijek postoji nešto što funkcionira dobro i uvijek postoji nešto što je dovoljno dobro da bi se na tome dalje gradilo. Uzimajući te jake strane, kao polazište za razvoj, to je ono što su pojedinci ili tvrtke u stanju poboljšati. Našli su odličan dokaz toga i u teoriji, i u praksi, jednostavno zato što taj pristup više motivira i potiče na zajedničko stvaranje, primjenu i postizanje ciljeva na promjenjivom tržištu.

Ovdje govorimo o takozvanim pristupima promjeni koji se temelje na snagama, a primjenjuje ih se i na osobnoj razini, i na razini tvrtke, u sve više tvrtki diljem svijeta.

Management još uvijek prati samo ono što je loše

Nažalost, management se još uvijek obučava da analizira probleme, prati ono što ne funkcio-

onira u tvrtki, odjelu ili kod djelatnika. Još uvijek ih se poučava tehnikama rješavanja problema, nastojanju da poprave nedostatke na koje su naišli.

Na taj način oni postaju dio „paradoksa managementa“. Riješiti jedan problem, koji u isto vrijeme stvara drugi problem. Tako se stvara začarani krug.

Međutim, glavno pitanje je, je li moguće pretvoriti slabe strane u jake strane? I ako jest, pod koju cijenu (vrijeme, novac, emocije, društvo, itd.)?

Drugo bitno pitanje je, zašto ne možemo prihvatiti da su ljudi drugačiji i zašto ne možemo uvidjeti i prihvatiti da svaki pojedinac ima određene kvalitete? Zašto ne možemo surađivati, raditi zajedno kako bismo stvorili pozitivnu radnu snagu koja se temelji na različitosti među ljudima, na zajedničkim jakim stranama, čime bi se potakli kreativnost, inovativnost i zabavan rad u tvrtki?

Prema Gallupovom istraživanju, prosječna tvrtka koristi samo

40–60 % svog potencijala. Koliko nevjerojatno puno prostora ima za napredak! Kakve li goleme mogućnosti imamo! Naravno, to zahtjeva drugačiji pogled na alate u upravljanju ljudskim potencijalima, kao zapošljavanje, ocjenjivanje, obuka i usavršavanje, itd. I naravno, to osobito zahtjeva drugačiji stil upravljanja i drugačiji (kulturološki) način razmišljanja u tvrtki.

No pogledajte uspješne tvrtke. Što možemo naučiti od njih? Što je referentna točka za upravljanje ljudskim potencijalima? To nije njihova strategija i to nije njihov marketinški plan, što je, po

Management se još uvijek obučava da analizira probleme, prati ono što ne funkcionira u tvrtki, odjelu ili kod djelatnika.

mojem mišljenju (ah, da, nužno, ali) samo papirologija.

Ne, to je način na koji top management uključuje i obvezuje svoj kadar, svoj ljudski kapital, svoje ljudske potencijale. To je način na koji management izaziva svoje djelatnike, način na koji koristi stručnost i vještine svoga kadra i način na koji gradi pozitivan timski duh u svojoj tvrtki.

Može li se to primijeniti u Hrvatskoj?

Redovito me pitaju: „Da, to zvuči krasno, ALI... je li to moguće u hrvatskoj kulturi?“. A moj odgovor je jednostavno, „Da“, naravno da je moguće!

„ALI“, potreban je samo drugačiji način razmišljanja, koji zahtjeva od vas da gledate pozitivnu stranu života i vaših ljudi te zahtjeva da vježbate pozitivno razmišljanje i konzistentnost u vašem stilu upravljanja.

A vi? Želite li vi poboljšanje? Želite li povećati učinkovitost i produktivnost u vašoj tvrtki? Želite li da ona bude bolje mjesto?

John Lodder, M.A., MSc
www.balance-consultancy.com

Znate prepoznati prednosti Europske unije?



To su slatki rezultati IPARD-ovih poticaja.

Neka vaš posao procvjeta uz povoljne
kunske kredite za korisnike programa
IPARD, pretpristupnog 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



KRIZNI MANAGEMENT

– pouke iz najvećeg povijesnog slučaja

Trideset je godina (1983-2013.) okrugla brojka i prilika da se podsjetimo na spašavanje automobilske kompanije Chrysler – SAD od bankrota, taj čuveni poslovni primjer zapamćen iznad mnogih drugih.

Postavke kriznog managementa koje je tada primijenio manager Lee Iacocca funkcioniraju jednako i danas, i mogli su kao model služiti i nama u velikim slučajevima Pevec ili Dalekovod. A kad je neka kompanija uzastopni trogodišnji gubitak, s gubicima većim od milijardu kuna, kao Zagrebački holding, onda bi i takve to trebalo zanimati, barem u nekim odjeljcima.

Treba odlučnosti, srčanosti, predanosti i znanja jer upravljanje u kriznoj situaciji nije tek zgodna poštalicica ili predmet na poslovnim fakultetima i seminarima. Za razumjeti zahtjevnost takve situacije i posla treba svakako pročitati antologijsku knjigu „Autobiografija – Iacocca“, koja se smatra najboljim priručnikom za krizno upravljanje ikad napisanim. Jer, u potpisu je – praksa, život! Od 1984. do danas ta je knjiga prodana u svijetu u više od sedam milijuna primjeraka.

Ulazak u posrnutu tvrtku: kakvo je stanje?

Kad je poznati manager Lee Iacocca preuzeo vođenje Chryslera, treće automobilske kompanije u SAD-u, u novinama se komentiralo kako je „Chrysler tvrtka u krizi“, a zapravo je bila „tvrtka pred bankrotom“. Iacocca se svega toga prisjeća: „Znao sam da je situacija ozbiljna, ali da je tako „dramatično loša“ nisam ni sanjao. Mislio sam: sredit ću to za godinu, dvije. No, često jedna nevolja ne

su sve, uzrok svemu dobrom i lošem, u svakoj organizaciji. Ljudi su, kaže poslovice, uzrok svakoj nevolji i tuzi. Znao je Iacocca dobro – ništa bez suradnika. Morao je zamijeniti više od 70% rukovoditelja koji su svojim načinom vođenja i odlukama doveli kompaniju do propasti (nevjerojatno je da je Iacocca prethodnik na kormilu tvrtke održavao sastanke Uprave uz dnevni red napisan na poledni neke usputne koverti!). Iacocca je u timu zadržao samo one naju-

tvrtku. Prema tim kriterijima su i birani u tim.

Sa sindikatom dogovor, a ne konfrontacija!

Za svoj program spasa Lee je prvo krenuo pridobiti radnike i sindikat. Osobno je objašnjavao, zajednički s njima tražio manje bolna restriktivna rješenja. Svi su znali da će se koristiti načelo „manje štete“. Ili redukcija broja djelatnika ili propast! S većinom starijih radnika (!) koje je direktno pogadala neka od nepopularnih mjera osobno je porazgovarao ili je to učinio neki od najviših managera. Iacocca kaže kako je tada po prvi put osjetio ono što zovemo „pitanje savjesti“ ili „društvenu odgovornost“. „Prvi put kao manager upitao sam se: Bože, to što radim, je li to pravo?“. Težio je uspostaviti suradnju sa sindikatima, na način koji je dotad bio neviđen i nepoznat u američkoj automobilskoj industriji. Umjesto uobičajene (bezosjećajne) konfrontacije koja samo objema stranama donosi povećane žrtve, usvojena je drugačija strategija: razgovor i dogovor. Uslijedilo je otpuštanje: 7.000 radnika 1979., a u proljeće 1980. još 8.500, čime se štedjelo 700 milijuna dolara na godinu. U toj situaciji Iacocca je nastojao djelovati i vlastitim primjerom – obznanio je kako će u godinama spašavanja tvrtke uzimati plaću od jednog dolara, a ne 350.000 dolara na godinu, kako mu je ugovorom pripadalo. Možda je u tome bilo i neke taktike ili „kupovanja“ prijateljstva, ali – zar bi neki drugi put donio više rezultata?!



Uprava je krenula u drastično rezanje troškova uvodeći novu metodu troškovne minimalizacije pod načelom: „Svaki, pa i najmanji trošak je velik, ako je nepotreban“

hoda sama i često se preklopi društvom, ne manjoj. Uz onu unutarnju nas je u Chrysleru stigla i ona vanjska, još i veća. Siječanj 1979. – revolucija u Iranu, svrgnut šah, protjeran iz zemlje. Cijena benzina u svijetu udvostručena. Svijet zalazi u najveću recesiju nakon one u 1930-ima“. Spašavanje Chryslera pod vodstvom Iacocce trajalo je od 1978. do 1982.

Prvo – koji će ljudi to provesti?

Prva poluga koju je Iacocca morao povući bili su ljudi. Ljudi

činkovitije, prije svega ljude koji su dobro znali prodaju i proizvodnju (srce svakog poslovanja su te dvije funkcije). Zatim je krenuo po nove ljude i izvan kompanije. U najuži tim pozvao je mnoge već „otpisane“ stručnjake i managere – prerano umirovljene, neopravdano smijenjene, one koji „venu po čoškovima“. U njegovu vodećem timu petorice trojica su bili pravi umirovljenici – „penzići“ iz Forda, Iacoccine bivše tvrtke. No pokazalo se da su itekako poslovno vitalni, poznavatelji posla, predani postavljenoj zadaći da spase

Po izlasku iz krize Iacocca se brzo vratio uobičajenoj zaradi od milijun dolara godišnje (sa bonusima), na što je bio navikao još u Fordu.

Presudan korak: troškovi - zadobiti sposobnost plaćanja!

Uprava je krenula u drastično rezanje troškova na svim područjima, ostavljajući samo one funkcionalno nužne koje je svaki dio procesa uspio opravdati. Time je uvela novu metodu troškovne minimalizacije, poznatu kasnije kao ABC (activities based costing). Tek nakon 20-ak godina ista će postati temeljni poslovni pristup, nužan svakome u borbi za preživljavanje (načelo: „Svaki, pa i najmanji trošak je velik, ako je nepotreban“). Na primjer, dok su se prije izvješća za dioničare, a njih je bilo 200.000, uobičajeno tiskala u koloru i na najfinijem papiru, od tada se to radilo u jednostavnoj maniri, na skromnom papiru i crno bijelom tehnici - i to je dalo godišnju uštedu od 300.000 dolara.

Usporedo s time trebalo je brzo doći do gotovine na žiro računu i time ojačati poziciju Chryslera uoči početka pregovora s dobavljačima i bankama. Da vas nitko ne može bezgranično ucjenjivati, da možete slobodno djelovati

sukladno situaciji. Krenulo se u rasprodaju gotovih automobila (u ljeto 1979. na skladištima je bilo nevjerovatnih 80.000 vozila i to u vrijednosti od 600 milijuna dolara). Prodavane su i nekretnine, pa je tako i 90 zastupništava prodano za 90 milijuna dolara (Iacocca se toga sjeća: „Nakon oporavka tvrtka je polovicu od njih ponovno otkupila, ali po dvostruko većoj cijeni. To je bila cijena opstanka. Oštre odluke. Žrtve. Odmah! Ili tako ili propast!). Na kraju je prodana i uvijek profitabilna proizvodnja tenkova General Dynamic, za 348 milijuna dolara (njezina je dobit redovno bila barem 50 milijuna dolara na godinu). I sve to da bi se sačuvala srž tvrtke - automobilski biznis! Tada se krenulo u akciju koja je uvijek nužna u „šugavim vremenima“ - pridobivanje dobavljača na suradnju, da upravi i tvrtki ne okrene leđa onda kad im je najteže. Da se prepriječi val sudskih tužbi i naplata jamstava koja često znače samo kraj tvrtke. Pozivane su delegacije dobavljača neka posjete tvornicu, neka se na licu mjesta uvjere u to da „Chrysler misli ozbiljno“. I banke su odložile naplatu dospjelih rata, vjerujući u program spašavanja. Od države su zatražena i dobivena dodatna jamstva kojima su umireni vjerovnici.

U krizi razvoj ne stoji, dapače - kupac je uvijek prvi!

Najvažnije je bilo povratiti vjerenje kupaca, a posebno postaviti odlazak vjernih klijenata (udjel stalnih kupaca je pao sa 43 na 36%, dok je istovremeno u prvoj auto-tvrtki na svijetu, GM-u, ta brojka bila 70%). Iacocca osobno, a još više njegovi visoki direktori, svakodnevno su odlazili u prodajne salone, servise, poučavali na prvoj liniji djelatnike koliko je važno biti kupcu prijatelj, najbolji savjetnik.

Afirmirano je geslo uspješnog prodavača: „Više ćeš prodati kad ti je motiv rada zadovoljstvo kupca, a ne vlastite brojke - prodajni promet, plaća i bonus!“

Usporedo s dnevnim spašavanjem tvrtke odvijao se i vrlo intenzivni razvoj. Dugoročni! Jer, kome treba industrija koja krizu preživljava, a nakon pet godina u svemu je ista?! Autor ovog članka voli kazati za našu hrvatsku situaciju: „Što bi tek bilo da nije došla ova kriza?“. Chrysler je u krizi našao snage za pokrenuti naredni ciklus razvoja. Obavljena je velika modernizacija tvornice, uvedene najnovije tehnologije, proizvodnja se preorijentirala s velikih na ekonomične manje modele automobila.

„Odaberi deset akcija i sigurno ćeš uspjeti!“

Konačno 1982. - kraj krize! Nakon pet godina poslovanje prvi put na nuli! Godina 1983. donijela je i veliku dobit - 925 milijuna dolara. Iacocca je pompozno i pobjedonosno javno preuzeo i onaj svoj ček - s milijun dolara ispisanih na njemu. Sve je to Iacoccu toliko proslavilo da su ga političari i prijatelji stali nagovarati da se kandidira za predsjednika SAD-a. No, on se nije dao. Osnovao je Iacocca Institut za management i konačno otišao iz automobilske industrije nakon 40-ak godina uspješna rada. Biti manager u kriznoj situaciji veoma je zahtjevno. Osobno poznajem svega nekoliko menagera koji bi to mogli i znali raditi. Način na koji je to obavio Lee Iacocca poučan je i povijesni iz više razloga: angažirao je sve ljude u istom smjeru, vratio tržišnu stabilnost, sredio financije, pogurao razvoj kao da se sve događalo u najmirnijim vremenima.

O svom načinu Iacocca kaže: „Dok djelujete u krizi, vi uopće nemate vremena! Morate sačiniti popis od deset presudnih poslova i na njih se baciti svim snagama, a sve drugo odmah zaboravite! Ako ste dobro odabrali tih 10 prioriteta i uporno ih branili - sigurni ste pobjednik!“



GORAN TUDOR - višestruki menadžer, poduzetnik, autor i predavač

goran.tudor@zg.t-com.hr
mep@manager.hr



RADIONICE - SEMINARI **Gorana Tudora - uvijek za 5!**

- *Upravljanje mrežom poslovnih ciljeva,*
- *Situacijsko razvojno rukovođenje,*
- *Menadžerska kontrola,*
- *Razvoj timskog duha i učinkovitosti...*
- *Profesionalno poslovno pregovaranje...*

Donesite odličnu odluku!
Javite se radi savjeta o programu...



www.manager.hr

M.E.P. d.o.o. - Hrvatski centar menadžerske knjige · Zagreb · Ulica grada Vukovara 226 G · 01/5509805

7 uobičajenih ZAMKI MOTIVACIJE zaposlenika

Svakoga možete motivirati, međutim, pojedinci nisu uvijek motivirani stvarima kojima bismo mi željeli da budu.

Iako postoji mnoštvo sličnosti i razlika u njihovim krajnjim rezultatima, načini motivacije često daju varljive i teško razumljive rezultate kada pokušavamo otkriti što je to što neke ljude tjera naprijed, dok drugi ostaju zatočeni u načinu razmišljanja, rada ili vjerovanja. Postoji više razloga zašto je tako:

1 Nitko ne može posjedovati sve niti može sve učiniti. Ljudi imaju stupnjevanu motivaciju. Neki je imaju i previše, dok je drugima čak teško dići se iz kreveta svako jutro.

2 Motivacija je individualna. Ono što motivira jednu osobu ne mora utjecati i na drugu. Da bi pojedinac bio du-

goročno djelotvoran, motivacija mora biti njegov unutarnji proces.

3 Uobičajeni tipovi motivacije strahom i nagradom imaju svoja ograničenja te pozitivne i negativne posljedice. Motivaciju ljudi stječu ili gube u različito doba svojega života, a razlozi mogu biti predvidivi i nepredvidivi.

4 Ciljevi, vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, mišljenja, okolnosti, percepcije i osjećaji igraju vitalnu ulogu pri motivaciji pojedinca. Tamo gdje postoji nesrazmjer između talenta (sposobnosti) pojedinca i ishoda motivacije, najbolja motivacija je ona koja doprinosi „otvaranju“ i realizaciji talenta.

5 Možete mjeriti rezultate, ali ne i motivaciju, jer nije jedini čimbenik koji poboljšava rezultat.

6 Riječ motivacija sadrži koncept motiva, ciljeva ili svrhe i akcije. Svrha i motivi mogu se protezati od idealističkih i duhovnih prema konkretnim, praktičnim i činjeničnim. Akcija se može protezati od sporadične ka koncentriranoj, od male do velike, od sadašnje do buduće.

7 Nitko doista ne može znati zašto neka osoba nešto radi ili ne, nešto osjeća ili misli na neki način. Ljudsko ponašanje može se na neki način predvidjeti, ali nikada u potpunosti.

Pristup članovima grupe

Ne postoji čarolija koja nekome može pomoći da bude uspješan manager. Da bi manager bio uspješan u vođenju grupe mora pokazivati ove osobine: znanje i komunikativnost, vjeru u svoje sposobnosti (samopouzdanje), dobre odnose sa suradnicima i osjećaj za njihovo raspoloženje. Kako bi postigao taj cilj, njegov pristup suradnicima mora biti:

1) Prijateljski - ne hladan i udaljen, ali ni suviše familijaran. Dvije su vrste komunikacije managera – autoritativna i prijateljska. Kad je izabran način komunikacije, ne smiju se miješati



prof. dr. sc. Saša Petar

osjećaji ovisno o dnevnom raspoloženju. Ljudima će biti teško prepoznati kad je manager u kojem raspoloženju pa će više pogađati je li dobre volje i kamo da se sakriju ako je loše raspoložen, nego što će razmišljati kako poboljšati poslovanje i povećati efikasnost.

2) Koristan - suradniku morate točno definirati što očekujete od njega. Da biste mogli mjeriti njegovu uspješnost, dobivene rezultate morate usporediti s očekivanjima. Ako ste nezadovoljni postignutim rezultatima, zahvaljujući toj mogućnosti usporedbe možete točno definirati čime to niste zadovoljni, a onda morate i predložiti moguća poboljšanja. Nemojte se ponašati poput loših profesora koji samo odmahuju glavom, ponavljaju da nisu zadovoljni, a učeniku nije jasno čime to i koliko niste zadovoljni.

3) Profesionalan - poslovna suradnja, ma koliko ugodna bila, kao konačni cilj uvijek ima poslovni uspjeh. Naravno da je nužno tijekom posla ostvariti ugodnu komunikaciju, ali želi li se manager

Pretpostavke managera koji ne poštuju suradnike	Pretpostavke managera koji poštuju suradnike
- Zaposlenici su prirodno lijeni i trebaju vanjsku motivaciju.	- Zaposlenici žele biti produktivni i samomotivirani.
- Zaposlenici su prirodno sebični i samoljubivi i zato trebaju vanjsku kontrolu koja bi ih držala na „uzdi“.	- Zaposlenici su pažljivi i žele surađivati.
- Manageri su pojedinci koji su se izdigli iznad mase zahvaljujući urođenoj ili naučenoj genijalnosti. Oni su bolji od onih ispod sebe stoga imaju pravo kontrolirati donošenje odluka u organizaciji i držati u rukama zapovjedništvo i kontrolu.	- Manageri se ne razlikuju od zaposlenika – oni samo imaju svoje jedinstvene snage i slabosti.
- Manageri i samo manageri mogu kontrolirati složenu organizaciju od vrha naniže, mogu pouzdano predvidjeti što će se događati u budućnosti i zato trebaju donositi važne odluke.	- Samo uz pomoć inputa i sudjelovanja na svim razinama organizacije, manageri mogu donositi efektivne odluke oko sadašnjih i budućih poslovnih uvjeta.
- Zaposlenici uglavnom ne znaju što je najbolje za njih i nisu sposobni dobro obavljati posao, dok to njihovi manageri jesu.	- Pojedinci najbolje poznaju posao koji obavljaju i zato znaju odrediti i predvidjeti što im je potrebno da bi ga radili što bolje i u skladu s događanjima izvan organizacije.
- Manageri moraju manipulirati zaposlenicima kako bi dobili ono što žele.	- Manageri ne upravljaju članovima svoje grupe, oni surađuju s njima.

UPRAVLJANJE I ZAŠTITA. SVES S JEDNOG MJESTA.

Uz tvrtku Kaspersky sada je to moguće.

Rješenje Kaspersky Endpoint Security for Business objedinjuje zaštitu od zlonamjernog softvera, šifriranje podataka, upravljanje sustavima, provedbu IT pravila i upravljanje mobilnim uređajima na jednoj jedinstvenoj platformi.

Upravlajte podacima svoje tvrtke i zaštitite ih. Sada je to moguće.

Budite pripravi za ono što slijedi.

Prodaja: **M SAN Grupa d.d.**, www.msan.hr, 01 6690 805. **ARTRONIC d.o.o.**, www.artronic.hr, 01 3700 595
Dodatne informacije potražite na stranici www.kaspersky.com.

KASPERSKY

družiti s dragim ljudima koji ne znaju svoj posao, neka to ostavi za slobodno vrijeme. Brojne su tvrtke u kojima rade dobri ljudi koji ne znaju svoj posao, gdje manageri „krapaju“ rupe nastale njihovim lošim radom, a onda na kraju propadne i tvrtka i ljudi se razidu u svađi. Prijateljstvo je dobra stvar, dobra komunikacija s ljudima još je bolja, ali manager ne smije zaboraviti od čega živi grupa (ili tvrtka) koju vodite. Ako ne zna, da ga podsjetimo – živi od novca koji im daju korisnici njihovih usluga ili proizvoda.

Početne pretpostavke managera o ljudima kojima upravljaju određuju i njihov kasniji odnos prema članovima grupe. Ovisno o tome kakvo općenito mišljenje ili kakvo životno iskustvo s ljudima ima manager, tako će i odrediti svoje ponašanje prema članovima grupe kojom upravljaju.

Ponašanje tipa „ubij sve i vrati se sam“ može donijeti kratkoročne koristi, no potpuni je promašaj ako razmišljate o poslovanju na dugu stazu.

Naravno da će manager, koji je u novu ulogu u životu donio bijes, komplekse i uglavnom negativna iskustva s ljudima, iskoristiti „viši“ položaj da „naplati“ sve one stare dugove s kojima, zapravo, članovi njegove grupe nemaju nikakve veze. Ljudska je osobina da negativna iskustva s ljudima koji su (iz ovog ili onog razloga) bili „jači“ želimo naplatiti od onih „slabijih“ jer je to naizgled dobar način liječenja kompleksa i uspostavljanja ravnoteže ega. Pogrešno. Takvo ponašanje ne može donijeti novu snagu u psihu pojedinca, nego samo izazvati sukob s ljudima u grupi kojom bi takav manager trebao upravljati.

Manager koji pokuša liječiti ranije stečene „rane“ na svojim suradnicima, kolegama, prijateljima, bračnom drugu ili svojoj djeci, ne samo da neće uzvratiti oni koji su vas povrijedili (jer je to

uglavnom bilo davno) nego će upropastiti i odnose s ljudima s kojima ste mogli osjetiti i ljepšu stranu života – povjerenje i suradnju. Opet podsjećam – ljudi imaju glavu i srce. Što im manager više dopusti da otvore i jedno i drugo, više će uživati u suradnji s njima, a i rezultati koje će zajedno postići pokazat će ispravnost te odluke.

U usporednoj tablici možete prepoznati načine razmišljanja pojedinih managera. Posljedice pojedinih pristupa ne trebamo previše analizirati jer mislimo da ih je lako prepoznati.

Jednostavno morate... misliti!

Ponašanje tipa „ubij sve i vrati se sam“ može donijeti kratkoročne koristi, no potpuni je promašaj ako razmišljate o poslovanju na dugu stazu.

U Kini se kaže da ne smiješ drugome razbiti posudicu za rižu. U Japanu se podrazumijeva da ne smiješ uništiti protivnika koji vrijedi - moraš mu ostaviti

čast. U svakom poslu koji radi grupa ljudi, manager je taj koji omogućuje (ili ne omogućuje) ostvarenje cilja kojem teži i zbog kojeg je formirao grupu. U konkurenciji na tržištu, okrutnoj kao što je jest, mudri manageri poštuju nepisano pravilo da ne smiju misliti samo na sebe, izazvati asimetriju grupe, da bi pohlepno uzeli sve za sebe. Rekli smo, simetrija donosi najmanje troškova, a najviše efikasnosti. Asimetrija donosi pucanje veza koje su previše napete. Svaki manager o tome treba misliti.

No nažalost, svijet je postao prepun ljudi koji su prestali misliti. Zapravo, svijet je postao prepun ljudi koji su prestali sami misliti. Svijet je prenapučen ljudima koji misle samo na sebe. A onda se čude kad veze popucaju i kad im tvrtka propadne (ako su vlasnici ili manageri) ili kad dobiju otkaz (ako su zaposlenici) zbog unutarnje asimetrije. U tvrtkama i u njihovim glavama.

BOLJI REZULTATI I PROFIT

zahvaljujući odličnoj politici ljudskih potencijala



John Lodder
M.A., MSc

Tvrtke koje ulažu u svoje ljude i koje su izuzetno sposobne na 22 ključna područja ljudskih potencijala, redovito ostvaruju bolje financijske rezultate od onih koje su manje sposobne. Na nekoliko područja radilo se o do 3,5 puta većim prihodima i čak 2,1 puta većoj prosječnoj marži profita.

Boston Consulting Group (BCG) objavio je u srpnju izvještaj koji se temelji na anketama, provedenima na uzorku od 4288 direktora, vodećih tvrtki i ljudskih potencijala u 102 zemlje. BCG je pronašao pozitivan odnos između sposobnosti i uspješnosti, u 21 od ukupno 22 ispitivana područja ljudskih potencijala.

Jasno je da su ovo teška vremena za izvršne direktore, direktore i management u tvrtkama.

Vidimo tržište u punom razvoju: internacionalizacija, pristupanje Europskoj uniji, veća konkurentnost, kraći vijek trajanja proizvoda i usluga, marketing kao novo zanimanje, manja potrošnja, ali istovremeno i veća očekivanja kupaca u smislu kvalitete, odnos poslodavac – djelatnik je pod pritiskom, itd. Da, puno tvrtki morat će rezati troškove, a hrvatske tvrtke moraju više nego ikad gledati ljudski kapital, kao imovinu u koju se isplati stalno ulagati.

Ovo istraživanje daje uvjerljiv razlog da ostanemo predani ulaganju u ljude. Tvrtke koje ulažu i koje se ističu u politici ljudskih potencijala, imaju puno bolje financijske rezultate.

Glavni rezultati

Ovaj grafikon prikazuje ekonomsku uspješnost tvrtki koje stavljaju naglasak na ljudske potencijale, tijekom desetogodišnjeg razdoblja, u usporedbi s tvrtkama koje su manje orijentirane na ljudske potencijale.

Rezultati ističu činjenicu da je upravljanje ljudskim potencijalima (ili ljudima) holistički proces. S obzirom da su utjecaji, 22 područja vezana za ljudske potencijale, povezani, važno je isticati se na svim područjima, a ne samo na jednom od njih. Vrlo uspješne tvrtke, stalno su bile bolje i uspješnije u svim glavnim aktivnostima na tim područjima, u usporedbi s manje uspješnim tvrtkama, a u nekim aktivnostima njihov trud je bio za-

ista izvanredan.

Odnos između sposobnosti i ekonomske uspješnosti bio je upadljiv osobito u šest područja: regrutiranju, uvođenju i zadržavanju novih djelatnika, upravljanju talentima, brendiranju poslodavca, upravljanju radnom uspješnošću i razvoju liderskih vještina.

Ovo istraživanje potvrdilo je ono što su tvrtke u kojima su ljudi LJUDI dugo osjećale. Uspješna politika ljudskih potencijala donosi sa sobom kompetitivnu prednost i ekonomski uspjeh, osobito u teškim ekonomskim vremenima. To može biti odlična polazišna točka za poboljšanje kompetitivne prednosti tvrtke.

Što rade jako uspješne tvrtke?

Ako ćete uzeti ovo istraživanje kao referentnu točku, nudim vam neke ideje koje biste mogli primijeniti u tri najvažnija područja, u politici ljudskih potencijala: razvoj rukovoditeljskih (liderskih) vještina, upravljanje talentima i upravljanje radnom uspješnošću.

1 Rukovođenje (liderstvo): • usavršavanje ljudi kao opis posla

Vrlo uspješne tvrtke znaju da rukovođenje (liderstvo) nije samo upravljanje poslom, nego i hranjenje, poticanje i ohrabivanje ljudi koji pomažu tvrtki da posluje i da ostane konkurentna:

- One imaju tip rukovodstva (liderstva) koje opisuju očekiva-

ne doprinose i ponašanje, koje je ukorijenjeno u vrijednostima tvrtke. One nude opravdane smjernice koje svakodnevno nadahnjuju rukovodstvo (lidere) i djelatnike.

- Manageri se unaprjeđuju na temelju individualnih rezultata, kao i na temelju aktivnosti namijenjenih usavršavanju podređenih, a koje su povezane sa strategijom, kulturom i ciljevima tvrtke.
- Planiranje rukovođenja (liderstva) integralni je dio njihovog strateškog planiranja radne snage, podjele svih radnih mjesta u skupine.
- One ne ovlašćuju ljudske potencijale za usavršavanje ljudi. One vide svoje rukovoditelje (lidere) kao prvu liniju pokretača razvoja talenata.
- Svaki ključni manager je manager ljudskih potencijala; ljudski potencijali imaju stratešku i taktičku ulogu pružanja podrške politici i sustavu ljudskih potencijala.

2 Upravljanje talentima: • proaktivna strategija ljudskih potencijala s velikim mogućnostima usavršavanja

Odličnost u jednom kritičnom području ljudskih potencijala neće kompenzirati nedostatke u drugom području.

Vrlo uspješne tvrtke znaju to dobro, one se ističu nastojanjima da usavrše svoje talente. One znaju da je ipak važnije i jeftinije gra-



ditu nego kupovati talente te da se ta investicija bolje isplati. One kapitaliziraju široku lepezu strategija, metodologija i programa kako bi osigurale talente koje trebaju sada i u budućnosti. Ta nastojanja uključuju:

- Pružanje programa usavršavanja za potencijale u nastanku i za velike potencijale.
- Općenito definiranje talenata i to ne samo kroz prepoznavanje potencijala u nastanku, nego tražeći i odgajajući dodatne mislioe i ljude s velikim praktičnim znanjem.
- Ponuditi mogućnost unapređivanja karijere s jasno definiranim praćenjem karijere. Ponuditi veliki izbor mogućnosti kretanja vodoravno i okomito. Na taj način djelatnici ostaju zadovoljni i motivirani, a to pomaže u zadržavanju cijelog repertoara talenata koji su potrebni za uspjeh tvrtke.
- Brinuti se za individualni razvoj djelatnika. Premještanje i rotacija radnih mjesta su neke od mogućnosti usavršavanja koju oni nude. Oni vide da osim sigurnosti posla i dobre plaće djelatnici danas žele radno iskustvo koje ih ispunjava i žele priliku za osobnim rastom. Djelatnici takozvane generacije Y imaju, prije svega, veća očekivanja i skloniji su napustiti poslodavca kod kojega nisu zadovoljni.

3 Upravljanje poslovnom uspjehom i nagrade: jasna pravila i precizniji poticaji

Vrlo uspješne tvrtke ne povezuju bonuse ili druge poticaje samo s ključnim pokazateljima uspješnosti poslovanja kako bi uskladile managere sa strategijom i ciljevima tvrtke, nego idu korak dalje; one razumiju koliko je važan dobro sagrađen i uravnotežen sustav upravljanja poslovnim uspjehom, u motiviranju i usavršavanju djelatnika. Kako bi se brinuli za odličan uspjeh djelatnika i održali ga, trebaju osmisliti prave poticaje. Ključ je u razvoju kulture meritokracije!

- Primjena najmodernijih standarda i metoda upravljanja poslovnim uspjehom u cijeloj tvrtki.
- Raspolaganje jasnim normama koje potiču uspješnost tako da zaposlenici mogu jasno razumjeti što je visoki standard uspješnosti, a što nije prihvatljivo. Složen ili nejasan sustav upravljanja poslovnim uspjehom ima negativan utjecaj na angažman djelatnika i stavlja na kocku ugled tvrtke i robnu marku.
- Primjenjivati vrijednost poštenog i transparentnog sustava mjerenja i nagrađivanja u promicanju takve kulture.
- Te tvrtke nagrađuju ponašanje, a ne samo rezultat u svim svojim aktivnostima. One izbjegavaju birokraciju i preispituju procese koji mogu dovesti do pogoršanja problema. One potiču davanje povratnih informacija i otvoren dijalog, kao i česta neformalna ocjenjivanja koja mogu dodatno motivirati djelatnike.

Kritična masa je važna

Nije nikakva novost da odlično upravljanje ljudima znači ulaganje u dugoročni uspjeh tvrtke. Međutim danas je u mnogim tvrtkama takvo ulaganje ugroženo.

Prije rezanja ljudskih potencijala, rukovoditelji (lideri) moraju imati na umu da upravljanje ljudima ima imperativ. Ljudi su jezgra većine tvrtki te investicija s opipljivim, kratkoročnim povratom. Biti tvrtka u kojoj su ljudi LJUDI znači činiti više u čitavom spektru aktivnosti ljudskih potencijala, od brendiranja tvrtke do zadržavanja djelatnika.

Profesionalna politika upravljanja ljudskim potencijalima, kao sastavni dio korporativne kulture, pomaganja liderima i usavršavanja ljudi u svim ključnim područjima ljudskih potencijala, donosi tvrtki kompetitivnu prednost na tržištu, bolju ekonomsku uspješnost te ponosnu i proaktivnu radnu snagu.

www.balance-consultancy.com



Pripremate kongres? Nazovite nas!

Plava laguna-Laguna Poreč jedno je od najvećih ugostiteljsko-turističkih poduzeća u Hrvatskoj. Ima 13 hotela, 4 apartmanska naselja i 4 kampa.

Naših 13 hotela raspolaže konferencijskim dvoranama i dvoranama za sastanke kapaciteta od 10 do 600 sjedećih mjesta te pripadajućom audiovizualnom i ostalom opremom. U njima ćete naći sve što vam je potrebno za profesionalnu organizaciju poslovnih događanja, a ugodna mediteranska klima i prirodno okruženje osigurat će vam potreban mir i udobnost te uživanje u fitnessu, bazenu ili wellnesu.

Uistinu poseban doživljaj

Spoj ugodnog s korisnim – možda je upravo to srž poruke i cilj naše ponude za organizaciju kongresa, radnih sastanaka, sportskih događanja, vjenčanja, gala-večera.

Novoobnovljeni hotel Laguna Parentium **** suvremen je ambijent za goste u potrazi za uistinu posebnim odmorom. Hotel je to koji se diči najduljom tradicijom na ovome području, smješten na zelenom poluočiču u bajkovitoj prirodnoj scenografiji čiji su kongresno-banketni prostorni u potpunosti opremljeni najsuvremenijom opremom kako bi zadovoljili i najzahtjevnije goste, a za besprijeekornu organizaciju kongresa i svih drugih poslovnih ili zabavnih događanja pri ruci vam je stručna pomoć.



