

tema broja

## MIROVINSKI FONDOVI U RH

Četiri stupa mirovinskog sustava

INTERVJU  
MIRANDO  
MRSIĆ

*Renata  
Pavletić  
Mužak*

direktorica tvrtke  
ESKA d.o.o.

**Kako delegirati s  
povjerenjem?**

**LUKSUZNI  
SMJEŠTAJ  
U HRVATSKOJ**

INTERVJU  
**Denis Sekulić,**  
direktor tvrtke  
Ytong porobeton d.o.o.

**Godišnji odmor radnika  
i obveze poslodavaca**

Oko **2500 različitih 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!**  
najtajnica.hr**• 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**“ (100 sudionika) u suradnji s **Održano!****poslovni  
savjetnik**  
AKADEMIJA**• 24.4. 2013.** Split, hotel President-„**Sprječavanje pranja novca**“ (50 sudionika) **Održano!****poslovni  
savjetnik**  
AKADEMIJA**• 21.5.2013.** Zagreb, hotel Antunović -„**Sve što trebate znati o sklapanju kupoprodajnih ugovora**“ (10 sudionika) **Održano!****poslovni  
savjetnik**  
AKADEMIJA**• 23.5.2013.** Zagreb, hotel Antunović - konferencija za male poduzetnike „**Od 1 do 5**“ (60 sudionika) **Održano!****poslovni  
savjetnik**  
AKADEMIJA**4.7.2013.** Zagreb, hotel Antunović – „**Novine u radnim odnosima – izmjene i dopune Zakona o radu**“ (cca. 60 sudionika) **Program na str.2.****poslovni  
savjetnik**  
AKADEMIJA**15.-18.10.2013.** Zagreb - Akademija Poslovnog savjetnika „**Mini akademija za voditelje ureda, tajnica i administrativna zanimanja**“ (cca. 30 sudionika) **Program na str. 80.**  
SUPERPRODAVAČ**19.-20.11.2013.** Zagreb - konferencija „**Superprodavač**“ (cca. 250 sudionika) **Program u izradi****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.**

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:** Nikolina SOK, univ. bacc. nov., nikolina@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:**

Biserka ČONKAŠ, biserka@poslovni-savjetnik.com, mob. 099 - 31 18 194  
Svjetlana PEČINAR, 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, mob. 091 - 15 39 002

**NASLOVNICA:**

Renata PAVLETIĆ MUŽAK, direktorica tvrtke ESKA d.o.o. (PROMO)

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

**DISTRIBUCIJA:** Hrvatska pošta i CityEX

**FOTOGRAFIJE:**

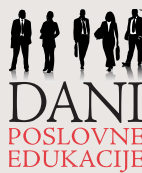
SHUTTERSTOCK, Inc. New York, www.shutterstock.com, Pixsell, Irena Sinković i vlastita arhiva

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



# POSTANITE I VI NAŠ PRETPLATNIK!



## 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



## Za svijet u kojem želimo živjeti.

Zagrebačka banka donacijama i edukativnim radionicama potiče razvoj različitih grana gospodarstva. Tako svi koji se bave kreativnim obrtništvom, društvenim poduzetništvom, inovativnim start upovima i zelenim poduzetništvom dobivaju priliku za realizaciju svojih ideja i veći doprinos zajednici.

Više informacija čeka  
vas na [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr)

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli  
 **Zagrebačka banka**  
UniCredit Group



10



40



66

- 8 INTERVJU  
**Renata Pavletić Mužak, direktorica tvrtke ESKA d.o.o**
- 10 ŠEFOLOGIJA  
**Kako delegirati s povjerenjem**
- 12 SUVREMENI CJELOVITI MANAGEMENT  
**Tvrtkin misijski poklič – generator nove energije**
- 14 POSLOVNA BUDUĆNOST  
**Moć prisile**
- 18 LEADERSHIP  
**Kako poboljšati korporativnu kulturu**
- 20 MARKETING  
**Neuro PR - što mogu Odnosi s Javnošću naučiti iz neuromarketinga?**
- 22 INTERVJU  
**Denis Sekulić, direktor tvrtke Ytong porobeton d.o.o.**
- 24 MANAGER  
**Luksuzni smještaj u Hrvatskoj**
- 30 VELIKI SVJETSKI DIREKTORI  
**Steve Ballmer - čovjek koji je od Microsofta stvorio korporaciju**
- 32 SAZNAJEMO
- 34 TEMA BROJA:  
**Mirovinski fondovi u RH**
- 40 MANAGEMENT  
**Motivacija zaposlenika – prepoznajte demotivatore**
- 42 LOŠ MANAGEMENT  
**Plan učenja - nezaobilazan element za potizanje kontinuirane izvrsnosti**
- 44 POSLOVNI TRENING  
**Ulaganje u treninge - možemo li poboljšati ROI i kako?**
- 46 INVESTICIJSKI BAROMETAR
- 48 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO  
**Što je preduvjet da muž i žena budu uspješan obiteljski poduzetnički tim?**
- 50 INVESTITOR  
**Potencijalne privatizacije 'popravit' će domaće tržište kapitala**
- 52 POSTANITE BOLJI PREGOVARAČ  
**Peta pogreška –pristanje na „lijepu riječ“**
- 54 Prilog: **AUTOINDUSTRIJA**
- 58 OTKAZ  
**Otkaz kod stečaja poslodavca**
- 60 ODGODA PLAĆANJA  
**Odgoda plaćanja duga i otpis potraživanja prema fizičkim i pravnim osobama**
- 62 POREZNI DUG  
**Novi Zakon o naplati poreznog duga fizičkih osoba**
- 64 RADNO PRAVO  
**Isplata regresa za 2013.**
- 66 PRAVA RADNIKA  
**Godišnji odmor za 2013.**
- 71 **STRUČNJACI ODGOVARAJU**
- 75 **Tajnica.hr**



# top 10 zlatnih savjeta

...prema izboru glavne  
urednice Sandre Mihelčić

## 1 Delegirajte s povjerenjem

Prije nego svog zaposlenika optužite da nije dovoljno dobro odradio zadatak koji ste mu zadali, zapitajte se jeste li mu jasno objasnili što od njega očekujete. Pogrešan slijed događaja svakako je preuzimanje stvari u svoje ruke, umjesto da suradnike dovedete na razinu samostalnosti i kompetencije. Savjetujemo vam kako u četiri koraka doseći upravo tu razinu.

## 2 Poboljšajte korporativnu kulturu

Kultura je ogledalo vaše tvrtke, a da biste postigli njezinu visoku razinu, te od svojih zaposlenika stvorili istinske ambasadore onoga što predstavljate, potrebno je upoznati svaku kariku i pogledati oko sebe. Osigurajte timski duh, pohvalite zaposlenike kada god se pruži prilika za to i neprestano se preispitujte na koje sve načine možete tvrtku učiniti boljim i uspješnijim mjestom rada.

## 3 Informirajte se o mirovinskim fondovima

Prvi i najvažniji stup mirovinskog osiguranja je obvezno državno osiguranje. Drugi stup država je prepustila privatnim organizacijama kojima je propisana obveza da mjesečno uplaćuju doprinos. Treći stup je dobrovoljna mirovinska štednja, a postoji i četvrti stup čiji je cilj fleksibilno produljenje radnog vijeka, radom sa skraćenim vremenom, kako bi se povećao dohodak iz prva tri stupa.

## 4 Motivirajte zaposlenike!

Jeste li znali da motivacija zaposlenika u 85% tvrtki značajno opada nakon prvih šest mjeseci rada? Kako su upravo manageri ključni za motivaciju, savjetujemo vas kako prepoznati demotivatore i kako postati manager koji će ulijevati pozitivu u svoju grupu.

## 5 Riješite se zastarjelih i formalnih treninga

Formalni treninzi najčešće se oslanjaju na školsko učenje uz malo poveznica koje zaista mogu biti od pomoći zaposlenicima u njihovim poslovima. Osigurajte učenje raznih vještina, kombinirajući formalni i praktični trening.

## 6 Proučite novi Zakon o naplati poreznog duga fizičkih osoba

Zakonom, koji je na snagu stupio 9. svibnja, predviđena je mogućnost otpisa poreznog duga s osnove kamata uz istovremeno reprogramiranje naplate glavnice duga. O toj temi pišemo na str. 62.

## 7 Saznajte kada radnik ima pravo na regres

U vrijeme godišnjih odmora neophodno je znati da samim Zakonom o radu nije propisano pravo radnika na regres za korištenje godišnjeg odmora. No, pravo radnika na regres može biti uređeno na nekoliko načina. U našem kratkom i preglednom vodiču saznajte sve o isplati regresa.

## 8 Ne zaboravite koje su obveze poslodavca u svezi korištenja godišnjeg odmora radnika

Ako niste sigurni gdje je propisano pravo radnika na godišnji odmor, koliko odmor mora trajati, kako radnik može iskoristiti godišnji u dva ili više dijela... Pročitajte naš iscrpan vodič kroz godišnji odmor za 2013. koji neće ostaviti prostora za nedoumice.

## 9 Jasno definirajte ciljeve

Gotovo svi uspješni ljudi reći će vam da je „najlakši“ put do ostvarenja cilja stvaranje mnogo malih ciljeva koji će vas dovesti do onog glavnog. Stoga, odredite cilj u pozitivnom obliku, budite sigurni oko onoga što želite i odmah krenite – nakon prvog koraka sve ostalo se čini mnogo lakšim.

## 10 Naučite pravopisna pravila

Provjerite svoje poznavanje i primjenu pravopisnih pravila hrvatskog jezika u testu kojeg vam donosimo. Ispravite svoje najčešće pravopisne pogreške, naučite pravila i ostavite dobar dojam na ljude s kojima komunicirate.

Renata Pavletić Mužak, direktorica  
tvrtke ESKA d.o.o.

INTERVJU

## Podrška poslovnim procesima korištenjem samo jednog softverskog rješenja

Tvrtka ESKA d.o.o. kao jedan od vodećih partnera za Microsoft Dynamics NAV u Hrvatskoj nedavno je predstavila verziju ERP rješenja prilagođenog našem tržištu. Bio je to povod za razgovor s direktoricom **Renatom Pavletić Mužak**.

### **|PSD| Koje su osnovne djelatnosti tvrtke?**

ESKA je osnovana 2007. godine kao konzultantska tvrtka za prodaju, implementaciju i održavanje Microsoft Dynamics NAV ERP proizvoda tvrtke Microsoft. Osnovna djelatnost tvrtke je i dalje Microsoft Dynamics NAV ERP implementacija i održavanje no, vrlo brzo nakon početka rada tvrtke, postalo nam je jasno da moramo ulagati u vlastiti razvoj proizvoda koji poboljšavaju funkcionalnosti Microsoft Dynamics NAV-a i koji približavaju proizvod hrvatskom tržištu te poslovnoj praksi i organizaciji hrvatskih tvrtki. Korisnici žele implementirati Microsoft Dynamics NAV, ne samo zbog njegovih dobrih karakteristika, već i kako bi koristili naše proizvode. Dodatno smo uveli i uslugu prodaje ostalih Microsoft proizvoda koji su potrebni korisnicima u radu, a ujedno i za rad NAV-a. Razvojem NAV-a i promjenom licenčne politike od strane originalnog proizvođača Microsofta, NAV je postao proizvod koji si mogu priuštiti

i mali korisnici. Analizom poslovnih potreba malih korisnika zaključili smo da im najviše nedostaje kvalitetna računovodstvena usluga kako bi mogli implementirati i koristiti NAV u svakodnevnom radu. Zbog toga je to najnovija djelatnost koju smo uključili u poslovanje tvrtke, pružanje računovodstvenih usluga za korisnike NAV-a. Danas tvrtka ESKA ima Silver Enterprise Resource Planning kompetenciju kod tvrtke Microsoft, te dodatne kompetencije Silver Data Platform i Silver Small Business. Ukratko, prodajemo, implementiramo i održavamo Microsoft Dynamics NAV ERP sustave te ostale proizvode tvrtke Microsoft, razvijamo vlastite proizvode i pružamo računovodstvene usluge. U suradnji s partnerskim tvrtkama pružamo korisnicima i infrastrukturnu uslugu, te istovremeno brinemo i o financijskoj isplativosti implementacije i operativnog rada.

### **|PSD| Nedavno ste predstavili lokaliziranu verziju Microsoft Dynamics NAV 2013 po-**



### **slovnog rješenja čiji ste vlasnik. Kako je tekla njegova prilagodba i što vas je potaklo na to?**

Vlasnik i proizvođač Microsoft Dynamics NAV ERP proizvoda je tvrtka Microsoft. Do verzije proizvoda NAV 2013 Microsoft je ujedno bio i proizvođač lokaliziranih verzija proizvoda (lokalizirana verzija je uključivala prijevod na lokalni jezik i pismo, te usklađivanje funkcionalnosti s lokalnim zakonskim zahtjevima). No, htjeli mi to priznati ili ne, poslovanje tvrtki i općenito poslovna praksa je različita ovisno o geografskom području u kojem tvrtka posluje i to ne samo zbog različitih zakonskih zahtjeva. Iz toga razloga su Microsoftove partnerske tvrtke za NAV

po cijelom svijetu proizvodile dodatke za NAV kako bi ga učinile iskoristivijim za pojedina geografska područja i pojedina vertikalna tržišta. Mi u ESKA-i smo odlučili najprije razviti proizvode koji će poboljšati karakteristike NAV-a u osnovnim poslovnim procesima, a u narednoj fazi i proizvesti vertikalna rješenja koja su interesantna prvenstveno hrvatskom tržištu. Pred sam kraj razvojnog ciklusa proizvoda koji poboljšavaju NAV u djelu podrške procesima vezanim uz osnovno poslovanje su naši planovi bili u neku ruku poremećeni odlukom tvrtke Microsoft kako više neće proizvoditi lokalizirane verzije za mala tržišta, pa tako i hrvatsko. Odlu-

ka Microsofta nije uzrokovala gubitak za korisnike niti za partnere jer je istovremeno Microsoft odabrao partnere kojima je ponudio mogućnost izrade vlastite lokalizacije. Jedan od Microsoftovih odabranih partnera je i tvrtka ESKA. Ovom odlukom Microsofta dobili smo još jednu fazu u razvoju naših proizvoda koja je dobila prioritet pred proizvodnjom vertikalnih rješenja. Dakle, razlog zbog kojeg smo krenuli u razvoj vlastite lokalizirane verzije NAV-a za hrvatsko tržište je prije svega uzrokovan Microsoftovom odlukom koja se velikim dijelom uklopila u planove ESKA-e. Shvatili smo da na taj način možemo ponuditi tržištu bolje rješenje, bolje i bržu dostupnost novih verzija te smanjenje troškova implementacije. Za korisnike na hrvatskom tržištu smo početkom godine razvili osnovnu lokaliziranu verziju Microsoft Dynamics NAV 2013 i uspješno položili strogi Microsoft test koji uključuje testiranje poštivanja Microsoft razvojnih standarda za softver, poštivanje sigurnosnih pravila, te kompatibilnost s Microsoftovim rješenjem za kojeg je razvijena lokalizacija. To rješenje smo nedavno predstavili tržištu. Rješenje pokriva sve lokalizirane funkcionalnosti koje je pokrivala originalna Microsoftova lokalizacija i spremno je za implementaciju kod korisnika. Paralelno smo započeli i projekt proširivanja lokalizacije sa svim našim postojećim rješenjima koji ulazi u završnu fazu. Ovo proširenje će omogućiti korisnicima dodatnu uštedu u investiciji u implementaciju NAV-a, a također i daljnju uštedu u operativnom radu sustava. Proširena lokalizirana verzija će biti implementirana kod svih korisnika koji se odluče za rad s NAV 2013. Dodatna pogodnost je mogućnost korištenja svih naših proizvoda bez dodatne investicije prilikom migracije svojeg NAV sustava na verziju NAV 2013 bez

obzira na opseg naših proizvoda koje trenutno koriste.