Laguna Poreč

HOTELS RESORTS & CAMPING

PLAVA LAGUNA d.d.
LAGUNA POREČ
Rade Končara 12,
52440 Poreč, Hrvatska
Tel. 00385/52/410-222
Fax 00385/52/410-412

E-mail: mice@plavalaguna.hr www.lagunaporec.com

„Teorija igara“ – važan alat za razvoj strategije



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

Kada biste unaprijed znali buduće „poteze“ vašeg konkurenta, radili biste s puno manje rizika, zar ne?! Kada bi sve odgovore na svoja pitanja mogli unaprijed pronaći u politici, ekonomiji, matematici i raznim vojnim strategijama, bili biste daleko mudriji! A kad biste znali da je izumljen apsolutno i relativno legitiman alat pomoću kojeg možete dobiti odgovore na pitanja poput: „Što moji konkurenti planiraju napraviti u cjenovnoj politici? Na koje tržište žele ući? Je li na pomolu oglašivački rat?“ i sl.?

Ne ne, nipošto takve odgovore nećete pronaći na internetu, niti u medijima, a niti u objavljenim statističkim, analitičkim i financijskim izvještajima. Ne trebaju vam ni tzv. „zviždači“, sve što vam treba jest: TEORIJA IGARA.

Kada govorimo o strategiji/ama, recentni autori, pisci, stručnjaci i znanstvenici, najviše citiraju i parafraziraju razne aksiome iz Japana. Stoga ću i sama slijediti njihov primjer. Postoji jedna japanska fraza koja se često koristi u poslovnom svijetu: „Kosoryoku“. Denotativno ju, nažalost, ne mogu prevesti, ali „Kosoryoku“ je nešto poput vaše ili tvrtkine vizije. No, ova fraza nadmašuje njezin suštinski i formalni oblik te uključuje „koncept“ i „maštu“. Kosoryoku jest sposobnost da se vidi što je očima nevidljivo i da se oblikuje bezoblično (op. cit. K.Ohmae: „Nova Globalna Pozornica“). Drugim riječima, to je upravo ono što vam treba kod razvijanja strategije.

Zašto je to važno?

Tradicionalne škole i fakulteti, podučavali su nas o određenim tehnikama i taktikama u razvoju strategije. Danas je situacija bitno drugačija. Trebate biti posve otvorenog svjetonazora i ne primjenjivati tradicionalne šablone

Uspjeh može biti slučajan, ali takav uspjeh nikako ne može biti dugotrajan!

kod ranog stadija pri razvoju strategije. Morate imati jasan otklon u vašem mentalnom procesu, jer to je jedini način da razumijete i naučite primjenjivati *Teoriju igara*. Još 1944. godine, John von Neumann i Oskar Morgenstern, (uvaženi matematičar i ekonomist te dobitnici Nobelove nagrade), zajedno su objavili knjigu koja po prvi puta povezuje teoriju igara s ekonomijom te predstavlja početak potrage za dinamičkom teorijom međuovisnih teorijskih odluka. Njezina primjena ne seže u terminološkom i konvencionalnom smislu „igre“, već se koristi za analizu i rješavanje konfliktnih situacija, u kojoj „igrači“ imaju suprotstavljene interese. Upravo zbog toga, *Teorija igara* postaje sve važnije područje interesa poslovnog društva i primjenjuje se u ekonomiji, politici, biologiji, sociologiji, psihologiji, lingvistici, računarstvu i sl.

Službena definicija glasi: „To je znanstvena disciplina, koja proučava racionalno ponašanje međuovisnosti agenata, odnosno na-

čine na koje strateške interakcije između racionalnih igrača rezultiraju ishodima, ovisno o prioritetima i sklonostima tih igrača“. Osobno volim upotrijebiti definiciju Thomas C. Schelling-a: „To su igre u kojima postoji neka esencijalna potreba za signaliziranjem namjera i susret umova (koji su istog načina razmišljanja), iako tajnost može odigrati određenu stratešku ulogu. Na kraju, to su igre u kojima ono što jedan igrač može učiniti da spriječi obostranu štetu, utječe na on što će drugi igrač učiniti da ju isto tako spriječi, tako da nije uvijek prednost imati inicijativu, znanje ili slobodu izbora“. No, kako izgleda njezina primjenjivost u praksi?

Pokušat ću vam pojednostaviti ovaj korisni alat na bazične osnove, kako biste i sami mogli primijeniti isti u vašem svakodnevnom poslovanju. Razmislimo: svaka naša odluka ima kauzalan utjecaj na odluku druge strane. Također, moramo biti svjesni da tržište nije amorfnu masu te naše aktivnosti imaju kauzalan utjecaj na ponašanje i odluke određenih tvrtki i poduzeća. Stoga možemo reći da je bilo koji konačan rezultat skup naših mnogobrojnih individualnih odluka i njihovih međusobnih interakcija, koje predstavljaju određen proizvod. Drugim riječima, proces do konačnog „proizvoda“ je jako dug i zamršen. Ovdje ne mislim na konvencionalni industrijski, pravni i tehnološki put. Ovdje mislim da svaka situacija u kojoj se nalazite, a koju dobro ili pogrešno procijenite, određuje vaš daljnji put. No, to znate. Isto tako znate da svaka situacija u kojoj se nalazi vaš kon-

kurent, a koju vi dobro ili pogrešno procijenite, određuje i vaš put i put vaše konkurencije. No, znate li da postoji alat pomoću kojeg možete unaprijed procijeniti poteze svoje konkurencije, ali odmah identificirati i svoj put i put svojih potrošača? Prije svega, moramo razjasniti terminološke, a osnovne pojmove teorije igara.

Osnovni pojmovi teorije igara

„Igra“ – ovaj termin predstavlja opis strateških interakcija koje igrači mogu poduzeti. „Igra“ je skup pravila koja opisuje formalnu strukturu neke konfliktne situacije.

„Igrači“ – to su vaši npr. poslovni oponenti/konkurenti koji osmišljavaju strategije koji vode ka različitim ishodima.

Rješenje igre – deskripcija mogućih ishoda.

Cjelokupnost igre – tu se nalaze svi potezi do određene točke, koji vode ka nekom ishodu.

Teorija igara – predlaže razumna rješenja za određene skupine igara i proučava njihove osobine.

Kao i svaka igra, tako i ova ima svoja ograničenja. Doduše, nemoguće je raspolagati svim informacijama o vašem konkurentu. Samim time, nemoguće je predvidjeti apsolutne sve moguće „akcije“ vaših „igrača“. Stoga ne čudi činjenica, da je bihevioralna ekonomija otkrila, kako se većina ljudskih odluka ne temelji na racionalnoj korisnosti. Upravo zbog toga, evolucijska *Teorija igara* uključuje i biološku i kulturalnu komponentu svojih „igrača“ kao i

individualno učenje.

Zatvorska dilema

Najučestaliji primjer *Teorije igara* je „zatvorska dilema“. Postoje dva osumnjičenika za određeni zločin: Ivica (I) i Miroslav (M), te ih je policija pritvorila u odvojenim ćelijama. Svaki osumnjičenik ima dvije mogućnosti: priznati ili ne priznati zločin. Ukoliko oba osumnjičenika priznaju zločin, dobiti će po 5 godina zatvora. Ako jedan osumnjičenik prizna, on odlazi slobodan i svjedoči protiv drugog osumnjičenika koji će dobiti 20 godina zatvora. Ako niti jedan osumnjičenik ne prizna, oba zatvorenika dobit će kaznu od godinu dana za neki manji prekršaj. Igru možemo prikazati priloženom tablicom.

Analiza: Analitički i matematički gledano, najisplativije im je ne priznati zločin. No, Ivica razmišlja ovako: „Ako ja ne priznam, a Miroslav prizna, odguliću 20 godina umjesto samo jedne godine. Ako odlučim priznati onda se mogu izvući ili, ako Miroslav prizna, dobit ću samo 5 godina“. No, na sličan način razmišlja i Miroslav, pa dolazimo do zaključka da će obojica priznati.

		M	
I	Ne priznaje	Priznaje	
Ne priznaje	1,1	20,0	

Daljnjom analizom, moramo utvrditi što je bolje za Ivicu? Zamislimo da Ivica neće strategiju „priznati“ uopće uzimati u obzir. Time igru svodimo na igru s priložene tablice.

Stalni sudski vještak za marketing Hedda Martina Šola, ujedno i naša autorica, nagrađuje troje čitatelja besplatnim savjetovanjem.

Do 15. travnja 2013. pošaljite mail na urednistvo@poslovni-savjetnik.com i u nekoliko rečenica napišite zašto baš Vi trebate osvojiti ovo savjetovanje. Redakcija časopisa odabrat će troje dobitnika čija imena će biti objavljena u idućem broju.

No, sada je Miroslavova odluka jednostavna: njemu se također više isplati priznati. Time smo došli do jedinstvene strategije koju će odigrati oba igrača: obojica priznaju. Postupak smo mogli započeti i s Miroslavom. Također, postupak možemo ponavljati dok god jedan od igrača ima dominantnu strategiju. Dobivena reducirana igra će biti ista, neovisno o redosljedu izvođenja eliminacija (osim u slučaju kad su dvije strategije za nekog igrača jednake). Opisani postupak zovemo eliminacija dominiranih strategija i on predstavlja prvi korak u rješavanju mnogih matričnih igara. (op.cit. preuzeto sa: decision.math.hr/nastava/vjezbe/primjeri/nashovog/equilibriuma.pdf/)

		M	
I	Ne priznaje	Priznaje	
Priznaje	0,20	5,5	

Što nam pokazuje ovaj primjer? Ovaj primjer nam pokazuje kako je teško ostvariti međusobnu suradnju. Mnoga poduzeća ne uspijevaju međusobno surađivati, iako bi ih zajednička suradnja dovela u bolji položaj na tržištu. Logika ove tzv. „zatvorske dileme“ primjenjiva je u mnogim poslovnim situacijama (ulazak na tržište, proširenje kapaciteta poslo-

vanja, neprijateljska preuzimanja, lanci nabave, usvajanje standarda, R&D, patenti i dr.), gdje *Teorija igara* ima razne vrste strategija koje se mogu primijeniti.

No, ipak postoji nešto najvažnije što možemo naučiti iz ove igre: strateško upravljanje poduzećem, u većini slučajevima nije sekvencijalno ili simultano kao u „igri“, već sadrži nepoznatu mješavinu oba slučaja, s nepoznatim „igračima“ i velikim stupnjem neizvjesnosti. Budući da se moguće akcije između vaših konkurenata (igrača) temelje na isključivim pretpostavkama, *Teorija igara* je dobra strategija pomoću koje možete izoštriti sposobnost promjene „kursa“ poslovanja vašeg poduzeća. Posebice što sukladno najnovijim objavljenim studijama čak 70% poduzeća koja su sudjelovala u analizi, nisu ništa strateški poboljšala u svom poslovanju, dok su pojedina poduzeća čak i pogoršala svoje poslovanje (*istraživanje Bain & Company*)!

Zaključno mogu reći da se većina uspješnih strategija postiže primjenom „složenih sustava razmišljanja“ i to koristeći pristup koji pokušava obuhvatiti sve kompleksne ovisnosti između akcija i reakcija igrača i to unaprijed. Upravo zbog toga i *Teorija igara* će zasigurno pronaći svoje mjesto i u vašem poduzeću.



CERTUM PROJEKT

WWW.CERTUM-PROJEKT.HR

E-MAIL: INFO@CERTUM-PROJEKT.HR

TEL/FAX: 01/5617-425



ENGLJSKI,



NJEMAČKI,



RUSKI,



SLOVENSKI JEZIK

Model univerzalne izvrsnosti - MUI: POJEDNOSTAVITI JEDNOSTAVNO!



Milan
Grković

Model univerzalne izvrsnosti - MUI © 2007 Milan Grković je sustav jednostavnih elemenata koji su sofisticirano povezani i omogućavaju postizanje željenih ciljeva na lak, jednostavan i brz način, oslobađajući skrivenu i potisnutu kreativnost pojedinaca. Model je dizajniran tako da za njegovu primjenu ne treba nikakvih posebnih (specijalističkih) znanja.

MUI je strateški i cjelovit model koji je dostupan i prihvatljiv svakom prosječnom pojedincu. On nema nikakvu ekskluzivnu primjenu samo za pojedine kategorije. Omogućava i „malim“ ljudima da postignu za njih dosad nezamislive rezultate i kvalitetniju poziciju u svom osobnom i radnom okruženju. Svaki prosječan pojedinac može naučiti uspješno primjenjivati ovaj model i time sustavno i kontinuirano stvarati nesagledive pozitivne posljedice (ishode) na svoj život i okruženje u kojem djeluje.

Neiskorištena kreativnost

Model univerzalne izvrsnosti - MUI su strukturirane aktivnosti koje uz dane procedure (upute) na lak, jednostavan i brz način dovode do postizanja svakog postavljenog cilja.

Polazna osnova za takvu uspješnost Modela je doslovno trenutno oslobađanje potisnute kreativnosti pojedinca sustavnim uporabom umnih mapa, primjenom ključnih mekih vještina i sofisticiranom uporabom jednostavnih alata. MUI dokazuje da je svaki prosječan (pa čak i ispodprosječan) pojedinac kreativan, samo to ne zna manifestirati (činiti). Kreativnost je potisnuta i blokirana zbog sadašnjeg načina formalnog obrazovanja (linearno/logično promišljanje). Primjenom ovog modela postižu se rezultati koji drastično premašuju rezulta-

te koji se postižu klasičnim modelima djelovanja s obzirom na raspoloživost resursa kojima pojedinac i oblici zajedništva raspolažu. Takav spektakularan rezultat postiže se sinergijom različitih novih znanja, vještina i ponašanja, a najviše „probuđenom“ i oslobođenom kreativnošću pojedinaca pomoću umnih mapa i uporabom odgovarajućih alata. Model univerzalne izvrsnosti - MUI je postizanje izvrsnosti u bilo kojoj problematici primjenom ključnih mekih vještina, pomoću umnih mapa i uporabom alata koristeći princip kreativne mehanike. To je sustav davanja odgovora na naše događaje s ciljem postizanja izvrsnosti.

Sastavnice Modela univerzalne izvrsnosti – MUI

1. Meke vještine - to su nova znanja koja se ne uče tijekom redovitog školovanja, a ključna su za postizanje sustavne izvrsnosti.
2. Umne mape - stjecanje novog radijalnog (kreativnog) načina razmišljanja umjesto dosadašnjeg linearnog (logičnog) razmišljanja.
3. Alati - alati su procedure, pokretači za izvjesnije i učinkovitije postizanje ciljeva. Primjena alata u umnim mapama s definiranim MUI procedurama mapiranja dovodi do principa Kreativne mehanike (definirani sljedovi potrebnih aktivnosti dovode do kreativnih rješenja).

Osnovni elementi

Osnovni elementi su ključni (naglašeni) pokretači ugrađeni u sustav Modela univerzalne izvrsnosti - MUI i čijom primjenom se postižu izvrsniji rezultati uz sljedeće atribute: kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije.

MUI ima više elemenata koji su u njega integrirani. Evo deset ključnih elemenata koji pokrivaju sva područja aktivnosti, donose brza i kvalitetna rješenja te sinergijski pokreću ostale elemente u procesu uvođenja promjena:

1. Upravljanje promjenama
2. Radikalno razmišljanje
3. Princip nelinearnosti
4. Pravilo 80/20
5. Područja života
6. Upravljačka znanja
7. Meki resursi
8. Kreativna mehanika
9. Pojednostaviti jednostavno
10. Pravilo 20-60-20.

MUI korisnik može odabrati uporabu pojedinih MUI elemenata kao pokretače promjena, a prema potrebama svojih problematici. Svaki element može biti pokretač promjena.

MUI korisnik će pojedine MUI elemente primjenjivati u specifičnoj i ciljanoj sredini. Na taj će način brže, jednostavnije i lakše postići postavljene ciljeve, a korisnicima će olakšati i skratiti period uvođenja promjena.

Pokretači izvrsnosti

MUI pokretači izvrsnosti su nužni elementi koji osiguravaju izvrsnost u bilo kojoj problematici. Model univerzalne izvrsnosti - MUI ima trinaest (13) elemenata koji čine pokretače izvrsnosti: svrha, vizija, misija, ciljevi, problematici, događaji, MUI odgovori, traženje rješenja, potrebne aktivnosti, provedba aktivnosti, kontrola provedbe, izvrsnost i petlja izvrsnosti.

S ovih trinaest elemenata u potpunosti se pokriva bilo koja problematika, bilo kojeg stanja i jednako je primjenjivo kako za pojedinca, isto tako i za bilo koji oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) bilo koje vrste, veličine i stanja u kojem se trenutno nalaze.

MUI pokretači izvrsnosti su sastavni dio MUI slijeda s kojima se postiže željena izvrsnost bez obzira o čemu se radi.

Karakteristike Modela univerzalne izvrsnosti – MUI

MUI omogućava postizanje ciljeva u bilo kojoj problematici iz osobnog i profesionalnog života te ciljeva bilo kojeg oblika zajedništva bez obzira na trenutno stanje. On je komplementaran tradicionalnom sustavu obrazovanja, sofisticirano nadopunjuje učinke formalnog (redovitog) i neformalnog obrazovanja primjenom ključnih mekih vještina (mapiranje alata mekih vještina) koje se ne uče u tradicionalnom sustavu obrazovanja.

Nema teme u bilo kojoj problematici na koju se ne može uspješno primijeniti Model univerzalne izvrsnosti - MUI. To praktički znači da se pomoću njega

može postići bilo koji postavljene cilje.

Unificirani model izvrsnosti

Model univerzalne izvrsnosti - MUI je unificirani model postizanja izvrsnosti. Unificirani model znači da je svima svojstven, da ga svi koriste, podoban je za sve. Model je primjenjiv za:

- sve kategorije aktivnosti,
- sve kategorije korisnika,
- bilo koje stanje kvalitete,
- bilo koju složenost problematike.

Jedna od najvažnijih kvaliteta ovog modela je u njegovoj univerzalnosti, jedinstvenoj promjeni za sve i svakoga. To primjeni Modela daje brzinu početne primjene, laku usporedbu primjene različitih korisnika, razmjenu informacija između korisnika s potpunim međusobnim razumijevanjem, identična kontrola provedbe...

Iako svoju pokretačku snagu crpi iz ogromne baze znanja, vještina i ponašanja različitih disciplina (multidisciplinarnost) i svih karakteristika koje su u članku samo djelomično prikazane, praktični aspekt primjene Modela univerzalne izvrsnosti je sveden na nevjerojatno jednostavne procedure.

Moto i prepoznatljivost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI glasi: „Složenost se rješava jednostavnošću!“. Dakle, pojednostaviti jednostavno! Bilo koja problema-

▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

✓ Širina primjenjivosti Modela univerzalne izvrsnosti - MUI je neograničena.

✓ Lako i jednostavno savladivo za svakog prosječnog pojedinca.

✓ Učenje se temelji na rješavanju stvarnih problema iz života i rada (nema „gubitka“ vremena za učenje).

✓ Primjenjivo za sve kategorije pojedinaca i oblika zajedništva.

✓ Održivost modela uslijed promjena je osigurana sofisticiranom strukturom modela i kreiranjem novih alata prema potrebi.

✓ Do nevjerojatnih rezultata dolazite MUI „malim“ poticanjem izvana, a zatim glavni poticaj za vaše daljnje uspjehe dolazi od vas na osnovu lako usvojenih MUI znanja, vještina i ponašanja. Ovo je ključna prednost Modela univerzalne izvrsnosti - MUI u odnosu na većinu drugih modela koji traže trajniju i složeniju intervenciju izvana.

✓ Proces promjena primjenom Modela univerzalne izvrsnosti - MUI traje neusporedivo kraće od tradicionalnih metoda, a prvi učinci promjena nastaju tijekom prvog kontakta s MUI-em.

tika je svedena na najjednostavnije procedure koristeći princip Kreativne mehanike (definiranim koracima kreirati brojna kreativna rješenja).

“MUI KNJIGA ZA USPJEH”

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju biti uspješniji u:

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

Ako je odgovor “DA”, evo rješenja koje možete provjeriti bez ikakvog rizika. **Knjiga + besplatna pomoć autora** tijekom praktične primjene sadržaja knjige (jedinstvena ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh



PrimoStudio

internet i grafički studio

www.primo-studio.net

095 847 35 49

INTERNET USLUGE:

Izrada statičkih internet stranica

Izrada CMS internet stranica

Izrada internet trgovina

Redizajn i održavanje internet stranica

Izrada FACEBOOK fan stranica

Napredna prilagodba za tražilice - SEO

Internet usluge - **kvaliteta i Vaše zadovoljstvo** ili u suprotnom vraćamo uplaćeni iznos.

GRAFIČKE USLUGE:

Dizajn vizualnih identiteta i logotipa

Dizajn brošura, letaka, mapa, kataloga...

Dizajn etiketa, naljepnica i ambalaža za proizvode

Priprema za tisak i tisak

S našom uslugom, garantiramo Vam da ćete dobiti **snažan identitet i profitabilne rezultate** koje očekujete.

ARHITEKTONSKE 3D VIZUALIZACIJE I IZRADA 3D MODELA PROIZVODA

Tražite kako do najveće mjere povećati učinak, snagu i kvalitetu vašeg projekta? Nudimo cijeli niz 3D vizualizacijskih usluga koje vam mogu pomoći prilikom prezentacije projekata. Posjedujemo kvalitetu i znanje da Vaš projekt prezentiramo na najvišem nivou!

- arhitektonske vizualizacije interijera i eksterijera
- 3d modeli proizvoda
- vizualiziranje prema potrebi.



Kvalitetne usluge, prihvatljive cijene,
obročno plaćanje

STRATEŠKO PLANIRANJE – PUT DO USPJEHA



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Jedna kineska izreka kaže: „Ako planirate za godinu, sadite kukuruz. Ako planirate za desetljeće, sadite drveće. Ako planirate za cijeli život, obrazujte ljude“. Odluke stoga treba donositi na osnovi toga gdje se trenutno nalazite i kuda želite ići. Trebate odlučiti jeste li zadovoljni stalnim „boravkom u kukuruzištu“ ili se pak želite popeti na brdo i ostvariti neki cilj koji ste sanjali. Drugim riječima, trebali biste razmatrati kratkoročne, srednjoročne ili dugoročne ciljeve. U tome vam može pomoći managerska funkcija planiranja.

Planirajte svoj rad i radite prema planu

Planiranje je proces koji uključuje određivanje budućih pravaca akcije, odnosno utvrđivanje zašto neke akcije provesti, kako ih poduzeti te kada i tko će ih poduzeti. Planiranje se može definirati kao proces ili koncept koji uključuje vještine anticipiranja pravaca promjena, utjecanja na njih te kontroliranja njihove prirode i pravaca djelovanja.

Mnogi manageri zaziru od planiranja, a neki ga se čak i pribijavaju. Može se uočiti da su mnoge organizacije razvile neki oblik strateškog plana, čak i ako ga nisu formalizirale. No, poduzeća i organizacije općenito znaju koje proizvode i usluge nude, kome ih nude i koje rezultate očekuju, a to je suština planiranja. Formaliziranjem strateških i operativnih planova moguće je utvrditi gdje su moguća područja optimizacije te tako povećati produktivnost, efikasnost, efektivnost čime će se povećati i zadovoljstvo kupaca te ostvariti bolji poslovni rezultati.

Planiranjem se nastoji prevladati jaz između situacije gdje se organizacija trenutno nalazi i cilja koji želi postići. Njime se osigurava ostvarivanje ciljeva koje inače ne bi bilo moguće postići. Planiranje je proces kojim se ostvaruje sinergija ljudskog znanja, mudrosti, iskustva i intuicije kako bi se prevladala neizvjesnost okruženja. Planiranjem se stoga povećava organizacijska sposobnost prilagođavanja budućim događajima. S povećanjem neizvjesnosti povećava se potreba odabiranja alternativnih pravaca akcije kojima je neizvjesnost moguće minimizirati. Planiranje tako predstavlja sustavski proces razmatranja budućih neizvjesnosti i planiranja odnosno dizajniranja aktivnosti kojima se organizacija s njima može suočiti.

Koristi od planiranja

Planiranjem se predviđaju načini ostvarivanja željenih rezultata. Ostvarenje željenih ciljeva potrebno je razraditi na svim organizacijskim razinama. Pravilna definicija i integracija ciljeva svih organizacijskih jedinica odnosno odjela može rezultirati boljom koordinacijom organizacijskih aktivnosti i većom vjerojatnosti ostvarivanja ciljeva.

Definiranje ciljeva i njihovo povezivanje između organizacij-

skih jedinica osigurava dosljednije donošenje odluka. Na taj način moguće je pravilnije usmjeriti kreativnost i inovativnost pojedinaca. Time je proces planiranja osnova za kasnije provođenje funkcija organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i vođenja. Budući da planovi kasnije postaju standardi na osnovi kojih se provodi proces kontroliranja, može se zaključiti da su funkcije planiranja i kontroliranja dvije strane istoga novčića. Drugim riječima, planiranje i kontroliranje su sijamski blizanci, a planiranje olakšava proces kontroliranja.

Planiranje također olakšava proces utvrđivanja kompenzacijskih mehanizama managera, ali i bolje utvrđivanje njihove odgovornosti. Ako je proces planiranja sustavno i precizno definiran, moguće je lakše utvrditi koji aspekt ostvarenih rezultata je unutar, a koji izvan djelokruga djelovanja managera, odnosno njihove odgovornosti. Iako pogreške nije moguće eliminirati, planiranjem ih je moguće svesti na najmanju mjeru. Planovi su također ogleđalo želja i interesa managera i/ili vlasnika. Tako planovi mogu odražavati želju za stabilnošću, umjerenim profitima, brigom za interesno utjecajne skupine ili pak brzim rastom, većim rizikom i željom za većom profitabilnošću.

Pravilnim planiranjem omogućuje se produktivnije korištenje organizacijskih resursa. Ako aktivnosti nisu dobro planirane vjerojatno će doći do potrebe hitnog djelovanja, snalaženja i žurbe, što pridonosi stresu, gubitku resursa i pogreškama. Na taj način dobro provedeno planiranje može smanjiti nepotrebne pritiske i osigurati uredno i pravovremeno djelovanje.

Kako strateški planirati?

Prije svega napravite „nacrt poslovanja“. To je sveobuhvatan plan kojim se opisuje koju vrijed-

nost ćete stvarati. Time zapravo određujete svrhu poslovanja. Zatim se definiraju strateški ciljevi. Cilj može biti ostvariti zadovoljstvo određene kategorije kupaca i/ili nekih drugih interesno utjecajnih skupina. Ovim planom treba definirati i na kojim će se sržnim vrijednostima temeljiti poslovanje. Tako možete naglašavati vrijednosti etičnosti, brige za zaštitu okoliša, društvene odgovornosti itd. Na osnovi ovih elemenata treba definirati misiju i viziju.

U ovoj fazi ne trebate biti detaljni. Zapišite si glavne stavke. Koncentrirajte se na ono u čemu ste dobri, što vam je važno, koji su vam ljudi odnosno kupci važni i što možete učiniti za njih. Posebno je važno utvrditi što čini suštinu vaše ponude, odnosno po čemu se izdvajate od konkurencije. Namjera vam je pozicionirati se, utvrditi ciljno tržište i fokusirati se po pitanju proizvoda ili usluga koje ćete nuditi. Ovaj dokument važan je kako biste ga kasnije prezentirali zaposlenicima i osigurali da vas oni slijede. No, poželjno je da ovaj proces učinite dvosmjernim i pozovete zaposlenike da daju svoje mišljenje i sugestije o stavkama koje ste naveli.

Nakon definiranja nacrt poslovanja treba provesti SWOT analizu. Iako je definiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnja u nekim slučajevima jednostavno, analizi bi trebalo posvetiti punu pozornost. Tako neki čimbenici mogu predstavljati i snagu i slabost, ovisno s kojeg stajališta ih se promatra. Veličina poduzeća, odnosno veliki broj zaposlenika predstavlja snagu, posebice u slučajevima širenja poslovanja ili uvođenja novog asortimana. No, veliki broj zaposlenika može značiti i složenu organizaciju te zbog toga manju sposobnost prilagođavanja i upravljanja promjenama. Tako

SWOT analizu treba promatrati sa stajališta cijelog poduzeća, ali i pojedinih autonomnih jedinica. Korisno je napraviti je i za svako radno mjesto, ali i u situacijama promjena. Tako je identificiranjem snaga i slabosti, ali i prilika i prijetnja moguće uočiti i neke čimbenike koji su do tada bili skriveni i koji mogu imati veliku snagu poluge.

Postavljanje ciljeva sljedeća je faza. Napišite listu kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva. Kratkoročne ograničite na razdoblje do godine dana, srednjoročne do pet, a dugoročne od pet do deset godina. Iako neka poduzeća definiraju ciljeve i za idućih dvadeset godina i više, u suvremeno vrijeme intenzivnih promjena iluzornim se često čini definirati ciljeve i za pet godina. No, ne opterećujte se previše vremenskim horizontom. Suština je da definirate pravac i pokrenete resurse u tom smjeru. U protivnom, posebice u velikim poduzećima dobivate različite ljude koji vrijednim smatraju ostvarivanje drugačijih ciljeva.

Kada ste definirali ciljeve i alokaciju resursa zapravo ste definirali strategiju. No, time ste također otvorili put definiraju strategija pojedinih funkcija ili dizajniranje taktika. Tako vas rezultati SWOT analize i definirani ciljevi navode na specificiranje marketinške strategije, načina distribucije, poslovanja s dobavljačima itd. Tada se također mogu pojaviti ideje o uvođenju nove linije proizvoda, promjeni metoda rada ili zadovoljavanja potreba kupaca na novi način, čime poduzeće postaje konkurentnije u odnosu na okruženje.

Pri planiranju je važno prikupiti informacije o svim relevantnim čimbenicima. Iako se može činiti da svi čimbenici na neki način mogu biti relevantni, ipak treba napraviti selekciju. Neki manageri polaze od pretpostavke „ako imamo dobar proizvod i držimo se dogovora, nije nas briga što radi konkurencija“. No, taj stav je pogrešan, odnosno predstavlja iznimku koja potvrđuje pravilo. Budući da većina poduzeća

za managera nema Stevea Jobsa, prikupljanje informacija iznimno je važno.

Prikupljanje informacija o konkurenciji važno je za još jedan aspekt planiranja – traženje novih tržišta. Tada je potrebno procijeniti koliko novca i napora bi bilo potrebno kada bi se ušlo na novo tržište te koliki bi bio povrat na ulaganja. No, širenje poslovanja priča je za sebe. Trebali biste se odlučiti između organskog rasta na način da angažirate dodatne resurse ili bi bolja opcija bila akvizicija drugog poduzeća. Pritom se često zanemaruje pitanje organizacijske kulture. Iako je akvizicija često lakša opcija, moguće je da dođe do nekompatibilnosti u poslovanju, čime cijeli projekt može na kraju biti neuspješan.

Nije dovoljno samo planirati ciljeve i alocirati resurse. Potrebno je utvrditi performanse postojećih resursa kako bismo bili sigurni da ih je moguće ostvariti. Posebno je važno utvrditi s kojim znanjem zaposlenika poduzeće raspolaže te je li to znanje ade-

kvatno za ostvarivanje dugoročnih ciljeva. Zaposlenici su zapravo najvažnija „imovina“ kojom poduzeće raspolaže. Stoga je potrebno ulagati u njihov razvoj. Pritom treba procijeniti razinu znanja i usporediti ga sa znanjem potrebnim za ostvarivanje strategije. Programe edukacije treba dizajnirati u poduzeću ili u suradnji s vanjskim institucijama. Napredak je, također, potrebno pratiti i utvrditi koje će osobe potrebnim znanjem raspolagati za godinu dana, dvije, odnosno koje su već sada osposobljene za postojeće i buduće poslove.

Iako je proces planiranja racionalan proces koji se temelji na brojnim informacijama i prethodnom znanju, nemojte zaboraviti da savršen plan za budućnost ne postoji. Iako je prikupljanje informacija važno, ne zaboravite dati priliku vlastitom uvidu i intuiciji. Umjesto da budete robovi uma, pokušajte poslušati i unutarnji glas. Odluka je vaša, ali mnogi su manageri uspjeli i zato što su slušali svoj glas, a ne brojke.

Znate li što je najvažnije u komunikaciji?

Najvažnija stvar u komunikaciji je čuti ono što se ne govori. Komunikacija je proces koji se između dvoje ili više ljudi odvija neprekidno, onda kada smo ga svjesni i onda kada nismo. Često komuniciramo spontano, impulzivno, bez dovoljno svijesti o tome kako naš sadržaj i forma komunikacije utječu na sugovornika.



„Nevjerojatno koliko je praktična korisnost od iščitavanja neverbalne komunikacije. Uz mali fokus na neverbalno, čovjek može puno toga „pročitati“. Hrvoje Balen, član Uprave za prodaju, Algebra d.o.o.

Događa se da poruka koju želimo poslati i ona koju smo poslali nisu usklađene, što može dovesti do nerazumijevanja.

Kako bismo izbjegli situacije koje mogu dovesti do blokiranja komunikacije i potencijalno do konflikta, neophodno je da naše vještine komuniciranja stalno unaprjeđujemo. Isto tako, gotovo da nema osobe koja tijekom svog profesionalnog iskustva nije barem jednom proživjela konfliktnu situaciju.

Konflikti su sastavni dio ljudskih odnosa, a neriješeni konflikt je vrlo opasna situacija koja može imati ozbiljne posljedice poput prekida odnosa, poslovnih suradnji, a u konačnici i gubitaka klijenata, fluktuacije zaposlenika i finansijskih gubitaka. U poslovnom okruženju, od velikog je značaja imati suradnika, a

ne protivnika. Prevencija konflikta i vještine ponašanja u konfliktnim situacijama nam omogućavaju da svaku situaciju potencijalnog rizika prevedemo u situaciju mogućnosti.



„Na treningu Komunikacijskih vještina sam naučila kako dobiti željeni odgovor na postavljeno pitanje i kako sve mogu poboljšati motivaciju mojih suradnika.“, Jasna Mravlinčić, direktorica financija, MF Certus d.o.o.

Teme koje se obrađuju na treningu Komunikacijskih vještina tvrtke



„Svi mi mislimo kako znamo komunicirati, međutim ovako fokusiran trening uistinu „otvara oči“ i pospješuje komunikaciju na svim razinama.“, Damir Mlacović, Predsjednik Uprave, Jadranka hoteli d.o.o.

Proago čine skup tehnika koje će nam omogućiti da komuniciramo na način da nas drugi čuju, saslušaju i razumiju.

Namijenjen profesionalcima menadžerima čiji se posao odvija u dinamičnom okruženju i koji shvaćaju

da znanje komunikacijskih vještina određuje uspješnost posla, kao i svima koji žele poboljšati svoje komunikacijske vještine u poslovnom i privatnom životu, trening Komunikacijskih vještina upoznaje nas s onim što samo mislimo da znamo – komuniciranjem.

**SAZNAJTE
VIŠE NA**
www.proago.hr

PROAGO

4 RAZDOBLJA POVIJESTI OGLAŠAVANJA u Hrvatskoj

Kamilo
Antolović



Oglašavanje je kao oblik tržišne i društvene komunikacije od pamtivijeka do danas prešlo osebujan razvojni put te je oduvijek zauzimalo posebno mjesto u svijetu i Hrvatskoj.

Stari Babilonci su, stavljajući znak svoje manufakture na glineni grnčariju, širili glas (oglašavali) i komunicirali (brendirali) te tako gradili odnose s javnošću. I stari Egipćani imali su razvijen sustav vanjskog (*outdoor*) oglašavanja kojeg smo svjedoci i danas. Koliko su tek stari Rimljani imali razvijen identitet imperija i ikonografiju koju prepoznamo i danas! Što bismo onda mogli reći za identitet (posebno znak) kršćanstva koji je danas vjerojatno najpoznatiji simbol i vrhunac uspješnog pozicioniranja (marketiranja).

Isto tako, možemo tvrditi kako su i prastari krapinski neandertalci, oslikavajući scene lova, širili glas o sebi i svojoj kulturi. Znači li to da je naše podneblje imalo neka obilježja komuniciranja i prije nego što se pojavio čovjek suvremenog doba?

Neosporno je kako je otkriće tiskarskog stroja (prvi novinski oglas 1704.), a onda postupno i suvremenih medija (radio 1922. i TV 1941.) otvorilo nove mogućnosti, ali i osnažilo ulogu oglašavanja i ukupnog komuniciranja u društvu. Poseban impuls razvoju, od arhaičnih oblika i ograničene primjene, donosi tek industrijska revolucija i pojava liberalnog tržišta. Snažan razvoj proizvodnih resursa, obogaćivanje ponude i povećanje kupovnog potencijala šire skupine ljudi otvorilo je nove mogućnosti i osnažilo ulogu oglašavanja kao neizostavne discipline kakvu danas poznajemo. Dakle, oglašavanje, tržišno i društveno komuniciranje pa i marketing u cjelini nalaze svoje mjesto u gospodarstvu i kulturi suvremene civilizacije tek zadnjih stoljeća kada se oglašavanje (komuniciranje) razvija kao zasebna disciplina široke primjene koja se oblikuje kao funkcija poduzeća i društva te snažno utječe na ponašanje svakog pojedinca.

U tom se svjetlu, kako gospodarski tako i kulturološki, može promatrati i oglašavanje te ukupno komuniciranje u Hrvatskoj u posljednjih dvjestotinjak godina. Mogu se promatrati i zasebne faze njegova razvoja bez obzira na raznolikost kultura i utjecaja te pripadnost Hrvatske pojedinim državnim zajednicama i ambijent u kojem se ono razvijalo:

- I. RAZDOBLJE DO I. SVJETSKOG RATA
- II. RAZDOBLJE IZMEĐU DVA SVJETSKA RATA
- III. RAZDOBLJE DO DOMOVINSKOG RATA
- IV. RAZDOBLJE POSLIJE DOMOVINSKOG RATA

I. RAZDOBLJE DO I. SVJETSKOG RATA

S obzirom da je Hrvatska od davnina pripadala krugu najrazvijenijih europskih zemalja, oglašavanje se počinje tretirati na sustavniji i osmišljeniji način s početkom industrijske revolucije, uglavnom kao i

u ostalim zemljama. Pritom treba imati na umu kako je u tom razdoblju Hrvatska bila podijeljena te pod utjecajem drugih velikih kultura. Ovo razdoblje više karakterizira *ad hoc* (povremeno) oglašavanje koje je bilo vezano uz institucije i državu, a manje je bilo primijenjeno u poslovanju gospodarskih subjekata.

Primjena sustavne komunikacije bila je ograničena više na internacionalne kompanije te uspješnije obrtnike i trgovce. Nije postojala posebna funkcija poduzeća koja je brinula o komunikaciji prema tržištu i javnosti niti su postojali stručnjaci ili specijalisti, već su se koristili specijalisti iz drugih djelatnosti. Teoretski i praktično teško je uopće govoriti o sustavnom oglašavanju (komuniciranju) bez obzira što su na nekim tržištima postojala prva specijalistička poduzeća - agencije (Boston, „Palmer“, 1841.) i strukovna udruženja (USA, „AAAA“, 1917.). U ovom razdoblju se u Hrvatskoj ipak stvaraju neki i danas vrijedni i snažni brendovi kao što su Franck, Zagrebačka pivovara, Gavrilović, Jamnička kiselica i drugi.



Oglas Franck (Franck d.d.), 1900.



Oglas Maraschino Maraska d.d.), 1898.

II. RAZDOBLJE IZMEĐU DVA SVJETSKA RATA

Pravo rađanje, a kasnije i procvat oglašavanja, Hrvatska doživljava u razdoblju između dva svjetska rata kada nastaje jezgra razvoja ove discipline u regiji (kako teoretski tako i praktično) s dominacijom „hrvatske škole“ koja će potrajati sve do konca 20. stoljeća. Ovo razdoblje karakteriziraju prvi teoretičari i praktičari oglašavanja, primjena oglašavanja kao zasebne discipline u poslovanju, prvi znanstveni radovi na različite teme iz područja oglašavanja, prvi pokušaji strukovnog udruživanja (Savez propagande, Sušak, 1928.), pokretanje prvog glasila (Reklama, 1929.) te prve agencije za oglašavanje (Imago, 1928. i Maar, 1931.). Posebno mjesto u ovoj fazi zauzimaju Miroslav Feller i Dušan Mrvoš, prvi teoretičari i praktičari oglašavanja čiji su utjecaji i tragovi vidljivi i danas. Bez obzira na svoj kratkoročan angažman (iz nepoznatih razloga

seli se 1930. iz Zagreba u Prag) Felleru možemo smatrati pionikom suvremenog oglašavanja u Hrvatskoj.

U ovom razdoblju, usprkos ekonomskoj strukturi Hrvatske i njezinoj državno-pravnom položaju, možemo razvidno i utemeljeno govoriti o tome kako tržište funkcionira u čitavom nizu segmenata te kako funkcija oglašavanja i marketiranja postaje sve značajnija, posebno u obrtništvu i trgovini. Kasnih 20-ih godina prošlog stoljeća bilježe se i aktivni pokušaji da se (Hrvatska je tada u kraljevini SHS) uključi u europske strukovne asocijacije.

U razdoblju između dva rata stvoreni su sada već legendarni brendovi Bata, Radion, Kaladont, Solea i drugi.



Oglas Bata, 1928.



Oglas Kalodont, 1928.

III. FAZA DO DOMOVINSKOG RATA

Pravi procvat, bez obzira na ekonomski sistem i ideološka ograničenja te nepostojanje pravog tržišta, oglašavanje i marketing (tržišno poslovanje) doživljavaju iza II. svjetskog rata kada se pojavljuju odjeli i funkcije unutar poduzeća koja se bave ovom djelatnošću te se oblikuju obrazovni programi sve do fakultetskog nivoa. Posebno dinamičan razvoj možemo pratiti kroz teoretsko interpretiranje ove discipline te izvanredno dobru implementaciju u praksi. Pojavljuju se prve specijalizirane agencije za oglašavanje (Ozeha, 1945., Interpublic, 1946.) i strukovna udruženja (UEPH 1959.) te teoretičari i praktičari čije zasade ubiremo i danas (Dinter, Sudar, Petz, Rocco).

Već 60-ih godina, a posebno 80-ih oglašavanje i marketing postaju zasebne poslovne funkcije i neizostavan alat u poslovanju svakog ozbiljnijeg društvenog i gospodarskog subjekta bez obzira što u Hrvatskoj u mnogočemu postoji plansko gospodarstvo i „kvazi“ tržište. Taj razvoj i presudan utjecaj u regiji do Domovinskog rata u Hrvatskoj obilježava skokovit rast ulaganja i svekolikog razvoja, posebno segmenta masovnih medija u prehrambenoj industriji, trgovini i turizmu. Osim velikog broja agencija, specijalista za oglašavanje i tržišno komuniciranje, utemeljenja niza katedri na sveučilištima, iznimnog broja teoretičara te brojnih udruženja i glasila struke pojavljuju se i internacionalni brendovi koji daju dodatan impuls razvoju i osnaživanju društvene uloge oglašavanja. Možemo zaključiti kako je oglašavanje u Hrvatskoj u mnogočemu pratilo najrazvijenija tržišta svijeta te kako mnogi naši proizvođači postaju regionalni brendovi. Značajan broj hrvatskih poduzeća od tada aktivno nastupa na tržištu i brendira svoju ponudu poput Vegete, Zvijezde, Bronhija, Leda i mnogih drugih.



Oglas Vegeta, Podravka



Oglas Bronhi, Kraš

IV. POSLIJE DOMOVINSKOG RATA

Unatoč snažnoj ratnoj destrukciji zemlje te strmoglavom padu oglašavanja i marketinga u cjelini početkom 90-ih godina nadolazeća liberalizacija tržišta, a napose osamostaljenje Hrvatske otvaraju novo razdoblje svekolikog razvoja. Dolazi do razvoja slobodnog tržišta, svih masovnih medija, posebno televizije, a malo kasnije i do snažnog razvoja digitalnih medija i masovnog osnivanja agencija za oglašavanje. Na tržište ulaze sve relevantne međunarodne kompanije i brendovi, ali se bude i hrvatski gospodarski subjekti te se kreiraju novi domaći brendovi. Osnivaju se gotovo sve relevantne međunarodne agencijske mreže (McCannErickson, 1989., BBDO 1990.). Osniva se niz strukovnih udruženja HUOJ 1997. (prvi predsjednik Eduard Osredečki), HURA 1999. (prvi predsjednik V. Smolec) te niz strukovnih glasila različite dinamike i profila.

Već početkom ovog stoljeća hrvatsko oglašavanje bilo je gotovo u potpunosti implementirano u međunarodno tržište, posebno kada je riječ o primjeni najsuvremenijih tehnika i metoda, ali i pojavi novih medija. Pojavljuju se novi teoretičari (Vranešević, Renko, Medić, Meler...) i praktičari (Vidović, Huić, Fisher, Vince...) te niz obrazovnih programa (visokih škola) koji daju impuls revitalizaciji hrvatske industrije oglašavanja koja je danas, usprkos krizi, implementirana u sve segmente dru-

Reklama

Upotreba riječi reklama vrlo je česta u Hrvatskoj, a dolazi od latinske riječi *clamo - are*, što znači vikati, odnosno od riječi *reclamo-are*, što znači odjekivati. Riječ reklama oblikuje se u Francuskoj i dolazi iz vremena velike Francuske revolucije (1789.) kada se za uzvikivanje na javnom mjestu s ciljem da se roba jednokratno proda uvodi pojam reklame koji se usvojio u mnogim zemljama pa i u Hrvatskoj. U današnjoj interpretaciji možemo reći kako je reklama pogrdan izraz za oglašavanje i ima za cilj jednokratnu prodaju robe, a ne zadovoljstvo potrošača, stoga se zadnjih desetljeća ovaj pojam polako napušta i zamjenjuje novim – oglašavanje. Reklamiranje=prigovori kupaca na nedostatke na proizvodu.

Propaganda

Propaganda je još jedan naziv koji se često koristi u Hrvatskoj, a dolazi od riječi *propago-are*, što znači širiti ideje o nekome ili nečemu. Sam pojam pojavljuje se nakon zasjedanja Papinske kongregacije (1744.) gdje se utvrđuje poseban red za širenje ideje kršćanstva pa se taj pojam preuzima i u drugim segmentima društva za svako sustavno, osmišljeno i dugoročno širenje poruka - ideja. S obzirom da se u razdoblju totalitarnih sustava osmišljenim širenjem ideja bavila uglavnom vladajuća ideologija i država, propaganda se u mnogim zemljama kao i u Hrvatskoj identificirala kao djelatnost širenja ideje vladajućeg poretka, čime se u mnogočemu odredila kao politička.

Promidžba

Promidžba je pojam novijeg datuma koji ima značenje promocije (komuniciranja), ali i reklame (oglašavanja). Koristio se tijekom II. svjetskog rata (promičba) te u razdoblju nakon hrvatske samostalnosti. Promidžba je pojam koji se najčešće koristi u zakonodavstvu Republike Hrvatske (Nacionalna klasifikacija djelatnosti iz 2007.) te se polako zamjenjuje pojmom komuniciranje, odnosno, pojedinim oblikom društvene/tržišne komunikacije.

Oglašavanje

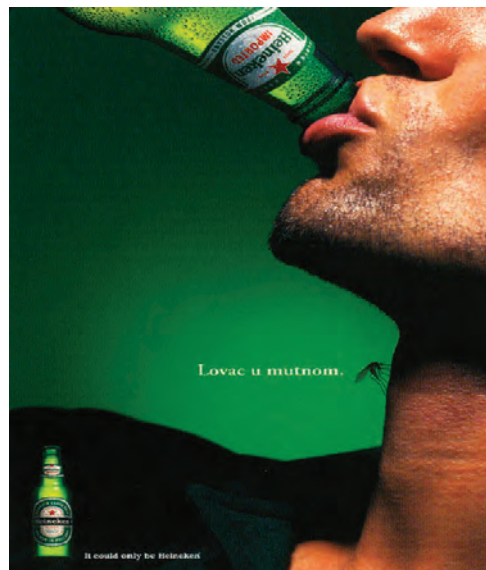
Sam pojam nastaje od hrvatske riječi glas, odnosno od glasa i odjeka kojeg on stvara u svijesti primatelja poruke (pojam preporučen od strukovnog udruženja HOZ 1995.). Označava oblik tržišne i društvene komunikacije gdje se na sustavan, osmišljen i dugoročan način širi poruka o nekome ili nečemu, a koju oglašivač plaća s ciljem da se izazove reakcija primatelja, odnosno, akcija primatelja poruke.

tva te primjenjuje najviše svjetske standarde struke.

Danas su priznanja i nagrade hrvatskim autorima i kreativcima u svim područjima tržišnog komuniciranja širom svijeta postala sastavnica hrvatske industrije tržišnih komunikacija. S pravom se može reći kako je oglašavanje i tržišno komuniciranje u Hrvatskoj neizostavna sastavnica društva i tržišta koja se primjenjuje u svim djelatnostima zajednice (kultura, sport, politika...).



Oglas Bramac Piramide, K&K, 1998.



Oglas Heineken, Digitel, 2004.

Nažalost, usprkos nizu novih strukovnih udruženja, iznimnom rastu ulaganja početkom stoljeća te velikom broju angažiranih stručnjaka gasi se HOZ (Hrvatski oglasni zbor) koji nakon gotova pola stoljeća tradicije prestaje s radom kao i niz stručnih glasila (Ideje, Apel, Marketing UP, Epoha...). Pojavljuju se novi izazovi digitalnog doba. Dakle, povijest ne staje!

Korišteni i preporučeni izvori:

J. Sudar „Promotivne aktivnosti“; D. Mrvoš „Propaganda, reklama, publicitet“; Sudar-Keller „Promocija“; J. Sudar „Iz Jožine torbe“; P. Kotler „Upravljanje marketingom“; M. Meler „Marketing“; B. Skoko „Država kao brand“; T. Kesić „Integrirana marketinška komunikacija“; M. Martinović „Marketing u Hrvatskoj“; Šulak-Petz „Poslovna psihologija“; HOZ „Umjetnost uvjeravanja“; Sveučilište u Zadru „Višnja maraska“; E. Mlivić Budeš „Marketinški vodič“; Narodne novine NKD 2007., časopisi Epoha i Zvono-razna izdanja, Podravka d.d., Maraska d.d. i Franck d.d., arhiva i biblioteka K&K PROMOTION, privatna arhiva autora

www.google.com, www.aaaa.org, www.bbdo.com, www.huoj.hr, www.hura.hr, www.eaca.be, www.mccannerickson.hr, www.digital.hr, www.poslovni-savjetnik.com, www.k&k-promotion.hr, www.filaks.hr, www.efzg.hr

Nove funkcionalnosti PBZ mobilnog bankarstva

Skeniranje 2D barkod uplatnica i trgovanje vrijednosnicama putem **mPBZ**-a

Privredna banka Zagreb prva je u Hrvatskoj omogućila skeniranje 2D barkod uplatnica i trgovanje vrijednosnicama na Zagrebačkoj burzi putem mobilnog bankarstva – mPBZ usluge. Najnovija funkcionalnost mPBZ usluge omogućuje skeniranje uplatnica s otisnutim 2D barkodom što predstavlja novi i jednostavniji način plaćanja režijskih računa bez potrebe ručnog unosa podataka od strane korisnika.

Za plaćanje uplatnice dovoljno je mobilnim uređajem skenirati 2D barkod i nalog za plaćanje je automatski popunjen, nakon čega ga samo treba autorizirati PIN-om kako bi se izvršio. Kao dodatnu pogodnost, korisnici mPBZ usluge koji su ujedno i korisnici PBZ Investor usluge, uz dosad postojeće funkcionalnosti uvida u kretanje cijena i ponude vrijednosnica na Zagrebačkoj burzi te pregleda portfelja, sada dobivaju i mogućnost trgovanja vrijednosnicama kao i registracije, odnosno odregistracije pojedinih vrijednosnica.

Navedene nove funkcionalnosti dostupne su na mobilnim uređajima s iOS (Apple iPhone, iPad i iPod touch) i Android operativnim sustavima.

„U segmentu poslovanja s građanima čak 93% platnih transakcija obavlja se putem elektroničkih kanala. Bilježimo veliki rast korisnika internetskog bankarstva gdje danas imamo više od 220.000 aktivnih korisnika internetskog bankarstva te više od 60.000 aktivnih korisnika mobilnog bankarstva. U protekloj godini dana rast transakcija putem internetskog bankarstva iznosio je 11%, a rast transakcija mobilnog bankarstva čak 160%. PBZ kontinuirano unapređuje i razvija usluge suvremenog bankarstva, a posljednja u nizu usluga koju je Banka ponudila svojim klijentima je usluga mobilnog bankarstva mPBZ čije funkcionalnosti stalno nadograđuje, a što potvrđuju i najnovije – skeniranje 2D barkoda i trgovanje vrijednosnicama na Zagrebačkoj burzi“, istaknuo je Dinke Lucić, član Uprave PBZ-a nadležan za poslovanje sa stanovništvom.



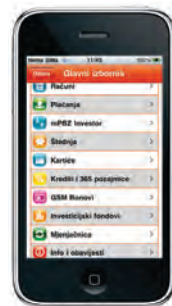
Sigurnost prije svega

„Internetsko bankarstvo PBZ-a od početka je implementirano s najvišim sigurnosnim standardima koji se redovno usklađuju s razvojem tehnologije. Takav jak sigurnosni aspekt omogućuje nam da klijentima ponudimo uslugu koja nema ograničenja na iznos, vrijeme ili mjesto obavljanja transakcije. Osim toga, u prilog kvaliteti usluge govori i činjenica da je PBZ365@NET usluga internetskog bankarstva zahvaljujući korištenju napredne dvofaktorske autentikacije najsigurniji oblik elektroničkog bankarstva za koji je PBZ među prvima u regiji i prva banka u Hrvatskoj dobila ISO 27001:2005 certifikat za sigurnost“, rekao je Draženko Kopljar, član Uprave PBZ-a nadležan za IT i operacije.

Privredna banka Zagreb internetsko je bankarstvo PBZ365@NET uvela u svoje poslovanje još 2000. godine. Od tada kontinuirano implementira nova tehnološka rješenja i razvija funkcionalnosti elektroničkog bankarstva te bilježi konstantan rast broja korisnika. Putem internetskog bankarstva klijentima nudi široku paletu proizvoda i usluga, osim standardnih plaćanja u zemlji i inozemstvu i najčešće korištenih kao što su upiti o stanju računa, pa sve do oročenih depozita, udjela u fondovima, kredita i kreditnih kartica te kupoprodaje vrijednosnih papira itd.



Korisnici mPBZ usluge koji su ujedno i korisnici PBZ Investor usluge, sada dobivaju i mogućnost trgovanja vrijednosnicama kao i registracije, odnosno odregistracije pojedinih vrijednosnica.



Michael Bloomberg

- ususret misiji života



Kada je u jesen 2001. Michael Bloomberg, čovjek čija je imovina prema Forbesu 2008. vrijedila 20 milijardi dolara, izabran za 108. gradonačelnika New Yorka, stvari su se zauvijek promijenile.

U vrijeme histerije uzrokovane terorističkim napadom na njihov grad, stanovnici New Yorka su u njemu vidjeli čovjeka koji će odlučnošću CEO-a i bez stranačkih ograničenja riješiti njihove probleme. Danas, gotovo 12 godina kasnije, Bloomberg polako priprema teren za svoju sljedeću, a možda i najveću životnu misiju.

Ušavši u posljednji mandat na mjestu gradonačelnika New Yorka, 71-godišnji Bloomberg najavio je kako završetkom mandata

odlazi iz aktivne politike te se posvećuje borbi protiv zloupotrebe vatrenog oružja. Iako je formalno najavio povlačenje iz aktivne politike, podrška prodemokratskim nastojanjima oko kontrole oružja stavlja ga u izravnu koliziju s prorepublikanskim organizacijama koje promiču pravo nošenja i upotrebe oružja, poput moćne *National Rifle Association* (NRA). Politika možda može bez Bloomberg, ali Bloomberg očito više ne može bez politike pa je očito da je

nakon tri gradonačelnička mandata u New Yorku sljedeći korak moglo biti jedino okretanje rješavanju najsloženijih od svih mogućih izazova. Naime, ograničavanje prava na korištenje vatrenog oružja nije samo zadiranje u drugi amandman američkog Ustava, sukob s moćnim lobističkim organizacijama i Republikancima (s kojima je raskrstio 2007.), već zahtijeva i promjenu integralnog dijela američke nacionalne svijesti. Tako je 27 milijardi dolara težak



mr. sc. Anđelko Brezovnjački

Bloomberg već potrošio 2 milijuna dolara za podršku Robin Kelly, članici Demokratske stranke i istaknutoj aktivistici za pojačanu kontrolu oružja u privatnim rukama, ali i najavio kako će snažnije poduprijeti djelovanje organizacija koje promiču restrikcije nošenja i upotrebe vatrenog oružja u SAD-u. Međutim, kako će borba s najvećom od svih američkih „vjetrenjača“ završiti, tek ostaje za vidjeti.

New York kao brend

Liberal u politici i konzervativac u ekonomiji, Bloomberg je postao nasljednik popularnog njujorškog gradonačelnika Rudolpha Giulianija nakon kontroverzne kampanje za koju je potrošio čak 73 milijuna dolara i u koju je ušao kao kandidat Republikanaca, premda je desetljećima bio deklarirani pristaša Demokrata (osim snažnije kontrole oružja podupire i legaliziranje istospolnih brakova te veće emancipacije emigranata i manjina u američkom društvu). Naime, Bloomberg u kampanji nije trošio javno prikupljen novac, već vlastita sredstva, zbog čega nije potpadao pod ograničenja izbornog zakona koji je limitirao dopuštena sredstva za kampanju. Konkurenti su ispali smiješni, no vrijeme Bloombergova dolaska na vlast u kasnu jesen 2001. godine stanje u New Yorku nije moglo biti ozbiljnije. Grad se sporo oporavljao od posljedica terorističkog napada, građani su bili uplašeni, turizam uništen, a burzovni mešetari i velike investicijske banke ozbiljno razmišljali da *Wall Street* presele u neki sigurniji grad. Uz to, proračun je zbog posljedica terorizma,

višegodišnjih izdataka za socijalu i uspješnu borbu protiv kriminala bio u deficitu od čak 6 milijardi dolara!

Tako je Bloomberg nakon izazivanja simpatija javnosti izjavom kako će raditi za godišnju plaću od 1 dolara ili odlukom da na posao putuje javnim prijevozom, brzo shvatio kako mu predstoji veliki posao. Stanje je bilo gore nego što je mislio i kao rješenja nazirale su se tri opcije: srezati javne usluge, povećati poreze ili učiniti i jedno i drugo. Bloomberg je, međutim, učinio neočekivano i podigao porez na nekretnine. Tada je to bio potez ravan političkom samoubojstvu, no unatoč odgovaranju najbližih savjetnika i pada popularnosti među građanima Bloomberg nije odustajao. Upornost se pokazala ispravnom.

Iako se danas mnogi pitaju u čemu je tajna (političkog) uspjeha ovog „self made“ milijardera, odgovor je jednostavan - Bloomberg gradom upravlja kao direktor velikom korporacijom: građani su tvrtkini klijenti, a djelatnici gradske uprave zaposlenici. To što je na političku funkciju došao bez političkog, ali s velikim managerskim iskustvom, zapravo mu je pomogla da probleme sagleda na novi način. Bloomberg je New York vidio kao brend, a njegove najveće prednosti - niska stopa kriminala, multikulturalnost, pouzdan javni prijevoz - kao stvari koje će pomoći da se brend što bolje proda (turistima) diljem svijeta. Njegovi savjetnici htjeli su riješiti posljedicu (proračunski manjak), a Bloomberg cijeli uzrok - pad popularnosti New Yorka. Zbog toga se dodatni novac morao pronaći negdje drugdje, a Bloomberg je ispravno procijenio kako će povećanje poreza na nekretnine u gradu u kojem je zbog terorističkog napada cijena nekretnina već bila u padu, građani nekako preživjeti.

Zaštitivši gradske prednosti i dobivši novac, svi napori su

usmjereni u jačanje promotivnih aktivnosti grada. Različite urede koji su se bavili promocijom turističke i kulturne ponude grada objedinio je u jednu agenciju (NYC & Co) te ih oboružao godišnjim budžetom od 22 milijuna dolara. Na čelo je postavio marketinškog veterana Georgea Pertitu te postavio ambiciozan cilj: do 2015. povećati broj posjetitelja New Yorka na 50 milijuna godišnje! Pertita se bacio na posao i do izbijanja svjetske financijske krize, činilo se da će se Bloombergov plan ostvariti (samo 2007. New York je posjetilo više od 40 milijuna turista!). Analitičari pak kažu kako je od 2003. godine zbog rasta turizma u New Yorku otvoreno 150.000 novih radnih mjesta, što je potaknulo građevinski bum i rast cijele ekonomije.

Kako stvoriti učinkovitu gradsku upravu?

Kako su građani postali klijenti, njihovo zadovoljstvo postalo je Bloombergova opsesija. Vrlo brzo je primijetio kako je uz proračunski manjak velik problem nedovoljna i zastarjela komunikacija unutar gradske uprave te s građanima. Danas su uredi gradske uprave New Yorka slični onima u novinskoj redakciji - „open space“ prostor s minimalnom količinom zidova, ali većom interakcijom.

Uz to, Bloomberg nije upao u uobičajenu političku praksu postavljanja pobočnika prema podobnosti, a ne sposobnosti, jer nije ni bio ovisan o „vratanju dugova“ donatorima kampanje. Naprotiv, u pomalo učmalu radnu atmosferu gradske uprave uveo je korporativna pravila i sposobne ljude s različitih strana, a uvođenjem nagrađivanja te javno izrečenim stavom kako ljude koji na poslu odluče preuzeti rizik, no pogriješe, treba promaknuti a ne otpustiti, stvorio je zavidan radni elan.

Doslovno razbijanje zidova među zaposlenicima (vlasti-

Bloomberg gradom upravlja kao direktor velikom korporacijom: građani su tvrtkini klijenti, a djelatnici gradske uprave zaposlenici.

ti ured imaju jedino šefovi, no i oni su kao i sve sobe za sastanke potpuno ostakljeni), pokrenulo je i otvaranje prema građanima. Želeći poboljšati komunikaciju, Bloomberg je pokrenuo 24-satnu liniju 311 na koju su građani mogli prijavljivati različite probleme u gradu, od nestanka struje do bučnih susjeda. Iako je isprva izgledalo kao skupo bacanje novca jer se djelomično poklapala s funkcijom službe 911, Bloomberg je opet bio u pravu. Služba 311 postala je omiljeno mjesto izražavanje „glasa naroda“, dok su promptne reakcije gradskih službi na probleme povećale povjerenje u gradonačelnika. S druge strane, rasterećena je služba 911, a Bloomberg je u tjednim sažecima prijava građana dobio svjež uvid u stanje grada.

Kako bi svoj rad učinio što vidljivijim i efikasnijom, Bloomberg je u kreiranje gradskog budžeta i njegovih stavki odlučio uključiti što više građana. Tako jednom godišnje drži prezentacije svojih planova za gradsko vijeće i medije te se stvara godišnji i javno dostupni izvještaj o tome što je učinjeno u protekloj godini. Sve je to povećalo komunikaciju i povjerenje između gradonačelnika i građana te utjecalo da 2009. godine po treći put bude izabran za gradonačelnika. Količina njegova današnja politička moć porasla najbolje govori činjenica da je aktualnu antipušачku histeriju diljem svijeta pokrenuo upravo Bloomberg zabranom pušenja u gradskim ugostiteljskim objektima. S druge strane, ako se ta politička moć poveže s popularnošću u javnosti i vlastitim bo-

gatstvom spremnim za trošenje, onda je očito da je zapravo Bloomberg jedini mogući kandidat za promjenu jednog od zaštitnih znakova SAD-a - preveliku (zlo) upotrebu oružja.

Pragmatičar i u slobodno vrijeme

Bloomberg doista živi za svoj posao, no zbog toga nije zanezario sve ostalo. Prvi put se oženio 1974. Engleskinjom Susan Brown, a nakon 19 godina i dvije, danas već odrasle, kćeri razvodi se te postaje jedan od najaktivnijih sudionika javne scene New Yorka. Punio je stranice svjetskih tabloida vezama s brojnim ženama, među kojima i s pjevačicom Dianom Ross, no čini se kako je s financijskom stručnjakinjom Dianom Taylor pronašao mir.

Bloombergov odnos prema ženama bio je nekoliko puta u „žizi“ javnosti zbog optužbi za seksualno uznemiravanje i diskriminaciju, no sve su tužbe riješene izvansudskom nagodbom.

Rođen 1942. u Bostonu, u obitelji ruskih i poljskih Židova, Bloomberg je bio nadaren učenik te je 1964. diplomirao na studiju elektrotehnike sveučilišta *John Hopkins*. Međutim, umjesto strujnih krugova počinju ga zanimati oni poslovni. Tako dolazi na *Wall Street*, zapošljava se u uglednoj tvrtki *Salomon Brothers*, a uz to završava i MBA studij na uglednoj *Harvard Business School*. U Salomonu napreduje sve do mjesta glavnog partnera, no 1981. odlučuje krenuti iz početka. U vrijeme rođenja PC-ja, Bloomberg je pokazao dalekovidnost te osnovao tvrtku za pružanje softverskih usluga financijskim institucijama. Kako je *Wall Street* započinjao s informatizacijom poslovanja, Bloomberg dobiva više posla nego je mogao očekivati, a tijekom dva desetljeća njegova tvrtka izrasta u vodećeg svjetskog dobavljača poslovnih vijesti i podataka za burzovne investitore.



FINANCIJSKI PLANER - PRVA SVEOBUHVAATNA E-USLUGA ZA UPRAVLJANJE OSOBNIM FINANCIJAMA U HRVATSKOJ

Zagrebačka banka predstavila je Financijski planer - online uslugu koja klijentima omogućava analizu financijskog poslovanja u cilju učinkovitijeg upravljanja novcem. Financijskom planeru pristupa se putem e-zabe (internetskog bankarstva). Omogućuje klijentima upravljanje osobnim financijama na dnevnoj bazi, pružajući im personalizirani pregled financijskih tijekova po svim računima u Banci, uključujući tekuće, devizne i žiro račune, kartice, kredite te štednju, uz dodatnu mogućnost ručnog unosa onih transakcija, zaduženja i imovine koje klijent ostvaruje izvan Banke. Financijski planer predstavili su Daniela Roguljić Novak, članica Uprave Zagrebačke banke, Andreja Vidović, voditeljica Razvoja direktnih kanala Zagrebačke banke, Dražen Pehar, predsjednik Uprave Asseco SEE Hrvatska te Goran Bogdan, glumac i jedan od prvih korisnika Financijskog planera.

150 SUDIONIKA NA NOVOM SEMINARU POSLOVNI SAVJETNIK AKADEMIJE

U organizaciji Akademije Poslovnog savjetnika i časopisa Računovodstvo i porezi u praksi, u zagrebačkom hotelu Westin, održan je jednodnevni seminar „Što s PDV-om nakon ulaska u EU-primjena novog Zakona o PDV-u“. Oko 150 direktora firmi, poduzetnika, financijasa, računovodstvenih servisa, revizora, poreznih savjetnika i pravnika, koji žele biti upoznati sa zakonskim propisima povezanih s PDV-om nakon ulaska u EU, prisustvovalo je seminaru. Predavanje je održala Ksenija Kramar, ovlaštena porezni savjetnik i vrhunski stručnjak-praktičar, a nakon predavanja prisutni su mogli postaviti i konkretna pitanja iz prakse na koja su dobili odgovore. Poslovni savjetnik dobitnik je prestižne Qudal nagrade - broj 1. u organizaciji jednodnevnih edukativnih poslovnih seminara, a još jedan uspješan seminar samo potvrđuje zašto je Poslovni savjetnik Akademija na prvom mjestu.



PRVI "LUNCH&LEARN" EVENT OKUPIO USPJEŠNE HRVATSKE PODUZETNICE



U zagrebačkom restoranu Bon Appetit, održan je prvi po redu "Lunch&Learn" event za žene poduzetnice, u organizaciji Women in Adria. Tema prvog u seriji ovih događanja bila je "Kako pokrenuti i voditi uspješni biznis?". Event je okupio oko šezdeset hrvatskih poduzetnica. Na panel raspravi sudjelovale su Sandra Mihelčić, vlasnica i direktorica Business Media Group, Maja Jelišić Cooper, suosnivačica i direktorica tvrtke Mobitel media d.o.o. te Televizija Classicum d.o.o., Jadranka Boban Pejić, suvlasnica i direktorica poduzeća Biovega te Inga Lalić, vlasnica tvrtke Re-forma d.o.o. Sudionice su prisutnima prenijele svoja iskustva, pričale o svojim poduzetničkim počecima, problemima na koje su nailazile te ih potaknule na pokretanje ili usavršavanje vlastitog posla. Nakon uspješnog probijanja leda, organizatori nastavljaju s „Lunch&Learn“ eventima u ostalim velikim gradovima u Hrvatskoj: u Splitu 04. travnja, Rijeci 11. travnja te Osijeku, 17. travnja.



GALKO U ARENI OTVORIO NOVU PRODAVAONICU

Modna kuća Galko otvorila je svoju drugu prodavaonicu u Zagrebu, u Arena Centru. Među mnogobrojnim uzvanicama pojavila se i Tina Katanić, ujedno zaštitno lice Galka. Otvaranju prodavaonice u Areni prethodilo je nedavno otvaranje u samom centru, u Bogovićevoj ulici, a sve to kruna je dvadesetogodišnjeg rada najuspješnije hrvatske kožne galanterije. No, krizi unatoč, Galko sa sedamdesetak zaposlenih neće tu stati. „Ovakvih događanja će biti još, prema našem strateškom planu ukupno šest“, najavio je Božidar Ledinko, direktor Galka.

U novoj kolekciji Galka naglašena je, kao i do sada, prije svega funkcionalnost i kvaliteta, ali u skladu s aktualnim svjetskim tendencijama u modi kao što su - bijela, mornarsko plava, elementi prugica, intenzivna crvena, biljni ornament te nezaobilazni crno-bijeli grafizmi.



KORPORATIVNE STRANICE BMG-a OSVANULE U NOVOM RUHU

Desetogodišnja medijska grupacija Business Media Group od nedavno ima nove korporativne stranice koje predstavljaju centralno „start“ mjesto za sve projekte i inicijative grupacije. Business Media Group pokretač je poslovnih časopisa Poslovni savjetnik, Računovodstvo i porezi u praksi, Tajnica.hr te Direktora, kao i portala www.poslovni-savjetnik.com, www.racunovodstvo-porezi.hr i www.propisi.hr. Prošle godine Grupacija je proslavila 10 godina rada, a osim brojnih renomiranih medijskih izdanja, u svom „portfoliju“ ima i niz stručnih te edukativnih seminara i konferencija poput Superprodavača, Dani poslovne edukacije, dodjele nagrade Primus i NajTajnica.hr, Nacionalne konferencije tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika, Poslovni savjetnik Akademije i drugih. Posjetite naše nove korporativne stranice i udite u svijet poslovnih medija – <http://www.business-media-group.com>

Literatura



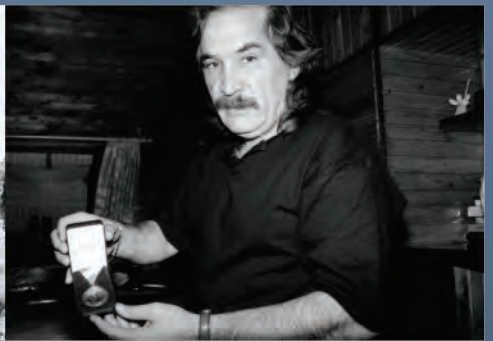
Ne primamo vilenjake

Hrvoje Šalković, 160 str., meki (tvrđi) uvez, 110 (139) kn

Studentice iz provincije, BBB, humanitarni koncerti, Kinezi, popisi stanovništva, kućni savjeti, pobune... nove Šalkovićeve priče su hiperrealističke u najboljem smislu te riječi – one su uronjene u hrvatsku svakidašnjicu i, premda humorističke, ne lakiraju zbilju, već se bave suštinom društvenog problema. Junaci kratkih priča Hrvoje Šalkovića djeluju u uvjerenju da će radikalno promijeniti vlastiti život. U toj drami moraju se suočiti s vlastitom autentičnošću sukobljenom s vulgarnošću i neumoljivošću okolnosti. Ne pristaju biti promatrači vlastita života, a njihova (mala) pobuna presudan je i prekretnički čin koji možda i nije spektakularan u društvu spektakla, ali svakako jest svjedočanstvo o iskonskoj potrebi za cjelovitošću autentične ljudske egzistencije u nadirućem sveprožimajućem neljudskom karakteru društvenog sustava bez vrednota.