### **|PSD| Zašto je Microsoft Dynamics NAV 2013 idealno ERP rješenje za tvrtke?**

Microsoft Dynamics NAV 2013 je ERP rješenje koje omogućava tvrtkama podršku poslovnim procesima (financije i računovodstvo, prodaja i nabava, zalihe, proizvodnja, praćenje odnosa s kupcima, praćenje projekata, servisne usluge, visoko regalno skladište, kadrovska evidencija) korištenjem samo jednog softverskog rješenja. NAV je integralno rješenje, što znači da se podaci opetovano ne prepisuju nego se nakon prvog unosa dodatno oplemenjuju što smanjuje vrijeme potrebno za obradu podataka i mogućnost pogrešnog unosa podataka, a samim time su podaci u sustavu precizni i točni odmah te ne zahtijevaju dodatnu obradu prije kreiranja izvještaja. Korisnik može implementirati samo jedan dio sustava u opsegu koji zadovoljava njegove vlastite zahtjeve uz mogućnost naknadnih promjena i proširenja opsega korištenja što znači da NAV sustav bezbolno raste sa zahtjevima tvrtke. Dodatno je, izgledom i osnovnim pravilima korištenja, NAV nalik na ostala Microsoft rješenja koja se uobičajeno koriste (MS Office, MS Outlook) te je korisnicima jednostavniji prvi susret s NAV-om. Takav pristup bitno smanjuje troškove školovanja zaposlenika, implementacije sustava i održavanja istog.

### **|PSD| Koja tehnološka poboljšanja omogućuje i koje su njegove prednosti?**

U novoj verziji, tehnološki gledano, dodatno je poboljšana arhitektura sustava što omogućava bržu obradu podataka, uveden je niz sitnih poboljšanja na grafičkom sučelju koja ubrzavaju unos podataka, pokretanje obrada i

pretraživanje podataka te je poboljšana tehnologija kreiranja izvještaja i njihovo pohranjivanje. Osim pristupa podacima kroz NAV grafičko sučelje i povezivanja s drugim aplikacijama putem web servisa, omogućen je jednostavan pristup kroz web i mobilno sučelje.

### **|PSD| Kako funkcionira i koje su dodatne vrijednosti u primjeni u odnosu na dosadašnja rješenja?**

Verzija NAV 2013 je prvenstveno funkcionalno šira od prethodnih verzija pa, između ostalog, obuhvaća i funkcionalnosti prognoze novčanog tijeka i alokacije troškova uz njihovo uključivanje u već postojeće financijske analize, kreiranje novih proizvoda bez korištenja opsežne proizvodne dokumentacije, jednostavno kreiranje grafičkog prikaza podataka na ekranu i na izvještajima, korisnički podesivu centralnu upravljačku ploču... U dijelu licenciranja je uveden novi tip pristupa podacima, tj. uvedeni su korisnički računi koji imaju mogućnost pristupanja svim podacima u skladu s autorizacijama, ali imaju ograničenu mogućnost upisivanja podataka, no cijena im je četiri puta manja od uobičajenih korisničkih računa. Dovoljni su za obavljanje poslovnih funkcija u prodaji, nabavi, skladištu, kadrovskoj evidenciji...

### **|PSD| Koja je vizija tvrtke? Hoće li skorašnji ulazak u EU olakšati poslovanje?**

ESKA je prvenstveno nastala na temeljima poštenog i uravnoteženog odnosa prema zaposlenicima i korisnicima. I dalje ne prestano radimo na obrazovanju i usavršavanju zaposlenika te na savjetovanju korisnika u poboljšanju implementiranih sustava. Misija nam je omogućiti našim zaposlenicima, korisnicima i partnerima poslovanje bez stresa uz

ostvarenje profita. Zaključili smo da je to moguće ukoliko svatko od nas uz radne obveze ima dovoljno vremena i za obitelj, hobbije i odmor te se u organizaciji našeg poslovanja, organizaciji projekata i održavanja sustava vodimo principom 8-8-8. ESKA neprestano prati vlastite zahtjeve i zahtjeve tržišta što nužno vodi u kontinuirano širenje tvrtke. Širenje tvrtke nam nikada nije bio problem, kao niti zapošljavanje mladih ljudi jer smo dobro uhodana organizacija s velikim iskustvom u poslu kojeg radimo i u upravljanju tvrtkom te nam prihvaćanje novih trendova i novih kolega nije strano. Smatramo da svaki drugačiji pristup, osim što nije human, vodi u stagnaciju, a stagnacija u propadanje tvrtke. Smatramo da će skorašnji ulazak u EU pojednostaviti poslovne procese tvrtki u segmentu poslovanja koji podržavamo s našim rješenjem, ali istovremeno ne mislimo da to znači da će nastupiti vrijeme u kojem nije potrebno raditi ili vrlo žestoko promišljati poslovnu politiku svake tvrtke zasebno. Kako bismo iskoristili dobrobit povećanja tržišta moramo svi uskladiti svoje poslovanje s potrebama novog tržišta, te osmisliti proizvode i usluge koje možemo plasirati i izvan granica naše države. Vodeći se tom idejom planiramo nova rješenja koja su primjenjiva van granica Hrvatske i već neko vrijeme radimo na ostvarivanju partnerskih odnosa s tvrtkama izvan Hrvatske.

Svjetlana Pečinar



**Microsoft Partner**

Microsoft Dynamics NAV  
Silver Enterprise Resource Planning  
Silver Small Business  
Silver Data Platform



# KAKO DELEGIRATI S POVJERENJEM?



prof. dr. sc.  
Velimir Srića

Jednom mi se direktor poduzeća s nekoliko stotina zaposlenih požalio da preko vikenda mora napraviti prezentaciju projekta za važnog klijenta. Dao je taj zadatak suradniku i on mu je predao lošu prezentaciju te ne preostaje ništa drugo nego da je on sam dovrši. Rekao sam: „Na vašem bih mjestu pozvao tog suradnika i zajedno s njim radio na prezentaciji. Tako ćete imati dvije stvari: prezentaciju kakvu ste željeli i suradnika koji zna u čemu je pogriješio. Kad mu budete opet delegirali sličan zadatak, moći ćete to učiniti s povjerenjem“.

Mnogi šefovi nerado delegiraju poslove, jer znaju da ne mogu delegirati odgovornost. Kad vaš podčinjeni nešto napravi loše (npr. prezentaciju za klijenta), vi ćete biti odgovorni. Bolje da to napravite sami. Zato se često „lomite od posla“, a vaši suradnici rade malo ili ništa. Zašto ne delegiramo s povjerenjem? Možda smo se već opekli, jer smo nekome na brzinu objasnili što se od njega očekuje. On se nije usudio pitati pa je napravio po svome i pogriješio. Mi smo ga nakon toga otpisali, smatrajući ga nesposobnim i nepouzdanim. Većina menagera ponaša se prema suradnicima koji pogriješe poput jastreba koji napada manju pticu. Dolete velikom brzinom, napravite ogromnu buku, povrijede, izgrebu, a onda se izgube brzinom munje i sve počinje ispočetka. Moj savjet glasi: Kad god onaj za koga ste odgovorni nešto napravi pogrešno, prvo potražite krivnju kod sebe. Možda je pogriješio jer nije znao, a nije znao jer mu niste do-



bro objasnili. Ili je pogriješio je nije mogao napraviti posao, a nije mogao je mu niste osigurali dovoljno vremena, novaca, opreme, ljudi. Možda se nije usudio ukazati na probleme pri obavljanju posla kojih je bio svjestan, a vi ga niste pitali! Razmislite o sebi kao šefu! Želite li i znate li saslušati komentare suradnika, djece, prijatelja ili naređujete i dijelite zadatke bez pitanja? Trudite li se dobro objasniti zadatak ili očekujete od drugih da znaju što mislite?

## Vođenje u četiri koraka

Pogledajmo model situacijskog vođenja jer on razjašnjava

va dileme o kojima smo upravo govorili. Da bi mogao delegirati poslove s povjerenjem, povećati svoju i tuđu efikasnost te štedjeti vrijeme, pametan će manager suradnike razvijati prema modelu vođenja u četiri koraka. Zamislimo pripravnika koji prvi dan dolazi na posao. Kakvog šefa želi imati? Demokratskog koji će mu reći: Snalazi se, ja ti prepuštam da radiš što i kako hoćeš? Takav rukovoditelj bio bi isti kao roditelj koji ne pazi na malu bebu nego je pušta da radi što joj se prohtije. Samo ti guraj prst u utičnicu, preživiš li udar struje, naučit ćeš da je to opasno! Puži do ruba prozora, a ako padneš, znat ćeš da to ne valja raditi! Uči na iskustvu, prepuštam te vlastitoj slobodi, bez nadgledanja! Naravno, takvo ponašanje prema bebi bilo bi ravno zločinu, a isto je i s neiskusnim suradnikom. Zato se prva faza procesa vođenja temelji na autokratskom pristupu. Ne pitam te ništa jer još ništa ne znaš! Tu si da slušaš i učiš! Uzet ću te za ruku i voditi kroz životni ili poslovni proces pažeći svaki tvoj korak, podučavajući i objašnjavajući. Ništa ne možeš raditi sam, jer još za samostalnost nisi osposobljen. U toj smo fazi kruti, tražimo poslušnost, inzistiramo na pravilima i redu, učimo suradnika redu i radnim navikama, čekajući da se osposobi napredovati prema višim fazama. Glavna je nevolja prve faze u tome što šef skoro cijeli radni dan provodi s pripravnikom i nema vremena raditi ništa drugo. Zato je važno što prije izaći

**CILJ  
MANAGERA JE  
DOVESTI SURADNIKE  
ČIM PRIJE NA RAZINU  
SAMOSTALNOSTI I  
KOMPETENCIJE.**

iz te faze. Čim je pripravnik nešto naučio i može uraditi sam, prepustam mu da to i uradi sam. Naravno, stalno sam uz njega i temeljito ga nadgledam. Iskustvo druge faze koja se temelji na nadgledanju, može se sažeti u spoznaju da je lakše biti voditelj pametnim pripravnicima jer tada imamo više vremena za sebe. U toj fazi mnogi šefovi čine pogrešku da i dalje rade ono što bi njihovi suradnici već mogli obavljati sami. Tako ćemo im usporavati razvoj i raditi njihov posao. Rezultat su nesamostalni suradnici koji bez nas ne znaju brinuti za sebe, niti rješavati probleme nego nas stalno trebaju i pritom nas „troše“. Predajemo li svakome odgovornost za zadatke za koje je osposobljen, uskoro dolazi vrijeme kad će samostalno, bez nas, riješiti većinu svakodnevnih poslova. Tada smo ušli u fazu podržavanja. U njoj nas suradnik tek povremeno treba i to onda kad ne zna, ili ne može, riješiti problem bez pomoći. Naš je zadatak priskočiti u pomoć i biti na raspolaganju, jer ćemo samo tako steći povjerenje. Šefovi koji suradnike koji vape za pomoć prepustaju sudbini nalik su roditeljima koji imaju pametnijeg posla nego razgovarati s djecom i pomoći im riješiti probleme koje oni sami ne mogu savladati.

S vremenom je bivši pripravnik postao ravnopravni suradnik. Ako smo bili dobri voditelji onda naš suradnik zaslužuje puno povjerenje, jer smo ga naučili što i mi znamo i jer može raditi sve što i mi. Tada je došlo vrijeme za delegiranje. Nakon prve, kroz svaku fazu bivali sve manje autokratski i konačno je došlo vrijeme da se ponašamo potpuno demokratski.

Umjesto da šefujemo, odnosno pokroviteljski davimo dijete savjetima i komentarima, vrijeme je da priznamo zasluženu samostalnost. Cilj managera je dovesti suradnike čim prije na razinu samostalnosti i kompetencije, omo-

gućiti im da budu bolji od učitelja i pružiti im zasluženu slobodu.

Model delegiranja u četiri koraka intuitivan je i kad mu se objasni, svatko razuman shvaća njegovu logiku i njegove prednosti. Zašto ga, onda, u praksi naših poduzeća tako rijetko vidimo na djelu? Razlozi su brojni. Kao prvo, većina ljudi ne poznaje i ne razumije prikazani model. Kao drugo, mnogi ga šefovi shvaćaju kao proces proizvodnje konkurenata. Kad nekoga naučim sve što znam, on može postati šef, a ja ću ostati bez posla. Organizacijska pravila i sustav nagrađivanja morali bi stimulirati ovakvo ponašanje managera, a destimulirati i kažnjavati obrnutu tendenciju usporavanja, kočenja i zaustavljanja suradnika u razvoju.

### Prilagodite se situaciji

Prikazani model ukazuje na još jednu dilemu. Svi suradnici možda nisu u stanju proći kroz sve četiri faze, nego neki usput zapnu ili zaostanu. To znači da manager mora obavljati i njihov posao, jer nisu dovoljno osposobljeni i samostalni. Ponekad to šefovi, nehotice ili hotimice, žele i podržavaju. Izabiru nesposobne suradnike da bi mogli uživati u osjećaju nadmoći i nezamjenjivosti.