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



PIXSELL
WWW.PIXSELL.HR

ZDRAVSTVENI TURIZAM – jedina grana turizma koja u recesiji ne bilježi pad

Aleksandra
Milković,
dipl. nov.



Više od 20 milijuna korisnika zdravstvenog turizma godišnje putuje po Europi i ostvaruju preko 120 milijuna noćenja. Zdravstveni turizam bilježi rast po godišnjoj stopi većoj od 15% te je već 2011. godine premašio 120 milijardi dolara. Riječ je o jedinoj grani turizma koja u recesiji nije zabilježila negativne trendove pada.

Iako Hrvatska nudi brojne mogućnosti za njegov razvoj, zdravstveni turizam još uvijek nije dovoljno prepoznat kao isplativ ulagački potencijal i stoga se s razlogom nalazi među glavnim strategijama razvoja turizma u Hrvatskoj do 2020. godine.

Danas zdravstveni turizam u ukupnim turističkim kapacitetima Hrvatske sudjeluje tek s 0,5%, u noćenjima sa 6%, a prema strukturi gostiju još uvijek su domaći gosti najbrojniji. U morskim (talasoterapijskim) i topličkim lječilištima Hrvatska nudi nešto više od 6.000 kreveta u 30-ak lječilišnih ustanova, a od toga je tek nešto više od 4.000 tržišno usmjerenih postelja, dok su ostale pod ugovorom s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje. Vreli izvori uglavnom smješteni u Panonskoj nizini i sjeverozapadnoj Hrvatskoj (u Zagorju), voda bogata kalcijem i magnezijem, ljekovito blato, čisto Jadransko more,

dobra i ugodna klima, kvalitetan medicinski kadar – važni su čimbenici koji potiču da se iz godinu u godinu u Hrvatskoj sve više razvija i ulaže u zdravstveni turizam. Velika njegova prednost je što u ovoj grani turizma sezona traje 365 dana na godinu.

Zdravstveni turizam odnosi se na medicinske, lječilišne i *wellness* destinacije. Medicinski turizam podrazumijeva kirurške zahvate, stomatološke, kozmetičke, psihijatrijske i alternativne tretmane, uz pripadajuće usluge njege i oporavka. Motivi putovanja na medicinske tretmane uglavnom su niži troškovi vrhunске zdravstvene usluge. Zbog krize u zdravstvenim sustavima razvijenih zemalja, visokih cijena zdravstvenih usluga i dugih listi čekanja, Hrvatska ima priliku privući veći broj inozemnih turista koji su, prema istraživanju Ministarstva turizma, spremni izdvojiti i do 120 eura dnevno. Ključan čimbenik

u odabiru destinacije zdravstvenog turizma je standard medicinske usluge, cijena usluge, visoka stručnost i opremljenost ustanova te atraktivnost lokacije u turističkom smislu, a to sve Hrvatska već u startu, bez velikih financijskih ulaganja i uz dobar marketing, može odmah ponuditi.

Nositelj vizije organiziranog razvoja zdravstvenog turizma u Hrvatskoj je i Zajednica za zdravstveni turizam koja djeluje pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Predsjednik zajednice, **Marcel Medak**, inače ravnatelj Daruvarskih toplica, upoznao nas je s prijedlogom mjera Zajednice za razvoj zdravstvenog turizma u Hrvatskoj: „U cilju uređenja turističke ponude u području zdravstvenog turizma, treba prije svega uvažiti činjenicu da je zdravstveni turizam vrlo složena gospodarska aktivnost čija je suština odnosa interdisciplinarna te bi reguliranjem pružanja usluga u zdravstvenom turizmu trebalo rasvijetliti veze i odnose turizma i zdravstva, davanjem smjernica za uspješno funkcioniranje i u području turizma i u području zdravstva“. Hrvatska ima identificirane 222 lokacije koje imaju uvjete bavljenja prirodnim liječenjem, što čini dobar razlog za razvoj ovog vida turizma upravo kroz postojeće subjekte koji pružaju usluge u zdravstvenom turizmu koristeći ljekovite činitelje, a to su specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju i lječilišta.

Stoga Zajednica za razvoj zdravstvenog turizma pri HGK predlaže jasno definiranje aktivnosti u sklopu zdravstvenog turizma i potom određivanje podjele oblika zdravstvenog turizma. Prikom podjele koja se grana obično na medicinski turizam, lječilišni turizam i *wellness*, zalažu se za uključivanje i dodavanje pojma medicinski *wellness* koji je kao usluga već zaživio u specijalnim bolnicama za medicinsku rehabilitaciju i lječilištima koja imaju

wellness centre (Daruvarske Toplice, Istarske Toplice, Naftalan, Thallassowellness Opatija). Kod definiranja pojma pružatelja usluga zdravstvenog turizma Zajednica se zalaže za definiranje pravnih osoba koje mogu pružati usluge u zdravstvenom turizmu, ali i definiranje uvjeta koje moraju ispunjavati pravne osobe za pružanje usluga u zdravstvenom turizmu.

Morska voda i zrak kao talasoterapijsko liječenje

Već godinama poznati talasoterapijski centar je onaj u Crikvenici, koji u rehabilitaciji dišnih organa i organa za kretanje djece i odraslih koristi morsku vodu. Morska voda primjenjuje se dvojjako. U fizikalnoj rehabilitaciji koristi se zatvoreni terapijski bazen s toplom morskom vodom grijanom na 32 celzijeva stupnja u kojem se provodi medicinska gimnastika, ali i medicinska hidromasaža toplom morskom vodom. *Thalassotherapy* kontinuirano ulaže u unaprjeđenje kvalitete svojih usluga pa su bazen, medicinski trakt za fizikalnu rehabilitaciju i inhalacije modernizirani, a sustavno se uređuju i smještajni kapaciteti – nekoliko apartmana standarda 3 i 4 hotelske zvjezdice.

Zbog krize u zdravstvenim sustavima razvijenih zemalja, Hrvatska ima priliku privući veći broj inozemnih turista koji su spremni izdvojiti i do 120 eura dnevno.

Uz Crikvenicu, iz godine u godinu raste potencijal zdravstvenog turizma i na otoku Lošinju koji se marketinški promovira kao „otok vitalnosti“. Lošinj je izvrstan primjer zajedništva lokalne zajednice i turističkih subjekata koji teže ka razvoju Lošinja kao destinacije zdravstvenog turizma.



mag. cin. Marcel Medak, predsjednik Zajednice zdravstvenog turizma pri Hrvatskoj gospodarskoj komori

„Zdravstveni turizam je vrlo složena gospodarska aktivnost te bi reguliranjem pružanja usluga u zdravstvenom turizmu trebalo rasvijetliti veze i odnose turizma i zdravstva.“

Milijuni eura u razvoj toplica

Varaždinske Toplice godinama su destinacija zdravog okoliša, ljekovite termalne vode i peloida (blata), mira i nedirnute prirode. Voda Varaždinskih Toplica je mineralna-kalcijeva-natrijeva-hidrokarbonatna-sulfatna, sumporna hiperterma 58°C.

Sumporno-termalni, ljekoviti izvori prirodni su dar kojim raspolažu Varaždinske Toplice. Brižljivi rad zdravstvenih stručnjaka i postizani rezultati nizom godina rezultirali su izradom investicijske studije koja je procijenjena na 80-ak milijuna eura. Predviđa se obnova najvećeg dijela dosadašnjih kapaciteta, ali i izgradnja novog hotela i medicinskih sadržaja koji osiguravaju bitno promijenjenu dosadašnju ponudu Varaždinskih toplica.

Specijalna bolnica za medicinsku rehabilitaciju Krapinske toplice suvremena je bolnica za rehabilitaciju bolesnika s kardiološkim, neurološkim, reumatskim i ortopedskim oboljenjima te za rehabilitaciju djece. Medicinski programi temeljeni su na primjeni prirodnih ljekovitih sredstava zajedno sa svim modernim postupcima fizikalne medicine i rehabilitacije, a svaki je gost pod budnim liječničkim nadzorom. Posebnost ponude Krapinskih toplica je termalna voda temperature 41 stupnja celzijusa. Od četiri bazena, jedinstven je Jakobov bazen koji je specifičan po tome što voda direktno izvire u njega kroz hrastov pod. To je ujedno jedan od rijetkih primjera u Europi. S ovakvim predvjetima koje nam je dala priroda i sa stručnim kadrom, šteta je ne iskoristiti turistički potencijal koji pruža razvoj zdravstvenog turizma svih 365 dana u Hrvatskoj.

Istraživanje:

Kako se brinete za vlastito zdravlje?	
Nastojim se hraniti zdravo i kretati što češće, kod liječnika sam po potrebi	75,5%
Aktivno se bavim sportom, strogo pazim na prehranu, koristim dodatke prehrani, idem na redovne liječničke preglede	24,5%
Ne pazim na zdravlje/ ne pazim dovoljno na zdravlje	17,5%
Često si priuštim odlaske u toplice, wellness centre, masaže, idem na jogu i meditiram kod kuće	5,5%
Koliko često koristite usluge wellness centara (masaža, jacuzzi, bazen, sauna, kozmetički tretmani)?	
Ne koristim usluge wellness centara	84%
Nekoliko puta godišnje	11,3%
Jednom tjedno	2,5%
Jednom mjesечно	2%
Ne znam	0,3%
Što je najveći izvor stresa u Vašem životu?	
Posao	23,8%
Nisam pod stresom	22,3%
Politička i ekonomska situacija u zemlji	21,8%
Zdravstveno stanje	12%
Odnosi s obitelji i prijateljima	11%
Škola, fakultet	3,5%
Ostalo	2,3%
Ljubavni život	1,3%
Smrtni slučaj u obitelji	1%
Loša financijska situacija/ niska primanja	0,8%
Ne znam	0,5%

hendal

* Istraživanje je provedeno u ožujku 2013. na uzorku od 400 ispitanika.



Najpopularnije vrste kirurških estetskih zahvata su liposukcija, povećanje ili smanjenje grudi, korekcija kapaka, nosa i trbuha.

I dobar izgled VAŽAN JE ZA ZDRAVLJE

Nesigurnost i stres te manjak samopoštovanja kod poslovnih ljudi može uzrokovati i nezadovoljstvo izgledom. Estetska kirurgija i stomatologija također su i potencijali gdje se može u znatnoj mjeri privući veći broj inozemnih gostiju jer smo u odnosu na susjedne zemlje konkurentni i cijenama i kvalitetom.

Ljepota i zdravlje usko su vezani pa poboljšanje jednog područja donosi pozitivne pomake na drugom. Najpopularnije vrste kirurških estetskih zahvata su liposukcija, povećanje ili smanjenje grudi, korekcija kapaka, nosa i trbuha. Većina ovih zahvata može biti obavljena i radi zdravlja. Brojni su primjeri za to: rinoplastika ili operacija nosa katkad može poboljšati ne samo izgled, nego i funkciju. Blefaroplastika, odnosno operacija vjeđa, rezultira boljim izgledom, „lakšim“ vjeđama, a s druge strane redukcija dojki smanjuje opterećenje na kralježnicu.

U zahvate u funkciji estetike i zdravlja ulaze i rekonstruktivni

zahvati nakon operacije karcinoma. Njima se omogućuje prirodan izgled, vraća se narušeno samopouzdanje i kvaliteta života, primjerice žena oboljelih od karcinoma dojke.

Iako se estetska kirurgija češće veže uz žene, ni muškarci ne zaostaju u toj priči. Prema statistikama, u ukupnom broju pacijenata koji dolaze u poliklinike na „peglanje“ bora ili na uklanjanje masnih naslaga udio muškaraca već je blizu 40%.

Za ljepši osmijeh

Kažu da lijep osmijeh otvara sva vrata i da je prvo što sugovornik kod nas primijeti. Dok je glavni cilj tradicionalne dentalne medicine zdravlje zubi te uklanjanje karijesa i zubobolje, estetska dentalna medicina, također idealna kao grana razvoja zdravstvenog turizma u Hrvatskoj, poseže za korektivnim i estetskim zahvatima za poboljšanje osmijeha.

Dio zahvata koji se primjenjuje u kozmetičkoj stomatologiji slobodno se može nazvati dentalnim *wellnessom*, a u njega ulaze usluge čišćenja kamenca, pjeskaranje, zaštitni premaz, izbjeljivanje i brušenje zuba, izrada ljuskica ili keramičkih krunica. Također, tražena je i ortodoncija koja rješava i ispravlja pogrešan položaj zuba i zagrizava.

„Hit“ u stomatologiji je primjena laserske invazivne kirurgije koja je u prednosti nad klasičnom na mekom tkivu jer je bezbolna, nema otvorenih rana, što ujedno dovodi do minimuma postoperativnih komplikacija i intervencija bez boli. Na tvrdom tkivu laserima se omogućuju učinkovitija dijagnostika karijesa, kvalitetna preparacija kaviteta i efikasnija sterilizacija očišćenog kanala korijena zuba, radi se bez anestezije, smanjuje se mogućnost bakterijske infekcije, omogućuje brže zacjeljivanje rana, smanjenje upale i boli, a oštećenja okolnih tkiva svedena su na minimum.

Suho oko – bolest poslovnih ljudi

Imate li česte glavobolje, zamagljen pogled, probleme s vidom na daljinu, teškoće pri čitanju, brzo umaranje očiju ili ste stariji od 40 godina, jednom godišnje ili pojavom ovih simptoma trebali bi posjetiti oftalmologa.

Za obavljanje većine poslova danas je neophodan i čest rad za računalom prilikom čega do izražaja dolazi problem slabljenja akomodacije oka, udružen sa slabijom kvalitetom suznog filma - tzv. suhog oka, koja se razvija godinama. Za posljedicu dolazi do dodatnog naprežanja očiju, umora oka, crvenila, osjećaja pijeska u

očima i na kraju do jakih i čestih glavobolja. Rješenje je jednostavno – odlazak oftalmologu i nošenje odgovarajućih naočala koje imaju zaštitni antirefleksivni sloj, ili ponekad jednostavno ovlaživanje oka uz pomoć kapi umjetnih suza. Važno je naglasiti da je „suho oko“ kronično stanje pa terapiju treba provoditi stalno jer u težim slučajevima može doći do oštećenja rožnice s pojavom sekundarne infekcije. Dijagnoza suhog oka postavlja se na temelju biomikroskopskog pregleda i posebnih testova za otkrivanje suhog oka.

Sekrecija suza počinje se smanjivati nakon tridesete godine, a zbog hormonalnih promjena suho oko se kod žena javlja nešto ranije i češće nego kod muškaraca.

Laserska korekcija vida

Konkurentni s cijenama u odnosu na susjedne zemlje možemo biti i u laserskim korekcijama vida. Danas oftalmolozi mogu svakom pacijentu pomoći laserskim skidanjem dioptrije ili ugradnjom refraktivnih leća u prednju komoru oka, ili pak operacijom na očnoj leći, kada uklanjanjem zamućenja leće (siva mrena) možemo odstraniti i grešku vida. Uspješnost ovakvih zahvata na svjetskoj razini veća je od 99%. Laserskom korekcijom može se uspješno korigirati kratkovidnost do -10,0 dioptrija (D), dalekovidnost do +5,0 D i astigmatizam do 4,0 Dcyl. Laserska korekcija vida potpuno je bezbolna i radi se u kapljičnoj anesteziji.

Za one pacijente koji zbog previsoke dioptrije ili pretanke rožnice dioptriju nisu mogli laserski riješiti oftalmolozi predlažu ugradnju tzv. fakične leće.

Wellnessom protiv stresa

Wellness turizam kao trend inozemne turističke ponude i potražnje prepoznat je i u Hrvatskoj kroz rastuću ponudu wellness usluga u sklopu samostalnih centara pri hotelima ili samostalno organiziranih wellnessa.

Potencijali wellnessa u Hrvatskoj su aromaterapije, morski ekstrakti, autohtona esencijalna ulja i ekstrakti autohtonih ljekovitih biljaka, ljekovite vode, autohtona zdrava hrana u kombinaciji s jedinstvenim wellness terapijama inspiriranim egzotičnim kulturama.

Preпустite se tuđim rukama

Stres je jedan od najvećih problema zaposlenih ljudi, a prepoznajete li ovaj simptom kod sebe pravi ste kandidat za posjet wellness centru. Imate li smanjenu koncentraciju, zaboravljivi ste, konfuzni, depresivni, iziritirani, ljutiti, gubite kontrolu, borite se s čirom na želucu, metaboličkim disfunkcijama ili problemima s tekom preporučamo Occo masažu aromaterapijom, odnosno hidroterapijsku kupku morskom solju i piling tijela košticama masline ili drvenom pulpom. Kod iste dijagnoze pomoći će i „Sense of Asia“ – stoljećima stara metoda koja se koristila za ljekovite tretmane u Aziji, a sastoji se od masaže cijelog tijela biljnim pindama. Jedinstvena kombinacija toplog ulja i ljekovitog bilja koja izlučuju dragocjena eterična ulja te posebna masažna tehnika, imaju čaroban učinak na kožu, uklanjaju nape-tost i pročišćavaju tijelo. Idealan za stres je recept i jednog poznatog hotela u Opatiji koji se temelji na filozofiji feng shuija i konceptu pet elemenata. Paljenjem kadulje, originalnom tehnikom masi-

ranja kristalnim kuglama, upotrebom različitih kristala, tehnikom shiatsu i tajlandskom masažom postižu potpunu energetske ravnotežu i harmoniju tijela i duha svojih gostiju. Uz masaže otklanjanju negativne energije i stresa iz organizma pomažu i brojne parne kupelji i saune. Danas su u Hrvatskim wellness centrima na raspolaganju tradicionalna ugljena sauna, solna sauna, hammam, aromaterapijska kupelj, inhalacijska sauna, infracrvena sauna, finska sauna... Mentalni balans, detoksikacija i relaksacija glavne su prednosti saune. Tijekom zimskih mjeseci, kada se kalorično hranimo i slabo krećemo, pa tako i vrlo malo znojimo, sauna je prirodan i koristan način čišćenja organizma. Zbog toga se i češće koristi u hladnijem i kontinentalnom klimatskom pojasu.

Turski hamami hit u Hrvatskoj

Brojne turske serije probudile su kod Hrvata interes za uživanjem u turskim hamamima. Jedan koji se prostire na 700 kvadratnih metara nalazi se u poznatom zadržskom hotelu s 5 zvjezdica. Specijalni Hamam tretman koji traje u prosjeku 50-ak minuta uključuje tretman sapunom od lavande, tretman toplom vodom, piling s posebnom svilenom rukavicom i masažom cijelog tijela. Svaki gost dobiva pestemal, tradicionalnu tursku maramu koju koristi tijekom cijelog hamam iskustva. Nakon osnovnog tuširanja, gosti odlaze u hamam bazen gdje sjede uživajući u toploj vodi. Tako odmorni i oprani odlaze leći na zagrijano kamenje, ogrnuti mokrom pamučnom tkaninom. Zagrijano kamenje, naime, otvara pore i opušta mišiće te se luče otrovne tvari iz organizma, a koža postaje nježna i meka. Sljedećom potom piling i masaža sapunicom. Hamam je izrazito energizirajući tretman, a u Turskoj stoljećima služi za otklanjanje stresa. Tijekom relaksacije u wellnessu se nude čaj i voće, a na poklon gost dobiva sapun od maslinovog ulja.



NovaSpa wellness centar, Zagrebačka avenija 104, Zagreb
T: +385 (0)1 5534 644 M: +385 (0)91 390 1239
novaspa@novaspa.hr www.novaspa.hr



Ekskluzivna VIP ponuda u NovaSpa Centru

U vrijeme sveopće krize u kojoj se nalazi cjelokupno gospodarstvo doista je teško opstati. Mnoge firme pokreću poslovanje s nadom da je ponuda usluga ili izuzetnost njihovih proizvoda upravo ono što nam svima treba. Između ostalih, u cjelokupnom košmaru u uslužnoj djelatnosti, iznjedrio se i wellness centar koji poslovanje temelji na programu potpuno različitom od ostalih wellness centara.

Uz posebnost ponude, NovaSpa wellness centar može se pohvaliti i rastućim brojkama u poslovanju, inovativnosti tima djelatnika i organizacijom rada po visokim standardima. Mali gradski wellness koji odiše svježinom i mirom, pruža vam jedinstveni VIP tretman uz garanciju ekskluzivnosti i privatnosti. Posebnost ponude proizlazi iz individualnog pristupa svakom klijentu kojem se usluga prilagođava prema visokim kriterijima. Detoksikacija i relaksacija glavni su cilj ove oaze mira, a to se postiže stalnim prilagođavanjem ponude klijentima i njihovim potrebama. U tu svrhu ponuda se proširuje, dopunjuje i mijenja u skladu s tržišnim zahtjevima. Promotivnim ponudama i novim zanimljivim programima nastoje se pratiti trendovi na tržištu, a istovremeno ostati u zadanim okvirima i u skladu s vlastitim standardom i VIP pristupom.

Sve veći broj zadovoljnih klijenata konstantno podupire porast poslovanja, čime je NovaSpa dokaz da uspješnost poslovanja ne ovisi isključivo o nekom drugome nego o inovativnosti zaposlenih, prilagodbi tržištu i dobroj promociji. Zahvaljujući suradnji i otvorenom stavu prema partnerima s kojima surađuje, NovaSpa je postigla uspjeh koji su mnogi priželjkivali. Okrenuti klijentima, u suradnji s partnerima i u inspirativnom okruženju oaze mira, djeluje tim mladih ljudi koji su pokazali da se može bolje i drugačije. Vođeni vizijom vlasnice i vlastitim sposobnostima digli su relaksaciju na novu razinu koju s pravom možemo nazvati NovaSpa.



U posebnoj ponudi za travanj ne propustite:

1. Raindrop masaža

– jednosatni ritual za revitalizaciju duha i tijela gdje se kapanjem čistih eteričnih ulja direktno preko spinalnih živaca djeluje na cjelokupno stanje organizma.

2. Anticelulitni tretmani

– posebna tehnika masaže i učinkovitost šećernog gela s kofeinom čine odličnu pripremu za ljeto.

3. VIP Spa paket za dvoje

– povedite partnera ili prijateljicu i prepustite se blagotvornom djelovanju saune i hidromasaže, uz pjenušac i voće, a sve zaokružite opuštajućom masažom za relaksaciju.

UVOĐENJE ČLANA OBITELJI U BIZNIS



Vedran
Kraljeta

Razmišljam da u svoje poduzeće staro tri godine uvedem mlađeg brata kao obiteljskog poslovnog i suvlasničkog partnera. To bi mi pomoglo u podjeli rastuće odgovornost, uvećanju kapitala, a i u tome da više budemo zajedno. Često čujem da je dobro kloniti se obitelji i prijatelja u poslu, no ima i onih koji kažu da je sve stvar pripreme. Što savjetujete?

P.M., Rijeka

Uvođenje drugog člana obitelji, bračnog partnera ili prijatelja kao poslovnog partnera treba pažljivo unaprijed promisliti i pripremiti imajući u vidu 4 grupe faktora uspjeha: komunikaciju, balans posao/privatno, povjerenje i planiranje. U tu svrhu navodim po mom sudu važna pitanja za razmatranje i odluku.

Jesmo li u obiteljskom biznisu iz istih razloga?

Važno je da ste i sebi i potencijalnom partneru razjasnili što želite od biznisa. Želite li ga proširiti, unosno prodati, ili razviti obiteljsko dobro za prijenos na iduću generaciju. Ako nemate iste ciljeve, vjerojatno ćete imati teškoće u pripremi poslovnog plana, osiguranju i korištenju resursa te donošenju zajedničkih odluka.

Što taj član obitelji donosi u posao?

Nemojte dopustiti da vaš osobni odnos „oboji“ sliku o tome koliko je Vaš potencijalni partner kvalificiran i prikladan za Vaš biznis. Odredite potrebne sposobnosti i vještine te razinu posvećenosti poslu koju očekujete od osobe za takvu ključnu ulogu u poduzeću. Dobro je napisati opise radnog mjesta i potrebne kvalifikacije te ocijeniti u kojoj mjeri

iskustvo tog člana obitelji udovoljava Vašim zahtjevima.

Trebam li mu ponuditi suvlasnički udio u poslu?

Kod takve odluke, ne samo da želite biti sigurni da Vaš novi partner može dodati vrijednost biznisu, nego utvrdite i dinamiku njegovog ulaska u suvlasništvo. Uzajamno prilagođavanje i provjera često dobro odgovaraju stupnjevitom ulasku u suvlasništvo kroz višegodišnji period, umjesto odjednom. Kako ne možemo kontrolirati budućnost, korisno je uvjete suradnje i suvlasništva utvrditi kroz pisani suvlasnički ugovor.

Što će se dogoditi ako se ne složimo?

Rješavanje sukoba s članovima obitelji može biti osobito teško zbog osobnih emocija koje je lako umiješati u poslovne odnose. Zato unaprijed nađite načina i ovladajte vještinama da se kod odlučivanja ponašate profesionalno i usredotočeno na objektivna mjerila i poslovne standarde biznisa, ostavljajući emocije po strani.

Koju će poziciju zauzimati svako od nas u vodećem timu?

U istraživanju Obiteljskog poduzetništva (Family Preneurship) financijske grupe Mass Mutual, provedenom 2009. godine u SAD-u, pokazalo se da su najuspješniji obiteljski biznisi imali jasno utvrđena radna mjesta i odgovornosti u obiteljskom poduzeću. Primjerice, otac - utemeljitelj poduzeća, vodi razvoj i proizvodnju softvera, supruga vodi marketing, a kćer prodaju i servisiranje kupaca. Otac je vizionar, a supruga i kćer su operativci.

Kako ćemo držati odvojenima naše osobne i profesionalne dionice života?

Nemali broj puta čuo sam od bračnih i poslovnih partnera kako imaju uspjeha u poslu, no kako njihov intimni život, blago rečeno, trpi. Stoga je potrebno postaviti pravila zaštite granica. Primjerice, da se za vrijeme obiteljskog ručka ne razgovara o poslu, a da se na poslu razgovara o osobnim pitanjima samo u žurnim, kriznim situacijama.

Koliko smo usklađeni glede tolerancije na rizike?

I pored osobne povezanosti, Vi i Vaš poslovni partner možete se različito osjećati glede poduzimanja rizičnih aktivnosti. Procijenite u kojoj ste mjeri usklađeni kod tako vitalnih odluka kao što su lansiranje novih proizvoda, iskušavanje novih alata i reklamiranje.

Kako bi trebao izgledati plan prijenosa obiteljskog biznisa na potomke?

Čak i ako imate namjeru još dugo biti radno aktivni u obiteljskom poslu, ipak ćete morati razmisliti o njegovom nasljedniku ili nasljednicima. Plan nasljeđivanja, međutim, često je teško pripremiti jer nas povezuje s „teškim“ osjećajima, smrtnosti, bolesti i sl. No propustiti pripremiti plan na-

sljeđivanja isto je što i ući u avion čiji pilot ne zna njime sletjeti. Stoga, ma koliko to bilo opterećujuće, takav plan treba makar okvirno utvrditi.

Kako ćemo ocjenjivati radne rezultate?

U poslu, kao i u obitelji, potrebno Vam je da i Vi i Vaš partner budete jedan drugome pouzdan oslonac. U tom kontekstu osmislite način kako ćete redovito i uzajamno ocjenjivati vaše rezultate rada. Ako se povratne informacije iz ocjenjivanja, a posebno kritika, pokazuju preteškima za vaš osobni odnos, angažirajte nezavisnu osobu (konzultanta) da izvrši ovaj pregled i ocjenu rada.

Što učiniti ako se ova suradnja ne pokaže dobrom?

Nije neuobičajeno da netko poželi promijeniti karijeru. No u zajedničkom poslu s članom obitelji, teško ga možemo napustiti jer bi to pokvarilo osobne odnose i izazvalo osjećaj krivnje za „izdaju“ partnera. Zato prije ikakvog razgovora o partnerstvu, razmotrite što bi se dogodilo ako bi jedan ili oba željeli izaći iz biznisa. Što ćete učiniti s vlasničkim udjelom partnera, tko će preuzeti njegov dio posla, kako će to djelovati na vaš osobni odnos?



Želite li brzo provjeriti svoja ili otkriti nova rješenja za dileme pokretanja, rasta ili restrukturacije obiteljskog biznisa? Od sistemskog rješavanja strategije, izbora tima i kadriranja, do postavljanja upravljačkih struktura? Predbilježite se! Iskoristite naše iskustvo i najnaprednije metode i alate sistemskih simulacija, konzaltinga i konstelacija.

Nazovite na tel. 098/92741 20 ili nas kontaktirajte na info@konstelacije.com

**J.R.Boškovića 23, 10000 Zagreb
www.konstelacije.com**

■ 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: info@poslovni-savjetnik.com

Poljoprivredna mehanizacija u IPARD-u

Mogu li iz EU fondova dobiti potporu za kupnju poljoprivredne mehanizacije i uz koje uvjete?

B.P., Požega

Izmjenom Pravilnika o provedbi Mjere 101 „Ulaganja u poljoprivredna gospodarstva“ unutar IPARD programa („Narodne novine“, broj 24/2013) omogućena je potpora za kupnju poljoprivredne mehanizacije, tj. svih poljoprivrednih pogonskih strojeva koji služe za obavljanje poljoprivrednih radova, a obuhvaćaju: traktore, kombajne, samohodne utovarivače i ostale samohodne strojeve. Kupnja mehanizacije omogućena je u svim sektorima Mjere 101 (mljekarstvo, svinjogojstvo, govedarstvo, peradarstvo, sektor jaja, voće i povrće te žitarice i uljarice), uz izuzetak sektora žitarica i uljarica u kojem nije moguća nabava kombajna. Potencijalni korisnici mjere 101 pa tako i prihvatljivi korisnici za kupnju poljoprivredne mehanizacije su poljoprivredna gospodarstva u skladu sa člankom 3. Zakona o poljoprivredi („Narodne novine“, broj 149/2009), upisana u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava i obveznici PDV-a, 100% u privatnom ili do 25% u državnom vlasništvu, odnosno u vlasništvu jedinica lokalne i/ili regionalne samouprave ili Grada Zagreba.

Natječaj za Mjeru 101 otvoren je do 12. travnja 2013. godine, a za deveti mjesec najavljen je novi krug natječaja.

Specifični kriteriji za nabavu traktora

Za nabavu traktora, korisnici moraju ispunjavati specifične kriterije koje donosimo u tablici:

Vrsta proizvodnje	Veličina (ha)/kapacitet na kraju ulaganja	Maksimalna prihvatljiva snaga traktora (kW)
Voćarstvo, vinski kultivari grožđa, masline	2<10	40
	≥10<20	60
	≥20≤50	70
Stolno grožđe	0,5<2	30
	≥2≤5	50
Proizvodnja u staklenicima, plastenicima te objektima za proizvodnju gljiva	0,05-1	50
Povrtlarstvo	0,5<2	30
	≥2<10	70
	≥10≤30	90
Žitarice i uljarice	100-1500t skladišnog kapaciteta	100
	20-49 muznih krava	80
Mljekarstvo	50-150 muznih krava	100
	50-149 ovaca i koza	60
	150-350 ovaca i koza	80
Tov junadi	40-300 goveda	100
Svinjogojstvo	20-99 krmača	80
	100-300 krmača	100
	400-999 tovljenika	80
	1.000-2.000 tovljenika	100
Jaja	10.000-20.000 pilenki/nesilica	50
	20.001-40.000 pilenki/nesilica	70
Peradarstvo	5.000-20.000 pilića (za meso)	50
	20.001-40.000 pilića (za meso)	70
	5.000-10.000 nesilica teških linija	50
	10.001-15.000 nesilica teških linija	70

Korisnici u sektoru žitarica i uljarica u slučaju ulaganja u kupnju poljoprivredne mehanizacije moraju imati i skladišni kapacitet od najmanje 100t do najviše 1.500t na kraju ulaganja. U sektoru voća i povrća podnositelj moraju na početku i na kraju ulaganja imati vlastitu proizvodnju vezanu uz kategoriju ulaganja, upisanu u ARKOD sustav, a vinograde i u Vinogradarski registar sukladno Pravilniku, kao i zadovoljene sljedeće specifične kriterije na kraju ulaganja ako se bave proizvodnjom u staklenicima/plastenicima ili objektima za proizvodnju gljiva:

- staklenik/plastenik površine od najmanje 500m² do

najviše 10.000m² ako ulaže u proizvodnju voća/povrća,

- podnu površinu objekta od najmanje 500m² do najviše 10.000m² ako ulaže u proizvodnju gljiva.

Prihvatljivi izdaci moraju potjecati iz zemalja članica EU, Hrvatske, BiH, Srbije i ostalih zemalja propisanih Pravilnikom pa o tome treba voditi računa i prilikom nabave opreme. Sva oprema mora biti nova i neupotrebljavana.

Za vrijeme trajanja IPARD-a, korisnik može ostvariti potporu samo za jedan traktor. Ukupni iznos prihvatljivog ulaganja za nabavu traktora ne može biti veći od umnoška maksimalne referentne cijene traktora po 1kW, a koja



Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke

iznosi 3.750,00 kn, i snage traktora (kW). Ukoliko se prilikom provjere ponuda utvrdi da je iznos ulaganja u nabavu traktora niži i od gore navedenog umnoška, maksimalni iznos prihvatljivog ulaganja u nabavu traktora ne može biti veći od umnoška cijene traktora po 1 kW u ponudi i prihvatljive snage traktora (kW). Ukupni iznos prihvatljivog ulaganja za nabavu žitnog kombajna ne može biti veći od 1.000.000,00 kn.

Financiranje projekta

Iznos potpore iz IPARD-a u okviru Mjere 101 je od 50-75% ukupnih prihvatljivih izdataka pa se od korisnika očekuje da u financiranju projekta sudjeluje s minimalno 25-50% vlastitih sredstava. S obzirom da se potpora iz IPARD-a isplaćuje tek nakon završetka projekta, korisnik mora osigurati financiranje cijelog projekta. Za tu je namjenu Zagrebačka banka u suradnji s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak klijentima ponudila posebnu kreditnu liniju za međufinanciranje do isplate sredstava iz IPARD-a i sufinanciranje dijela projekta za koji je financiranje dužan osigurati sam korisnik. Klijenti imaju mogućnost podnijeti zahtjev za kredit u svoju poslovnu banku odmah nakon predaje natječajne dokumentacije Agenciji za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Novost od ovog kruga natječaja je i da Agencija u popisu traženih dokumenata više ne navodi pismo namjere banke. O novostima vezanim uz IPARD možete čitati i u našoj mjesečnoj publikaciji EUhorizont koji je dostupan na portalu Zagrebačke banke www.zaba.hr

■ IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA NAJZANIMLJIVIJIA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA MARTINA SEDMAK IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE E-mail: martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr

Pet velikih pregovaračkih pogreški

TREĆA POGREŠKA – UTJECAJ PRISTRANOSTI



Mr. sc. Mladen
Jančić, CMC

Koliko sretni mislite da ćete biti ako vaša omiljena politička stranka pobijedi na sljedećim izborima? Kako ćete se osjećati ako vaš klub postane nacionalni prvak? A sada zamislite kakve osjećaje će kod vas potaknuti suprotni ishodi.