Takvi će s ponosom reći: „Odem li na tjedan dana, cijeli se sustav raspadne. Bez mene nitko ništa ne zna raditi!“. Isto se događa i roditeljima koji koče svoju djecu u razvoju, sprječavaju samostalnost i pokušavaju ih učiniti trajno ovisnima. O ovom problemu posredno govori jedna od mudrosti uspješnog vođenja: Ako si rukovoditelj prve klase, okružiti ćeš se suradnicima koji su bolji od tebe. Uz njih ćeš moći sjajno obaviti posao. Ako si drugorazredni manager, okružiti ćeš se trećerazrednim suradnicima. Među njima ćeš izgledati pametniji i sposobniji, ali ćete zajedno proizvoditi osrednje rezultate. Nisu li vam suradnici u

stanju dosegnuti fazu delegiranja, još gore zaostanu li u fazi nadgledanja ili podržavanja, ne možete računati na njihovu samostalnost i preuzimanje odgovornosti nego ćete morati raditi i misliti za njih. Ako ste nekome šef, jeste li se pitali koja je vaša dominantna osobina, autokratska ili demokratska? Prikazani model pokazao je da nema smisla biti jedna od ovih krajnosti, već valja početi s autokratskim pristupom, a završiti s demokratskim pristupom. Treba se prilagođavati situaciji. Situacijsko vođenje polazi od stava da ne postoji dobar ili loš stil vođenja (na primjer demokratski ili autokratski). Dobar je onaj pristup koji najbolje funkcionira u konkretnoj situaciji! Pripravnik koji dolazi u novu sredinu preplašen je i neiskusno kao malo dijete pa mu treba autokratski voditelj, uz kojeg će se naučiti disciplini, dobiti radne navike i brzo se razvijati. Suradnik ili mladi čovjek koji gotovo sve može obaviti bez nas, traži da ga podržavamo kad nas bude trebao i ništa više. Ako smo prema njemu strogi i nefleksibilni, izazvat ćemo sukobe i usporiti njegov razvoj. Suradnik koji je dosegao našu razinu kompetencije i iskustva u nekom poslu, zaslužuje demokratskog šefa koji će mu taj posao delegirati s potpunim povjerenjem. Često čujete roditelje kako kažu: Imam

tri potomka, prema svima sam bio isti i potpuno ih jednako odgajao. Kod prvog je to sjajno ispalo, kod drugog je bilo problema, a kod trećeg sam potpuno promašio. Kako je to moguće? Pogledamo li ovo pitanje logikom „situacijskog roditelja“, znamo u čemu je problem. Pogrešno je prema svoj djeci biti isti, a ona su između sebe različita. Moramo biti onakvi kakve dijete u određenoj fazi treba. Prirodno je, stoga, da suradnik, od nas kao šefova, zahtijeva različito ponašanje u različitim fazama, onakvo kakvo odgovara konkretnoj situaciji. Zato će šef imati najbolje rezultate ako pažljivo osluškuje suradnike, prepoznaje njihove izmijenjene potrebe i razvojne faze pa se prema njima ponaša kako najbolje odgovara u konkretnoj situaciji. Pravila za pobjednika glase: Delegiranje se temelji na povjerenju! Dobar šef nije niti autokratski niti demokratski već se prilagođava situaciji i osobi! Naučite primjenjivati model delegiranja u četiri koraka, on daje rezultate, šteti vrijeme i razvija suradnike do njihovog punog potencijala! Šefovi, treneri, učitelji i drugi vođe znaju da je odgajanje članova tima i suradnika strašno težak, odgovoran i neizvjestan posao. Prikazani model delegiranja i prenošenja odgovornosti možda će ga učiniti lakšim.



**Ciklus motivacijskih predavanja**

**8 IZAZOVA MODERNOG MANAGEMENTA**

**Afterwork sa Srđicom**

- 13.03.2013. TRENDOVI
- 18.04.2013. LEADERSHIP
- 16.05.2013. MOTIVACIJA
- 13.06.2013. KOMUNICIRANJE
- 19.09.2013. DELEGIRANJE
- 17.10.2013. LJUDSKI KAPITAL
- 14.11.2013. PRIORITETI
- 05.12.2013. PROJEKTI

☐ Sve informacije i prijave na [www.velimirsrca.com](http://www.velimirsrca.com)



# TVRTKIN MISIJSKI POKLIČ – generator nove energije!

Vođa s karizmom potiče novu energiju u zaposlenicima. Veliki učinak može se dobiti i bez karizme (kojom ipak rijetki zrače), među ostalim i dobrim određenjem misije i spretnim iskazom te misije. Misija sažeta u kratki borbeni poklič dobiva čudotvornu snagu – izaziva predanost, posvećenost, ushit, rađa energiju. Zaposlenici postaju „vrući tim“.

## Misijski iskaz mora stati u tri retka

Ugledna američka konzultantska tvrtka Quest World Wide anketirala je brojne klijente u svijetu i u 80% organizacija dobila pozitivan odgovor: „Da, mi ima-

mo jasan iskaz strateškog usmjerenja – misiju.“ Vjerojatno i imaju, ali mnogo je onih koji tek misle da je imaju. Jer nakon svoje analize Qwest upozorava: „Ljudi često krivo shvaćaju i podcjenjuju iskaze misija (*mission statement*). Slože nešto preopćenito, napišu tekst koji slično može pristajati i nekom trgovcu i bolnici i tvornici. Dobar iskaz nije lako uobličiti. On mora biti precizan, a istovremeno treba inspirirati. Mora biti pokazatelj zaposlenicima o ispravnom smjeru, a s druge strane treba imati značajku borbenog pokliča.“ (prema knjizi *Strateg/Suvremeni strateški menadžment* u svjetskoj praksi (nakladnik M.E.P., Zagreb).

Svi znamo za ovakve „tipske“ iskaze: „Naša je vizija postati tvrtka-lider u ovom dijelu Europe.“ ili: „Naša je misija pružati odlične usluge prometa, avioprijevoza, tiskanja...“ Je li to jasan iskaz? Kome je namijenjena ta poruka? Možda vlasniku i upravi koji vjerojatno znaju što to znači biti prvi, najbolji. Ali uprava ne piše misiju za sebe! To je preopćenito i nedovoljno informativno kazano! Pri slaganju iskaza misije važ-

ni su: konkretnost, kratkoća, zanimljivost, motivacijski naboj, primatelj poruke (zaposleni, klijenti) i naravno dužina. Sve mora stati u 35 riječi!

## Tvrtkin misijski poklič! U tri riječi?

Ako je duži od tri retka (35 riječi), iskaz misije zasigurno je predug da bi „kratko i jasno“ opisao ključni sadržaj. Treba biti kratko! Treba biti efektno! Još je bolje kad se „zapovjednikova namjera“ uspije iznijeti u tek tri, pet ili šest riječi. Tada govorimo o misijskom geslu, misijskom uzviku, tvrtkinu borbenom pokliču. Poruke mogu biti naglašenije orijentirane prema van ili prema unutra (da ih više čuju klijenti ili pak zaposlenici).

## Poznatiji su ovi pokliči, a neki su i slavni:

- Neriješene probleme rješavamo inventivno! (3M)
- Globalizirati, informatizirati, individualizirati! (Electronic Data Systems)
- Ujediniti snagu velike i agilnost male tvrtke (General Electric)
- Podržavati učinkovitost vojske u ratu i miru! (Logističko zapovjedništvo britanske vojske)
- Vodećim korporacijama i vladama svijeta pomažemo da budu učinkovitiji. (Mc Kinsey)
- Moja Istra blista. (županijsko geslo Istre)
- Zagorje je bitno! (Geslo jedne županijske stranke)

NOVI  
MANAGERI  
KOLUMNA  
GORANA  
TUDORA



goran.tudor@zg.t-com.hr

Dobro smišljeno i oblikovano geslo budi u ljudima posvećenost, nadahnutost, angažiranost, pa i borbenost, a slijede ga tisuće, deseci, pa i stotine tisuća ljudi. Geslo postaje cilj, središte svega!

## Kennedy i Clinton izabrali su prave pokliče!

Među poznatijim misijskim uzvicima usmjerenima k cilju u okruženju onaj je Nikeov: „Slo-miti Adidas!“ Lako pamtljivo misijsko geslo, „Postati Nike u svijetu biciklizma!“ , smislili su pak u tvrtci Gyro. Svakako najslavniji poklič, goleme pokretačke snage, izrekao je 1961. predsjednik John Kennedy: „Spustiti čovjeka na Mjesec prije Rusa, i da se astronauti sretno vrate na Zemlju!“ Neil Armstrong i njegova dva njegova druga dotaknula su Mjesec 1969.

Predsjednička kampanja Billa Clintona 1992. omogućila je lansiranje još jedne vrhunske misijske poruke, „ljepljive ideje“ koju je osmislio njegov savjetnik James Carville: „Riječ je o ekonomiji, glupane!“ Poruka govori o tome kako je nacionalna ekono-

mija najvažnije pitanje, pitanje povrh svih drugih. Zapravo je rečeno: „Zapamtite, to je bitno!“ Pridodana riječ „glupane“ trebala je naglasiti taj osnovni sadržaj. Geslo je postalo jezgra Clintonove uspješne kampanje.

### **dm: Tu me cijene, tu kupujem!**

Neki su misijski uzvici upućeni klijentima, a tvrtki je važno da iz tih nekoliko riječi izbija „sve“. Jedan od takvih je parola dm-a: „Tu me cijene, tu kupujem.“ ili: „Tu sam čovjek, tu kupujem.“ Što klijent ondje može očekivati osim ljudskog odnosa, uvažavanja i brige? Što zaposlenici trebaju činiti? Činiti sve da se to ostvari, svakim detaljem svojega rada. Svatko neka sam sebe priupita o svojem doprinosu tome; više nije važan naziv radnog mjesta, već kako se pridonosi, od raznosiča artikala do nabavljača i referenata ljudskih potencijala. Dm danas posluje u desetak zemalja, ima na desetke tisuća zaposlenika. I sigurno je među najpopularnijim poslodavcima, između ostalog i zato što su njihove plaće možda su trostruko veće od prosječnih u branši.

### **Alka Zagreb: Ravno k najboljima!**

Alka Zagreb na svojim kamionima ima istaknut logo „Ravno k najboljima“. Odličan misijski uzvik, usmjeren da potiče zadovoljstvo kod klijenata. To se čita i na portalu tvrtke: „Našu uslugu uvijek krojimo prema individualnim specifičnostima i potrebama svakog poslovnog partnera, a naše poznavanje svih elemenata lanca dobave daje nam mogućnost da definiramo optimalni opseg usluge za sve naše sadašnje i buduće partnere.“ Tvrtka uspijeva snabdijevati čak 12 000 prodajnih mjesta u RH, od megastora do kioska na nekom otoku. Sljedeći korak mogao bi biti obogaćiva-

nje uzvika u oblik: „Najbolji ravno k najboljima.“ To bi bila poruka za zaposlene: morate biti najbolji, dio ste tima najboljih, u društvu ste najboljih. A taj svojevrsni elitizam rađa novu koheziju, a onda i novu motivaciju.

### **Jadran-Galenski Laboratorij: podrška projektu More je živo**

Jadran-Galenski Laboratorij je internacionalna farmaceutska tvrtka iz Rijeke, treća na hrvatskoj ljestvici. Unapređenje kvalitete života ljudi kroz brigu o zdravlju, s naglaskom na korištenje blagodat morske vode, u središtu je misije i vizije. Svijest o ljekovitosti čiste morske vode Jadrana, osnovne sirovine brenda Aqua Maris, potaknula je tvrtku na svesrdnu podršku nastavnim projektima „Edukacija djece predškolske i školske dobi u Hrvatskoj o potrebi očuvanja i zaštite Jadranskog podmorja. Pod pokroviteljstvom JGL-a, članovi Društva PAKS – iskusni biolozi, geolozi i ronionci – upoznali su s vrijednostima podmorskih staništa Jadrana, s potrebom čuvanja i zaštite „živog organizma mora“ gotovo dvije tisuće učenika i predškolaca iz Rijeke i Kvarnera. Djeca sakupljaju i broje organizme, pomažu ronionicima prilikom pripremanja za uron, stavljaju izronjene biljke i životinje u akvarij i kasnije ih neozlijeđene vraćaju u more. Sve se odvija pod geslom „More je živo“.

JGL bi svoju misiju mogao ostvarivati i kroz naredno geslo: „More je nama blizu i blisko“.

### **Usklici koji pokreću regije, gradove, stranke...**

Misijski poklič može se koristiti u svim vrstama organizacija, bila to tvrtka, ustanova, javno poduzeće, ministarstvo ili politička stranka. Veliku snagu i ljepotu sadrži istarski misijski poklič „Neka Istra blista“. Oblikovano tek nešto drugačije kao „Moja Istra blista“, dobila bi se i jaka emotivna snaga prihvaćanja. To je moja Istra, ja kao građanin čuvat ću njezine predjele, okoliš, urediti okućnicu, ja kao gradonačelnik pametno ću uređivati rivu, trgove. U svibnju 2013. slušali smo na lokalnom radiju Kaj nadahnuti govor nekog od dužnosnika o planovima za razvoj Zagorja. Kako se u 2013. ulaže u ceste 500 milijuna kuna... I sve što se radi može se sažeti u poklič: „Zagorje je bitno!“ Nisam siguran da je ovo u Zadru proklamirano u „službeni poklič“, ali moglo bi biti. Na zidovima se vide grafiti: „Zadar u srcu“. Iz te poruke mogla bi se crpsti svaka akcija – pa i izgradnja orgulja, novo uređenje rimskog foruma, čistoća grada među najvećima u Hrvatskoj. Naše političke stranke sjete se svojega gesla tek mjesec dana prije važnih izbora, što zapravo govori da ne shvaćaju dovoljno pokretački potencijal jednostavnog misijskog uzvika. Čak i u uspješnijim slučajevi-

ma, kao što je HDZ-ovo geslo „Zna se“, ostaje dojam da je riječ tek o zgodnom izbornom sloganu, a ne o programskom načelu ili cilju. Slično smo zamijetili i tijekom izborne kampaše za lokalne izbore 2013. na području Zaprrešića. Slogan uz fotografiju na plakatu glasio je: „Tko drugi“. Zgodno, ali ne sadrži nikakvu izvršnu snagu.

### **Prave poslovne vrijednosti kao nužna podloga**

Misijsko geslo i poslovni poklič su poruke - uvjerljive primateljima tek ako su u skladu sa dobrim imidžom organizacije. Moraju imati dobru podlogu, izrastati iz pravih vrijednosti, da bi mogli dati onaj istinski doprinos, realizirati svoj potencijal (nije moguće nakalemiti dobar politički „gnjilu“ organizaciju - u javnosti kompromitiranu, poslovno neuspješnu ili špekulativnu tvrtku). Zbog svega dobrog što poklič i gesla donose više bi ih trebale koristiti etablirane hrvatske tvrtke, više nego je sada slučaj. Promatrajući web stranice, mislimo i na takve brendove kakvi su Kraš, Atlantic, Tehnix, Turisthotel, Vetropack, Končar.

**Za kraj: Odredi li vodstvo organizacije misiju dobro, potom tako i misijska gesla ili pokliče, odredilo je time i najvažnije poruke svim zaposlenicima. Prihvate li ih oni kao svoje, nitko sa strane neće ih puno tjerati na najbolji i najkreativniji rad.**

**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

# MOĆ PRISILE

Moć prisile suprotna je moći nagrađivanja. Ona predstavlja snagu osobe ili grupe koja ima moć da zahtijeva nešto ili izvršenje nečega od sugovornika, ili da kazni tu osobu (grupu) zbog neizvršavanja zahtjeva.



prof. dr. sc.  
Saša Petar

Moć prisile može biti sindikalna prijetnja štrajkom, prijetnja blokadom nečijeg napredovanja ili otkazom zbog loših rezultata. Može biti prijetnja da će netko podnijeti tužbu sudu, prijetnja neplaćanjem, prijetnja da će nešto biti objavljeno u javnosti, čak može biti i prijetnja fizičkom ozljedom. Svi ovi primjeri sadrže očekivanje straha kao važnog elementa. Strah da će prijetnja biti ostvarena zove se moć prisile. Često se naglašava da žrtve mogu biti ostavljene u očekivanju ostvarenja prijetnje pa su stoga efekti moći prisile kratkotrajni, s dugim kasnijim procesom pobijanja.

## Usporedba moći nagrađivanja i prisile

Bez obzira što moć prisile ponekad može rezultirati čudesnim kratkoročnim efektima, ipak je jasno da će snaga nagrađivanja prije stvoriti očekivane posljedice nego moć prisile.

Ipak, prisila se često javlja u ponašanju managera. Kada obično nagovaranje propadne, kad se temperamenti pojedinaca razmašu ili kad je samopoštovanje ugroženo, javit će se prisila kroz prijetnje, primijenit će se neprijateljski rječnik, a glasovi će se pojačati. Tada emocionalno izražavanje ljutnje (bijesa) ili osjećaja frustracije i nemoći može nadvladati racionalno razumijevanje veće efektivnosti moći nagrađivanja.

## Poslušnost (pokornost)

Poslušnost je psihološki mehanizam koji povezuje aktivnosti pojedinca u nekritičkom izvršavanju tuđih ciljeva. To je spoj naredbi s izvršenjem koji povezuje čovjeka (pojedina ili grupu) sa sustavom autoriteta. Povijest je svjedok brojnim promašajima

samo zato jer su ljudi bespogovorno izvršavali naređenja, ne razmišljajući o ispravnosti njihovih posljedica. Povjesničari tvrde da je tijekom povijesti više odvratnih zločina rezultiralo iz poslušnosti nego iz bilo kojeg oblika buntovništva. Na primjer, u razdoblju od 1933. do 1945. godine milijuni nedužnih ljudi ubijeni su u plinskim komorama nacističkih koncentracijskih logora. Smrt tih ljudi izazvala je jedna osoba, koja je, serijom naređenja (kombinirajući autoritet i strah), davala naredbe da se izvrši taj zločin. Osim onih koji su izravno bili odgovorni za smrt zatočenika, za okrutnu sudbinu nesretnika bili su zaslužni i njihovi susjedi koji nisu napravili ništa da spriječe njihovo odvođenje u logore. Poslušnost je bila nit koja je povezivala komandu (nalog) s akcijom ili pasivnošću. Problem potpune, nekritičke poslušnosti prema autoritetu poznamo tisućama godina. To je jedan od razloga zašto ljudi na položaju mogu biti iznimno uspješni u upravljanju svojim podređenim. To je i razlog zašto je mnogo običnih, dobrih ljudi dopustilo da im gomila budala, manijaka i zločinaca određuje što je u njihovu životu dobro, a što nije.

## Moć stručnjaka

Osoba koja posjeduje znanje i stručnost, koja na tržištu ima visoku cijenu, ima moć stručnjaka. Stručnjaci imaju moć čak i kad je njihova hijerarhijska pozicija niska. Pojedinaac može biti stručnjak za tehniku, administrativne poslove, kao i za međuljudske odnose. Što ga je teže nadomjestiti, veća je snaga koju stručnjak posjeduje. Moć stručnjaka često se naziva i snaga informacije, kao dio osobnosti pojedinca. Stručnjaci ne mo-

raju biti samo profesori na fakultetima, glavni manageri u tvrtki ili političari na visokim položajima. Na primjer, tajnica koja je na relativno niskom položaju u hijerarhiji organizacije može imati visoku snagu stručnjaka zato jer zna detalje pojedinih poslovnih operacija – gdje je što ili kako upravljati složenim situacijama. Ljudska je narav takva da će se pojedinci i grupe ponašati racionalno tek nakon što iscrpe sve druge opcije. Moć stručnjaka ispoljit će se tek kad se iscrpe efekti moći pozicije, nagrađivanja i/ili prisile. U kontekstu pregovaranja, moć stručnjaka najčešći je oblik primjene nečije moći, budući da se odnosi na uvjerljivu, utjecajnu prirodu samih informacija koje pojedinac ima ili zna. Odnosi se na akumulaciju i prezentaciju informacija koje će promijeniti mišljenje druge strane, bit samih razgovora ili njihovih pojedinih dijelova.

Moć stručnjaka preneseni je oblik moći informacije, koju može imati samo pojedinac što je naučio i pripremio se za svoju poziciju u pregovaranju. Moć stručnjaka u rukama je onih koji znaju kako prikupiti i organizirati podatke koji su (presudno) važni za uspjeh pregovaranja. Postoje načini kojima će se manager predstaviti i dokazati kao stručnjak u očima druge strane: citiranjem činjenica i brojki, pokazivanjem primjerima da poznaje aktivnosti druge strane, ukazivanjem na primjere iz prakse koji se odnose na situaciju o kojoj se pregovara i slično.

## Prezentacija informacije

U kontekstu komunikacije, moć informacije središte je moći stručnjaka. Čak i kod najjednostavnijih pregovaranja, način na koji je informacija predstavljena

može imati važan utjecaj na drugu stranu, a time i na konačan rezultat pregovaranja. Informacija može biti u obliku vizualne pomoći, kao što su tabele, grafikoni i dobra statistika koja ima utjecaj na pregovaranje. Na primjer, cijena konkurencije u istom poslovnom području (do koje ste došli istraživanjem tržišta) važna je informacija kad se pripremate za pregovaranje s kupcem o njegovu zahtjevu da snizite cijene. Morate paziti da informacije/podaci budu pouzdani i točni, jer ako se dokaže suprotno, to može ozbiljno poljuljati povjerenje druge strane. Moć informacije često se koristi kada poznavanjem točnih činjenica možete manipulirati neznanjem druge strane. Na primjer, na izbor ponašanja druge strane mogu utjecati pozitivne informacije o opcijama koje želite da prihvate ili skrivanje informacija o opcijama koje vama ne idu u prilog. U nekim slučajevima managerske grupe pojačavaju se stručnjacima, budući da se ljudi manje suprotstavljaju ili su raspoloženi sukobljavati se s priznatim stručnjakom za područje u kojem oni „nisu doma“. Da bi doista prihvatilo takav izazov, nestručnjak će se vjerojatno konzultirati s drugim stručnjakom, što je skupo, traži vremena i ponekad je vrlo rizično (budući da nestručnjak često ne zna što zapravo treba znati, što je važno, što treba pitati i kakve odgovore želi čuti). Nedostatak samopouzdanja kod nestručnjaka često je vidljiv u govoru tijela i načinu komuniciranja.

## Suprotstavljanje informacijama

Sukobljavanje pojedinaca koji imaju moć informacije može biti problem. Kada je tijekom pregovora stručnjak pozvan da se sukobi s informacijom druge stra-

# Osigurajte svoja „zlatna vremena“



promo

Mnogi stručnjaci slažu se da postoji velika privlačnost plemenitih metala kao čuvara vrijednosti. Aktualne studije pokazale su da zlato i ostali metali povećavaju učinkovitost portfelja te da bi morali sačinjavati **10-25% udjela**. Investicija u zlato pruža očuvanje već stečenog jer riječ je o osiguravanju vrijednosti vaše imovine na drugačiji način – u obliku investicije.

Zaštite imovinu investiranjem u vlastiti **Zlatni depozit**. To je moguće putem tvrtke **protected Usluge** koja će vam omogućiti da već s malim mjesečnim uplatama od **25 EUR** stvorite vlastiti **Zlatni depozit**. Neke od prednosti su: fizička dostupnost zlata, redovita isporuka od 50 g naviše, svakodnevno raspolaganje vlastitim depozitom, dok su podaci o stanju depozita dostupni u svako doba. S povjerenjem se možete odlučiti na ovaj način investiranja jer zajamčeno je skladištenje vašega depozita, kao i njegovo osiguranje. Značajna prednost je **ušteda između 20 i 30%** u odnosu na kupnju zlata u bankama.

Tvrtka **protected Usluge** posrednik je austrijske tvrtke **protected Noble Metals GmbH**, koja je međunarodni dobavljač plemenitih metala te je dio mreže stručnjaka multinacionalne, neovisne grupacije poduzeća **protected Group**. Grupacija se može pohvaliti 27-godišnjim uspješnim poslovnim iskustvom te zastupljenošću u 13 europskih zemalja.

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

ne, postoji opasnost da dođe do eskalacije sukoba koja može rezultirati negativnim rezultatom - nedonošenjem zajednički prihvatljiva zaključka, a time i dogovora ili pozitivnim rezultatom - koji vodi u traženje drugih alternativa što mogu pridonijeti pregovaračkom procesu.

Zato bi najbolji pristup trebao biti: istražiti sve informacije kojima raspolazete. Stručnjaci bi trebali biti stručnjaci za područje koje dobro poznaju, no često zabrazde u područja koja ne poznaju, ne želeći priznati da ne znaju sve. Svaki stručnjak ima snagu u određenim područjima, ali rijetko kad mogu pokriti sve teme o kojima se pregovara. Zato je dobro da specificirate ili generalizirate temu ovisno o znanju druge strane. Na primjer, ako vaš sugovornik iznosi neku vrlo specifičnu informaciju, vaš najbolji odgovor može biti ako odgovorite općenitim podacima.

## Moć osobnosti (autoritet)

Često se događa da se identificiramo ili smo pod utjecajem neke

osobe zbog njezine osobnosti ili načina ponašanja. Snaga te osobnosti stvara karizmu. Osoba s karizmom obožavana je zbog svoje osobnosti. Snaga nečije karizme pokazatelj je njezine ili njegove snage osobnosti. Karizma je riječ koja se koristi da bismo opisali magnetske osobnosti nekih političara, zabavljača ili sportaša. Neke managere njihovi djelatnici također opisuju kao karizmatičke. Moć osobnosti ponekad se opisuje i kao moć osobe (autoritet). Ona (ili osobna snaga) zasnovana je na privlačnosti koju osjeća druga strana prema onome tko zrači snagom osobnosti – to je želja za svidanjem, pokušaj uspoređivanja ili oponašanja, obožavanje te želja da budete bliski ili prijatelj s onim tko vas privlači. Ta privlačnost može biti zasnovana na fizičkom izgledu, odijevanju, ponašanju, načinu života ili poziciji, ali može uključiti i prijateljski odnos, razumijevanje, poštovanje, osobni integritet i slično.

Izvorno karizmatičke osobe – one koji imaju jedinstvenu

mješavinu fizičkih osobina, glasa i govora, ponašanja i samopouzdanja – u mogućnosti su velike grupe ljudi pokrenuti na akciju. Moć osobnosti zasnovana je na potrebi pojedinca da se identificira s osobama od utjecaja ili privlačnosti. Što se više pojedinac identificira s ciljanim subjektom obožavanja, osoba s karizmom ima veće moći osobnosti, iskazane u mogućnosti upravljanja i kontrole nad pojedincem ili grupom koja ju/ga obožava. Ovaj oblik snage smatra se najjačim u komunikaciji. Na primjer, u međunarodnim pregovaranjima vlade i tvrtke poznaju važnost slanja profesionalnih pregovarača ili pojedinaca s posebnim kvalitetama ili snagom osobnosti da pregovaraju u njihovo ime. Ako se snaga osobnosti zloupotrijebi s bilo koje strane, to može dovesti do značajnog nepovjerenja između strana uključenih u pregovaranje.

Snaga osobnosti rijetko je povezana s destruktivnim taktikama u bilo kojem obliku, zato jer će pojedinac očaran




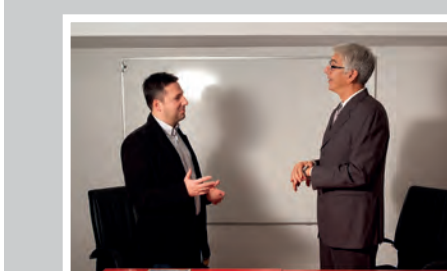

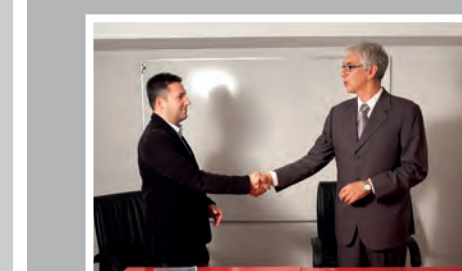
karizmatičnom osobom rijetko pokušati ne pronaći rješenje koje zadovoljava subjekt obožavanja, bojeći se da ne izgubi kontakt s izvorom privlačnosti. Isto tako i osoba s karizmom neće pokušati razočarati svojeg obožavatelja, da ne bi izgubila izvor atraktivnosti, budući da ona dolazi do izražaja samo u društvenom kontaktu (na pustom otoku i najkarizmatičnija osoba nema ogledalo u kojem bi se ogledala njezina moć).

Snaga osobnosti pojedinca u suprotnom timu može biti jako polazište u komunikaciji. Mnogi manageri smatraju da su integritet osoba koje komuniciraju, međusobno poštovanje i već izgrađeni odnosi najjača veza koja postoji među zaposlenicima u tvrtki – podjednako managerima (jer i oni su zaposlenici) kao i niže rangiranim djelatnicima. Samo postojanje te veze ohrabrit će ih da nađu rješenja za svaki sukob koji se može pojaviti. Naročito kada sukob izaziva loše stanje nastalo nekvalitetnim poslovanjem i kada su otkazi jedan od oblika spašavanja tvrtke.