Ako ste poput većine ljudi (i ako vam je stalo do sporta ili politike, ili oboje), izvjesno je da ste počinili pogrešku: vjerojatno ste precijenili osjećaj sreće koji pobjeda može donijeti i osjećaj tuge koji gubitak može uzrokovati.

Generalno govoreći, ljudi koji vole „trčati pred rudo“ preuveličavaju stvarni učinak koji pozitivni/negativni ishodi određenih događaja mogu imati na njih.

Kada se takvi događaji, s očekivanim pozitivnim ili negativnim ishodima, dogode, oni imaju manji dugoročni utjecaj na sreću i tugu kod ljudi koji ih očekuju, a takav fenomen profesori Daniel Gilbert (*Harvard University*) i Timothy Wilson (*University of Virginia*) nazivaju *impact bias* (utjecaj pristranosti).

U pregovorima, utjecaj pristranosti može nas dovesti do greške pri odabiru onoga što će nam eventualno donijeti zadovoljstvo, ili suprotno - biti manje

bolna opcija, fenomen koji profesor Gilbert naziva *miswanting*. Iako *miswanting* ima i prednosti i mane, vjerojatno ćete ipak imati koristi od razmišljanja o tome što vas može usrećiti.

nje boljeg posla. Razumijevanje toga što će vas usrećiti može vam pomoći u odabiru boljeg izbora u pregovorima. Strah od neželjenih posljedica zasigurno zauzima visoku pozornost svakog pregova-

jateljstva i drugi oblici povezivanja to mogu učiniti.

Za pregovarače koji se muče prilikom donošenja odluka, svijest o utjecaju pristranosti može donijeti utjehu, što nadalje može pridonijeti lakšem razmatranju



Ljudi koji vole „trčati pred rudo“ preuveličavaju stvarni učinak koji pozitivni/negativni ishodi određenih događaja mogu imati na njih.

Problem je u pretjerivanju s intenzitetom reakcije

Ljudi precjenjuju intenzitet i trajanje njihove emocionalne reakcije na široku lepezu događaja. Ispravno procjenjuju da će nakon određenih događaja biti sretni ili uznemireni nakon loše vijesti, međutim greška je u procjenjivanju jačine i intenziteta takvog raspoloženja. Ova greška u procjeni za posljedicu ima i konkretan pregovarački učinak – zbog iste greške većina je ljudi sklona preuveličavati rizike.

Očekivanje oduševljenja i strah od katastrofe mogu biti snažni motivatori za pozitivne promjene, bez obzira značilo to možda novi ugovor, zalaganje za dodatnu sigurnosti ili pronalaze-

rača. S druge strane, ovakav pristup treba balansirati i drugim pitanjima – koje pozitivne učinke određeni izbor može donijeti, tj. što bi Vas u tom izboru učinilo sretnim i zadovoljnim. Primjerice, istraživanja pokazuju da novac ne korelira s trajnom srećom, ali pri-

moćnih rizika i prevladavanju nerealnih očekivanja.



Instrumenti za analizu poslovanja poduzeća, 9-10.04.2013.

Situacijsko vodstvo, 11-12.04.2013.

Uvod u osobni razvoj, 24.04.2013.

20 najčešćih prodajnih prigovora i kako njima upravljati, 25.04.2013

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

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

ZAGREBAČKI
HOLDING d.o.o.

Zagrebački
Velesajam



Graditeljstvo

37. međunarodni sajam građenja
i opremanja



Obrtništvo

55. međunarodni sajam obrtništva



Interklima

22. međunarodni sajam grijanja,
hlađenja, klimatizacije
i obrade pitkih voda



ZAGREBAČKI VELESAJAM,
Avenija Dubrovnik 15,
10020 Zagreb, Hrvatska

GRADITELJSTVO
385 1 6503 365, 431
fax: 385 1 6503 196
email: graditeljstvo@zv.hr

OBRTNIŠTVO
385 1 6503 259, 666
fax: 385 1 6503 107
email: obrtnistvo@zv.hr

INTERKLIMA
385 1 6503 341, 449
fax: 385 1 6503 196
email: interklima@zv.hr

www.zv.hr

9-13. 4. 2013.

IZVOZ – POGONSKO GORIVO RAZVOJA



mr. sc. Branko
Pavlović

Da bi uspjeli na zajedničkom tržištu EU, hrvatski su se poduzetnici-poslodavci već trebali dobro pripremiti, a ako nisu barem bi sada trebali što bolje istražiti mogućnosti i analizirati tržišta kako bi pronašli niše u kojima imaju neku komparativnu prednost. To podrazumjeva i definiranje novih strategija.

Već sada ima dosta primjera tvrtki iz različitih sektora koje su se povezale s EU-partnerima, i na taj način ne samo da amortiziraju „šok“ ulaska u EU, već pokazuju put kako uspjeti u vrtlogu svjetskih procesa recesije i krize, s jedne strane i procesima globalizacije s druge strane, te postati ravnopravni takmac na najvećem svjetskom tržištu- EU.

Dana 1. srpnja ove godine dogodit će se ono o čemu se ne prestano priča već deset godi-

na, i reklo bi se ne samo priča već mnogim inicijativama i mjerama pokušava ostvariti. I ako je to prilično dugo razdoblje, čini se da je mnogima prilično nejasno kako će život funkcionirati nakon što službeno uđemo u EU. No, reklo bi se zahvaljujući dugom pregovaranju i prilagođavanju zakonodavstva-infrastrukture, možemo očekivati da smo već dobrim dijelom integrirani u EU, no je li to baš tako?

Prilike i izazovi

Ipak, tog dana postajemo dio zajedničkog tržišta. To je više nego pozitivna vijest za gospodarstvenike koji su se pripremili za borbu s EU konkurentima, jer će imati potpuno slobodan pristup tržištu od gotovo 500 milijuna ljudi, a i za potrošače jer će imati veći izbor i pojedinačno vjerojatno niže cijene nekih proizvoda i usluga. No, to je ujedno i vrlo loša vijest za gospodarstvenike

koji će se naći na udaru europske/svjetske konkurencije, kojoj ne mogu parirati ni na domaćem tržištu, a niti na svjetskom tržištu.

Za sve izvoznike, s danom ulaska u EU poslovanje će se pojednostaviti jer unutarnje tržište karakterizira slobodno kretanje roba. To znači da će se ukloniti sve zapreke slobodnoj trgovini (carine, količinska ograničenja, ukidanje mjera s jednakim učinkom kao što su uvozne dozvole, nepravdna ograničenja uporabe imena, uvjet registriranog predstavnništva, dodatne dokumentacije i sl.). Naši proizvodi na tržištima članica EU neće se podvrgavati dvostrukom testiranju, čime će se pojednostaviti i smanjiti troškove testiranja. Roba koja je jednom puštena u slobodni promet cirkulira u svim članicama bez carinskih procedura i uvozne dokumentacije. Tako će roba iz EU postati konkurentnija na našem tržištu. To će biti poseban udar

na našu prerađivačku industriju, koja i ovako kaska za europskom i svjetskom konkurencijom.

Za izvoznike će danom ulaska u EU doći do pojednostavljenja poslovanja jer će nestati carine, količinskog ograničenja, uvozne dozvole, nepravdna ograničenja itd. Slobodno kretanje robe znači i uklanjanje tehničkih zapreka tj. tehničkih normi i specifikacija koje utvrđuju karakteristike proizvoda i koje se moraju zadovoljiti pri stavljanju proizvoda na tržište. Ukidaju se pristojbe koje su diskriminatorne u usporedbi s proizvodima u drugim u zemljama EU.

Dakle, da bi naši gospodarstvenici uspjeli na tržištu, morali su već u proteklih deset godina odigrati puno trening utakmica i vjerojatno izabrati pravog trenera, no po rezultatima naše vanjskotrgovinske razmjene reklo bi se da zadatak još nije u cijelosti obavljen ili da bez obzira na sve trenin-



Ulazak u EU bit će poseban udar na našu prerađivačku industriju, koja i ovako kaska za europskom i svjetskom konkurencijom.

ge i izvrsne pojedince još uvijek nismo uspjeli složiti momčad za ravnopravnu utakmicu.

U cilju što uspješnijih ne samo završnih treninga, uspostave dodane vrijednosti za uspješan start već i opstanak na tom svjetskom natjecanju nužno je snažno uvesti usluge sajamske industrije kako bi naša momčad osigurala stalnost u natjecanju. Stoga je više nego normalno da sve više moramo ne samo govoriti, već smišljeno i sustavno graditi sajamsku kulturu poslovanja jer samo na sajmovima dolazi do direktnog susreta našeg gospodarstva sa svijetom. Oni nude informacije o novim mogućnostima i uspješnim modelima izlaska na strana tržišta, državnim i EU potporama, mogućnostima financiranja izvoznih programa i međunarodnim sajmovima, kao i marketinškim i *networking* platformama za uspješan ulazak na nova tržišta.

Snaga sajamske industrije

Sajamska industrija je ta koja omogućuje najuobičajeniji način promocije izvoza, povezivanja gospodarskih subjekata i država. U svijetlu svih napora ipak su još direktni susreti ti koji omogućuju najdjelotvornije rezultate za gospodarstvenika. Sajamska industrija omogućuje nužne pogodnosti kako bi se uspjelo na svjetskom natjecanju:

- Koncentraciju: susreti licem u lice najbolji su način prodaje ili promidžbe proizvoda, no to nije moguće kada su kupci raštrkani na velikom području. I ako poruka dopire do velikog broja ljudi ona nije djelotvorna kao osobna prodaja. Dobar sajam kombinira prednosti osobne prodaje i promidžbe, okuplja veliki broj kupaca na jednom mjestu i daje mogućnost da se poruka o prodaji izravno prenosi i da se odgovori na pitanja.

- Predstavljanje proizvoda: sajmovi su često za proizvođače

najpraktičniji način da kupcima pokažu svoje proizvode. To je odlučujuće za zaključivanje prodaje.

- Procjena reagiranja kupaca: sajmovi pružaju priliku za neposredno dobivanje povratnih informacija. Izlagač može odmah ustanoviti odgovara li njegov proizvod tržištu ili kako bi ga trebalo poboljšati. Također se može dobiti reakcija potrošača jer sajam privlači nužno reprezentativan uzorak kupaca i potrošača, a te reakcije mnogo znače.

- Zanimanje posjetitelja: poslovni ljudi (financijski, bankar-

U svijetlu svih napora ipak su još direktni susreti ti koji omogućuju najdjelotvornije rezultate za gospodarstvenika.

ski, investicijski sektor) posjećuju sajmove jer ih zanima što se nudi. Raspoloženi su za nove akvizicije i investicije pa su stoga skloniji novim perspektivnim projektima – partnerima.

- Otkrivanje nepoznatih trgovaca: jedan je problem marketinga, osobito izvoznog, kako identificirati buduće kupce, uvoznike ili ostale koji mogu pomoći da se proizvod proda. Važna je prednost sajmovi što omogućuju izlagaču susret s ljudima s kojima bi inače bilo teško kontaktirati.

- Uvid u konkurenciju: sajmovi među izlagačima imaju najvažnije tvrtke na određenim područjima kojima se bave, stoga je jedna od prednosti sudjelovanja na takvim sajmovima što se mogu proučiti proizvodi i marketinške tehnike već uspješnih tvrtki na tržištu.

Koristi za državu

Može se opravdano konstatirati da i u najtežim ekonomskim vremenima, a naše gospodarstvo i naša zajednica u cijelosti se upravo nalazi u najtežoj krizi i depresiji, sajmovi nadahnuo organizirani snažno mogu, i utječu, na ukupan

društveni ambijent, mogu i moraju motivirati i doprinijeti pozitivnoj komunikaciji, razvoju ideja, pozvati na akciju, i samim time utjecati na pozitivan ekonomski razvoj. S aspekta država i gospodarstva sljedeće su velike koristi „sajmovanja“:

- promoviranje zemlje, regije, lokalne zajednice
- promoviranje nacionalnih dostignuća,
- prezentacija nacionalnih namjera i ideja (projekt velikih investicija)
- unapređenje imidža zemlje
- utjecanje na percepciju ljudi o zemlji, regiji, gradu (turistički sajmovi)
- kreiranje pozitivne slike o stanju u zemlji te odvijanju društvenih i ekonomskih procesa
- utjecanje na ubrzanji ekonomski razvoj
- promoviranje gospodarstva i konkretnih proizvoda
- poticanje trgovine i investicija
- kreiranje prostora za izvoz
- pružanje doprinosa povećanju potrošnje
- pružanje doprinosa promociji i razvoju kulturnog stvaralaštva
- pružanje doprinosa zapošljavanju - direktno i indirektno
- pružanje doprinosa kreiranju visokog stupnja sveukupnog društvenog i ekonomskog ambijenta.

Koristi za sudionike

Kroz kreiranje pozitivnog, nadahnutog, poduzetničkog, inovatorskog i stvaralačkog ambijenta, sajmovi zasigurno uvelike doprinose uspješnom poslovanju sudionika, a koristi su mnogostruke:

- predstavljanje i promoviranje tvrtke
- predstavljanje i promoviranje *core* biznisa, misije, proizvo-

da i usluga

- unapređenje imidža tvrtke
- omogućavanje prezentacije, demonstracije, testiranja, degustiranja proizvoda
- unaprjeđenje prodaje proizvoda i usluga
- predstavljanje rezultata u poslovanju
- predstavljanja planova za budućnost
- obnavljanje postojećih i uspostavljanje novih kontakata
- osiguranje kontinuiranih susreta, komunikacije i njegovanje odnosa s partnerima, dobavljačima, kupcima, financijerima itd.
- traženje i ugovaranje partnerske suradnje/nastupa na trećim tržištima
- provođenje istraživanja: kako i što rade drugi, reakcija kupaca na vlastite i konkurentske proizvode
- prikupljanje informacija o tržištima, potrebama kupaca, snagama i slabostima konkurencije, imidžu vlastite tvrtke
- usvajanja novih ideja
- unaprjeđivanje suradnje i pospješivanje vlastitih aktivnosti i razvoja
- doprinos unaprjeđenju međusobne suradnje te promociji i razvoju okruženja u kojem živi i stvara tvrtka.

Dakle, nužno je i u ovim zadnjim pripremama za ulazak i trajan nastup na tom svjetskom natjecanju, uvesti sustavno i smišljeno korištenje prednosti koje pruža sajamska industrija, jer boljeg i kompetentnijeg „sparing partnera“, verifikatora našeg treniranja za izvoz i ravnopravno natjecanje od sajamske industrije - nema. Na to upućuju napori i programi najrazvijenijih zemalja svijeta koje s posebnom pažnjom razvijaju sajamsku industriju s jedne strane, a s druge strane obilato stimuliraju nastupe svojih gospodarstava na sajmovima širom svijeta.

MOGU LI fondovi VRATITI STARI SJAJ?

Kada je Marko 2005. godine u jednom trenutku dobio puno novca, jer mu je bogati stric iz Australije nakon smrti ostavio nekoliko desetaka tisuća dolara, a budući da mu taj novac nije trebao za plaćanje dugova ni kredita, odlučio je novac negdje uložiti.

Otišao je Marko u banku, rekao osobnoj bankarici da je dobio nekoliko desetaka tisuća dolara ostavštine i da bi htio novac negdje uložiti, a da nije depozit. Novac mu nije trebao jer je kao manager u uspješnoj građevinskoj tvrtki imao jako dobru plaću, a stambeni kredit koji je podigao u švicarskim francima s lakoćom otplaćuje. Razgovarao tako Marko sa svojom bankaricom i ona mu preporučila da bi mu bilo najbolje novac uložiti u fondove. Kamata na depozite ionako je mala, a prinos koji može dobiti u fondovima iznosi nekoliko desetaka posto, no ipak treba paziti jer fondovi su rizični. Naravno, Marko u tom trenutku nije čuo riječ „rizik“, koji je bankarica ionako rekla potihom odlazeći po neke formulare u susjedni ured.

Kad ne znaš što ćeš s novcem

I tako Marko odlučio kupiti udjele u fondovima, i to dioničkima jer oni su ionako najpopularniji i najviše zarađuju. Sav novac stavio je u nekoliko fondova

koji ulazu posvuda, od hrvatskih dionica i dionica u regiji, Europi i Americi, pa čak i u državama kojima ni ime ne zna.

Tada je prema podacima Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga imovina 56 investicijskih fondova iznosila 8,8 milijardi kuna. Od toga, 13 su bili dionički, dakle prema zakonima najviše su morali biti izloženi dionicama kompanija bilo u Hrvatskoj bilo u svijetu, ovisi o tome na koje tržište se taj fond usredotočio.

Marko je imao sreće budući da je dobio novac 2005. godine. Dvije godine kasnije, u Hrvatskoj se rasplamsava euforija oko burze i tržišta kapitala. Fond manageri nisu znali što će s novcem. Kada s njima danas razgovarate, mnogi će reći da je novac tada stizao ne u potocima nego u oceanima.

Vidjevši kako je njegov prijatelj Marko gotovo udvostručio svoj uloženi novac, barem mu je ovaj to tako rekao, Željko se odlučio uzeti štednju iz banke koji je godinama skupljao, od kada je prvi puta našao posao.

Otišao je i Željko tako u banku, uzeo novac, a na preporuku svoj dugogodišnjeg prijatelja Marka, kupio udjele u fondovima. Uložio je sve što se do sada uštedio, nadavši se da će za godinu dvije dobiti barem 50% prinosa. Bio je to listopad 2007. godine. Tog su mjeseca svi bili na vrhu. Fond manageri kupovali su što su stigli, imovina tada već 95 investicijskih fondova bila je nevjerovatnih 30 milijardi kuna, a nebo je bilo granica. Od ukupno 79 fondova s javnom ponudom, čak 32 su dionička, dakle najrizičnija.

Tog je mjeseca tržište bilo na vrhuncu. Indeks CROBEX bio je 5.392 boda, danas nezamisliva i nedostižna razina (kreće se oko

2.000 bodova). Fond manageri upravljali su s više od 30 milijardi kuna, a Marko i Željko zadovoljno su trljali ruke. Do kraja te godine, imovina fondova kretala se na spomenutoj razini, nakon čega je sve puklo. Balon koji se godinama stvarao eksplodirao je. Više nije izdržao. No, sve je ok, rekli bi tada znalci o tržištu. To tako mora, ne može uvijek rasti, mora malo i pasti. Sve će to biti u redu, ne morate se ništa brinuti, tješili su fond manageri Marka i Željka. I onda se dogodio 15. rujana 2008. Za Hrvate posebno značajan datum, a za svijet dan kada je počela najjača kriza u ljudskoj povijesti.

Tog mjeseca, 124 domaća fonda upravljala su s već upola manje nego godinu prije. Tada su imali nešto manje od 15 milijardi kuna. Tog 15. rujana, svjetski financijski sustav zavio se u crno, iako tih dana nitko nije ni slutio koliko su veliki razmjeri katastrofe.

Polu godine kasnije, imovina fondova bila je oko 8,5 milijardi kuna. Jednostavno rečeno, u veljači i ožujku 2009. godine, 128 fondova u Hrvatskoj upravljalo je istom količinom, čak i nešto manje, kao i onih 56 fondova 2005. kada je Marko kupio svoje udjele. Dakle u te je četiri godine tržište doseglo svoj maksimum i svoj minimum. Samo je pitanje kada ste kupili i kada ste prodali, ako ste prodali.

Naravno, priča o Marku i Željku je izmišljena, no ona zorno opisuje što se u to doba događalo s domaćom fondovskom industrijom, kako su građani ulagali, kako je novac dolazio sa svih strana, ali kako je nakon kratkog vremena još i brže curio. Dionički fondovi, kojih i danas ima najviše, a prema

podacima Hanfe na tržištu ih ima 46 od ukupno 120 od čega ih je 95 s javnom ponudom, počeli su se oporavljati.

U zlatnim godinama, dionički fondovi imali su čak i tri puta više imovine od primjerice novčanika, koji su najsigurniji, ali prinosi su izuzetno mali. No, promatra li se razvoj situacije u posljednjih pet-šest godina, ulagači su se vrlo brzo prebacili u novčane fondove. Bilo kakav prinos je dobar prinos, pa makar bila riječ o nuli, samo da nije minus – bila je glavna misao vodilja mnogih investitora prije tri godine. Nije ni danas drugačije, samo što je sklonost prihvaćanja rizika puno veća nego prije tri-četiri godine. Na kraju siječnja ove godine, novčani fondovi upravljali su sa gotovo deset milijardi kuna, a dionički s nešto više od dvije.

Ipak, kako je situacija na svjetskim tržištima kapitala znatno optimističnija nego u Hrvatskoj, što pokazuju i najvažniji svjetski burzovni indeksi koji su u posljednja dva mjeseca probijali nove rekorde, domaći fondovi koji ulazu na tim tržištima bilježe jako dobre rezultate. Primjerice, prošle godine dionički fond NFD Aureus Investa New Europe, koji 35% imovine ima u Turskoj, 13,23 u Grčkoj, a 7,2 u Luksemburgu, ostvario je prinos od čak 25%. Prošle je godine i jedan obveznički fond čiji prinosi u pravilu nisu visoki, a riječ je o OTP Euro Obvezničkome, ostvario rast od čak 15,57%.

U prva dva i pol mjeseca ove godine, najbolji rezultat ima fond HPB Dionički koji 54% imovine ima u Hrvatskoj, a 27,23% u Srbiji. Svojim investitorima taj je fond donio 12,89% prinosa.

Hoće li ikada domaći fondovi dostići razine iz zlatne 2007. godine? Vjerojatno hoće s obzirom na to da od 1. srpnja Hrvatska ulazi u Europsku uniju što bi moglo i trebalo značiti i brži oporavak fondovske industrije. No koliko brzo će se oni oporaviti, to je ipak pitanje za vidovnjake...

U zlatnim godinama, dionički fondovi imali su čak i tri puta više imovine od primjerice novčanika, koji su najsigurniji, ali prinosi su izuzetno mali.

Stjepan Bašić Polić

SPRJEČAVANJE PRANJA NOVCA

IZ PROGRAMA SEMINARA:

- Seminar obuhvaća praktične primjere izrade internog akta za sprječavanje pranja novca i financiranje terorizma, izrade godišnjeg programa stručnog osposobljavanja i izobrazbe za 2013. godinu, sastavljanja liste indikatora za prepoznavanje sumnjivih transakcija, izrade potrebnih evidencija, pojašnjenja korisnicima u vezi upitnika nadzornih tijela i dr.
- Seminar obuhvaća i upoznavaje sa zakonodavnim okvirom sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma u Republici Hrvatskoj (Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma, podzakonski akti, Opće smjernice Ministarstva financija RH, sektorske smjernice).

SEMINAR JE NAMIJENJEN:

- računovodstvenim servisima (fizičkim i pravnim osobama koje pružaju računovodstvene usluga),
- revizorskim društvima, samostalnim revizorima i njihovim zaposlenicima,
- fizičkim i pravnim osobama koje pružaju usluge **poreznog savjetovanja**,
- odvjetnicima,
- javnim bilježnicima,
- i drugim obveznicima iz članka 4. Zakona o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma (ovlašteni mjenjači, društva za osiguranje, banke itd.).

Svim sudionicima izdaje se POTVRDA o edukaciji kao dokaz da je polaznik obavio stručno osposobljavanje i izobrazbu u 2013. godini sukladno čl. 49. Zakona o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma.

U cijenu seminara uključen je materijal za pisanje, skripta i kava.

Predavač: Božo Prelević, dipl. lur., urednik-savjetnik u časopisu „Računovodstvo i porezi u praksi“ i časopisu „Propisi.hr“

Vrijeme održavanja: **24. travnja 2013. (srijeda)** s početkom u 9.30 sati.

Mjesto održavanja: **Split - hotel „President“**, Ante Starčevića 1.

Cijena ovog seminara iznosi **493,00 kn (394,40 kn + PDV 25%)** što možete uplatiti na žiro račun CENTRA ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE, br. 2360000-1101500130 prema priloženom predračunu.

Detaljnije informacije o seminaru možete dobiti i na tel. 01/49 21 737.

PRIJAVNICA ZA SEMINAR **„Sprječavanje pranja novca“**

Naziv tvrtke: _____

Potpis i pečat:

Ime i prezime osobe/osoba: _____

Adresa: _____ OIB: _____

Telefon: _____ Fax: _____ E-mail: _____

INTERMODALNI PRIJEVOZ I ULAZAK HRVATSKE U EU - promjene koje dolaze

Intermodalni prijevoz je prijevoz tereta u jedinicama, kombiniranjem najmanje dviju vrsta prijevoza u prijevoznom lancu, gdje se većina puta prolazi željeznicom, unutarnjim vodenim putovima ili brodom te gdje je početni i završni cestovni dio puta što je moguće kraći.

Europska unija zbog smanjenja opterećenja cestovnog prometa i njegova štetnog učinka na okoliš ide prema planu da do 2020. godine gotovo 40% transporta tereta preusmjeri u intermodalni model, odnosno potencira da se međunarodni i nacionalni transport u što većoj mjeri s cesta preusmjeri na željeznicu, priobalnu i unutarnju plovidbu ili zračni promet.

Danas je u Hrvatskoj udio željeznice u ukupnom teretnom prijevozu 18%, što je znatno manje od europskog prosjeka. Samo 10% iskorištenosti ima prijevoz tereta rijekom Dunav te je u EU strategiji za unaprjeđenje Dunavske regije do 2020. plan povećanja za još 10%.

Republika Hrvatska ulaže napore s ciljem unapređenja transportnog sustava te se očekuje da intermodalni prijevoz u korist svih aktera uskoro preuzme veći udio nego što ga je dosad imao. Tomu će doprinijeti i planovi o razvoju intermodalnih terminala u Pločama, Slavenskom Brodu, u okolini Rijeke i Zagreba, no zasad nisu još uvijek pokrenuti investicijski procesi kojima bi se ti planovi i realizirali.

Prometni sustav EU idućih će se deset godina, uključujući i izgled do 2050. godine, usmjeravati Bijelom knjigom, strateškim dokumentom kojim Europska komisija iznosi svoja nastojanja vezana uz razvoj europskoga prometnog sustava.

Bijelom knjigom ističu se upravo ciljevi usmjereni na povećanje udjela intermodalnog prijevoza. To znači da:

- bi do 2030. trebalo 30% cestovnog teretnog prijevoza na udaljenostima većim od 300 km preusmjeriti na druge oblike prijevoza, kao što su željeznica i vodni prijevoz, a do 2050. čak i više od 50%. Taj bi proces trebalo pospješiti izgradnjom učinkovitih i tzv. zelenih teretnih koridora, za što će trebati i odgovarajuća infrastruktura.
- do 2050. treba dovršiti europsku željezničku mrežu za vlakove velikih brzina, utrostručiti duljinu postojeće mreže i održati gustoću mreže u svim državama članicama. Do tada bi većina putničkog prijevoza na srednjim udaljenostima trebala prijeći na željeznicu.
- bi do 2030. trebalo izgraditi potpuno funkcionalni glavni dio multimodalne transeuropske prometne mreže. Mreža bi do 2050. trebala biti u potpunosti dovršena, imati visoku kvalitetu, velike kapacitete i pružati odgovarajući niz informacijskih usluga.
- do 2020. treba postaviti okvir za informacijski sustav te sustav upravljanja i naplate unutar europske multimodalne prometne mreže.

Iskustva hrvatskih tvrtki u intermodalnom prijevozu

Hrvatske tvrtke do sada su se s intermodalnim prijevozom uglavnom susretale u međunarodnom prijevozu ekspresnih pošiljaka gdje se cestovni prijevoz pošiljaka najčešće kombinira sa zračnim prijevozom. Pošiljke se na teritoriju Hrvatske preuzimaju

i isporučuju uglavnom cestovnim dostavnim vozilima, a veza s ostalim zemljama svijeta odvija se zrakoplovnom linijom Zagreb-Köln od kuda se pošiljke dalje dostavljaju u destinacijske zemlje s čak 500 aviona s više od 1.800 letova na preko 700 svjetskih destinacija. U smislu intermodalnog prijevoza najviše utječe efikasnost Zračne luke Zagreb prilikom utovara i istovara robe u zrakoplov.

Za korištenje još uvijek isključivo cestovne infrastrukture u dostavi pošiljaka i paketa u više od 95% svog prometa hrvatske tvrtke pravdaju se brzinom kao ključnim faktorom u odnosu na druga prometna rješenja, jer je trenutno jedino cestovna infrastruktura u Hrvatskoj na zadovoljavajućem stupnju razvoja.

S obzirom na geografski položaj RH u Europskim okvirima te smještaj većih gradova RH kao logističkih središta, željeznica je zasigurno segment koji bi u budućnosti trebalo snažnije razvijati, a samim time i koristiti. Ekološke norme pozitivno djeluju na razvoj intermodalnog prijevoza. U onom trenutku kada intermodalni prijevoz dosegne dovoljnu razvijenost i pokrivenost u Hrvatskoj, bit će sigurno jedan od vodećih vidova prijevoza.

Klaster intermodalnog prijevoza Hrvatske je nacionalni koordinator Marco Polo programa čiji je cilj upravo promocija intermodalnosti tj. smanjenje opterećenja cestovnog prometa i njegova negativnog učinka na okoliš kroz usmjeravanje prometa s cesta na željeznicu, priobalnu i unutarnju plovidbu. Pro-

gram traje od 2007., s ukupnim budžetom od 450 milijuna eura za 27 država članica. Države koje nisu članice EU mogu sudjelovati u programu sklapanjem Memoranduma o razumijevanju s EZ i uplatom troškova osiguranja. Na taj način omogućilo se sudjelovanje Norveške, Islanda i Lihtenštajna. Republika Hrvatska potpisnica je Memoranduma s Europskom Komisijom te se formalnom ratifikacijom omogućilo sudjelovanje i svih gospodarskih subjekata iz Republike Hrvatske u programu. Program podupire projekte na međunarodnim prometnim dionicama, što znači da projekte mogu prijavljivati konzorciji sastavljeni od najmanje dva ili više subjekta, osnovana u najmanje dvije različite države članice ili jedne države članice i jedne bližnje treće zemlje.

Program podržava pet vrste aktivnosti:

1. aktivnosti izmjene modaliteta transporta (*modal shift actions*)
2. katalizatorske aktivnosti (*catalyst actions*)
3. morske autoceste (*motorways of the sea action*)
4. aktivnosti izbjegavanja cestovnog preopterećenja (*traffic avoidance action*)
5. zajedničke obrazovne aktivnosti (*common learning actions*)

Zeleni transport i ekološka odgovornost u ekspresnom prijevozu paketa predstavlja svojevrsan svjetski trend.

Paketna distribucija

U vrijeme globalne krize, ali i velikog broja distribucijskih tvrtki u Hrvatskoj, tvrtkama se danas ne isplati zapošljivati vlastite kurire za žurno slanje računa, dopisa, poslovnih prepiski, manjih paketa...

Kojoj ćete tvrtki dati svoje povjerenje uglavnom ovisi o cijeni usluge i brzini dostave. Cijene su različite i stoga je preporuka da se dobro pogleda ponuda tvrtki dok su po brzini gotovo svi jednako konkurentni. Isporuke paketa unutar Hrvatske uglavnom su

Logistika i distribucija

Tvrtka Gebrüder Weiss i dalje bilježi rast

Tvrtka GW nastavila je i u poslovnoj godini 2012. s daljnjim pozitivnim rastom u svim svojim poslovnim segmentima. Broj zaposlenika porastao je za 13%, na 5.250.

S više od 5.000 zaposlenika, 162 vlastitih poslovnih lokacija i godišnjim prometom većim od jedne milijarde eura (2012.), tvrtka Gebrüder Weiss ubraja se među vodeća europska transportno-logistička poduzeća. Gebrüder Weiss Holding AG, sa sjedištem u Lauterachu (Vorarlberg), uz svoje glavne poslovne djelatnosti - cestovni, zračni i brodski prijevoz tereta te logistiku, obuhvaća i čitav niz visoko specijaliziranih industrijskih rješenja i tvrtki kćeri, među njima između ostalog logističko savjetovanje x|vise, tectraxx (specijalist u branši visokotehnoloških (High-Tech) poduzeća), inet-logistics (softverska rješenja za transportni menadžment TMS), Railcargo (željeznički transporti) i Gebrüder Weiss paket usluga, član austrijskog DPD-a. Ovo udruživanje omogućava koncernu da brzo i fleksibilno reagira na zahtjeve klijenata. Na temelju mnoštva ekoloških, ekonomskih i društvenih mjera, obiteljsko poduzeće čija povijest



u transportnoj industriji seže unazad više od 500 godina, danas se smatra prethodnikom po pitanju održivog gospodarenja.

Uspješna poslovna 2012. godina

Gebrüder Weiss nastavio je s rastom i u 2012. godini i to gotovo od 8% u odnosu na 2011. godinu transportna i logistička tvrtka u protekloj je poslovnoj godini prema neslužbenim podacima ostvarila neto promet od 1,15 milijardi eura. Tvrtka je unatoč krizi i padu prodaje diljem Europe, osobito u četvrtom kvartalu, uspjela posljednjih godina nastaviti uspješno širenje poslovanja. Predsjednik uprave Wolfgang Niessner zadovoljan je trenutnim stanjem: „Iako dinamika rasta nije u cijelosti dostigla razinu iz 2011. godine, pojedine su poslovne i regije u

prošloj poslovnoj godini ponovno ostvarile izvrstan rezultat“.

Značajne investicije za širenje na strateški bitna tržišta 2012. godine bile su u prvom planu. Osim fizičke prisutnosti, osobito se u velikoj mjeri investiralo i u područje tehnologije i stručnosti te se dosljedno radilo i na pružanju što boljih usluga, kaže Niessner. „Također, želimo nastaviti u tom smjeru i po pitanju budućeg nemilosrdnog natjecanja pod trenutno ne tako jednostavnim tržišnim uvjetima“.

Cestovni prijevoz zabilježio je rast veći od 10%

Poslovno područje cestovnog prijevoza u 2012. godini u najvećoj je mjeri doprinijelo ovom rastu. Tvrtka Gebrüder Weiss uspjela je ostvariti konsolidiran rast prometa za 10%, sa 707 milijuna na

780 milijuna eura. Glavni oslonac pozitivnog rasta ovog područja bili su prije svega stabilna mreža partnera, kao i uspješna uspostava linijskog prometa diljem Europe pod markom „GW pro.line“.

Područje logističkih rješenja također se razvijalo s velikim uspjehom. Tvrtka Gebrüder Weiss s mnogobrojnim značajnim projektima iznova se pozicionirala kao pružatelj cjelokupnih usluga. Kao priznanje visoke kvalitete u pružanju usluga na području srednje i istočne Europe, kao i na području država CIS-a, klijent Hewlett-Packard proglasio je tvrtku Gebrüder Weiss regionalnim pružateljem logističkih usluga za tu godinu. „Ponosni smo i sretni zbog ovog priznanja“, raduje se Wolfgang Niessner koji u tome vidi priznanje za posebnu orijentaciju na usluge i klijente.



Wolfgang Niessner,
predsjednik Uprave



GW u pokretu



Savršena logistika. Veća učinkovitost. Diljem svijeta.

Je li vaš protok robe pregledan? Vaši rokovi kratki? Mogu li se smanjiti vaše zalihe u skladištu ili fiksni i ostali troškovi? U mreži nabave, proizvodnje, skladištenja i distribucije pokrećemo skupa s vama ljude, robu i podatke prema jasnom cilju: poboljšanju vaše logistike radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Uvjerite se i sami u pokretačku snagu GW-a.