# GOVOR TIJELA

## – ilustrirani priručnik

Bez obzira koliko je o govoru tijela rečeno i napisano, ipak smo svakodnevno svjedoci govora tijela koji je nerazumljiv, tajanstven i često kontradiktoran. Kamilu Antolović predstavlja priručnik koji pomoću vjernih ilustracija osvjetljava skup najznačajnijih poruka tijela. Donosimo vam djelić njegovih savjeta...

 <p><b>PREKRIŽENE RUKU NA PRSIMA</b></p> <p>...lijevi je zatvoren i štiti se, palčevima pokazuje superiornost.</p> <p><i>Temelj ljudske komunikacije počiva na osmijehu i pogledu u oči.</i></p>	 <p>...lijevi je zatvoren za komunikaciju bez obzira na osmijeh.</p> <p><b>PREKRIŽENE RUKU NA PRSIMA</b></p> <p><i>U prodaji je važnije slušati nego govoriti.</i></p>	 <p><b>RUKA NA BRADI</b></p> <p>...lijevi je zatvoren, nesiguran, ali će razmisliti - uspostavlja komunikaciju.</p> <p><i>Važnije je kako govorite nego što govorite.</i></p>
 <p>...uspostavlja se odnos, ravnopravno i iskreno razmjenjuju poruke.</p> <p><b>PODIGNUTE RUKU</b></p> <p><i>Komunikacija je obostrana razmjena poruka.</i></p>	 <p><b>RUKOVANJE - RUKA VISI</b></p> <p>...formalno rukovanje - "obješene" ruke poručuju nezainteresiranost.</p> <p><i>Rukovanje - pokazivanje ruku dolazi iz prapovijesti, nemam oružje - imam dobre namjere.</i></p>	 <p>...iskreno i srdačno rukovanje, lijeve ruke pokazuju zainteresiranost.</p> <p><b>RUKOVANJE - RUKA DIGNUTA</b></p> <p><i>Desna strana ostvaruje prednost (dominaciju).</i></p>



NARUDŽBENICA ZA KNJIGU

### Govor tijela – ilustrirani priručnik

Autor: Kamilu Antolović

Cijena: **95,00 kn** (poštarina nije uključena u cijenu)

Broj stranica: **120** | Godina izdanja: **2013.**

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

Tvrtka: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

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

Potpis i pečat odgovorne osobe: \_\_\_\_\_

**Izdavač:** K&K Promotion, Lastovska 9, 10 000 Zagreb | **E-mail:** info@kk-promotion.hr  
**Tel:** +385 (0)1 60 60 030 | **Fax:** +385 (0)1 61 58 051



Smanjite telekomunikacijske troškove!  
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku.



 0800 82 28  
[www.metronet.hr](http://www.metronet.hr)



**Metronet**<sup>®</sup>

Telekom nove generacije



# Kako poboljšati KORPORATIVNU KULTURU?



Kultura je ogledalo vaše tvrtke. Ako dođete u neku tvrtku prvi puta, vidjet ćete u 15 minuta kakva je korporativna kultura. Upoznajte se s tvrtkom i pogledajte oko sebe, po mogućnosti se i raspitajte.



John Lodder  
M.A., MSc

Kako su vas dočekali i uputili na recepciji tvrtke? Na koji način govore djelatnici, osobito o svojim kolegama i managerima? Koliko vremena se provodi pijući kavu i pušeci? Koliko su motivirani djelatnici? Imali li puno okrivljanja i/ili pritužbi? Smiju li se ili smiješe li se ljudi? Takvi jednostavni kulturološki pokazatelji vam puno toga mogu reći u kratko vrijeme.

Bez obzira na to je li vaš ključak pozitivan ili negativan, kultura je uvijek odraz stila upravljanja u bilo kojoj tvrtki. Korporativna kultura je najvažniji element povezivanja u organizaciji. Radi se o načinu na koji se ljudi slažu, o ciljevima kojima streme, o načinu na koji surađuju, o vrijednostima koje dijele. Radi se o jeziku, ritualima i simbolima koje ljudi koriste.

Ali kultura može postati i paralizirajući element, a management često nije svjestan posljedica koje korporativna kultura ima na rezultate tvrtke; oni su dio procesa i „zapeli su negdje u sredini“, kako je rekao Kotler. Lako je kopirati proizvode i usluge, ali korporativnu kulturu ne.

## Dinamika grupe

Tvrtka je grupa ljudi koja stremiti zajedničkom cilju, odnosno koja bi trebala stremiti zadanom zajedničkom cilju. Zapravo, svaka osoba koja pripada grupi, želi se osjećati dobro i maksimalno se potruditi kako bi pridonijela zajedničkom cilju. Zbog toga uvjeti u grupi trebaju biti takvi da mogu odgovarati osobnim ambicijama i da ih mogu istovremeno povezati. Ako uspijete ostvariti dobar (savršen) sklad, zdrava dinamika grupe razvit će se sama po sebi, što će dovesti do sinergije u tvrtki; grupa kao cjelina je puno produktivnija od zbroja različitih dijelova. Možda to zvuči vrlo logično, no zašto to obično ne funkcionira na taj način?

## Pohvale

Za početak, bilo bi dobro kad bi manageri bili više svjesni utjecaja i učinka korporativne kulture. Što je to što povezuje djelatnike? Što su zajednički ciljevi? Što ja, kao manager, mogu učiniti da stvorim poveznice koje nedostaju? Važno je svjesnost managementa da je tvrtka organska jedinka, skupina ljudi. Zgrade, uredi, strojevi, itd. samo su sredstva koja djelatnicima pomažu izvršiti zadatke. To je sve. Svaka knjiga o managementu govori o važnosti priznavanja i potvrđivanja učinka ljudi, bilo pojedinaca ili grupe. Koliko često

kažete svojoj grupi da „smo mi“ zajedno ponovo učinili sve savršeno? Ako management ne prati rezultate kadra, bilo pojedinačne ili grupne, i ako ne pokazuje interes za njih, kadar neće gledati na željene rezultate tvrtke, niti će pokazati interes za njih. To je druga strana ogledala!

## Signali

Ponekad manageri nisu svjesni da taj kulturološki element, koji nedostaje, blokira uspjeh tvrtke. Osjećate nezadovoljstvo, ali ne možete uperiti prst u uzrok. Vrlo često manageri prebace krivicu za neuspjeh tvrtke na kadar i optuže ga da nije predan i odgovoran, što dovodi do negativne spirale propadanja. Predanost i angažman zaista padaju, opada suradnja, djelatnici imaju osjećaj da ih se ne shvaća ozbiljno i ljudi postaju pasivni. Važni znakovi pogoršanja korporativne kulture su sustavno korištenje zakonski predviđenog bolovanja, način na koji djelatnici govore o tvrtki na poslu i u privatnim situacijama, koliko su spremni pomoći kolegi, itd. Dobro je da se manager odmakne i razmisli o uzroku i posljedici s veće udaljenosti. Puno toga može uzrokovati apatiju i ravnodušnost. Što prije management uoči što su stvarni uzroci, to će se prije moći prilagoditi. Kako biste od svojih ljudi dobili maksimum, trebate povoljnu, ohrabrujuću korporativnu kulturu, ljudi moraju znati u kojem smjeru ide tvrtka, zašto su donesene određene odluke, što se od njih očekuje. Srž

uspješne korporativne kulture je otvorenost i iskrenost. Interna komunikacija i ponašanje managementa igra najvažniju, ključnu ulogu. Visoko školovani ljudi žele znati zašto su donesene odluke, oni žele biti partneri u poslovanju, žele znati sve o ciljevima i usmjerenju tvrtke i što se očekuje od njih. Oni se moraju moći poistovjetiti s normama i vrijednostima tvrtke koju vodite. Management postavlja viziju i smjernice, on postavlja ciljeve, standarde i vrijednosti koje usmjeruju tvrtku tamo gdje djelatnici mogu slijediti. Ponašanje managementa se kopira i na taj način se formira kultura u tvrtki. Kvalitetni manageri imaju kvalitetne djelatnike u kvalitetnoj tvrtki.

## Što mogu učiniti kao (top) manager?

Razmislite o svojoj ulozi (top) managera. Kako se mogu usavršiti u tvrtki na učinkovitiji, poticajniji, autentičniji način i kako mogu doživjeti transformaciju? Kako mogu pripremiti svoju tvrtku za promjene na tržištu? Što su dobre prilike za tvrtku? Što bih trebao učiniti kako bih iskoristio te prilike i mogućnosti? Kako mogu uključiti kadar i osigurati njegovu predanost ciljevima tvrtke? Kako mogu motivirati kadar i osmisliti kreativne ideje i prijedloge? Kako mogu stvoriti timski duh i potaknuti produktivnost koja je potrebna tvrtki? Što mogu učiniti da tvrtka bude bolje mjesto rada i na taj način profitabilnija?

[www.balance-consultancy.com](http://www.balance-consultancy.com)



ZLATNA MEDALJA KOJU MOGU NOSITI SAMO PROIZVODI I USLUGE  
PROVJERENO VRHUNSKE KVALITETE

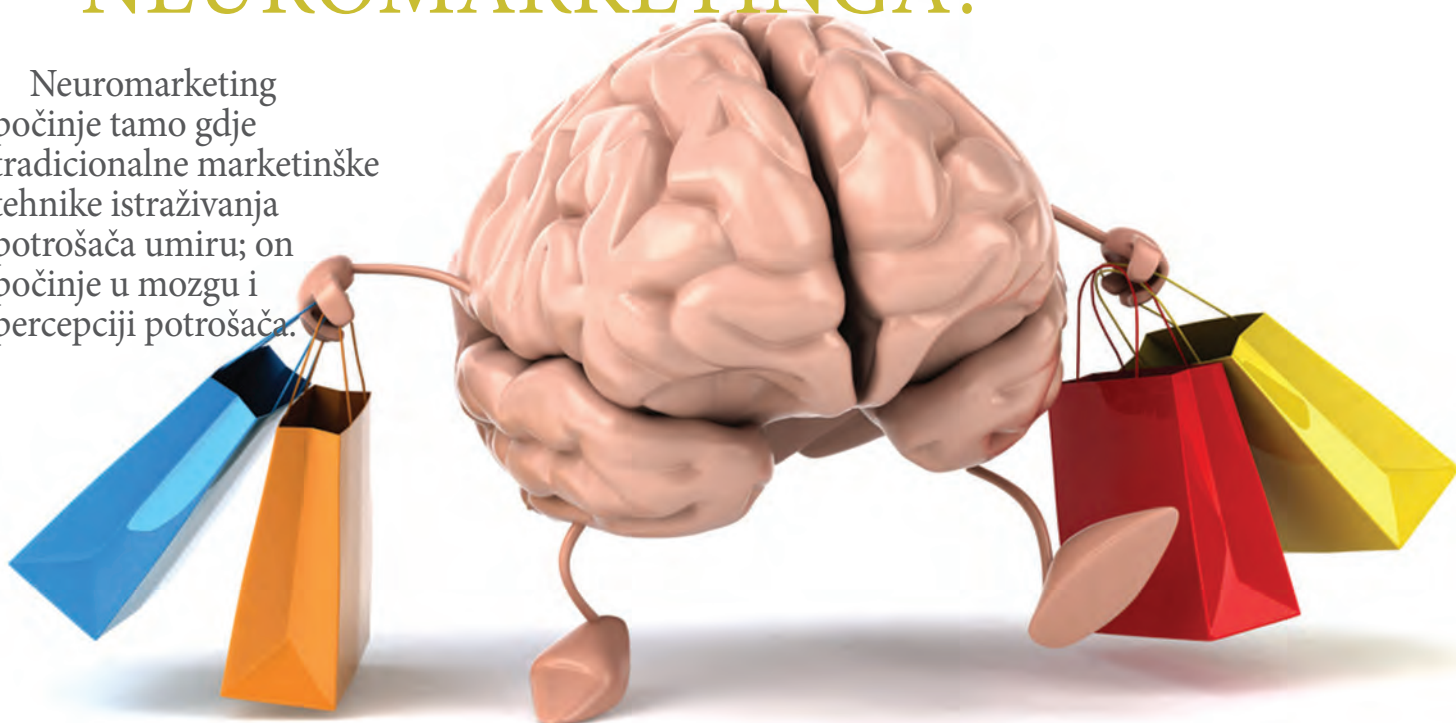
[WWW.QUALITYMEDAL.COM](http://WWW.QUALITYMEDAL.COM)

# NEURO PR – što mogu Odnosi s Javnošću naučiti iz NEUROMARKETINGA?

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



Neuromarketing počinje tamo gdje tradicionalne marketinške tehnike istraživanja potrošača umiru; on počinje u mozgu i percepciji potrošača.



Prisjetimo se: temeljni postulati *Odnosa s Javnošću* temelje se na tri bazična elementa: 1) informirati javnost, 2) uvjeriti javnost, 3) povezati javnost s određenim skupinama društva/industrije (Bernays). Vrlo često, PR odjeli kada publiciraju neki članak/tekst ili vijest, ne koriste sve relevantne i dostupne informacije. Odnosno, koriste samo jedan-tzv. „reprezentativni dio“ cjeline, vođeni mišlju da će baš zbog toga njihov „PR“ polučiti najveći učinak. Iako, moderan način života ponekad i nameće ovaj tzv. „mentalni prečac“, odluke koje donosimo u takvim okolnostima, često su vrlo primitivne jer su donesene bez ijednog dokaza. Međutim, takav izoliran dio informacije, koji savjetuje i/ili informira potrošače, može Vas dovesti do sasvim glupih pogrešaka - zbog kojih, ako ih

mudro iskoristite drugi, možete ispasti smiješni, a možete čak i zakonski odgovarati. Nekada je bilo dovoljno oslanjati se na savršenu retoriku (stari Grci). Štoviše, kod drevnih Babilonaca, Perzijaca, Sumerana i Asirijaca, javno mijenje je igralo jako važnu ulogu u nacionalnom životu, neovisno o njihovoj vladavini apsolutne monarhije (op.cit.: Edward Bernays L, *Odnosi s javnošću*, University of Oklahoma Press, 1952). Ovdje moram spomenuti i imena poput: Freuda, Le Bona, Levitta, Maslowa, Lippmanna i Cialdinia, bez čijeg doprinosa današnja istraživanja i napredak ne bi bio moguć, no danas, u eri globalizacije i tehnološkog „booma“, nije više dovoljno biti: „pismen“, imati savršenu retoriku, znanje i tehnike persuasivne komunikacije, diplomu i poznavanje zakonske legisla-

tive u tom području! Poslužiti ću se rečenicom N.Turret Edelman: „Ne morate biti znanstvenici, ali morate razumijeti osnovne principe“. Iako su odnosi s javnošću sastavni dio marketinga, u praksi, najčešće u malim poduzećima (većinom, zbog neznanja), odjeli Odnosa s javnošću se ponašaju kao samostalna jedinica sa: bez i/ili jako mala znanja o marketingu te nimalno znanja o osnovama neuromarketinga. Svake godine u Londonu se tradicionalno održava kongres Neuro PR stručnjaka, čiji je glavni zadatak „učinkovitije komunicirati s potrošačima pomoću primjenjene psihologije i neuroznanosti, koja se nameće kao novi i ključni alat PR-a“. Marketing kao struka i kao znanstvena disciplina nakon dugogodišnjeg istraživanja kako potrošači donose nesvjesne odluke o kup-

nji, uspjeli su okruniti plod svog rada uvođenjem nove ekonomske discipline: Neuromarketinga. Pojam neuromarketing osmislio je Ale Smidts 2002. godine. Začetnik i pokretač je prof. Martin Lindstrom (Oxford University). Njegovo trogodišnje istraživanje je koštalo Oxford University više od 7 milijuna dolara, koje su donirale osam multinacionalnih kompanija. Lindstrom je koristio modernu aparaturu suvremene medicine, te skenirao više od 2000 eksperimentalnih mozgova koji su bili podvrgnuti raznim marketinškim strategijama koje uključuju: pozicioniranje proizvoda, utjecaj subliminalnih poruka, neoriginalnih brandova i logotipa, zdravstvenih i sigurnosnih upozorenja, provokativnog dizajna te pakiranje proizvoda. Lindstrom je objedinio rezultate istraživanja u svojoj novu

knjizi gdje je dokazao, kako 90% potrošača finalne odluke o kupnji donose isključivo na nesvjesnom nivou. Decidirano govoreći, od trenutka kada uđemo u trgovinu do trenutka kada donosimo finalnu odluku o kupnji, potrebno je manje od četiri sekunde, što znači da ne postoji racionalno objašnjiv način da smo u stanju smisljeno razmisliti o toj kupnji. Sve odluke koje donosimo su dokazivo rezultat primitivnog dijela mozga bez centra svijesti. Kauzalno tome možemo konstatirati kako neuromarketing počinje gdje tradicionalne marketinške tehnike istraživanja potrošača umiru. Neuromarketing počinje u mozgu i percepciji potrošača. (op.cit. H.M.Šola: „Neuromarketing-znanost i praksa“, znanstveni rad, stručno-znanstveni časopis Visokog učilišta Effectus). I, sada se postavlja ključno pitanje: Što PR stručnjaci, mogu naučiti od neuromarketinga?

## Neuroznastvene tehnike

### 1 PRAVILO MALOBROJNOSTI/MANJINE

Studenti državnog Sveučilišta na Floridi, trebali su ocijeniti kvalitetu hrane u kantini, u kampusu. Većina studenata ocijenila je hranu nezadovoljavajućom. Nakon devet dana sprovedeno je drugo ocijenjivanje gdje su studenti promijenili mišljenje u cijelosti. Što se dogodilo? Je li se poboljšala kvaliteta hrane? Ne. Dogodilo se „nešto“ što je primoralo studente ne samo da promijene mišljenje nego i da zavole hranu iz kantine više nego li prije! Podsjetimo, kvaliteta hrane se nimalno nije promijenila. No, promijenila se njezi-

na dostupnost. Na dan ispitivanja, studentima je rečeno, da zbog požara u sljedeća dva tjedna neće moći konzumirati hranu u kantini. Stručno se to zove: „Pravilo malobrojni/manjine“ (op.cit. Cialdini: „Utjecaj“). Što je točno pravilo malobrojni i kakva je njegova poveznica sa PR-om? Eksperimentalne i znanstvene studije su dokazale, da gubitak/gubitci, izazivaju čak dvostruko snažniju emociju od dobitka/dobitaka. PR primjena: Sada kada znate tu neminovnu činjenicu, da bi ste potaknuli određenu reakciju potrošača, nemojte implicirati poruku: npr. „ukoliko to učinite, uštedjeti će te 100,00 Kn“, već napravite formulaciju u: „štedite 100,00 kn kupnjom \_\_\_\_\_, no ukoliko to ne učinite, gubite popust od \_\_\_\_\_ kn“ (op.cit. Chris Graves, Ogilvy Worldwide PR).

### 2 PRAVILO SLIČNOSTI

Pojedinci imaju tendenciju poistovjećivati se i identificirati sa ljudima koji su slični njima samima. PR primjena: Pravilo „sličnosti“ najčešće se koristi kada želite mobilizirati veće skupine ljudi. Odnosno, ukoliko želite da se zbog određenog uzroka okupi mnoštvo ljudi, nemojte koristiti proklamaciju „uzorka i posljedica“, to možete napraviti i na sljedeći način: „7 od 10 ljudi su zabrinuti zbog ovog slučaja“ (ibid).

### 3 PRAVILO ARGUMENTACIJE

Studije su dokazale kako su potrošači današnjice osvješteni, te traže argumentaciju/činjenice/dokaze u izjavama. PR primjena: Najčešće kada nedostaje argu-

**Stalni sudski vještak za marketing Hedda Martina Šola, ujedno i naša autorica, s besplatnim savjetovanjem nagradila je naše čitatelje.**

**\* Dobitnice iz prošlog broja su Mihaela Brčić i Vesna Pevac.**

mentacije pojedini PR praktičari koriste emocijske apele kod potrošača kako bi napravili diverziju. Takav modus operandi ne samo da neće polučiti kvalitetan PR učinak, nije niti etičan (Ibid). Štoviše, svaka izjava ili tvrdnja mora biti potkrijepljena dokaznicom – jer ste u protivnom u zakonskom prekršaju. Preporuka autora: emocijski apeli neka samo signficiraju dokazivu tvrdnju. Uvijek sa kvalitetnom primjenom, polučuje se i kvalitetan rezultat! Međutim, prijeporno treba razumijeti koje su prednosti koje možemo „preuzeti“ iz neuroznanosti te ih primjeniti u svom poslovanju? Toni Muzi Falconi (međunarodni PR stručnjak, NY University) objašnjava: „Mislim da mnogi znanstvenici i stručnjaci počinju shvaćati, kako mišljenje potrošača je u daleko manjoj korelaciji s njihovim ponašanjem, nego li što je bilo prije 10 ili 15 godina. Ukoliko je ova teza samo djelomično točna, to znači da mi (tržišna, politička i društvena industrija) trebamo usmjeriti pažnju na više razumijevanja našeg ponašanja nego li naših mišljenja. A, to svakako nalaže potrebu da revidiramo naše slušačke procese kroz bolje poznavanje psihologije i neuroznanosti...“

Iako neuroznanost proučava metodologiju i obrasce ljudskih ponašanja, neuromarketing proučava interakciju između ponašanja i donošenja odluke. Poznavanje psihologije je neizostavno, a većina PR stručnjaka poznaje

osnove persuasivne komunikacije. Odnosi s javnošću imaju signifikantan utjecaj na javnost, te su i odgovorni za krajnji ishod koji su polučili svojom proklamacijom u javnosti. No, neovisno o nizu dostupnih kako jednostavnih tako i sofisticiranih tehnika koje možete naučiti, nikada nemojte zaboraviti najvažnije pravilo: pravilo etičnosti, jer upravo to pravilo uz našu sposobnost obrade informacija, nas i čini dominantnom vrstom na planetu. No, i naše sposobnosti su ograničene.

Ponekad, zbog pomanjkanja volje, vremena, snage ili ako smo pod stresom, nismo u mogućnosti kvalitetno analizirati situaciju. Ukoliko u tim situacijama donosimo odluke okrećemo se vrlo primitivnom ali neophodnom pristupu sužavanja dokaza (op.cit.: R.B.Cialdini: „Utjecaj-znanost i praksa“). Upravo zbog te obeshrabrujuće a neminovne činjenice, više nije dovoljno poznavanje tradicionalnih tehnika i alata PR-a.

Stoga, koja vrsta komunikacije će osigurati najjaču povratnu vezu ili dobiti većinu pozitivnih informacija od potrošača? Ukoliko se koristi ispravno, sljedeći primjer najbolje svjetske prakse i unutar etičkih standarda, neuromarketing će unaprijediti stratešku poslovnu vrijednost odnosa s javnošću. **Jer ne zaboravite da: „MAXIMA EX NIHILO NASCITUR HISTORIA“ - najveća priča nastaje ni iz čega!**



**CERTUM PROJEKT**

**STRUČNA MIŠLJENJA SUDSKIH VJEŠTAKA?  
EKO GRADNJA? LEGALIZACIJA OBJEKTA?**

[WWW.CERTUM-PROJEKT.HR](http://WWW.CERTUM-PROJEKT.HR)

E-MAIL: [INFO@CERTUM-PROJEKT.HR](mailto:INFO@CERTUM-PROJEKT.HR)

TEL/FAX: 01/5617-425



ENGLISKI,



NJEMAČKI,



RUSKI,



SLOVENSKE JEZIK



## DENIS SEKULIĆ: „Puštamo da naši kupci govore umjesto nas“

Tvrtka Ytong lider je na tržištu energetske učinkovite gradnje, a o hrvatskom građevinskom sektoru i zelenoj gradnji razgovarali smo s direktorom tvrtke Denisom Sekulićem.

**[PSD] Na kakvim projektima radite i koje sve usluge nudi tvrtka Ytong?**

Tvrtka Ytong punim nazivom Ytong porobeton d.o.o. ekskluzivni je uvoznik i distributer energetske učinkovitog materijala porobetona pod nazivom Ytong te termoizolacijske ploče Multipor. Dio smo njemačkog koncerna Xella International, vodećeg proizvođača porobetona i silikatne opeke, prepoznatljivih brendova kao što su Ytong, Hebel i Silka. Prisutni smo u Hrvatskoj više od 20 godina, a pozicionirali smo se kao građevinski materijal s izvrsnim svojstvima izuzetno podestan za gradnju energetske učinkovitih objekata.

**[PSD] Kako biste s obzirom na vaše iskustvo i poslovanje opisali stanje u hrvatskom građevinskom sektoru? Koji su problemi prisutni, što koči razvoj i koje promjene su nužne da se kriza prebrodi?**

Ono što je evidentno je da nema investicija. To je glavni i osnovni problem. Nažalost, znamo da u Hrvatskoj još uvijek morate proći mnoštvo zapreka kako biste neki projekt pokrenuli, pa i „izgurali“ do kraja. Drugi problem je izuzetno spori sustav. Od našeg prvog razgovora s nekim potencijalnim kupcem i našeg servisa kojim mu nudimo potpunu podršku u svim fazama gradnje, pa do iz-

gradnje kuće, traje obično do godinu dana, a ponekad i dvije odnosno tri godine. Stoga je teško raditi dugoročne planove dok država funkcionira na takav način.

Puno se priča o investiranju u nove ljude, o investiranju u kapital. Međutim, događa se da se vriednost početne investicije, zbog dugog vremena realizacije smanji, ili čak prepolovi. Često nam se događa da investicija bude realizirana tri godine kasnije, i upola manja nego što je u startu planirano. I takvih je primjera mnoštvo. Država bi trebala biti servis građana na čelu s ljudima koje smo odabrali da nas vode, i to s jednostavnim i transparentnom zakonskom pro-

cedurom, ali nažalost to nije tako. Da bi investitori prebrodili sve ove nepotrebne prepreke, potrebna je snažna motivacija svih sudionika u investicijskom procesu, koje na strani državnih institucija još uvijek – nema.

**[PSD] Ytong je poznat po gradnji niskoenergetskih kuća, no čini nam se da Hrvatska još uvijek nije u potpunosti prepoznala prednosti takve gradnje. Tko su vam najčešći klijenti i što koči „zelenu“ gradnju u našoj zemlji?**

Postoji jasna definicija što je to pasivna ili niskoenergetska kuća, međutim ja bih to pojednostavio i rekao da je to dobro izolirana kuća. Da biste izgradili energetske učinkovitu, niskoenergetsku ili pasivnu kuću potreban Vam je materijal s visokim toplinsko izolacijskim svojstvima. A to je jedna od osnovnih karakteristika Ytong materijala. Kupcima je još uvijek sve to nešto novo i pomalo

apstraktno, no vidljivi su evidenti pomaci u razmišljanju, pogotovo ove godine. Sve više primamo upite investitora koji isključivo žele graditi energetske učinkoviti dom za svoju obitelj i sebe, i ne pristaju na ništa drugo. Svjesni su prednosti života u takvoj kući, troškovima koji su bitno smanjeni i mikroklimi koju takva kuća ima. Dolaze nam s konkretnim zahtjevima i upitima iz kojih se vidi da su upućeni, što nam je izuzetno drago. Energetska učinkovitost postaje sve više potreba, ali i obveza, to je sigurno. Više nećemo doživjeti jeftinije energente, plin, struju, drvo ili vodu i jedino što nam preostaje je smanjenje njihove potrošnje. Niskoenergetska gradnja sastoji se od niza elemenata, a zidovi kuće u toj priči su itekako bitni. Tu je Ytong bez konkurencije. Drago nam je da smo prepoznati kao lider u tom segmentu tržišta, jer mi tu priču „guramo“ već neko duže vrijeme. Ulagali smo puno truda u edukaciju tržišta i svih naših ciljnih skupina, naravno nakon nekog vremena rezultati moraju biti vidljivi. Na pitanje o kočenju zelene gradnje mogu reći da se kod nas događa da ljudi izgrade kuću od klasičnih materijala i onda stanu iz financijskih razloga. Nakon toga usele u neizoliranu kuću i ne mogu plaćati visoke troškove grijanja. Opet ću spomenuti potrebu motivacije države, koja bi trebala te ljude stimulirati da grade kvalitetno, te da završe i usele u kvalitetno izolirane domove, s minimalnim režijama.