Servisni telefon +385.1.3436926 www.gw-world.com



Gebrüder Weiss 
Transport i Logistika

U ORGANIZACIJI

poslovni
savjetnik

AKADEMIJA

i
Logiko



Prva konferencija za logistiku

POTENCIJALI LOGISTIKE I DISTRIBUCIJE PRILIKOM ULASKA U EU

Zagreb, 17.4.2013. (srijeda) HOTEL ANTUNOVIĆ
dvorana Tomislav od 9 do 16 sati

ZAŠTO DOĆI NA OVU KONFERENCIJU

Ako želite saznati što nam donosi ulazak u EU i kako Vi možete iz toga imati koristi dođite na ovu konferenciju!

Od vrhunskih stručnjaka, iz prve ruke saznajte što i kako poslije 1.7.2013. i to sve od odgovornih i mjerodavnih ljudi iz Uprave carina i logističkih profesionalaca koji su tamo već bili. Ova konferencija je sjajna prilika za umrežavanje sa ostalim profesionalcima koji se susreću ili su se susretali sa istim izazovima.

CILJ KONFERENCIJE

Cilj konferencije je podići svijest o važnosti trenutka ulaska Hrvatske u EU, kako bi se sve tvrtke iz područja trgovine, maloprodaje, logistike, transporta idr. mogle pripremiti i bolje iskoristiti sve potencijale koji se time otvaraju i na taj način olakšati trgovinu i logistiku.

KOME JE KONFERENCIJA NAMIJENJENA

Namijenjena je trgovinama, distributerima, prijevoznicima i špediteri svim profesionalcima u logistici:

- direktorima i poduzetnicima
- rukovoditeljima opskrbnih lanaca i logistike
- direktorima/rukovoditeljima transporta i distribucije
- direktorima/rukovoditeljima nabave i operacija
- svim ostalim profesionalcima u logistici te onima koji su zainteresirani za SCM.

Cijena jedne kotizacije: **952,00 kn**
+ pdv 25% (ukupno: 1.190,00kn) što molimo uplatiti na žiro račun organizatora broj **2340009-1110312376**, Centar za management i savjetovanje d.o.o., Zagreb prije održavanja seminarara. Gotovinske uplate na samom seminaru ne primamo. Više informacija i prijaviti se možete na brojevima telefona **01/49 21 737** i **01/49 21 742** ili na

www.poslovni-savjetnik.com

POPUST 5%

- za rane prijave i uplate do 15.3.2013.
- za pretplatnike Poslovnog savjetnika

POPUST ZA VEĆI BROJ POLAZNIKA (IZ JEDNE TVRTKE):

- Od 3 do 5 polaznika **5%**
(na osnovnu cijenu kotizacije)
- Od 6 i više polaznika **10%**
(na osnovnu cijenu kotizacije)

PROGRAM

8.30 - 9.00	Registracija
9.00 - 9.05	Sandra Mihelčić , pozdravni govor i uvodna riječ
9.05 - 9.20	Antonio Zrilić , „Supply Chain Management – karika koja nedostaje“
9.20 - 10.00	Marijan Banelli , „Izazovi i potencijali prijevoznništva nakon ulaska u EU“
10.00 - 10.30	Darko Vukadinović , „Olakšavanje trgovine i transporta ulaskom u EU“
10.30 - 11.00	Pauza za kavu
11.00 - 11.30	Renata Čirjak , „Transformacija špeditera u logističkog profesionalca“
11.30 - 12.00	„Promjene i prilagodbe u distribuciji robe“
12.00 - 12.30	Tatjana Horvath , „EU fondovi i poticaji u logistici i transportu“
12.30 - 14.00	Pauza za ručak
14.00 - 14.30	Marko Galić , „Sourcing robe u svjetlu ulaska u EU“
14.30 - 15.00	Ivan Galović , „Kako će izgledati lanac opskrbe nakon 01.07.2013.“
15.00 - 15.30	Bosiljko Zlopaša , „Otvaranje granica i provedba carinskih postupaka danom pristupa u EU (carinska i trošarinska skladišta te koridor kroz Neum)“
15.30 - 16.45	Okrugli stol: „Kako se dovesti do EU i ostati živ?“ Moderator: Goran Jungvirth

* Organizator zadržava pravo promjene programa seminarara. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća.

PRIJAVNICA

Potencijali logistike i distribucije prilikom ulaska u EU

u srijedu, dana 17.4.2013.
Zagreb, hotel Antunović
Zagrebačka avenija 100 a
od 9.00 do 16 sati

SPONZOR PROJEKTA:



MEDIJSKI SPONZORI:



Ime i prezime _____ 1. _____
osobe/a koje _____ 2. _____
prijavljujemo: _____ 3. _____
_____ 4. _____
_____ 5. _____

Tvrtka/Udruga/Institucija:

Faks:

Adresa:

OIB tvrtke:

Mjesto i poštanski broj:

E-mail:

Žig i potpis:

Molimo ispunjenu prijavicu pošaljite na faks 01/49 21 743 ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com tel. 01/49 21 742



INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.03.2013. raspolagali da ste 100.000 kuna uložili 1. siječnja ove godine u neke od financijskih instrumenata koji su navedeni u nastavku.

NAZIV	vrijednost u KN	promjena [%] u odnosu na 15.02.2013.
VALUTE		
Eur	100.458 kn	-0,00%
USD	102.338 kn	+3,05%
DIONICE		
Hrvatski telekom d.d.	109.676 kn	+0,91%
Petrokemija d.d.	109.872 kn	+4,81%
Adris grupa d.d. (povl.)	118.176 kn	+2,87%
Ingra d.d.	134.824 kn	+11,05%
Ina d.d.	107.472 kn	+0,86%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	110.681 kn	+2,29%
Valamar Adria Holding d.d.	138.201 kn	+3,70%
AD plastik d.d.	117.690 kn	+4,46%
Dalekovod d.d.	77.305 kn	-4,25%
Končar - elektroindustrija d.d.	122.919 kn	+9,43%

NOVČANI FONDOVI		
Agram Euro Cash	101.289,61 kn	+0,31%
Locusta Cash	100.581,38 kn	+0,20%
PBZ Euro Novčani	101.036,14 kn	+0,19%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
OTP euro obveznički	97.365,61 kn	+0,17%
HPB Obveznički	96.796,64 kn	+0,29%
Capital One	99.265,63 kn	+0,14%
MJEŠOVITI FONDOVI		
Allianz Portfolio	104.554,86 kn	+1,16%
ZB global	105.337,15 kn	+3,57%
HI-balanced	104.479,80 kn	+1,94%
KD Balanced	101.613,73 kn	+2,06%
OTP uravnoteženi	104.094,32 kn	+0,14%
ICF Balanced	98.580,13 kn	+1,97%
DIONIČKI FONDOVI		
NFD Aureus New Europe	103.525,57 kn	+0,15%
KD Nova Europa	101.704,54 kn	+0,72%
ZB euroaktiv	106.918,59 kn	+4,12%
HPB WAV DJE	106.280,51 kn	+2,71%
KD Victoria	105.535,44 kn	-0,03%
A1	111.670,92 kn	+3,13%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi

0800600700



HYPO ALPE ADRIA
S VAMA. UZ VAS. ZA VAS.



Legalizirajte svoju nekretninu na vrijeme

promo

Kako biste lakše prošli kroz proces legalizacije, na internetskim stranicama Hypo banke možete naći dokument „Kako u deset koraka do legalizacije“.

Iskoristite povoljan kredit Hypo banke u kunama i legalizirajte svoju nekretninu na vrijeme. Kredit se koristi za legalizaciju stambenih objekata, odnosno ozakonjenje nezakonito izgrađenih zgrada za osobno korištenje. Korisnik kredita je investitor, odnosno vlasnik zemljišta na kojem je nezakonito izgrađen objekt koji se želi legalizirati.

Stambeni krediti za legalizaciju odobravaju se pod uvjetom da je nadležno upravno tijelo lokalne uprave ili regionalne samouprave, uvidom u projekt, ustanovilo da objekt odgovara uvjetima za legalizaciju, odnosno kada se izdaju predračuni, računi i/ili rješenja za plaćanje komunalnog i vodnog doprinosa kao i naknade za zadržavanje nezakonito izgrađene zgrade, a koji mogu biti dostavljeni u Banku po odobrenju te prije isplate kredita. Kako biste lakše prošli kroz proces, Hypo banka je objavila dokument „Kako u deset koraka do legalizacije uz kredit Hypo banke“. Građanima koji žele legalizirati svoje objekte dostupni su krediti u iznosu od 10.000 do 180.000 kuna uz promjenjivu kamatnu stopu od 6,25% uz status klijenta te 7,00% bez statusa klijenta.

Za sve informacije posjetite najbližu poslovnicu Hypo banke, nazovite besplatni info telefon 0800 1414 ili posjetite web stranicu www.hypo-alpe-adria.hr

Sve je dostupnije uz Visa Classic karticu

Na jednostavan način odgodite plaćanje i rasteretite svoj kućni budžet – koristite svoju Hypo Visa Classic karticu te plaćajte na rate. U ratama možete plaćati sve transakcije učinjene na prodajnim mjestima i bankomatima u zemlji i inozemstvu, putem interneta ili samoposlužnih uređaja. I ono najbolje – sami odabirete broj mjesečnih obroka, od 2 do 12, za sve transakcije iznad 300 kuna. Pri tome račun možete podijeliti na obroke pri samoj kupnji na posebno označenim prodajnim mjestima ili naknadnim pozivom na besplatni broj Kontakt-centra 0800 14 14.

Svi koji imaju Visa Classic karticu već su se uvjerali da je Visa jedna od najprihvaćenijih kartica u svijetu te omogućuje plaćanje robe i usluge na više od 28 milijuna prodajnih mjesta, podizanje gotovine na milijun bankomata, i to 24 sata dnevno 365 dana godišnje. Pri tome je neupitna sigurnost platnih transakcija, a inozemne troškove možete plaćati u kunskoj protuvrijednosti.

A kako do Visa Classic kartice? Jednostavno – Visa Classic karticu Hypo banke mogu dobiti sve osobe kojima se odobri zahtjev na osnovu ispunjene pristupnice, koju možete podići u najbližoj poslovnicu Hypo banke ili je otisnuti s web-stranice www.hypo-alpe-adria.hr

Reprezentativni primjer kredita za legalizaciju stambenih objekata

Iznos kredita (glavnice)	100.000,00 HRK
Kamata za razdoblje otplate	34.735,61 HRK
Ukupan iznos za otplatu	134.735,61 HRK
Interkalarna kamata *	468,75 HRK
Trošak obrade kredita *	500,00 HRK
Mjesečni anuitet	1.122,81 HRK

Reprezentativni primjer je izračunat za kredit po modelu uz status klijenta i rok otplate 10 godina (120 mjeseci).

EKS (efektivna kamatna stopa) za navedeni primjer iznosi 6,55%.

* Iskazani troškovi placaju se iz kredita.



„Kako u deset koraka do legalizacije uz kredit Hypo banke“ - detaljnije o svakom koraku pronađite na www.hypo-alpe-adria.hr

1. Priprema
2. Podnošenje zahtjeva za kredit
3. Podnošenje zahtjeva za legalizaciju
4. Obrada kreditnog zahtjeva / utvrđivanje kreditne sposobnosti
5. Procjena vrijednosti nekretnine
6. Konačno odobravanje zahtjeva za kredit
7. Sklapanje ugovora o kreditu i prikupljanje instrumenata osiguranja
8. Isplata prve tranše kredita
9. Dostavljanje rješenja i isplata preostalog dijela kredita
10. Upis objekta u katastar i gruntovnicu

Nova regulacija ugovora o radu na određeno vrijeme u 2013.



Dogovor socijalnih partnera o određenim pitanjima izmjena i dopuna Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009, 61/2011 i 82/2012) u I. fazi korjenitih promjena ovog Zakona, između ostalih pitanja pokušava naći odgovore i vezane za primjenu instituta ugovora o radu na određeno vrijeme, kako bi se izbjegle moguće zlouporabe ovog instituta na štetu radnika. U tom smislu ovdje dajemo osnovne odrednice ugovora o radu, pregled izvornih zakonskih odredbi o ugovoru o radu na određeno vrijeme te pregled predloženih zakonskih izmjena u ovom području koje će zaživjeti u prvom kvartalu 2013., odnosno najkasnije prije stjecanja punopravnog članstva Republike Hrvatske u Europskoj uniji.

Ugovor o radu predstavlja temelj svakog radnog odnosa. Ono nije samo temelj radnog odnosa već i izvor prava kojim se uređuju prava i obveze subjekata u radnom odnosu. Ugovor o radu u pravnoj se teoriji još naziva i individualnim ugovorom o radu, budući se s njime zasniva individualni radni odnos između radnika i poslodavca, za razliku od kolektivnog ugovora, kojim se uređuju radni odnosi između kolektivnih subjekata.

Ugovor o radu je dvostrani ugovor zaključen između radnika i poslodavca koji nastaje suglasnom voljom ugovornih strana a takva se suglasnost ugovornih strana zahtijeva i kod zaključenja

dodatka (aneksa) ugovora o radu

Radni odnos jest pravni odnos između radnika i poslodavca. Radni odnos iako zasnovan ugovorom o radu, predstavlja širi krug prava i obveza nego je to navedeno ugovorom o radu, budući da ugovor o radu nije jedini izvor radnog prava. Sadržaj radnog odnosa se dakle može pored ugovora o radu urediti i pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom, sporazumom radničkog vijeća s poslodavce, urediti i Zakonom o radu te drugim posebnim propisima.

Ugovor o radu je :

- dvostrani i dvostranoobvezni pravni posao,
- konkretni pravni posao jer

nastaje između točno određenog radnika i točno određenog poslodavca,

- naplatni pravni posao jer za činidbu jedne stranke postoji protučinidba druge strane (rad i plaća),

- formalni pravni posao jer je minimalan sadržaj određen zakonom.

Da bi ugovor o radu bio valjan moraju ga sklopiti poslovno sposobne osobe, ne smiju postojati mane volje pri njegovu sklapanju, a objekt ugovorne obveze (činidba) mora biti moguć, dopušten i određen ili odrediv. Razlozi apsolutne ništetnosti su: poslovna nesposobnost stranaka, nevaljanost i nesuglasnost očitovanja volje, ne-

moćnost, nedopuštenost, neodređenost ili neodredivost činidbe i nedopuštenost pobude.

Razlozi relativne ništetnosti (pobojnosti) su: kad je ugovor sklopila osoba ograničene poslovne sposobnosti, kad su postojale mane volje pri sklapanju te kad bi to bilo propisom određeno. Moguća je djelomična ništetnost ugovora o radu, znači da pojedine odredbe ugovora o radu budu ništetne. Pojedina odredba ugovora o radu je ništetna i ona ne čini cijeli ugovor ništetnim (npr. ako poslodavac s radnikom sklopi ugovor uz klauzulu da mu je plaća manja od minimalne u RH onda je samo ta odredba o plaći ništetna).

Ugovor o radu na određeno vrijeme prema izvornom tekstu Zakona o radu iz 2009.

Ugovor o radu na određeno radno vrijeme predstavlja atipični oblik zapošljavanja, budući da predstavlja iznimku od pravila da se ugovor o radu sklapa na neodređeno radno vrijeme.

Ugovor o radu može se iznimno sklopiti na određeno vrijeme, za zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen objektivnim razlozima koji su opravdani rokom, izvršenjem određenog posla ili nastupanjem određenog događaja.

Dakle, ugovor o radu se sklapa na određeni ili odrediv rok. Određen bi rok bio kad bi u ugovoru o radu točno kalendarski određeno trajanje, dok je rok odrediv kad je u ugovoru o radu točno naznačeno kojim događajem prestaje radni odnos. Poslo-



mr. sc. Dragan Zlatović

davac ne smije sklopiti jedan ili više uzastopnih ugovora o radu, na temelju kojih se radni odnos s istim radnikom zasniva na neprekinuto razdoblje duže od tri godine. U odnosu na ranija rješenja vrijeme trajanja ugovora o radu na najduže tri godine veže se za osobu radnika, a ne za obavljanje određenog posla.

Iznimno ugovor o radu može trajati duže od tri godine, samo ako je to potrebno zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika ili je zbog nekih drugih objektivnih razloga dopušteno zakonom ili kolektivnim ugovorom.

Prekid između sukcesivno sklopljenih ugovora kraći od dva mjeseca ne smatra se prekidom razdoblja od tri godine (čl.10, st. 4. ZR).

Postoje dvije situacije kad ugovor o radu na određeno vrijeme po sili zakona prelazi u ugovor o radu na neodređeno vrijeme, riječ je dakle o situaciji ako je ugovor o radu sklopljen protivno odredbama Zakona o radu te ako radnik nastavi raditi kod poslodavca i nakon isteka vremena za koje je ugovor sklopljen. U novije vrijeme sve je veći trend sklapanja ugovor o radu na određeno vrijeme, budući je poslodavac prilikom otkazivanja takvog ugovora oslobođen određenih obaveza poput otkaznog roka, otpremnine, koje bi imao da je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Poslodavac je dužan radniku koji je kod njega zaposlen na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme osigurati iste uvjete rada kao i radniku koji je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme s istim poslodavcem ili, prema posebnom propisu s njim povezanim poslodavcem, s istim ili sličnim stručnim znanjima i vještinama, a koji obavlja iste ili slične poslove (čl.11, st. 2. ZR).

Ako kod tog poslodavca nema radnika koji je sklopio ugo-

vor o radu na neodređeno vrijeme s istim ili sličnim stručnim znanjima i vještinama, a koji obavlja iste ili slične poslove, poslodavac je dužan radniku koji je kod njega zaposlen na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme osigurati uvjete uređene kolektivnim ugovorom ili drugim propisom koji ga obvezuje, a koji su utvrđeni za radnika koji je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme, a koji obavlja slične poslove i ima slična stručna znanja i vještine. Ako kolektivnim ugovorom ili drugim propisom koji obvezuje poslodavca, nisu uređeni uvjeti rada na opisani način, poslodavac je raniku koji je kod njega zaposlen na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme, dužan osigurati primjerene uvjete rada kao radniku koji je sklopio ugovor o radu na neodređeno vrijeme, a koji obavlja slične poslove i ima slična stručna znanja i vještine (čl.11, st. 4. ZR).

Poslodavac je dužan obavijestiti radnike koji su kod njega zaposleni na temelju ugovora o radu na određeno vrijeme o poslovima za koje bi ti radnici mogli kod poslodavca sklopiti ugovor o radu na neodređeno vrijeme te im omogućiti usavršavanje i obrazovanje pod istim uvjetima kao i radnicima koji su sklopili ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Pregled novina po prijedlogu izmjena Zakona o radu u 2013.

Ugovor o radu na određeno vrijeme i dalje bi se sklapao na način da se njegovo trajanje vezuje uz određeni rok (točno utvrđen datum), nastup određenog događaja (povratak odsutnog radnika) ili izvršenje određenog posla (završetak određenog posla, projekta i dr.). Ove okolnosti prije su bile odlučne za zaključivanje ugovora o radu na određeno vrijeme, a po novome bi determinirale trajanje takvog ugovora.

Nadalje, potrebno je uskladi- ti Zakon o radu s odredbama europske Direktive 1999/70/EC s obzirom na Okvirni sporazum o radu na određeno vrijeme, kao i odgovarajućim presudama Europskog suda pravde. Navedena Direktiva 1999/70/EEC ne uređuje temporalno ograničenje u slučaju prvog ugovora o radu na određeno vrijeme, međutim previđa zaštitne mehanizme za sprječavanje zlorabe kod zaključivanja uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme. U tom pravcu trebala bi se kretati i novela zakona o radu po kojoj bi se trebalo omogućiti sklapanje prvog ugovora o radu na određeno vrijeme bez ograničavanja njegovoga trajanja u samom Zakonu.

Svaki ugovor o radu na određeno vrijeme sklopljen protivno odredbama Zakona o radu smatrati će se ugovorom o radu na neodređeno vrijeme.

Slijedom zaštitnih mehanizama iz Direktive 1999/70/EEC u Zakonu o radu bi se propisalo kako po isteku prvog ugovora o radu na određeno vrijeme sklapanje svakog sljedećeg uzastopnog ugovora o radu na određeno vrijeme treba pravdati objektivnim razlogom koji treba precizno navesti u samom ugovoru. Kod toga, svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme nije moguće sklopiti na razdoblje duže od tri godine. Ipak, predviđa se iznimka u slučaju zamjene privremeno odsutnog radnika, odnosno osim ako je to iz objektivnih razloga dopušteno zakonom ili kolektivnim ugovorom.

Nadalje, u cilju sprječavanja zlorabe i krivim interpretacija ugovora o radu na određeno vrijeme, svaka izmjena i dopuna prvog ugovora o radu na određeno vrijeme kojom bi se produljivalo ugovoreno trajanje tog ugo-

vora smatrat će svakim sljedećim uzastopnim ugovorom o radu na određeno vrijeme. Dakle, svaka izmjena, odnosno dopuna ugovora o radu iz stavka 1. ovoga članka koja bi utjecala na produljenje ugovorenog trajanja toga ugovora, smatra se drugim i svakim sljedećim uzastopnim ugovorom o radu na određeno vrijeme. Naime, ovim se želi onemogućiti da se poslodavci koriste mogućnošću aneksa prvotnog ugovora o radu na određeno vrijeme u cilju njegovog produljenja, što bi značilo da u takvom slučaju prvi ugovor o radu na određeno vrijeme ne bi mogao potpasti pod limitaciju koja je predviđena za uzastopne ugovore o radu na određeno vrijeme.

I po novoj regulaciji Zakona o radu prekid kraći od dva mjeseca ne bi se smatrao prekidom razdoblja od tri godine. Svaki ugovor o radu na određeno vrijeme sklopljen protivno odredbama Zakona o radu smatrati će se ugovorom o radu na neodređeno vrijeme. Ista pravna posljedica vrijedi i u slučaju ako radnik po isteku vremena na koji je ugovor sklopljen nastavi raditi kod poslodavca. Sukladno navedenim izmjenama izvršena je izmjena odgovarajuće prekršajne odredbe te će prema odredbi čl. 293. stavku 1., podstavak 1. Zakona o radu prekršajna odgovornost predviđati za slučaj ako poslodavac s istim radnikom sklopi svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme za koje ne postoji objektivni razlog ili ako u ugovoru ne navede objektivni razlog za njegovo sklapanje ili ako sklopi svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme za neprekinuto razdoblje duže od tri godine, osim ako je to potrebno zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika ili je zbog nekog drugog objektivnog razloga dopušteno zakonom ili kolektivnim ugovorom.

Volontiranje prema *Zakonu o volonterstvu*

Od 15. veljače 2013. godine u primjeni je izmijenjeni Zakon o volonterstvu („Narodne novine“, broj 58/2007 i 22/2013; u nastavku teksta: Zakon). U praksi poduzetnici često teško razlikuju pojmove volonterstva i stručnog osposobljavanja uz rad, makar su pojmovno ova dva instituta vrlo različita. Temljena razlika je u tome što je volonterstvo regulirano Zakonom, a stručno osposobljavanje za rad Zakonom o radu („Narodne novine“, broj 149/2009, 61/2011 i 82/2012-Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje; u nastavku teksta: ZR).

Razgraničenje pojma volontiranja od drugih oblika neplaćenog rada

Novelom Zakona jasnije se definira pojam volontiranja i razgraničava definicija pojma volontiranja od drugih oblika neplaćenog rada, posebno stručnog osposobljavanja za rad, koje se, obzirom da za poslodavca ne postoji obveza isplate plaće, često pogrešno smatra volontiranjem. Volontiranjem se, u smislu odredbi Zakona, smatra dobrovoljno ulaganje osobnog vremena, truda, znanja i vještina kojima se obavljaju usluge, ili aktivnosti za dobrobit druge osobe, ili za zajedničku dobrobit, a obavljaju ih osobe na način predviđen Zakonom, bez postojanja uvjeta isplate novčane nagrade, ili potraživanja druge imovinske koristi za obavljeno volontiranje, ako Zakonom nije drukčije određeno. Naglasak kod volontiranja, znači, je na dobrovoljnom ulaganju osobnog vremena, za dobrobit druge osobe, ili zajedničku dobrobit, pri čemu nije predviđena isplata naknade.

Kod pojma volontiranja postoji razlikovanje između dugotrajnog, kratkotrajnog volontiranja i volontiranja u kriznim situacijama. Dugotrajno volontiranje je ono koje volonter obavlja redovito i kontinuirano, na tjednoj osnovi u razdoblju od najmanje tri mjeseca bez prekida. Kratkotrajno volontiranje je ono koje volonter obavlja jednokratno, ili povremeno u vremenski ograničenom trajanju. Volontiranje u kriznim situacijama je volontiranje koje volonter obavlja u situacijama koje nalažu hitnost i u izvanrednim društvenim situacijama.

Što se ne smatra volontiranjem?

Sukladno čl. 5. Zakona, volontiranjem se u smislu Zakona ne smatra:

- dobrovoljno obavljanje usluga, ili aktivnosti koje su u suprotnosti s Ustavom Republike Hrvatske, drugim propisima RH te preuzetim međunarodnopravnim obvezama;
- obavljanje usluga, ili aktivnosti za koje postoji uvjet isplate, ili potraživanja novčane nagrade odnosno druge imovinske koristi, a koje se obavljaju bez zasnivanja radnog odnosa;
- obavljanje poslova koji, s obzirom na narav i vrstu rada te ovlasti poslodavca, imaju obilježja poslova za koje se zasniva radni odnos;
- stručno osposobljavanje za rad bez zasnivanja radnog odnosa uređeno posebnim propisima

(odredbama ZR-a);

- obavljanje usluga, ili aktivnosti koje je jedna ugovorna strana obvezna pružiti drugoj ugovornoj strani na temelju ugovora, osim ugovora o volontiranju;
- obavljanje usluga, ili aktivnosti koje je jedna osoba obvezna pružiti drugoj osobi na temelju zakona, ili drugih propisa;
- izvršavanje obveza sukladno sudskim odlukama i presudama;
- obavljanje usluga; ili aktivnosti koje su uobičajene u obiteljskim, prijateljskim; ili susjedskim odnosima.

Naglasak kod volontiranja je na dobrovoljnom ulaganju osobnog vremena, za dobrobit druge osobe ili zajedničku dobrobit, pri čemu nije predviđena isplata naknade.

Pojednostavljeno rečeno, poslodavci ne mogu angažirati volontere za obavljanje svoje redovite poslovne djelatnosti kojom u gospodarskom prometu stječu dobit.

Ugovor o volontiranju

Ugovorom o volontiranju volonterka ili volonter te organizator volontiranja ugovaraju međusobna prava i obveze i specifičnosti potreb-

ne za pojedinačnu volontersku aktivnost, ili pružanje volonterske usluge. Ugovor o volontiranju može se zaključiti i usmeno i pisano. Osim punoljetnih poslovno sposobnih osoba, ugovor mogu sklopiti i maloljetnici s navršениh 15 godina života uz suglasnost zakonskog zastupnika, u pisanom obliku. Sklapanje ugovora u pisanom obliku obvezno je i u sljedećim slučajevima:

- kod volontiranja povezanog s povećanim rizicima za život i zdravlje volontera;
- kod volontiranja stranih državljana u RH kao i kod volontiranja državljana RH u inozemstvu organiziranog, ili suorganiziranog od strane organizatora volontiranja sa sjedištem u RH;
- kod dugotrajnog volontiranja te kod volontiranja s djecom, osobama s invaliditetom, starim i nemoćnim osobama, bolesnim osobama ili osobama koje su potpuno ili djelomice lišene poslovne sposobnosti;
- kada to volonter/ka zahtijeva.

Na kraju, treba reći kako su razlozi prestanka ugovora o volontiranju propisani su u čl. 28. Zakona.

Božo Prelević, dipl. iur.

P O Z I V A J U S V E

vlasnike i zaposlene u tvrtkama, direktore prodaje, pravnike, ekonomiste, obrtnike, revizore, računovodstvene servise i ostale zainteresirane koji žele raditi u skladu sa zakonima i propisima vezanima uz Zakon o obveznim odnosima i druge propise na **jednodnevnu edukaciju u utorak 21.5.2013., Zagreb, hotel Antunović, Zagrebačka avenija 100 a, od 9 do 16 sati**

**SVE ŠTO TREBATE ZNATI
O SKLAPANJU KUPOPRODAJNIH UGOVORA**



Jeste li sigurni da Vaša tvrtka uistinu radi u skladu sa svim propisima vezanima uz sklapanje kupoprodajnih ugovora?

P R O G R A M

• 8.30-9.00 Registracija

• 9.00-10.15

SASTOJCI UGOVORA O KUPOPRODAJI

- stvar

- određivanje cijene

- praktični primjeri ugovornih odredbi

OBVEZE PRODAVATELJA

- predaja stvari

- odgovornost za materijalne

nedostatke

- garancija

- odgovornost za pravne nedostatke

• 10.15-10.45 Pauza za kavu

• 10.45-12.00

OBVEZE KUPCA

- isplata cijene

- preuzimanje stvari

ROKOVI ISPUNJENJA NOVČANIH OBVEZA

- između poduzetnika

- između poduzetnika i osoba

javnog prava

- posebna naknada kod

zakašnjenja

- ništetne odredbe

- primjeri ugovornih odredbi

INSTRUMENTI OSIGURANJA

PLAĆANJA

- zadužnica

- jamstvo

- akreditiv

- bankarska garancija

- escrow account

• 12.00-13.00 Ručak

• 13.30-14.45

PRESTANAK UGOVORA

- naknada štete kod raskida ugovora

- raskid ugovora

- otkaz ugovora

- praktični primjeri ugovornih odredbi

POSEBNI OBLICI KUPOPRODAJE

- kupoprodaja s pravom prvokupa

- kupnja na pokus

- kupoprodaja po uzorku

- kupoprodaja sa specifikacijom

- kupoprodaja s pridržajem prava

vlasništva

- kupoprodaja s obročnom otplatom

cijene

• 14.45-15.00 Pauza

• 15.00-16.00

PRAVNA ZAŠTITA UGOVORNIH STRANA

Zaštita potrošača

- obveze trgovca

- prodaja proizvoda i pružanje

usluga

- akcijska prodaja

- zaštita potrošačkih prava

Odgovori na pitanja sudionika

Predavanje će održati Božo Prelević, dipl. iur., pravni stručnjak, izvršni urednik časopisa Propisi.hr

* Organizator zadržava pravo promjene programa seminara. U slučaju otkazivanja sudjelovanja od strane sudionika u roku od dva ili manje dana prije održavanja konferencije, uplaćeni novac se ne vraća.

Cijena jedne kotizacije: **952,00 kn** + pdv 25% (ukupno:

1.190,00kn) što molimo uplatiti na žiro račun organizatora

broj 2340009-1110312376, Centar za management i

savjetovanje d.o.o., Zagreb prije održavanja seminara.

Gotovinske uplate na samom seminaru ne primamo.

Skriptu ćete moći preuzeti na portalu Poslovnog savjetnika uz

pristupnu šifru iskazanu na Vašem računu nakon što platite kotizaciju. Svaki polaznik dobit će i potvrdu o sudjelovanju na konferenciji te knjigu „Primjeri najčešćih ugovora u poslovnoj praksi“.

Više informacija i prijava na broj telefona **01/49 21 737** i

01/49 21 742 ili na www.poslovni-savjetnik.com



Svakom sudioniku ova knjiga gratis!

P R I J A V N I C A

**Sve što trebate znati o sklapanju
kupoprodajnih ugovora
u utorak 21.5.2013., Zagreb
hotel Antunović, Zagrebačka avenija 100 a
od 9.00 do 16 sati**

Ime i prezime osobe/a 1. _____
koje prijavljujemo: 2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Tvrtka/Udruga/Institucija: _____ Faks: _____
Adresa: _____ OIB tvrtke: _____
Mjesto i poštanski broj: _____
E-mail: _____

Molimo ispunjenu prijavnicu pošaljite na faks **01/49 21 743** ili na e mail: info@poslovni-savjetnik.com Info na tel.: **01/49 21 742**

Žig i potpis:



OTKAZ S PONUDOM IZMIJENJENOG UGOVORA

Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora je oblik otkaza koji se često koristi u slučajevima kada poslodavac kao ugovorna strana želi ishoditi promjenu neke odredbe ugovora o radu, a radnik kao druga ugovorna strana u radnom odnosu takav prijedlog odbija. Posebno se često ovaj oblik otkaza koristi kod prijedloga poslodavca za smanjenje ugovorene plaće radniku, na koji prijedlog poslodavca radnik ne pristaje.

Razlozi za otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora

Kada je potrebno izmijeniti sadržaj ugovora o radu, poslodavac bi se u prvom redu trebao obratiti radniku s prijedlogom sporazuma o izmjeni postojećeg ugovora o radu. Iz raznih okolnosti, najčešće radi poteškoća u poslovanju, kada poslodavac predlaže radniku izmjene ugovora o radu koje su usmjerene na smanjenje nekih radnikovih prava, npr. smanjenje plaće, raspored radnika na druge poslove i sl., suglasnost s radnikom za takve izmjene u pravilu je vrlo teško, ili nemoguće postići.

U takvim slučajevima Zakon o radu („Narodne novine“, broj 149/2009, 61/2011 i 82/2012-Zakon o kriterijima za sudjelovanje

u tripartitnim tijelima i reprezentivnosti za kolektivno pregovaranje; u nastavku teksta: Zakon), sukladno čl. 115., poslodavcu omogućuje donošenje odluke o otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora o radu.

Pravila kojih se poslodavac mora pridržavati

Poslodavac istovremeno s odlukom o otkazu radniku dostavlja i prijedlog novog ugovora o radu s izmijenjenim uvjetima. Odredbe Zakona koje se odnose na otkaz, sukladno čl. 115. st. 1. Zakona, primjenjuju se i na slučaj kada poslodavac otkáže ugovor i istovremeno predloži radniku sklapanje ugovora o radu pod izmijenjenim uvjetima, što znači da poslodavac mora u potpunosti poštivati po-

stupak otkazivanja propisan Zakonom. Odluka o otkazu mora biti u pisanom obliku i sadržavati sve potrebne elemente, znači opravdani razlog za otkaz, pravo na otkazni rok i eventualno pravo na neiskorišteni godišnji odmor, odnosno naknadu za neiskorišteni godišnji odmor te otpremninu. Ona mora biti obrazložena i mora se dostaviti radniku kojem se otkazuje ugovor o radu istovremeno s ponudom novog ugovora o radu. Radnika se, sukladno čl. 115. st. 3. Zakona mora uputiti i o njegovom pravu da se u roku koji ne može biti kraći od osam dana izjasi prihvaća li izmijenjeni ugovor, ili ne.

Poslodavac koji zapošljava 20 i više radnika mora voditi računa o poštivanju propisanog postupka savjetovanja s radničkim vijećem sukladno čl. 118. i 149. Zakona. Također, poslodavac mora dobiti suglasnost radničkog vijeća za otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu, ako takav otkaz daje osobama iz čl. 79. i 150. Zakona, odnosno suglasnost sindikata ako daje otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu sindikalnom povjereniku. Svi poslodavci moraju voditi računa kako neće moći dati otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora o radu u slučajevima iz čl. 71. i 74. Zakona.

Zakonom nije određena vrsta otkaza koju poslodavac može dati s ponudom izmijenjenog ugovora o radu. U praksi će se najčešće raditi o poslovno uvjetovanom otkazu iz čl. 107. st. 1. podst. 1., ili osobno uvjetovanom otkazu iz čl. 107. st. 2. podst. 2. Zakona.

Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora radi smanjenja plaće

Kada se radi o smanjenju plaće radi poteškoća u poslovanju poslodavca, poslodavac će uz ponudu izmijenjenog ugovora o



Božo Prelević,
dipl. iur.

radu dati poslovno uvjetovani otkaz i to u pravilu iz gospodarskih razloga. Poslodavac mora obrazložiti otkaz te dokazati njegovu opravdanost, odnosno postojanje razloga iz čl. 107. st. 1. podst. 1. Zakona. Poslodavac koji zapošljava 20 i više radnika mora prilikom otkazivanja voditi računa i o poštivanju odredbi čl. 107. st. 2.-4. Zakona.