**[PSD] Gradnja niskoenergetskih kuća u startu je skuplja od klasične gradnje, no s vremenom se više isplati. Na koji način je ona zapravo isplativa i u kojem vremenskom periodu vlasnici osjete te uštede?**

Cijela ovojnica kuće mora se sagledati u cjelini. Ona se sastoji od zidova, krova, prozora i poda. Naš dio kojim se bavimo je zid i



**Ytong niskoenergetska kuća obitelji Lipovec koja u zimskim uvjetima troši svega 200 kn mjesečno.**

**YTONG**

krov, odnosno konstrukcija kuće. Ako ljudi izgrade kuću na pravi način, kako ih savjetujemo, onda njihovi projekti mogu ući u sferu niskoenergetike. U samom startu gradnja niskoenergetske kuće skuplja je za nekih 10 do 15%. Uštede se osjete odmah, a investicija se, ovisno o kući i načinu gradnje, vrati kroz par godina. Razlike u troškovima mogu biti i do 50% u odnosu na troškove života u kući građenoj klasičnim materijalima.

**[PSD] Građevinski sektor jedan je od najpogođenijih trenutnom krizom, tako baram slušamo u medijima. U kojoj mjeri je to istina i kako se to odrazilo na vaše poslovanje? Kako ste se prilagodili krizi?**

Tržište je stalo još 2009. godine, dok su prethodne dvije godine bile nerealno dobre. Situacija je trenutno takva da u Zagrebu ima preko 10.000 neprodanih stanova, svi su opterećeni kreditima, ne grade se više autoputovi, mostovi... Nema investicija. Mi se pokušavamo diferencirati na tržištu tako da našim kupcima nudimo nešto više. Naime, prodajemo jednostavan proizvod - Ytong blok proizveden u nekoliko dimenzija. Ali mi svom kupcu nudimo cjelovita rješenja, a ne samo svoj proizvod, koji je samo jedan ele-

ment cjeline. Pratimo klijenta od njegove prve ideje, i općenitog razgovora o potencijalnoj investiciji, čak i prije nego kupi gradilište, preko projektiranja i izvođenja sve do završetka i useljenja u kuću. Nudimo i savjete kada je kuća već gotova, prolazimo s klijentima kroz cijelu priču, čak radimo prezentacije na gradilištima. Naša praksa i želja je da naše projekte dovodimo do kraja i da kupci budu zadovoljni. Od prve ideje do kraja gradnje, mi smo u svim tim segmentima prisutni. Naš udio u tržištu je relativno mali. On iznosi nekih 6-7% u materijalima samo za zidane konstrukcije. Sve ostalo su oni materijali koje ljudi zovu „klasičnima“ (uglavnom razne vrste opeke i betonski blokovi). Izvan toga gradi se i monolitnim betonom i nešto montažnom drvenom gradnjom. S obzirom na naš mali udio u tržištu, mi smo i relativno manje pali. Prodaja nam je pala za oko 20%, dok je kod drugih pala čak i do 50%.

**[PSD] Koje biste još prednosti ovakve gradnje istaknuli?**

Protupožarnu zaštitu koju Ytong materijal osigurava. Ima atest za dva sata požarne otpornosti za pregradni zid debljine svega 10 cm. I možda sada nešto jako važno: što se tiče sigurnosti

Hrvatska je u izrazito visokim potresnim zonama, pogotovo Zagreb s okolicom i južna Dalmacija. Ytong je kao materijal vrlo lagan i elastičan, te monolitna, bez velikih šupljina. Kada se dogodi potres, a potres je razarajuća horizontalna sila, naš materijal lako podnese. Možda se kuća nagne ili popuca, ali se teško ruši, i ljudi se stignu spasiti.

**[PSD] Što nas očekuje ulaskom u Europsku uniju?**

Vjerujem da će se zbog ulaska u EU i investicije malo pokrenuti, jer kada netko investira u članicu EU onda se to malo drugačije gleda. No ipak, ne očekujem odmah neke veće investicije. Vjerujem da će se u našoj državi ipak početi nešto događati na krilima optimizma. Taj val optimizma bi trebao malo popraviti krvnu sliku gospodarstva, i ne samo u građevini. Promjene legislative koje će biti prilikom ulaska u EU, novi promijenjeni pravilnici o Zidanim konstrukcijama, o toplinskoj izolaciji zgrada, i o zaštiti od buke, očekujemo da će nam otvoriti nove poslovne mogućnosti. U tom dijelu smo vrlo aktivni, jer te promjene mogu utjecati na naše buduće poslovanje. Vrlo dobro surađujemo i s ostalim kolegama u branši, kao i s našim Ministarstvom.



Unutrašnjost luksuznog hotela & Spa ladera u Punta Skali, Zadar  
Foto: Dino Stanin/PIXSELL



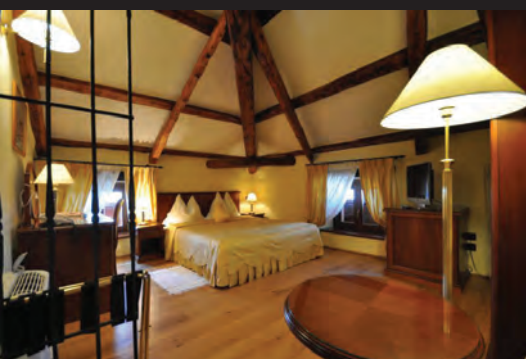
Prvi dizajn hotel u Hrvatskoj - Hotel Lone u Rovinju  
Foto: Dusko Marusic/PIXSELL



Vila Dalmacija u Splitu  
Foto: Tino Juric/PIXSELL



Vila Floriana na otoku Hvaru  
Foto: Dalibor Urupalovic/PIXSELL



Najbolji boutique hotel 2007., 2008., 2009., 2010. & 2011. - San Rocco u Istri  
Foto: Dusko Marusic/PIXSELL



Blue Waves Resort, smješten na otoku Krku, nedaleko Malinske

LUKSUZNI SMJEŠTAJ U HRVATSKOJ

# NEISKORIŠTENOST POTENCIJALA ZA RAZVOJ TURIZMA VIŠE KVALITETE – hoće li skorija budućnost donijeti nove prilike?

Kad je riječ o turizmu, svi su složni oko jednoga: imamo prekrasnu netaknutu prirodu i povijesnu-kulturnu baštinu te dovoljno mogućnosti za razvoj posebnih sadržaja i usluga. A kad se radi o luksuzu, još uvijek nam nedostaje smještajnih kapaciteta najviše kvalitete, uključujući i luksuzne vile, marine za prihvat luksuznih jahti te nekoliko „pravih“ golf igrališta. Dizajneri se slažu kako imamo i dovoljno kvalitetnih projekatana i umjetnika za dizajnerske i *boutique* hotele koji bi doveli elitni turizam. Bilo bi šteta da destinacije koje imaju uvjete za razvoj elitnog turizma, to ne prepoznaju i ne iskoriste.

Prema podacima Ministarstva turizma, Republika Hrvatska je u 2011. godini raspolagala s ukupno 935 tisuća kreveta, što je za 25 tisuća više nego godinu prije. Ukupno je ostvareno 60,4 milijuna noćenja. U razdoblju od siječnja do srpnja 2012. sve jadranske županije bilježe rast broja noćenja

turista, dok je trećina turističkog prometa ostvarena u Istarskoj županiji. Iz istog ministarstva podaci pokazuju kako je posljednjih pet godina zamjetan dvoznamenkasti rast turističkog prometa u hotelima s 4 i 5 zvjezdica.

„Posljednjih pet godina u Hrvatskoj je broj hotela s 4 zvjezdice

povećan s 130 na 190, a hotela s 5 zvjezdica s 19 na 30. Iako je vidljiv trend rasta broja luksuznih hotela, ukupna ponuda ipak nije usklađena s potražnjom“, kaže **Damir Njirić**, savjetnik ministra turizma.

U nacrtu **Glavnog plana i strategije razvoja turizma RH** u izradi **Instituta za turizam** navode se podaci koji kažu kako je u razdoblju od 2001. do 2009. godine ostvareni broj noćenja u Hrvatskoj povećan 9%, više nego u Španjolskoj i Italiji. Rast je praćen promjenom strukture i rastom važnosti objekata više kategorije te rastom ponude privatnog smještaja. Izrazito je narastao udio hotela više kategorije na koji je odgovorila i potražnja. U 2010. godini hoteli s četiri zvjezdice ostvaruju najvišu razinu iskorištenosti, a ujedno postaju, prema kriteriju ostvarenog financijskog prometa, i najvažniji segment hrvatskog hotelijerstva. Navode se brojke koje govore kako do 2020. godine Hrvatska treba 100 novih hotela, oko 8 resorta, 7 golf terena, 5 zabavnih parkova, 5.000 novih vezova i 7 novih kampova.

### **Standardi kojima „udovoljava“ luksuz**

Imamo li danas stvorene smještajne kapacitete za razvoj ekskluzivnog turizma koji se zasniva na kategoriji visoke kvalitete smještaja? „Naravno da imamo“, odgovara **prof. dr. sc. Mato Bartoluci**, pročelnik Katedre za turizam na zagrebačkom Ekonomskom fakultetu. Dodaje kako to možemo argumentirati i brojkama: u Hrvatskoj je više od 600 hotela, a danas njih preko 20 ima 5 zvjezdica, koji su prostorno raspoređeni od Istre do Dubrovnika i u Zagrebu. „Pojam ekskluzivnog hotela sa sobom povlači i visoku kvalitetu svih drugih sadržaja koji zajedno mogu predstavljati turistički proizvod najviše kvalitete određene turističke destinacije, kao npr. Dubrovnik, Split,

Opatija, Rovinj, Zagreb. Mogli bismo reći kako imamo primjerene smještajne pa i druge kapacitete koji mogu osigurati turistički proizvod najviše kvalitete na turističkom tržištu“, zaključuje Bartoluci.

Kada govorimo o luksuzu, važna je dosljednost hotela u pružanju vrhunske kvalitete. „Luksuz donosi uslugu izvan one koja je bitna ili neophodna gostu, odnosno koju gost percipira zdravo za gotovo te je personalizirana za svakog pojedinog gosta hotela“, smatra **mr. sc. Iva Bahunek**, direktorica Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske. Navodi kako je hotelska ponuda u Hrvatskoj uglavnom srednje razine kvalitete, a struktura hotelskih proizvoda nije razvijena. „Kako bi bili u toku s promjenama na međunarodnom turističkom tržištu, hotelska ponuda mora biti definirana u dva segmenta: onom koji nudi visoku posebnost i kvalitetu (luksuzni hoteli, lifestyle, dizajn hoteli) ili onom koji nudi osnovnu uslugu za nisku cijenu (tzv. budžet hoteli). Strukturiranje hotelskog tržišta Hrvatske u ovim segmentima tek je u začetku“, dodaje Bahunek. Napominje kako luksuznu ponudu za goste najdublje džepa ne mogu razvijati sve destinacije, nego samo one koje zato imaju komparativne prednosti. Ponudu za elitne goste čine prije svega luksuzni smještajni objekti, hoteli i turistički resori, a potom i vrhunski restorani i barovi.

Luksuzni standardi danas su zahtjevniji nego prije i imaju dvostruku ili čak trostruku pojavnost koja se oslanja na razinu usluge, identitetsku razinu i komunika-

cijsku razinu. Hoteli visoke kategorije, napominju iz **Sektora za turizam** pri HGK, osim luksuznih sadržaja moraju zadovoljiti trendove u potražnji: potražnja novih vrijednosti (kao što su transformacija, harmonija, duhovnost, kreativnost, inspiracija, zdravlje, odgovornost, identitet) te diferencijaciju uranjanjem u autentičnost. Ponudu luksuznih hotela definira jedinstvena i prepoznatljiva estetika, dizajn i oprema, sofisticirana usluga - educirano, inteligentno i intuitivno osoblje, proaktivna i rafinirana ponuda u svakom segmentu te jedinstveno destinacijsko okruženje i kreativna ponuda.

Bartoluci ističe kako je problem koji se veže za turizam visoke razine kvalitete, pitanje profitabilnosti, odnosno pitanje ekonomske isplativosti turizma u Hrvatskoj, posebno onih kapaciteta koji žive sezonski, koji ne rade cijele godine i nemaju prosječnu zauzetost više od 200 dana. Brojni primjeri su pokazali profitabilnost hotela niže kategorije, a kad su povišili kategoriju, izgubili su komponentu profitabilnosti, zato što su uložili velike investicije, a te nove investicije trebaju puno godina da bi se otplatile.

### **Promocija hrvatskog turizma - važno upravljanje destinacijom**

Luksuzna ponuda ne uključuje samo luksuzne smještajne kapacitete i vrhunsku ponudu ugostiteljskih objekata, već i druge objekte i sadržaje najviše kvalitete koji nedostaju, kao što su: marine za prihvrat luksuznih jahti, golf tereni i slično, a u ovom segmentu

ponude potrebno je i više vrhunskih kulturnih i zabavnih sadržaja i manifestacija. „I novi operativni marketinški plan Hrvatske turističke zajednice za ovu godinu, kao krovni marketing plan turističkog sektora veliku pažnju posvećuje pitanju kreiranja destinacijskih menadžment kompanija i organizacija (DMC-a i DMO-a) te kreiranju novih proizvoda kao motiva dolaska u destinaciju, posebice u pred i posezoni“, zaključuje Njirić.

I prof. Bartoluci s Ekonomskog fakulteta navodi kako se u promociji hrvatskog turizma postavlja pitanje upravljanja destinacijom koje bi trebalo osigurati najvišu razinu kvalitete turističkog proizvoda, odnosno pitanje kakav bi model uopće trebao biti da bude učinkovit, okrenut prema gostima najviše platežne moći, ali isto tako da ne eliminira sve ostale goste.

Iz Sektora za turizam pri HGK napominju kako promocija luksuznog turizma zahtijeva poznavanje tržišta, pristup ciljanim i vrlo specifičnim grupama, stoga je potrebno jasno definirati ciljane skupine i njihove preferencije. Dobavljači i kupci podjednako počinju shvaćati kako gosti koji čine glavninu luksuznog tržišta, nose sa sobom novi set standarda. Uz 'masovni' luksuzni turizam, tu je i onaj elitni, jedinstveni namijenjen prepoznatljivim osobnostima iz svijeta biznisa, filma ili politike, smatraju iz Sektora za turizam. A upravo su oni koji svojom nazočnošću privlače i onu prvu kategoriju te gosti čiji je aspekt doživljaja destinacije obojen dodatnom notom odgovornosti prema lokaciji u kojoj borave.

### **Što traže elitni gosti?**

Gosti najveće kupovne moći, osim luksuznog smještaja i vrhunske ugostiteljske ponude, traže i bogate sadržaje u koje spadaju i kulturna i zabavna događanja.