Mogućnost smanjenja plaće otkazom s ponudom izmijenjenog ugovora postoji samo kada je plaća određena ugovorom o radu bilo na način da je u cjelosti utvrđena, bilo da je utvrđena kao osnovna plaća, s time da se varijabilni dio plaće u obliku koeficijenta primjenjuje u pravilniku o radu, ili kolektivnom ugovoru. Mogućnost za izmjenu plaće otkazom s ponudom izmijenjenog ugovora postoji i ako je ugovorom o radu utvrđen koeficijent koji se primjenjuje na osnovnu plaću koja je utvrđena pravilnikom o radu.

Primjer br. 2., Odluka Županijskog suda RH br. Revr-181/06-2 od 26. travnja 2006.

Poslodavac nije ovlašten jednostrano mijenjati bitnu ugovornu odredbu (uglavak), pa ga na to ne ovlašćuju niti "stanje nužde" uzrokovano određenim poslovnim poteškoćama. Jedini mehanizam jednostrane izmjene ugovornih odredbi, za ubuduće predstavlja otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora u smislu čl. 114. st. 1. Zakona, koja mogućnost omogućava radniku njegovu dispoziciju prihvatljivosti izvršavanja rada za smanjenje plaću.

Otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora radi rasporeda na drugo radno mjesto

Drugi najčešći razlog donošenja odluke o otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora jest potreba da se na ovaj način radnik rasporedi na druge poslove i radne zadatke. U ovom slučaju poslodavcu u stvari na raspolaganju stoje dva oblika redovitog otkaza, poslovno uvjetovani otkaz, pri čemu se mora voditi računa o odredbi čl. 107. st. 2. Zakona i osobno uvjetovani otkaz.

Postupak nakon primitka otkaza

Radnik koji je odbio sklapanje izmijenjenog ugovora stječe pravo na otkazni rok, pravo na korištenje neiskorištenog godišnjeg odmora, ili naknadu za neiskorišteni godišnji odmor, eventualno i na otpremninu kada ispunjava potrebne uvjete, a radni odnos mu prestaje istekom otkaznog roka. Sukladno čl. 115. st. 2. Zakona, radnik u svakom slučaju pridržava pravo pred nadležnim sudom osporavati dopuštenost otkaza i voditi spor protiv poslodavca i kad je prihvatio izmjenu ugovora. Rok od petnaest dana za ulaganje zahtjeva za zaštitu povrijeđenog prava počinje teći od dana kada je radnik priopćio poslodavcu svoje odbijanje ponude za sklapanje ugovora o radu pod izmijenjenim uvjetima, a u slučaju da se nije očitovao o primljenoj ponudi, ili se očitovao nakon isteka ostavljenog roka, taj rok počinje teći od dana isteka roka koji je odredio poslodavac.

U nastavku dajemo primjer Odluke o poslovno uvjetovanom otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora o radu radi izmjene plaće (u zagrada je naveden alternativni tekst u slučaju osobno uvjetovanog otkaza s ponudom izmijenjenog ugovora o radu radi rasporeda na druge poslove i radne zadatke).

Primjer – Odluka o otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora

OTKAZ S PONUDOM IZMIJENJENOG UGOVORA

Temeljem čl. 107., 115. i 127. Zakona o radu (Narodne novine, broj: 149/2009, 61/2011 i 82/2012), izvršni direktor trgovačkog društva ABEBE d.d. Split, Aleja ruža 515a, OIB 7856789567777 dana 15. lipnja 2013.g. donosi sljedeću

ODLUKU O OTKAZU S PONUDOM IZMIJENJENOG UGOVORA O RADU

1. Radniku Ivan Ivić iz Splita, Zagrebačka 211, zaposlenom na poslovima radnika na stroju otkazuje se Ugovor o radu na neodređeno vrijeme zaključen 01. listopada 2005. godine iz gospodarskih razloga (jer nije u mogućnosti izvršavati svoje obveze iz radnog odnosa radi određenih trajnih osobina i sposobnosti).
2. Radnik ima pravo na otpremninu u iznosu od _____ kuna, sukladno obračunu koji se dostavlja uz ovu Odluku.
3. Radniku pripada pravo na godišnji odmor u trajanju od 22 dana za 2013. godinu.
4. Radniku ima pravo na otkazni rok u trajanju od dva mjeseca.
5. Ova Odluka o otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora o radu neće vrijediti u slučaju da radnik u roku od 8 dana od dana dostave prihvati sklapanje ugovora o radu sa istim sadržajem kao Ugovor o radu iz točke 1. ove Odluke zaključen 01.10.2005., osim u dijelu koji se odnosi na visinu plaće (vrstu posla i visinu plaće).

OBRAZLOŽENJE

Radnik Ivan Ivić, po struci kvalificirani radnik, obavlja poslove radnika na stroju kod poslodavca. Poslodavac je prestao s proizvodnjom na stroju na kojem je radio radnik iz gospodarskih razloga uvjetovanih stanjem na tržištu, te loših poslovnih rezultata (Kod radnika je kao posljedica bolesti došlo do oštećenja vida radi kojeg više nije u mogućnosti obavljati poslove koje je do sada obavljao). O namjeravanom otkazu s ponudom izmijenjenog ugovora o radu poslodavac se savjetovao s radničkim vijećem. Pri odlučivanju o otkazu poslodavac je vodio računa o osobi radnika te činjenici da je radnik star 41 godinu, da ima zaposlenu suprugu i jedno dijete. U slučaju da radnik odbije ponudu poslodavca za sklapanje izmijenjenog ugovora o radu, na snagu stupaju pravne posljedice predmetne Odluke o otkazu, na način da radnik prvo koristi godišnji odmor za 2013. godinu, a nakon isteka trajanja godišnjeg odmora započinje teći otkazni rok za vrijeme kojeg radnik neće dolaziti na rad. Ova Odluka neće vrijediti ukoliko radnik u roku od 8 dana od dana dostave ovog otkaza prihvati sklapanje izmijenjenog ugovora o radu koji se dostavlja u prilogu. Ponuda za sklapanje izmijenjenog ugovora vrijedi 8 dana, a istekom tog roka ponuda prestaje, te nastupaju učinci otkaza.

ABEBE d.d.

Izvršni direktor:

Uputa o zaštiti prava:

Radnik može poslodavcu podnijeti zahtjev za zaštitu prava u roku od petnaest dana od dana odbijanja ponude, odnosno od isteka roka za očitovanje na ponudu.

Prilog:

1. Obračun otpremnine.
2. Odluka o korištenju godišnjeg odmora.
3. Ponuda izmijenjenog ugovora o radu.

Dostaviti:

- radnik Ivan Ivić, Split, Zagrebačka 211 – poštom s povratnicom,
- radničko vijeće – ovdje,
- računovodstvo i financije – ovdje
- kadrovska služba – ovdje.

PRIJEBOJ POREZNOG DUGA

Opći porezni zakon („Narodne novine“, broj 147/2008, 18/2011, 78/2012 i 136/2012; u nastavku teksta: OPZ), samo načelno uređuje mogućnost prijetoja međusobnih poreznih dugova iz porezno-dužničkog odnosa. U „Narodnim novinama“, broj 15/2013, objavljen je Pravilnik o uvjetima, načinu i postupku prijetoja potraživanja prema državnom proračunu s poreznim dugom (u nastavku teksta: Pravilnik), kojim se uređuje postupak prijetoja potraživanja poreznog dužnika prema državnom proračunu s obvezom po osnovi poreznog duga i redosljed namirivanja za pojedine vrste poreza.



Na prijetoj međusobnih poreznih dugova iz porezno-dužničkog odnosa primjenjuje se Zakon o obveznim odnosima, ako Općim poreznim zakonom nije uređeno drugačije.

Prijetoj, porezni dužnik i porezni dug

Sukladno čl. 115. OPZ-a na prijetoj međusobnih poreznih dugova iz porezno-dužničkog odnosa primjenjuje se Zakon o obveznim odnosima („Narodne novine“, broj 35/2005, 41/2008 i 125/2011 – Zakon o rokovima ispunjenja novčanih obveza), ako samim OPZ-om nije uređeno drugačije. Porezni obveznik može prebija ti porezne dugove iz porezno-dužničkog odnosa samo s nespornim ili pravomoćno utvrđenim poreznim obvezama. Poreznom dužniku koji ima dospjelo potraživanje prema državnom proračunu, a istodobno ima evidentirane obveze na ime poreznog duga, iznos potraživanja do iznosa duga obustavit će se radi prijetoja s poreznim dugom.

Poreznim dužnikom, u smislu čl. 3. st. 1. t. 1. Pravilnika je pravna i/ili fizička osoba koja u službenim evidencijama poreznog tijela ima evidentirane dospjele, a nenamirene obveze na ime poreza, kamata po osnovi poreznog duga, troškova ovrhe i novčanih kazni. Sukladno čl. 3. st. 1. t. 2. Pravilnika, porezni dug je iznos dospjele obveze na ime poreza evidentiran na poreznom broju dužnika u službenim evidencijama Porezne uprave, a obveza je nastala i evidentirana na temelju obračunske prijave, ili rješenja Porezne uprave, ili je utvrđena rješenjem u postupku nadzora od strane nadležnog poreznog tijela te je dospjela na naplatu, a ukupni iznos duga se sastoji od glavnice (ili zbrojeno više glavnica) i obračunskih kamata (ili zbrojenih kamata za više godina uključujući i za tekuću godinu) umanjen za iznos za koji je pravomoćnim rješenjem Porezne uprave, odobrena obročna otplata, odgoda duga, ili reprogram duga prema posebnom propisu.

Potraživanja s kojima se vrši prijetoj

Za provedbu pravila OPZ-a o prijetoju donesen je ovaj Pravilnik kojim se uređuje postupak prijetoja i redosljed namirivanja za pojedine vrste poreza i kojim se postupak prijetoja znatno ubrzava. Za prijetoj podobna su samo potraživanja određena Pravilnikom. Sukladno čl. 2. Pravilnika, potraživanjima poreznog dužnika podobnima za prijetoj smatraju se:

- potraživanja temeljem dospjelih novčanih

obveza iz pravnih poslova sklopljenih između fizičkih i pravnih osoba i osoba javnog prava koje se financiraju iz državnog proračuna, a navedene su u Popisu broj 1. koji je sastavni dio Pravilnika;

- državne potpore za poljoprivredu i ribarstvo;
- potraživanja iz ovršnih odluka i nagodbi domaćeg suda koje glase na ispunjenje određene novčane obveze i imaju potvrdu ovršnosti, a koje se isplaćuje iz državnog proračuna;
- potraživanja iz ovršnih izvansudskih nagodbi koje glase na ispunjenje određene novčane obveze, a koje se isplaćuju iz državnog proračuna.

Postupak prijetoja

Sukladno čl. 4. st. 1. Pravilnika, korisnik državnog proračuna (osoba koja se financira iz državnog proračuna i navedena je u Popisu br. 1 Pravilnika) obavještava Ministarstvo financija – Državnu riznicu odnosno ovlaštenu agenciju o dospijeću potraživanja po osnovi: pravnog posla sklopljenog s osobama javnog prava i potraživanja iz ovršnih odluka, ovršnih sudskih i izvansudskih nagodbi te dostavlja podatke propisane Pravilnikom. Financijska agencija (u nastavku teksta: FINA) prije postupanja po nalogu korisnika državnog proračuna, odnosno Agencije za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, od Porezne uprave traži podatke o stanju poreznog duga, za svakog stjecatelja potraživanja, koji se podaci sa stanjem na dan dostave moraju dostaviti u roku od tri dana. Sukladno čl. 5. st. 1. Pravilnika, FINA, sukladno podacima korisnika proračuna o potraživanju pojedinog stjecatelja i podacima Porezne uprave o stanju poreznog duga, od iznosa potraživanja obustavlja iznos potreban za namirivanje poreznog duga.

Pri tome se porezni dug namiruje prema redosljedu određenom u čl. 114. OPZ-a. O obavljenom prijetoju FINA poreznom dužniku izdaje pisanu ispravu radi provedbe odgovarajućih knjiženja u njegovim poslovnim knjigama, čime je okončan postupak prijetoja poreznog duga.

Božo Prelević, dipl. iur.



Smanjite telekomunikacijske troškove!
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku.



☎ 0800 82 28
www.metronet.hr



Metronet[®]

Telekom nove generacije



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marcetić

TEMELJI PODUZETNIČKE POLITIKE EU

PITANJE: *Vlasnica sam srednje tvrtke i zanima me kako je poduzetništvo regulirano u EU te što nas poduzetnike čeka ulaskom u Uniju.*

ODGOVOR: Poduzetnička politika EU obraća se poduzetnicima bez obzira na veličinu, pravnog oblika ili sektora, a ima za cilj olakšati pristup financijama za pokretanje i rast malih i srednjih poduzeća te potaknuti ulaganja u inovativne aktivnosti, stvoriti okolinu pogodnu za suradnju malih i srednjih poduzeća, posebice u području prekogranične suradnje, promicati sve oblike inovacija u poduzećima, podržavati eko-inovacije te dati potporu politikama koje potiču poduzetništvo i inovacije.

Financira se iz različitih izvora, od kojih je najvažniji CIP – EU program konkurentnosti i inovacija, koji se provodi od 2007. do 2013. i raspolaže budžetom od 3.62 milijarde eura. CIP obuhvaća tri programa: Program za poduzetništvo i inovacije (EIP), Program podrške politikama za primjenu informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT PSP) te program Inteligentna energija Europe (IEE) (<http://www.mvep.hr/>). Dvije trećine svih radnih mjesta u EU-u su u malim i srednjim poduzećima, a 29% svih poduzeća u Uniji su mala i srednja poduzeća. Na temelju načela „prvo misliti na malo“, EU kreira pravila o državnim potporama koja uzimaju u obzir potrebe malih i srednjih poduzeća te pri formuliranju politika uvijek na umu ima zahtjeve malih i srednjih poduzeća.

Prioriteti politika su promicanje poduzetništva i vještina, poboljšanje pristupa malih i srednjih poduzeća tržištima (uključujući javne ugovore), unaprjeđenje potencijala za rast malih i srednjih poduzeća (kroz jačanje kapaciteta za istraživanje i inovacije) te jačanje dijaloga i konzultacija. Nadalje, s obzirom da pred ženama-inovatorima i poduzetnicama najčešće stoje prepreke kao što su tradicionalni pogledi i stereotipi o ženama u znanosti i inovacijama, izbor edukacije žena, manji kredibilitet žena kada traže financijska sredstva, teži pristup tehničkim, znanstvenim i općim poslovnim mrežama, manjak poslovnog treninga i poduzetničke sposobnosti, posebna se pažnja posvećuje ženama i pripadnicima etničkih manjina koji žele pokrenuti vlastiti posao te im se pruža potpora kreirana prema njihovim potrebama.

MAP (program za poduzeća i poduzetništvo) kao dio CIP programa za razdoblje od 2007. do 2013. Europsko vijeće usvojilo je 2000. Povelju za mala poduzeća pozivajući države članice i Komisiju da podrže mala poduzeća u deset glavnih područja: (1) obrazovanje i obučavanje za poduzetništvo, (2) jeftinije i brže pokretanje poduzeća, (3) bolje zakonodavstvo i regulativa, (4) dostupnost potrebnih radnih vještina, (5) poboljšanje online pristupa, (6) bolje korištenje prednosti unutarnjeg tržišta, (7) porezna i financijska pitanja, (8) jačanje tehnoloških sposobnosti malih poduzeća, (9) korištenje uspješnih modela za elektroničko poslovanje i razvijanje vrhunske potpore malim poduzećima, (10) bolja zastupljenost interesa malog poduzetništva u tijelima Unije i na nacionalnoj razini. Ključni dokument u području poticanja poduzetništva Europa 2020. postavlja za cilj stvaranje svjetski najkonkurentnijeg gospodarstva te predlaže tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju:

- pametan rast: razvijanjem ekonomije utemeljene na znanju i inovaciji
- održiv rast: promicanje ekonomije koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija
- uključiv rast: njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost (socijalnu koheziju).



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija

CITIUS, ALTIUS, FORTIUS, A GDJE JE GRANICA?

PITANJE: *Radim po cijele dane, i vikendom, a kada dođem doma ne mogu se osloboditi misli o poslu, ljudima i projektima koje vodim. Što da radim?*

ODGOVOR: Ritam... postoji ritam rada srca, ritam uzdaha i izdaha, ritam u teniskoj loptici koja udara o zemlju i odskoči, ritam u plivanju, izmjeni godišnjih doba, a tako postoji i ritam rada i odmora. Nije odmor nerad već sastavni dio rada i ukoliko ćemo ga gledati na taj način uvidjeti ćemo njegovu vrijednost, a ne prezirati ga kao nepotreban trošak.

Ono što je nekome odmor drugome je rad. Primjerice, nakon napornog radnog dana u uredu odmor nam predstavlja bavljenje sportom, a to je ono što za profesionalnog sportaša predstavlja rad. Ponekad se odmaramo različitim fizičkim aktivnostima, radom u prirodi (vinograd, voćnjak, maslinik), a poljoprivrednicima je to rad, a ne odmor. Važan je ritam i izmjena aktivnosti koje smatrate radom i onih koje za nas osobno predstavljaju odmor. Važna je dosljednost, jer ako nemamo vremena za odmor zapali smo u slijepu ulicu. Tek u vrijeme odmora možemo čuti sebe, pogledati u daljinu i vidjeti kojim putem želimo ići. Kada se uistinu odmarate postajete sposobni čuti zvukove oko sebe (ptice, smijeh ljudi, zvuk tramvaja), kada možete zaista vidjeti lica ljudi oko sebe i zapaziti emocije. Tada možete osjetiti snagu koja dolazi iz prirode oko Vas i ulazi u Vas.

Sjetite se svojih najboljih ideja? Kada su Vam sinule, došle na um? Puno ih je više došlo nakon odmora. Posao čovjeka može učiniti ovisnikom jer dokumenti i ugovori se stalno umnažaju i uvijek će dolaziti novi. Novi projekt ili uređenje samo još jedne sobe. Umoran čovjek postaje nervozan, nemoćan, predbacuje svima, a time najviše šteti sebi jer osjeća griznju savjesti i potom predbacuje sam sebi i udaljava se od sebe. Život nije samo rad već i san, a rad je prostor nadahnuća, čudesna igra koju možemo igrati samo odmoredni. Nisu veliki ljudi oni koji stalno rade, nego oni koji znaju razlučivati posao od odmora, uklopiti život u jedno i drugo. Odmoran čovjek će napraviti 80% više posla jer će doći do više rješenja, prečica, povezivati će nepovezivo. Zadaite si jasna pravila: kada radite – radite, a kada se odmarate – odmarajte se, i držite ih se. Kada počnete gubiti vjeru u sebe i osjećate kako nećete uspjeti i da ima previše zadataka, ustanite, vrijeme je za odmor, prošećite, jer nakon toga ćete biti efikasniji. Čovjek je uzrok, ali i rješenje svih svojih problema, a ako držite ritam onda nastaje sklad.



ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE
STURČNJAKE POŠALJITE SVOJ UPIT NA
info@poslovni-savjetnik.com

UČINKOVITO UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine i u posljednje vrijeme uočavam povećani broj konflikata. Situacija u okruženju kao da se prenosi na atmosferu u poduzeću i dolazi do konflikata. Kako se postaviti?*

ODGOVOR: Konflikti su sastavni dio ljudskog života. Određena razina konflikata a priori nije negativna. Konflikti mogu biti disfunkcionalni, odnosno djelovati razorno na kolektiv i poduzeće, ali također omogućiti sagledavanje novih perspektiva situacije ili rješavanje nekog problema. Konfliktima stoga treba kontinuirano upravljati.

Kod upravljanja konfliktima najprije treba naći njihov izvor, odnosno utvrditi javljaju li se oni unutar pojedinca, između pojedinaca, između pojedinca i skupine ili pak između skupina pojedinaca. Nakon toga pokušajte utvrditi razlog njihova pojavljivanja. Konflikti mogu nastati kao posljedica visokog stupnja međuovisnosti zadataka pojedinca i/ili skupina. Ponekad su ciljevi pojedinaca i/ili skupina nekompatibilni, što dovodi do složenih odnosa i pojave konflikata. Pojedinci i/ili skupine također se mogu natjecati oko resursa, što također često neizbježno vodi konfliktima. Kada u poduzeće dođu nove osobe ili se pak uspostavi suradnja s novim osobama izvan poduzeća, do konflikata može doći zbog razlike u vrijednosnom sustavu i kulturi. No, razmislite jeste li možda i Vi svojim stilom vođenja (obično autokratskim) zapravo izvor konflikata.

Ako je riječ o konfliktima između pojedinaca i/ili skupina, kao manager morate posredovati u njihovu rješavanju. Pokušajte poticati svoje zaposlenike da osvijeste i potom izbjegavaju situacije koje dovode do konflikata. Svojim sudjelovanjem također možete poticati izgladivanju odnosa tako što ćete naglašavati područja slaganja. Tako možete isticati da ste svi usmjereni prema istom cilju, a to je maksimizacija vrijednosti poduzeća te da svi djelujete pod okriljem iste vizije i misije. Možete također pokušati promijeniti nečije ponašanje, ali u tome ćete rijetko u potpunosti uspjati. Ako se kao manager nikako ne možete složiti s mišljenjem skupine jer možda imate više informacija ili te informacije zbog tajnosti sa zaposlenicima ne smijete podijeliti, moguće je i da pokušate nametnuti svoj stav. No pripazite, nametanje stava uglavnom stvara još veći otpor, koji je često pritajen. Kao manager medijator također možete pokušati uspostaviti kompromisno rješenje. Ukoliko je jedna osoba kontinuirano izvor konflikata, nema drugog rješenja nego je premjestiti u drugi odjel. Ukoliko su odnosi u kolektivu narušeni, a prethodne metode nisu dale rezultata, možete učiniti i strukturalne promjene, odnosno promijeniti organizacijsku strukturu, način djelovanja kroz politike, procedure i pravila. No, takve promjene treba uskladiti s potrebama poduzeća i one ne bi smjele služiti samo rješavanju konflikata. No, strukturalne promjene možete učiniti i na drugi način. Premještanjem strojeva, opreme, inventara i sl. možete ljude fizički odvojiti i tako pokušati smanjiti interakciju sukobljenih osoba.

Iako navedene metode mogu biti uspješne, svakako se preporuču-



je da upravljanju konfliktima pristupite na racionalan način koji može dovesti do trajnog zadovoljavajućeg rješenja. Prije svega, osigurajte da sukobljene strane zajednički definiraju problem i ciljeve. Zatim omogućite da svi sudjeluju u razradi alternativnih rješenja i raspravljaju o njihovim prednostima i nedostacima. Kada su sve opcije poznate te kada se postigne konsenzus oko njihovih prednosti i nedostataka, može se postići zajednički dogovor o rješenju te načinu njegove provedbe.



ODGOVARA: Jasna Belamarić, prof. psihologije

PREPORUKA ILI VEZA?

PITANJE: Vodim firmu od 50 ljudi. Posao raste i zaposlit ćemo još nekoliko ljudi u sljedećim mjesecima. Zaposlenici mi već neko vrijeme stalno dolaze s molbama da im zaposlimo rođake i prijatelje. Među njima ima i stvarno vrhunskih radnika kojima bih rado napravio uslugu, ali ne čini mi se dobro za radnu atmosferu da ljudi dolaze „po vezi“. Što vi mislite o tome?

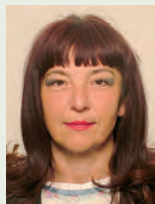
ODGOVOR: Čestitam na rastu poslovanja, koji je danas rijedak u Hrvatskoj i zbog kojeg imate ovakve slatke brige vezane uz zapošljavanje.

Želja zaposlenika da zaposle ljude koje poznaju je uobičajena i prirodna, međutim ne treba je gledati jednostrano, isključivo kao uslugu koju Vi radite njima, a oni svojim prijateljima. Zapošljavanjem osoba koje poznaju i preporučuju Vaši „starosjedioci“ od povjerenja možete dobiti kvalitetne i provjerene ljude. Seleksijski postupak time može biti pouzdaniji.



Isto tako, možete pospješiti kvalitetno i brzo integriranje novih ljudi u tim, kao i brže savladavanje novih znanja uz podršku prijatelja iz organizacije, što je velika prednost u uvjetima rasta.

Naravno, postoje i zamke koje treba izbjeći. Potrebno je da imate klimu povjerenja i odgovornosti, u kojoj će preporuka Vaših ljudi značiti stvarnu preporuku iza koje odgovorno stoje, a ne samo želju za uslugom prijatelju; pogotovo ne bijeg od odgovornosti ako se nova osoba ne pokaže dobrom. Preporučeni kandidati inače mogu dobiti malu prednost, npr. da ih pozovete na razgovor iako nemaju savršeno napisanu molbu ili neovisno o terminu natječaja. Preporuka može biti jezičac na vagi između više jednako dobrih kandidata. No interna preporuka nikako ne može biti glavni faktor niti sama po sebi značiti zaposlenje. Kandidati s preporukom moraju proći isti seleksijski postupak kao i svi ostali. Ključno je u tome da preporuka bude zaista utemeljena – zaposlenici osobno dobro poznaju kandidata iz radnog okruženja i upoznati su s radnim rezultatima osobe. Preporuke tipa „susjedov nećak, dobar dečko“ ili „mala od kuma, silno pametna“ ne spadaju u ovu kategoriju, tu je više riječ o „vezama“. Na kraju, vodite računa da osobni odnosi zaposlenika ne pretegnu nad njihovim profesionalnima. Sretno u izboru najboljih kandidata i kandidatkinja!



ODGOVARA: Nadina Cvetko Borota

ERRARE HUMANUM EST - LJUDSKI JE GRIJEŠITI

PITANJE: Recesija se nije pojavila kao plod nedostatka ekonomskih znanja, nego viška znanja osobite vrste, prevelike količine kapitalističkog duha. To čitavo intelektualno zdanje urušilo se u ljeto prošle godine, jer su podaci koji su se ubacivali u modele upravljanja rizikom, uglavnom, pokrivali samo posljednja dva desetljeća, razdoblje velike euforije. U čemu je kvaka? Tko je pronašao pogrešku?

ODGOVOR: Jarko svjetlo slobodnih tržišta toliko nas je zaslijepilo da je teško vidjeti druge načine promatranja svijeta. Kao što je prije više od stotinu godina napisao Oscar Wilde: „Čovjek danas zna cijenu svega i vrijednost ničega“.

Prvi čovjek američke središnje banke Alan Greenspan je posljednjih godina bio jedan od priznatih kreatora svjetske ekonomije. Nedavno je pronašao pogrešku u modelu koji je smatrao presudnom strukturom koja određuje funkcioniranje svijeta. Riječ je o konceptualnom okviru putem kojeg ljudi pristupaju stvarnosti. Zove se ideologija. Čovjeku je ideologija potrebna da bi živio. Ljude oko sebe natjerao je da prihvate njegov stav da tržište ima urođeno svojstvo stabiliziranja – „Tržište zna najbolje“.

Po ovome, situaciju je ispravno predvidio jedino Karl Marx. Najistaknutiji zagovornici slobodnog tržišta, jedan za drugim proživljavaju, da se poslužimo jezikom tržišta, korekciju. Bio je veliki šok dokazati da su temelji politike i na području djelovanja vlada i u gospodarstvu pogrešni te da uvjete funkcioniranja tržišta i svijeta postavljaju moćnici. Sad dolazi ono najgore: za njih nemamo zamjene, a tako su neskloni ljudskoj prirodi. Što učiniti? U tom slučaju nam ne preostaje samo novi način učvršćivanja vlastitih očekivanja od našeg društva i gospodarstva, koji bi se temeljio na bogatijim pretpostavkama o ljudskoj prirodi, nego i drukčija ideologija koja bi upravljala razmjenom roba i usluga.





ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović

POTVRDA O NEKAŽNJAVANJU

PITANJE: Može li se u natječajima za zasnivanje radnog odnosa tražiti da pristupnici dostave potvrde o nekažnjavanju?

ODGOVOR: Često se u praksi u natječajima za primanje u radni odnos, posebice u državnim i javnim službama, traži da pristupnici uz drugu dokumentaciju kojima dokazuju ispunjavanje uvjeta iz natječaja, dostave i potvrdu o nekažnjavanju, odnosno druge podatke iz kaznene evidencije.

Prema odredbi čl.14. stavak 1. Zakona o pravnim posljedicama osude, kaznenoj evidenciji i rehabilitaciji („Narodne novine“, broj 143/2012) nitko nema pravo zahtijevati od građana da podnesu dokaze o svojoj osuđivanosti ili neosuđivanosti.

Samo iznimno, kada se radi o zasnivanju radnog odnosa ili povjeravanju poslova čije obavljanje podrazumijeva redovite kontakte s djecom, poslodavac može, uz suglasnost osobe za koju se podaci traže, zatražiti izdavanje posebnog uvjerenja o podacima iz članka 13. stavka 4. navedenoga Zakona. Ovdje se radi o podacima iz kaznene evidencije o pravomoćno osuđenim osobama koje su počinitelji: kaznenih djela iz glave XVII. Kaznenog zakona („Narodne novine“, broj 125/2011.); kaznenih djela iz članka 154. stavka 1. točke 2; članka 154. stavka 3., članka 155. stavka 2. i članka 156. stavka 1. Kaznenog zakona („Narodne novine“, broj 125/2011) kada su počinjena prema žrtvi po-

sebno ranjivoj zbog njezine dobi; kaznenog djela iz članka 106. stavka 2. i 3. Kaznenog zakona („Narodne novine“, broj 125/2011); te kaznenih djela iz članka 175. stavka 2., članka 178. stavka 3., članka 188. stavka 4. i 5., članka 191. stavka 2., članka 192., članka 193. stavka 2., članka 194., članka 195. stavka 1., stavka 4., stavka 5. i stavka 6., članka 196., članka 197., članka 197.a i članka 198. Kaznenog zakona („Narodne novine“, broj 110/1997, 27/1998, 50/2000, 129/2000, 51/2001, 11/2003, 190/2003, 105/2004, 84/2005, 71/2006, 110/2007, 152/2008 i 57/2011).

Nadalje, prema citiranom Zakonu osoba ima pravo tražiti podatke iz kaznene evidencije za sebe ako su joj ti podaci potrebni radi ostvarivanja nekog prava u inozemstvu ili u međunarodnoj organizaciji.

U praksi sudovi na zahtjev osobe – sudionika u natječajnom postupku za radno mjesto izdaju uvjerenje da se protiv fizičke osobe pred naslovnim sudom ne vodi kazneni postupak, da nije doneseno rješenje o istrazi, da nije podignuta optužnica koja je na pravnoj snazi, odnosno da nije donesena nepravomoćna presuda po optužnom prijedlogu niti je izdan kazneni nalog, a sve umjesto potvrde o nekažnjavanju. Kako je dakle izdavanje podataka iz kaznene evidencije ex lege zabranjeno u natječajima za zasnivanje radnog odnosa ne bi trebalo tražiti od pristupnika dokaze u tom smislu, osim u iznimnim situacijama kada je to posebnim zakonima propisano. Primjerice, prema odredbi čl.25. Zakona o predškolskom odgoju i naobrazbi („Narodne novine“, broj 10/1997 i 107/2007) rad

u dječjem vrtiću ne može obavljati osoba koja je pravomoćno osuđena za neko od kaznenih djela protiv Republike Hrvatske, kazneno djelo primanja mita, nasilničkog ponašanja, zloupotrebe opojnih droga, kaznenih djela protiv slobode i spolnog ćudoređa te neko od kaznenih djela protiv braka, obitelji i mladeži. Kod toga bi potvrdu da se ne vodi kazneni postupak trebao priložiti pristupnik na natječaj, odnosno kada se radi o potvrdi o nekažnjavanju trebao bi je zatražiti poslodavac. Bilo bi najsvrsishodnije kada bi zakonodavac uskladio posebne zakone s odredbama Zakona o pravnim posljedicama osude, kaznenoj evidenciji i rehabilitaciji iz 2012., ne ostavljajući prostora tumačenjima (lex posteriori delegat legi priori ili lex specialis derogat legi generali).

brazac V a

MINISTARSTVO PRAVOSUDA PRAVA ZA KAZNENO PRAVO I PROBACIJU ODJEL ZA KAZNE NE EVIDENCIJE

a temelju čl. 14. st. 3. Zakona o pravnim posljedicama osude, rehabilitaciji i kaznenoj evidenciji („Narodne novine“ br. 143/12)

ZAHITJEV ZA IZDAVANJE PODATAKA IZ KAZNE NE EVIDENCIJE ZA FIZIČKU OSOBU

ODACI KOJE POPUNJAVA PODNOSITELJ ZAHITJEVA:

IB*

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rezime*		Rodeno prezime*							
ne*		Spol*							
ržavljanstvo *									
ne i prezime oca *									
ne i prezime majke *									
an, mjesec i godina rođenja*									
ljesto i država rođenja*									
animanje i zvanje									
dresa prebivališta *									
dresa boravišta									
vrha za koju se traže podaci*									
ržava u kojoj se želi ostvariti pravo*									

_____ dana

rilog:

Potpis podnositelja zahtjeva:

fotokopija osobne iskaznice ili putovnice
upravna pristojba / biljezi / u vrijednosti od 40 kn



ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

NAMIRENJE IZVANREDNIH TROŠKOVA POSLODAVCA IZ PLAĆE RADNIKA

PITANJE: Ugovorili smo s radnikom prilikom sklapanja Ugovora o radu, odredbu koja sadrži suglasnost radnika da poslodavac može namiriti troškove u svezi s njegovim radom, a koji se odnose na administrativne troškove produženja radne vize, telefona i sl. Možemo li temeljem takve suglasnosti radnika ustegnuti ovlašteno dio plaće radniku?

ODGOVOR: Radnik ne može dati suglasnost za ustegu zbog troškova, ako tu suglasnost daje već prilikom zasnivanja radnog odnosa, odnosno prilikom sklapanja ugovora o radu. Prvenstveno je tome tako iz razloga jer predmetni spomenuti troškovi (telefon, trošak za produženje radne vize i sl.) za poslodavca nastaju evidentno tek nakon sklapanja ugovora o radu, odnosno tijekom radnog odnosa, a sukladno odredbi članka 88. st. 2. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011) prije nego nastanu sama potraživanja radnik ne može dati suglasnost za namirenje takvih potraživanja poslodavcu.

Stoga poslodavac nije ovlašten ustegnuti u ovom slučaju dio plaće radniku, jer istu ustegu temelji na suglasnosti radnika koju je ovaj dao prilikom sklapanja ugovora o radu, dakle prije dospelosti same tražbine. U ovom smislu ide i pretežita sudska praksa (Žs u Varaždinu, GŽ-413/07 i sl.).

OSIGURANJE RADNIKA OD NESRETNOG SLUČAJA KAO POKRIĆE ZA DIO RIZIKA ODGOVORNOSTI POSLODAVCA

PITANJE: Imamo ugovoreno kolektivno osiguranje radnika od svih oblika nezgode na poslu. Međutim, dobili smo informaciju da navedeno osiguranje ne pokriva eventualnu odgovornost poslodavca, pa bi isto osiguranje, iako je prilično povoljno, prestali kao tvrtka plaćati radi smanjenja troškova.

ODGOVOR: Ovim oblikom osiguranja poslodavac, doduše, prvenstveno osigurava radnika jer osiguranje od nezgode u korist radnika nije isto što i osiguranje od odgovornosti poslodavca za štetu uzrokovanu radnicima (već je to posebno ili dodatno osiguranje uz navedenu policu). Međutim, prema stajalištu sudske prakse i uostalom, sukladno odštetnoj prirodi ugovora o osiguranju od posljedica nesretnog slučaja, iznos koji je radnik primio na ime osigurane svote iz ugovora o osiguranju od posljedica nesretnog slučaja uračunava se u iznos odštete koju mu poslodavac duguje s osnova odgovornosti za štetu. Važno je ipak istaknuti kako se ovakvo uračunavanje iznosa vrši samo u slučajevima kada je poslodavac ugovaratelj i uplatitelj premije. Sudska praksa pri tome iznimno pazi da je uplata premije osiguranja od nezgode vršena od sredstava koja predstavljaju isključivo sredstva poslodavca¹, pa stoga ako je premiju poslodavac primjerice platio iz sredstava zajedničke „kase“ ili radničke pričuve, dozvoljeno je da radnik kumulira odštetne zahtjeve i iznose odšteta jer se smatra kako su radnici sami sebi uplaćivali premiju, te se radi o dodatnom osiguranju samog radnika na koju osigurninu on ima pravo neovisno po poslodavcu i njegovoj odgovornosti za štetu.

Inače, kolektivno osiguranje radnika od posljedica nesretnog slučaja ugovaraju za svoje radnike uglavnom savjesni poslodavci, koji smatraju da ovakav oblik osiguranja ne predstavlja izlišan trošak tvrtke, već da je to na korist kako radniku, tako i poslodavcu u slučaju štetnog događaja i odgovornosti poslodavca. Na ovaj način poslodavac uplaćujući neznatnu premiju pruža određeni benefit radnicima jer ih osigurava od svojih sredstava za njihovu korist, a s druge strane sebi pruža određenu sigurnost jer za slučaj postojanja vlastite odgovornosti za štetu prema radniku može tražiti uračunavanje u dugovani iznos odštete, iznosa koji je isplaćen radniku od strane osiguravatelja po polici osiguranja od nezgode

¹ Iako je ovakvo stajalište sudske prakse u određenoj mjeri u neskladu sa člankom 972. ZOO-a koji zapravo ne gleda tko je u ugovornom odnosu od čijih sredstava uplatio premiju, a tko nije.



tajnica.hr[®]

posebni dodatak za pomoć tajnicama, voditeljima ureda i administrativnim djelatnicima u svakodnevnom radu

SUNCE KAO IZVOR ENERGIJE

SAMOPREDSTAVLJANJE

Opresz! Slike u ogledalu mogu biti pogrešne!

Hrvatski jezik
u poslovanju

Mala škola NLP-a ZAŠTO STVARI
DOŽIVLJAVAMO DRUGAČIJE?

**poslovni[®]
savjetnik**
.com

CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

poslovne vijesti NA VAŠEM PAMETNOM TELEFONU



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

tajnica.hr



ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

Je li moguća financijska sloboda?

U današnje vrijeme krize kad jedva spajamo kraj s krajem sve više padam u negativna raspoloženja i zanima me da li je uopće moguća financijska sloboda i ne briga oko novca te kako pokriti sve troškove. Pomozite!

I.Č., Vrbovec

U odgovoru na pitanje je li moguća financijska sloboda krije se Vaš stav ili uvjerenja koje imata o novcu. Ako želite imati financijsku slobodu, preduvjet je da vjerujete kako Vi upravljate svojim životom i da ste sami odgovorni za to. Ukoliko ne vjerujete u to, sigurno imate vrlo malo kontrole nad svojim životom pa samim tim i nad financijskim uspjehom. Radi se o percepciji koju imate i kako reagirate na situacije i okolnosti u kojima se nalazite.

Umjesto preuzimanja odgovornosti za događaje u svojim životima mnogi ljudi okrivljuju druge za to. Cilj te igre je vidjeti koliko ljudi i okolnosti mogu optužiti, a da i ne pogledaju sebe. Pa tako okrivljuju krizu, vladu, gospodarstvo, svoj posao, šefa, podređene, nadređene, partnera, roditelje i sl. Problem je u svima osim u njima samima. Zanimljivo je da kad uperite kažiprst u nekoga još uvijek su tri prsta (mali, prstenjak i srednji) okrenuta prema vama.

Ako ne okrivljuju onda opravdavaju sebe i svoju situaciju. Najčešće govore kako novac za-

pravo i nije važan, kako su važnije druge stvari poput ljubavi, poštenja, iskrenosti. Međutim, što ako kažete svojem partneru da vam nije važan zapitajte se hoće li ostati i dalje s vama u vezi. Ili biste li imali kućnog ljubimca da vam nije važan?

Ako mislite da novac nije važan znači da ga nemate. Ljudi koji imaju novac i koji su bogati shvaćaju važnost novca i njegovo mjesto u društvu. Ne možete ljubavljati platiti račune i kredit za stan.

Osim okrivljavanja i opravdavanja najgora stvar koju si još možete napraviti jest da se samosažaljevate. Ukoliko si govorite stvari poput „Jadan ja“ ili „Baš nemam sreće u životu“ ili „Šef me ne voli, pa zato ne napredujem“, odmah prestanite to raditi. Prestanite se žaliti. Mnogo se danas govori o zakonu privlačenja. On kaže da se sličnosti privlače. Pa kad se žalite time samo još više privlačite loše stvari u život.

Podsjetite se da sami stvarate svoj život i da svakog trenutka privlačite uspjeh ili neuspjeh. Najvažnije je mudro odabrati svoje misli i riječi. Vrijeme je za odluku. Razmislite, svaki put kad se opravdavate, okrivljujete i žalite počavate svoje vjerovanje u to kako je nemoguće postati financijski slobodan. Vrijeme je da si priznate kako sami stvarate sve što imate, ali i sve što nemate.

Inga Lalić

Upotreba glagolskog priloga prošlog



dr. sc. Marko Alerić

Glagolski prilog prošli tvori se od svršenih glagola tako da se infinitivnoj osnovi dodaju nastavci **-vši, -v ili -avši, -av**. Nastavci **-vši, -v** dodaju se infinitivnoj osnovi koja završava na samoglasnik, npr. **učini-v ili učini-vši, ugrozi-v ili ugrozi-vši**, a nastavci **-avši, -av** infinitivnoj osnovi koja završava na suglasnik, npr. **rek-avili rek-avši, ispek-avili ispek-avši**.

Glagolskim prilogom prošlim izriče se radnju koja je izvršena prije nego što se glavna radnja počela vršiti, dakle radnja koja je prethodila glavnoj radnji. Zato se glagolski prilog prošli i tvori samo od svršenih glagola, npr. *Oprostivši se s prijateljem, popeo se na brod*. Neki glagolski prilozi prošli postali su određeni pridjevi i sklanjaju se po padežima, npr. *bivši predsjednik, bivšeg(a) predsjednika, bivšem(u) predsjedniku*.

Pogreške u vezi s upotrebom glagolskoga priloga prošlog javljaju se kada se glagolski prilog prošli nepravilno tvori od nesvršenih glagola. Zato glagolski prilozi prošli *činivši, gledavši* nisu pravilni jer su glagoli *činiti* i *gledati* nesvršeni glagoli pa se od njih ne može tvoriti glagolski prilog prošli, nego samo glagolski prilog sadašnji. Zato je pravilno samo *čineći, gledajući*, a glagolski prilog prošli mogu imati, npr. svršeni glagoli *učiniti* i *ugledati*. Njihov glagolski prilog prošli glasi *činivši, ugledavši*.

Ako glagolski prilog prošli dolazi na početku rečenice (kada se nalazi u zavisnom dijelu složene rečenice), onda iza te zavisne rečenice dolazi zarez. Npr. *Prisjetivši se da je sutra subota, bilo mu je odmah lakše; Vidjevši ga, mahnuh mu rukom*. Zarezom se od ostalih dijelova rečenice glagolski prilog prošli odvaja i kada se nalazi u dijelu rečenici koji je umetnut, naknadno dodan, kao npr. u rečenici: *Prišao mi je i požalio se kako je, općenito uzevši, stanje lošije nego prethodnih godina*.

Provjerite ovladavanje pravilnom upotrebom glagolskoga priloga prošlog rješavajući ove zadatke:

1. U kojoj se rečenici ne javlja glagolski prilog prošli?

- A Kupivši pet metara umjetnog krzna, odlučio sam ga odnijeti krojaču.
- B Odgajala je naraštaje učenika pokazavši im vrijednost upornosti i strpljivosti.
- C Opera je postala slavna nakon što je izvedena više od 10 000 izvedbi.
- D Precizno sagledavši dolazak novog vremena, osnovali su prvi foto-klub.

2. Na prazna mjesta upišite glagolski prilog prošli glagola navedenog u zagradi.

- A Rekla je _____ da je osnovan i fond za pomoć. (napomenuti)
- B _____ im susret, pružili su im priliku da ga bolje upoznaju. (omogućiti)
- C _____ vrijeme pripreme, zahvat ne traje dulje od deset minuta. (uračunati)
- D _____ najzanimljivije, objasnila je kako provjeriti kvalitetu. (izdvojiti)

3. Na prazna mjesta ispišite glagolski prilog prošli iz rečenica.

- A Nastavili su suradnju predstavivši planove na izložbi. _____
- B Upute se primjenjuju počevši od 1. siječnja. _____
- C Pokazao se hrabrim upozorivši je da je u opasnosti. _____
- D Na kraju je odlučila produžiti dalje ostavivši bicikl. _____

4. U kojoj je rečenici glagolski prilog prošli u nepravilnom obliku?

- A Odbacivši sklonost boji, kubisti su nastojali stvoriti strogo slikarstvo.
- B Dogovorio se za intervju zamolvivši novinara da se nađu u gradu.
- C Spremao se za napad prethodno je zgrabivši šapama.
- D Upoznavavši strahote sadašnjosti, odlučili su postati navjestitelji nade.

5. Navedite infinitiv glagola od kojega su nastali glagolski prilozi prošli u rečenicama.

- A Doznavši za to, kralj se odlučio vratiti u domovinu. _____
- B Stigavši u selo, upoznao je dječakova oca. _____
- C Proveo je reformu podijelivši građane u pet imovinskih razreda. _____
- D Saznavši da su njegovi unuci, poželjeli su posjetiti stari kraj. _____

6. U kojim rečenicama zarez nije na pravilnom mjestu?

- A **Kovačić je pokušao ismijati Mažuranićevo djelo, napisavši "Smrt babe Čengićkinje".**
- B Otvorivši se prema Galapagosu, stigao je do Ekvadora.
- C Popevši se na pozornicu, izazvao je veliki pljesak.
- D Krunu je izradio švicarski draguljar, optočivši je s 4800 dijamanta.

7. U kojem su nizu svi glagolski prilozi prošli pravilno tvoreni?

- A pisavši, pokupovavši, ponadavši se
- B popravivši, posprezivši, prenijevši
- C doznavavši, slamavši se, znajući
- D stjavši, gradivši, isprativši

Rješenja: 1. C; 2. A napomenuvši, B omogućivši, C Uračunavši, D Izdvojivši; 3. A predstavivši, B počevši, C upozorivši, D ostavivši; 4. D; 5. A doznati, B stići, C podijeliti, D saznati; 6. A, D; 7. B

Mala škola NLP-a

Komunikacijski model NLP-a

Koliko puta ste se upitali „Kako je moguće da to tako vidi?“ ili ste možda čak izgubili živce objašnjavajući nešto, a osoba s druge strane kao da „živi u drugom svijetu“? Vjerojatno vam se dogodilo i da slušate kako netko opisuje događaj kojem ste i sami nazočili i čudom se čudili o čemu ta osoba priča – vi ste to sasvim drugačije doživjeli. Kako je to moguće? Zašto se (ne) razumijemo?

Komunikacijski model NLP-a daje nam neke od odgovora na ova pitanja, odnosno pokazuje nam kako primamo informacije iz vanjskog svijeta i kako im dajemo značenje, odnosno kako stvaramo mišljenja i kako na temelju njih reagiramo.

Živimo u svijetu prepunom informacija i u svakom trenutku okružuje nas više od dva milijuna informacija. Radi se o malim komadićima informacija, primjerice osvjetljenost prostora, boje, oblici, izrazi lica osoba oko nas, zvukovi, kvaliteta glasa, riječi, osjećaj topline ili hladnoće, dodiri, mirisi, okusi... Većinu tih informacija mi samo nesvjesno percipiramo. To znači da ih se kasnije možda i možemo sjetiti, iako nismo ni znali da smo ih upamtili. Čak i kad ih nismo svjesni one itekako utječu na naš doživljaj. Takve su, primjerice, informacije o neverbalnim znakovima sugovornika.

Kako putuju informacije

Izvanjske informacije primamo putem naših osjetila. S obzirom na „ulazni kanal“ razlikujemo vizualne (oči), auditivne (uši), kinestetičke (koža), olfaktorne (nos) i gustativne (usta) informacije. I već tu se možemo jako razlikovati. Naime, neki će prioritet dati vizualnim, drugi auditivnim, treći kinestetičkim ili olfaktornim i gustativnim informacijama. Naš „omiljeni“ kanal za primanje informacija zovemo još i primarnim reprezentacijskim sustavom, a više o tome čitajte u jednom od sljedećih nastavaka male NLP škole.

Nakon što informacije prođu kroz naša osjetila počinje njihova „unutarnja“ obrada. Da bismo iz gomile informacija stvorili sliku o događaju koji promatramo, odnosno naše mišljenje, u vrlo kratkom vremenu (oko pola sekunde) naš um koristi tri procesa – brisanje, preoblikovanje i poopćavanje. Sva tri procesa događaju se istodobno, nadopunjuju se i pot-

puno su nesvjesni. Ti su nam procesi svima zajednički, tj. svi ih koristimo, no vrlo se razlikujemo u tome kako ih koristimo. Na to utječe naše cjelokupno životno iskustvo - socijalna okolina, edukacija, godine, spol ...

Brisanje nam omogućuje odvajanje bitnog od nebitnog, odnosno fokus pažnje. Tijekom tog procesa brišemo informacije koje nam „nisu potrebne“. Time čuvamo svoj zdravi razum. Bez brisanja sve bi nam informacije bile jednako važne i teško bismo se snalazili u svijetu oko nas. Nezgodno je što katkad krivo razlučimo što jest, a što nije važno, odnosno brišemo informacije za koje bi bilo bolje da ih nismo obrisali (primjerice nečiji rođendan, zadatak koji smo obećali izvršiti pa zaboravili i sl.).

Preoblikovanje je proces kojim iskrivljujemo informacije, prilagođavajući ih tako našim prethodnim iskustvima, vjerovanjima, očekivanjima. To je proces koji nam omogućuje kreativnost, stvaranje novog ili mijenjanje postojećeg. Koliko god nam se sviđalo kad stvaramo neke nove projekte ili umjetnička djela, isti taj proces sudjeluje u kretanju naših problema. To znači da informacije koje primamo preoblikujemo tako da ih vidimo i doživljavamo kao problem. Sjetite se koliko puta vam se dogodilo da krivo protumačite nečiju poruku ili postupak!

Poopćavanje je proces koji nam omogućuje učenje na višoj razini, odnosno zaključivanje, stvaranje pravila. Na temelju samo nekoliko iskustava (često čak samo jednog!) mi vrlo brzo donosimo zaključak koji zatim uzimamo kao mjeru za sve slične situacije. To nam omogućuje da, primjerice, jednom kad naučimo čitati možemo čitati vrlo različite tekstove, vrlo lako slova slažemo u riječi, bez posebnog razmišljanja. Ipak, isti taj proces koristimo i pri stvaranju naših predrasuda. Svaki put kad koristite riječi: svatko, nitko, svi, uvijek, nikad... govorite u poopćavanjima. I vjerojatno i sami znate „da svako pravilo ima iznimku koja ga potvrđuje“.

Nakon što smo primljene informacije obradili brisanjem, preoblikovanjem i poopćavanjem u svom umu stvaramo svoju unutarnju predodžbu o vanjskom događaju. Jednom kad stvorimo svoju predodžbu (ne zaboravite, to se događa nesvjesnim procesima u vrlo kratkom roku) naše djelovanje gotovo u potpunosti ovisi o njoj. Na temelju te predodžbe ulazimo u stanje – ako je predodžba pozitivna i stanje će biti pozitivno i obrnuto.

Odras našeg unutarnjeg stanja je fiziologija, odnosno reakcije našeg tijela koje možemo promatrati izvana jer se očituju u izrazu lica, gestama, tonalitetu glasa i sl. To je ono što zovemo neverbalnim znakovima. O stanju u kojem se nalazimo ovisit će i naša reakcija na vanjski događaj.

Imajući to u vidu, vrlo je važno osvijestiti svoje unutarnje predodžbe, propitivati ih i tražiti što smo i kako izbrisali, preoblikovali i uopćili da bismo stvarali kvalitetnije predodžbe i bolje reagirali na događaje oko nas.

Gordana Kastropeli
www.format-in.hr



Nezgodno je što katkad krivo razlučimo što jest, a što nije važno, odnosno brišemo informacije za koje bi bilo bolje da ih nismo obrisali.



mr. sc. Darko Sambol, MBA, prof. psiholog, business & life coach

Pozor! Slike u ogledalu mogu biti pogrešne!

Ljudi su svakodnevno uključeni u različite oblike samopredstavljanja. Neprekidno pokušavaju utjecati na to kako ih drugi opažaju, doživljavaju i interpretiraju njihov fizički izgled, rezultate koje postižu, sposobnosti koje imaju, prijatelje i članove skupina kojima pripadaju... Razloga za to je više, a možda jedan od najvažnijih leži u važnosti dojmova drugih koji utječu na bitne ishode i posljedice za neku osobu.

U organizacijskom okruženju lakše će se zaposliti kandidat koji se uspješnije predstavi i ostavi povoljniji dojam o sebi, a zaposlenik uspješnijeg samopredstavljanja prije će steći povišicu i napredovati u karijeri.

U socijalnom pogledu, ljudi vještiji u samopredstavljanju lakše će uspostaviti i održati prijateljstvo, bit će omiljeniji među drugima i lakše postići zacrtane socijalne ciljeve. Na osobnom planu ljudi uspješnijeg samopredstavljanja lakše će održavati željenu sliku o sebi i imat će izraženije samopoštovanje. Prednost uspješnog samopredstavljanja mogu se promatrati i nešto šire. Socijalnopsihološka razmatranja vide u samopredstavljanju učinkovit kontrolni mehanizam kojim se ponašanje održava u socijalno prihvatljivim okvirima. Kako bi izgledali ljudski odnosi i socijalni život kada nikoga ne bi bilo briga što drugi ljudi misle o njemu i kada nitko ne bi svijie ponašanje prilagođavao nekim kriterijima i standardima ponašanja? Proces prikladnog predstavljanja željne slike o sebi i konstrukcije željenih dojmova o sebi stoga se može gledati kao na jedan od temeljnih ciljeva svakodnevnog socijalnog života.

Načina samopredstavljanja je više i uključuju verbalne samoopise, primijenjena konkretna ponašanja, iskazivanje svojih povezanosti s određenim ljudima i predmetima pred drugima, odnosno izbjegavanje pokazivanja vlastite povezanosti s nepoželjnim ljudima i pojavama, pa sve do složenijih ponašanja koja se mogu označiti kao životni stil.

Dva oblika samopredstavljanja

Na općoj razini moguće je razlikovati dva tipa samopredstavljanja – prvi je usmjeren na „sviđanje publici“ i vođeno željom da se postignu poželjni ishodi i osiguraju nagrade, dok je drugi oblik samopredstavljanja usmjeren na izgradnju javnog identiteta te se može shvatiti kao „samoformirajuće samopredstavljanje“ koji služi pojedincu da bi izgradio sebe. Mogu se razlikovati dva temeljna cilja koja se žele ostvariti ovom vrstom ponašanja, a uključuju:

1. cilj da se upravlja dojmovima o sebi ili jednostavno, cilj sviđanja određenoj publici i
2. cilj uspostavljanja i održavanja javne slike o sebi, zapravo cilj izgradnje i održavanje

osobnog identiteta. Samopredstavljanje prvenstveno ukazuje na pokušaje da se osobno upravlja informacijama i dojmovima o sebi. Vrlo je zanimljiv odnos samopredstavljanja i obmanjivanja drugih jer se ponegdje može čuti kako je svrha samopredstavljanja prije svega lažno predstavljanje sebe i obmanjivanje drugih. Samopredstavljanje je u većini slučajeva istinito predstavljanje sebe, koje vrlo često sadrži i „selektivni odabir informacija o sebi“ na način da navodi publiku na određene zaključke. Drugim riječima, osoba od više mogućih informacija, odnosno javnih slika o sebi koje ima u „svojevrsnom repertoaru javnog ponašanja“, izabire one za koje vjeruje da će u određenoj situaciji i s određenom publikom u najboljoj mjeri polučiti željene ciljeve.

Što sve utječe na sliku u ogledalu?

Budući da je samopredstavljanje složen i dinamičan oblik ponašanja, različiti su faktori koji mogu na njega utjecati. Leary i Kowalska smatraju da se samopredstavljanje sastoji od: impresijske motivacije i impresijske konstrukcije. Impresijska motivacija označava stupanj nečije motiviranosti da utječe i kontrolira kako ga drugi opažaju i doživljavaju. Jasno je da ljudi nisu u svim situacijama ni motivirani ni zainteresirani voditi računa o vlastitom samopredstavljanju. U nekim situacijama (npr. tijekom večernjeg izlaska ili tijekom selekcijskog intervjua za novi posao) veća je vjerojatnost pojave izraženije motiviranosti za samopredstavljanjem nego u nekim drugim situacijama (npr. tijekom razgovora s braćom ili sestrama). Kada je osoba motivirana, a ovisno i o stupnju motiviranosti, vjerojatno će više pokušavati stvoriti neki dojam o sebi. Taj izvedbeni dio obuhvaća aspekt konstrukcije dojma.

Muškarci i žene, stari i mladi

Starije su osobe na jedan prilično mani-

festan način stigmatizirane, jer ih okolina najčešće doživljava „starima“, i to ne samo u fizičko-biološkom smislu. Starost je tako u većine ljudi istodobno i svojevrsna asocijacija za „nekompetenciju, neatraktivnost, aseksualnost, slabo zdravlje, usporenost i sl.“. U adolescenciji je posebno prisutna želja da se „ostavi dojam na druge“, prvenstveno vršnjake.

U socijalnim kontaktima muškarci se nastoje samopredstavljati što poželjnije, prije svega u dimenzijama koje su povezane s kompetentnošću, jer im je to obilježje jako važno; žele naglasiti svoje sposobnosti, socijalnu moć i utjecaj, dok se žene samopredstavljaju poželjnije u dimenzijama povezanim općenito s raznim aspektima emocionalnog, socijalnog i interpersonalnog ponašanja (komunikacija s ljudima, razumijevanje, empatija). Može se općenito reći da su muškarci skloniji samoisticanju, a žene umiljavanju kao načinu samopredstavljanja.

U jednom istraživanju (*Eagly et al.*) žene rukovoditeljice upravljačkog stila orijentiranog na zadatak doživljene su daleko negativnije nego kad je riječ o istovjetnom muškom ponašanju. Žena se zbog samoisticanja uistinu i doživljava sposobnijom i uspješnijom, ali to na drugoj strani plaća socijalnim gubicima, pa ponekad i socijalnim odbacivanjem. Tada može doći do nepoželjnog socijalnog karakteriziranja te je okolina naziva muškobanjastom, karijeristicom i sl.

O autoru:

mr. sc. Darko Sambol, MBA
prof. psiholog - business & life coach
NLP Business Practitioner
- Individualni i grupni rad
- Osobni i organizacijski razvoj
www.darkosambol-consalting.com



SUNCE KAO IZVOR ENERGIJE

Danas je uvriježeno mišljenje kako su sunčeve zrake jako štetne te kako se njihovom (pretjeranom) izlaganju izaziva rak kože i prerano starenje, pa stoga većina izbjegava ikakvo izlaganje suncu. Tome uvelike doprinosi naš užurbani životni stil, cjelodnevni boravak u zatvorenom prostoru ili automobilu, a rijetko kad si „priuštimo“ šetnju prirodom.

Ovakvim načinom života jedinu svjetlost koje naše tijelo dobiva je ona iz umjetne rasvjete ili nepotpuna sunčeva svjetlost koja se uspijeva probiti kroz prozore. Blijeda lica, depresija, manjak koncentracije česta su pojava današnjice, a upravo nedostatak sunčeve svjetlosti je jedan od glavnih uzročnika tih pojava. Naši tjelesni sustavi prilagođeni su optimalnom funkcioniranju pri dovoljnoj izloženosti sunčevoj svjetlosti. Stoga nedostatna količina sunca može biti uzrokom pomanjkanja vitamina D u organizmu, budući da ga relativno malo hrane sadržava u većim količinama. Zašto ne bismo iskoristili ovaj besplatan i svima dostupan izvor energije da se osjećamo zdravije i sretnije?

Utjecaj sunca

Neosporan je negativan utjecaj pretjeranog izlaganja suncu na ljudski organizam. Neoprezna prekomjerna izloženost ultraljubičastom zračenju može uzrokovati oštećenje kože te utjecati na kožne promjene, uključujući i mogući nastanak malignog tkiva.

Također, zbog štetnih UV zračenja ljudi pribjegavaju nošenju zaštitnih naočala za sunce, koje često zbog lošije kvalitete ne sadrže dostatnu UV zaštitu. Pri nošenju zatamnenih naočala, zjenice se refleksno šire i kroz njih, ukoliko naočale ne posjeduju zaštitu, u oko neometano prodire velika količina zračenja, što može dovesti i do ozbiljnijeg oštećenja. Pri jakoj svjetlosti, oči se spontano prilagođavaju skupljanjem zjenica kako bi se na prirodan način spriječilo prekomjerno prodiranje sunčeva zračenja, stoga zapravo nije potrebno nositi naočale pri umjerenoj količini zračenja, osim u slučaju preosjetljivosti očiju.

Sunce kao lijek

Otac zapadne medicine Hipokrat, za sigurno je jedan od najpoznatijih pobornika liječenja sunčevom svjetlosti poznate i kao helioterapija. Stari Grci, Rimljani, Egipćani, Indijci i mnogi drugi narodi u liječenju brojnih poremećaja i bolesti koristili su upravo ovaj oblik terapije. No čak i u novijoj povijesti, početkom 20. st., helioterapija se redovito i uspješno koristila za liječenje tuberkuloze, rahitisa, rana, kožnih poremećaja itd. Sunce je glavni izvor vitamina D. Više od 80% svjetske populacije pati od manjka ovog važnog vitamina, poznatog i kao „vitamin sunca“, koji se u najvećoj mjeri proizvodi

kao nusproizvod izlaganja suncu. U manjoj mjeri nalazi se u ribljem ulju, jajima, ribi, mlijeku, ali tijelo ne može dobiti dovoljnu količinu samo iz namirnica. Manjak vitamina D povezan je s nastankom karcinomnih oboljenja, slabih kostiju i zubi, osteoporozom, autizmom, raznim srčanim oboljenjima, depresijom. Važan je čimbenik u imunološkom sustavu čovjeka, a dokazano je zadužen i za lijep izgled naše kože.

Hormon sreće

Pinealna žlijezda, poznatija kao epifiza, jedina je žlijezda koja dobiva energiju preko svjetla (preko očiju), dok ostale žlijezde i organi crpe energiju jedni iz drugih. Ova žlijezda je odgovorna za našu intuiciju, kreativnost i mentalni potencijal. Ako se ne izlažemo dovoljno sunčevoj svjetlosti, rad ove žlijezde bit će u disbalansu. Također, znanstveno je dokazano da se serotonin, poznat i kao hormon sreće, a kojeg luči pinealna žlijezda, proizvodi pri dostatnoj izloženosti sunčevoj svjetlosti te je povezan s pozitivnim raspoloženjem, unutarnjim mirom te povećanom koncentracijom. Serotonin regulira osjećaj gladi, tjelesnu temperaturu, rad fine mišićne kontrakcije, apetit i raspoloženje. Ovaj hormon se izlučuje tokom dana kada sunčeva svjetlost ulazi u naše oči, a kada padne noć, pretvara se u melatonin, hormon koji je odgovoran za našu vitalnost, mladolikost, ali i uravnoteženu naviku spavanja.

Većina budnog vremena provedenog u zatvorenome te odlazak na spavanje u kasnim noćnim satima, što je sastavni dio svakodnevice današnjeg čovjeka, nepovoljno utječe na osjetljivi ciklus proizvodnje ovih dvaju hormona u tijelu te samim time i na rad sto tjelesnih funkcija koje ovise o pinealnoj žlijezdi i cirkadijnom ritmu, koji je zapravo reakcija tijela na izmjenu dana i noći.

Sunce je izvor života. Oprezan i razuman boravak na suncu nosi brojne blagodati. Tajna ovog svima dostupnog izvora energije, kojeg većina uzima zdravo za gotovo, zaboravljajući na njegova ljekovita svojstva, je da se dnevno izlažemo barem 15-30 minuta sunčevoj svjetlosti. Već nakon par minuta boravka na suncu javit će se osjećaj zadovoljstva, a naše tijelo će nam biti jako zahvalno.

Nuxellence®

NAPUNITE KOŽU ENERGIJOM

10 patenata



Baš poput mobilnog telefona, i stanice vaše kože trebaju svakodnevno punjenje energijom. Bez energije, koža gubi čvrstoću i sjaj te ubrzano stari. Inovacija Laboratorija NUXE s čak 10 patenata, Nuxellence® Jeunesse Fluid, crpi snagu iz čudesnih cvjetova pasiflore, anchuse i maka koji djelovanjem na mitohondrije u stanicama potiču stvaranje energije. Na taj način priroda pomlađuje kožu i vraća joj mladenački sjaj. Prepustite se bogatstvu dragocjenih biljnih sastojaka te užtku prekrasno topive teksture i mirisa koji očarava. Za sve dobne skupine i sve tipove kože.



NUXE proizvode potražite u ljekarnama.

www.nuxe.hr

Dragi dnevniče,

vrijeme Poklada, maškaranja i kako god već nazivamo taj period kada svi, barem nakratko dopustimo sebi biti netko drugi, kada stavljamo na lice maske koje sakrivaju naše pravo ja i daju nam neki sasvim novi identitet, već je daleko iza nas.

Tih dana maske su vidljive, svjesni smo da ono što gledamo, ono „lice“ koje nam drugi pokazuju nije stvarno, znamo da se iza tih maski od platna, plastike, gume, kriju neki sasvim drugačiji likovi. Svjesni smo da je ono što gledamo samo privid, tih dana ne dolazimo u opasnost da nas maske zavaraju. Te maske se nakon tih par „ludih“ dana skidaju, spremaju negdje sa strane do neke sljedeće prigode. Kada skinemo ta lažna lica, ostajemo opet samo mi, oni pravi, oni koji smo se cijelo to vrijeme sakrivali ispod maski.

I kada bi maskenbal bio samo tih nekoliko dana u godini i kada bi jedine maske bile samo one karnevalske, kada bi u ostatku godine mogli računati na to da su lica ljudi koji nas okružuju, bilo u našem privatnom životu bilo u radnoj sredini, zaista prava, lica koja odražavaju iskrene i otvorene osjećaje, stavove i namjere prema nama, život bi i nama i drugima oko nas bio puno jednostavniji.

Nažalost, maske, one koje svi, u manjoj ili većoj mjeri, manje ili više uspješno, svakodnevno nosimo, postale su sastavni i čini mi se neizostavni dio naših života.

Nedavno mi je jedna mlada kolegica, vidno razočarana neiskrenošću nekih ljudi iz naše radne sredine, postavila jedno prilično teško pitanje: „Što bi Vi napravili da shvatite da Vam je netko u koga ste imali puno povjerenja, zapravo samo lažan prijatelj, kako bi se postavili prema toj osobi?“. Iskreno, pitanje me prilično zateklo. Koliko god iskustva imali s takvim i sličnim situacijama, teško je naći neki pametan, a još teže neki stvarno djelotvoran savjet. Sjećam se da sam joj, onako pokušavajući iz memorije izvući neka svoja slična iskustva (a tko ih od nas, nažalost, nema) i reakcije vezane uz ista, savjetovala nešto u stilu da s tom osobom pokuša nadalje biti opreznija, distanciranija. Rekla sam joj i da nema u stvari lažnih prijatelja, jer oni koji nisu iskreni prema nama nikada zapravo i nisu bili prijatelji niti kvalitetni radni kolege, i najgore je upravo to što su nas uspjevali obmanuti i zadobiti naše povjerenje, premda s njihove strane nikada zapravo nije bilo pokrića za tako nešto. Takvi, kako ih obično nazivamo, lažni prijatelji puno su veća opasnost i puno intenzivnije mogu povrijediti i naštetiti nam od otvorenih neprijatelja. S ovima drugima barem od samog početka znamo na čemu smo, ne ulazimo u neke dublje odnose i samim time su razočarenja manja.

Spomenula sam joj i jednu osobnu taktiku samozaštite – ne vjerovati u potpunosti nikome. „Ali kako možemo nikome ne vjerovati, nekome ipak moramo“. Morala sam se

složiti s tom konstatacijom, ali sam odmah napomenula da upravo u tome i leži najveća opasnost. Nekome, istina, čovjek mora vjerovati, ali kako biti siguran da je osoba s druge strane vrijedna povjerenja? „Ma radi se o jednoj mojoj kolegici, donedavno sam mislila i „prijateljici“ kojoj sam očito dobra samo kad me za nešto treba“, pojasnila mi je. Vjerujem da nema osobe kojoj ovo iskustvo nije poznato. I koliko god učili na prošlim iskustvima, zahvaljujući upravo onim maskama koje su često toliko vješte da nas ponekad čak i dugoročno mogu zavaravati, događa se da ne prepoznamo to koristoljublje u odnosu prema nama. Prijatelj si nekome ili „prijatelj“ ti je netko, kako god okrenuli, onoliko dugo dok taj netko iz vašeg odnosa crpi neku dobit. Premda bazično govorim o prijateljstvu, uska je poveznica i s kolegijalnošću u radnoj sredini. Poznate su nam situacije kada smo nekim kolegama dobri dok mi trebamo nešto učiniti za njih, ali taj odnos zahladi čim mi zatražimo neku pomoć od njih.

Maske naše svagdašnje često znaju zavarati, uvjeriti nas u nečije prijateljstvo ili iskrenu kolegijalnost i suradništvo, to je nešto što je nemoguće u potpunosti izbjeći. Međutim, ono što možemo i moramo činiti, kako bi zaštitili svoj integritet i vlastitu dobrobit, je da onog trena kad prepoznamo masku na nečijem licu, i shvatimo da nam ono što se krije ispod te maske ne odgovara i nije iskreno, tog lažnog prijatelja ili manipulativnog suradnika stavimo na pristojnu distancu te njemu ili njoj nadalje pristupamo sa znatnom mjerom opreza. Netko bi rekao da bi takve ljude, kad ih jednom pročitaš, najbolje bilo izbrisati iz svog života, međutim, realno gledajući, to nije baš tako jednostavno. Ponekad smo i nakon razočarenja, bilo u privatnoj domeni ili onoj poslovnoj, prisiljeni i nadalje dijeliti istu sredinu s tim osobama. Ono što možemo učiniti za sebe je ne dopustiti im da nas i nadalje iskorištavaju i manipuliraju nama. Zapravo krajnje pojednostavljeno to bi značilo da bi se nakon uvida u nečiju neiskrenost i koristoljublje, prema toj osobi bilo najpametnije odnositi s jednakom dozom prijateljstva ili kolegijalnosti s koliko se i ona odnosi prema nama. Najpravednije bi bilo davati onoliko koliko i primamo.

Postoje osobe koje su nam pravi prijatelji, suradnici koji nam pristupaju s istinskim uvažavanjem i spremni su nam biti podrška i surađivati s nama kao ravnopravnim partnerima, i njima treba uzvratiti istom mjerom. S onima koji su „zaboravili“ skinuti maske, čije ponašanje nas zna neugodno iznenaditi i čija prava lica nam nisu pretjerano ugodna, bolje je komunicirati samo onoliko koliko je to nužno potrebno. Ono što bi možda sada, ovako nakon male introspektive, rekla mladoj kolegici koja me i potaknula na razmišljanje o ovoj temi, bilo bi sljedeće: „Ako već postoje ljudi koji zaista zaslužuju našu pažnju, prijateljstvo i kolegijalnost, zašto onda svoje vrijeme, emocije i energiju trošiti na nekoga tko toga nije vrijedan?“.

Lp, Nevena