### **Svjetski primjeri dizajnerskih hotela:**

- **Q! Hotel u Berlinu, futuristički stil;**
- **Una Hotel Vittoria u Firenci, u ultramodernom stilu;**
- **Hotel Puerta America multidizajnerski hotel u Madridu, karakterističan po tome da je 19 internacionalnih arhitekata dizajniralo razne dijelove hotela i više tipskih soba;**
- **Faena Hotel u Buenos Airesu.**



Nova generacija gostiju se sve kraće zadržava na jednom mjestu i sve manje vremena provodi u hotelskoj sobi. Današnji su gosti usmjereni na istraživanje lokalnih i kulturnih znamenitosti te gastronomske ponude. Naglasak na putovanjima stavljaju na razonodu, tako da osim smještajnih kapaciteta, novu dimenziju dobivaju kvaliteta usluge i sadržaj destinacije. „Gosti hotela nisu samo gosti hotela u najviše luksuznim hotelima, gdje plaćaju boravak od tjedan dana 2 do 3 tisuće eura, već očekuju da u samom hotelu imaju sve druge primjerene sadržaje koji oni traže. To znači prije svega wellness sadržaji te neke druge sadržaje visoke razine koji gosti očekuju na toj istoj razini smještaja, tipa casino u hotelu“, smatra prof. Bartoluci. Također ističe kako gosti žele osjetiti događanja, upoznati ljude, običaje i kulturu. Postavlja se pitanje imamo li u tom području izvan hotela primjereni sadržaj visoke kvalitete koji će biti konkurentan na europskom tržištu? Bartoluci smatra kako dostižemo i tu razinu turističke kvalitetne ponude, a Dubrovnik je najbolji primjer za to.

Golf, kao dodatni sadržaj, privlači inozemne goste visoke plaćalne moći. Golf je najveći upitnik i oko njega se javlja najviše nesporazuma, jer smo do nedavno imali Zakon o golfu, a da golfa gotovo nismo ni imali u ponudi. „Kad gledamo zemlje u okruženju, na Mediteranu, jasno je da te zemlje imaju preko 100 golf terena, odnosno razvijaju golf i uz golfu razvijaju rezidencionalni turizam visoke kvalitete. Međutim, golf sam kao sadržaj teško može biti u našim uvjetima profitabilan sadržaj. U našem turizmu ne možemo graditi velike golf klubove, odnosno nemamo dovoljno brojnu domaću golfersku klijentelu za koju bismo gradili golf igrališta. Međutim, mi trebamo golf zbog inozemnih gostiju“, navodi Barto-



**Branko Čukelj, potpredsjednik Hrvatskog kuharskog saveza**

„Elitni gosti najviše traže specijalitete. Prvenstveno je to riba. Zatim, suhomesnati proizvodi (kuleni, pršut), sirevi (paški sir, ovčji sir). A sve to u prirodnom ambijentu gdje se gost može opustiti i osjećati kao kod kuće, kako bi sve te specijalitete mogao doživjeti.“



**prof. dr. sc. Mato Bartoluci, pročelnik katedre za turizam na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu**

„Hrvatski turizam, uz sve slabosti, nema alternativu u gospodarskom razvoju Hrvatske. Turizam je taj koji kroz svoje multiplikativne funkcije i učinke može pokrenuti cijelo gospodarstvo. On to i čini, samo nedovoljno u odnosu na ono što bi mogao. U promociji nam fali organizacijska komponenta, kako bi svu tu kvalitetu koju imamo povezali i upakirali u jedinstveni proizvod.“



**Denis Ivošević, direktor Turističke zajednice Istarske županije**

„Mislim da je postavljanje razvoja Istre prema luksuznom turizmu s jedne strane nepotrebno, a s druge nedostižno. I puno značajnije i jače turističke regije od Istre, koje gledamo kao uzore u smislu razvoja destinacije, nemaju epitet destinacije luksuza.“



**mr. Sandra Meštrović, dipl. ing. arhitekture, dipl. scenograf**

„Interijer možemo nazvati unutrašnjim pejzažom u kontekstu hotela pa je u tom smislu jednako važan kao i pogled na van, a još je važniji ukoliko sam pogled i nije posebno atraktivan. Uspješan interijer je više od toga, ne samo savršena slika, već poseban doživljaj, ambijent, ugođaj koji zahvaća sve elemente percepcije dok u njemu boravimo.“

luci. Golf, stoji u nacrtu Glavnog plana i strategije razvoja turizma RH Instituta za turizam, može inducirati povećanje turističke potražnje i potrošnje, obogatiti turističku ponudu i unaprijediti imidž zemlje, posebice među segmentima potražnje koji danas nisu zainteresirani za Hrvatsku.

### **Prvi Q hoteli u Hrvatskoj – Q za kvalitetu**

Ministarstvo turizma propisuje suvremene standarde za kategorizaciju hotela i drugih smještajnih objekata, potiče unapređenje hotelske kvalitete. „Sa sigurnošću mogu reći da su naši hoteli, uključujući i one s 4

5 zvjezdica, konkurentni hotelima istih kategorija u inozemstvu“, dodaje Njirić. S obzirom da je kvaliteta jedan od bitnih segmenata u jačanju konkurentnosti, Ministarstvo turizma je prošle godine donijelo Pravilnik o dodjeli oznake kvalitete za hotele s 3 i više zvjezdica (tzv. „Q“ oznaka) koji se od ostalih ističu ponudom i filozofijom poslovanja. „Osim kvalitete usluge, ulaganja u razvoj, promicanja i neprestanog poboljšavanja kvalitete, Uprave hotela morale su dokazati da kontinuirano ulažu u edukaciju osoblja, posluju u skladu s ekološkim standardima, vode računa o zadovoljstvu i sigurnosti svojih gostiju, ali i oso-

blja, kontinuirano provjeravaju kvalitetu uređaja i opreme, posluju u skladu s propisanim procedurama i uputama te surađuju s lokalnom zajednicom na područjima upravljanja turističkom destinacijom, zaštite okoliša i zdravlja te baštine“, objašnjava Njirić. Svrha ove oznake je stvaranje prepoznatljivosti na tržištu, te poticanje i nagrađivanje hotela koji su postavili visoke parametre iznad tržišnog standarda, ali i dokazali kako tom kvalitetom znaju upravljati. Prve oznake kvalitete za usluge u hotelijerstvu dobili su hoteli: Monte Mulini iz Rovinja, Le Meridien Lav iz Splita i Valamar Lacro-ma iz Dubrovnika. Oznaka kvalitete nije obavezna i dodjeljuje se na zahtjev hotelijera, a namijenjena je hotelima s tri, četiri i pet zvjezdica. Oznaku utvrđuje povjerenstvo Ministarstva turizma i tajni gost na temelju različitih kriterija, koji boraveći u hotelu na osnovu stručnog znanja i postavljenih zahtjeva, ocjenjuju kvalitetu i izvještaj podnose Ministarstvu turizma, koje će dodijeliti oznaku ako hotel zadovolji sve potrebne uvjete.

### **Elita u Istri i Dubrovniku – 'luksuznim' biserima hrvatske ponude**

Osim po prirodnim ljepotama i znamenitostima, mora i sunca, u svijetu je Hrvatska, kao turistička destinacija, prepoznata i kao odredište vrhunskog smještaja. A upravo luksuzni smještaj, unatoč visokim cijenama, na pravi način „uzvrća“ krizi - povećanjem broju gostiju i sve većim razvojem elitnog turizma, jer su najbolji hoteli i prošlog ljeta bili: puni.

„Luksuznog smještaja u Istri jednostavno nema“, kaže **Denis Ivošević**, prvi čovjek TZ Istarske županije. Napominje kako u Istri postoje određeni smještajni objekti koji svojom ponudom, servisom i izgledom odskakuju od hrvatskog prosjeka, no to još uvi-



**Benzinski servisi** (s autopraonicama i trgovinama)  
Zagreb, Sesvete, Orašje, Brčko, Šamac  
**Veleprodaja naftnih derivata** iz terminala



**ANTUNOVIĆ TA**

Hotel Antunović **Zagreb**  
Hotel Antunović **Sesvete**

Hotel Antunović **Orašje**  
Hotel Antunović **Brčko**

[www.antunovic.hr](http://www.antunovic.hr) || tel. +385 (0)1 2041 116 || fax: +385 (0)1 2041 260 || e-mail: [uprava@antunovic.hr](mailto:uprava@antunovic.hr)

jek nije luksuzni razred u pravom smislu te riječi. „Tržište luksuza je internacionalno, stoga bi naši smještajni objekti po logici stvari morali biti kompetitivni u svjetskim razmjerima, a dobro nam je poznato da za sada ne igramo u toj prestižnoj ligi. Prije bih rekao da imamo nekoliko izuzetnih hotela, nekoliko stancija i nekoliko vinarija koji su na tragu visoke kvalitete i koji sami za sebe predstavljaju određenu atrakciju. No, to je tek dobra osnova da se dodatno podigne razina znanja i vještina, opreme, usluge i servisa te gostoljubivosti na putu prema visokoj kvaliteti, izvrsnosti i tek na kraju toga puta - prema luksuzu“, objašnjava Ivošević. Slaže se kako luksuz ne poznaje recesiju i krizu, s obzirom da se neprestano javljaju nova tržišta koja su željna i gladna luksuznih brendova. Ivošević smatra kako Hrvatska i Istra nisu dio tog svijeta, ali je činjenica da nam, primarno radi ljepote našeg mora i otoka, dolaze gosti - konzumenti luksuza i oni iz VINAJSKUPLJE VILE NA JADRANSKOJ OBALI

sokog društva te ih trebamo na kvalitetan način dočekati i primjereno im naplatiti usluge i servis. „Kad nema ponude, jasno nema ni potražnje, no Istra ima definitivno nekoliko lokacija koje bi mogle ponuditi višu razinu kvalitete doživljaja, emocija i ponude i koje bi mogle predstavljati veliki izazov za konzumente tržišta luksuza. Tu mislim prije svega na otočje Brioni, na područje Muzila u Puli, otok Sv. Katarina u Rovinju i nekoliko mjesta u unutrašnjosti Istre, jasno pod preduvjetom da se na tim područjima ostvari planski razvoj novih objekata koji udovoljavaju kriterijima visoke kvalitete“, mišljenja je Ivošević.

**Dubrovnik** je u svijetu najpoznatiji hrvatski turistički brend, a s obzirom na visoku kvalitetu smještajne ponude, možemo govoriti o tome da je Dubrovnik među luksuznijim odredištima u Hrvatskoj. Od 47 dubrovačkih hotela, 14 je visokokategoriziranih (5\*), dok je ukupni kapacitet luksuznih vila (5\*) na području grada

oko 150 postelja, a broj luksuznih vila raste iz godine u godinu. „Ostvarenje broja noćenja u vilama za 2012. od početka godine je bio u porastu, kao i u svim ostalim oblicima smještaja, odnosno imali smo za deset posto više gostiju koji koriste ovaj oblik smještaja u gradu Dubrovniku. Najčešći gosti su turisti iz Ujedinjenog Kraljevstva, Francuske, Njemačke, Rusije, SAD-a, Španjolske te skandinavskih zemalja. Ističemo da luksuzne vile na dubrovačkom području unajmljuju i svjetski celebrity, članovi kraljevskih obitelji, filmske zvijezde itd.“, kažu nam iz **TZ grada Dubrovnika**. Sveukupna dubrovačka turistička ponuda je iznad hrvatskog prosjeka, zbog toga što je naš grad, kako navode iz Turističke zajednice, po svojoj arhitekturi, povijesti, kulturnim sadržajima, manifestacijama i posebnim događanjima, visokoj kvaliteti smještaja, sve kvalitetnijoj gastronomskoj ponudi, zanimljiv gostima visoke platežne moći. Elitni turizam segment je

ukupnog turizma u Dubrovniku, a daljnji rast vide u razvoju segmentiranih ponuda za korisnike, kao što su izgradnja golf terena i marine za mega jahte, uz koje će se raditi i popratni sadržaji namijenjeni klijenteli više platežne moći. Gospodarska kriza nije utjecala na razvoj elitnog turizma u Dubrovniku - dapače turistički rezultati iznimno su dobri - bilježe dvoznamenkasti rast.

### Impresivni hotelski dizajn

Dizajn interijera je vrlo bitan jer on značajno pridonosi vrijednosti objekta. Prvi dizajn hotel u Hrvatskoj je hotel Lone u Rovinju. Dizajnerski hoteli su posebna kategorizacija hotela koja je neovisna o standardnoj kategorizaciji. „Hoteli postaju ‘dizajn hotelima’ nakon što ispune određene norme i bivaju uvršteni u grupaciju Design Hotels koja je osnovana 1993. godine i koja je sastavljena od 200 hotela i više u 40 različitih zemlja“, objašnjava dizajnerica interijera, **Ana Deg** te dodaje kako sud dizajn hoteli posebni po svom dizajnu i estetici, a gostima nude posebno iskustvo, neovisno o veličini objekta ili utrošenom budžetu u dizajnu interijera.

Dizajn hoteli su puno više od samog smještaja, čak i luksuznog smještaja, a jedan od prvih dizajn hotela u Europi je Radison Blu Royal Hotel u Kopenhagenu. „Ta-

GRAD	NAZIV VILE	DNEVNI NAJAM	TJEDNI NAJAM
Dubrovnik	Elita	12.000 eura	84.000 eura
Dubrovnik	Šeherezada	5-7.000 eura	49.000 eura
Dubrovnik	Agava	7.000 eura	-
Milna (Brač)	Olive	-	16.800 eura
Hvar	Baroque	-	14.000 eura
Vela Luka (Korčula)	Mediteran	-	13.500 eura

kvi hoteli imaju jedinstven i cjelovit vizualni identitet, osmišljen i provučen do najsitnijih detalja. Stil je suvremen, često ultramodern ili futuristički, opremljen visokom tehnologijom i praćen bogatim sadržajima: od kulinarskih do razolikih zona opuštanja“, kaže **Sandra Meštrović**, magistra arhitektica, dipl. scenograf. Preduvjet za izgradnju takvih 'specifičnih' hotela je, osim stručnog tima arhitekata i dizajnera interijera, kvalitetna lokacija, studija isplativosti i strategija, blizina zanimljivih sadržaja, prirodnih ljepota, povijesnog i kulturnog nasljeđa.

### „Ako se želiš osjećati kao car, odsjedaj u boutique hotelima“

Boutique hoteli su manji, intimniji, jedinstveni i nekonvencionalni hoteli, a pojavili su se 80-tih po glavnim gradovima: Londona, NYC i San Francisca. Trend boutique hotela u svijetu raste pa se mnogi hoteli naknadno pretvaraju u takvu vrstu hotela. Mogu biti dizajnerski ili lifestyle, a nikad nisu dio velikih hotelskih lanaca, jer žele zadržati poseban identitet. „Za razliku od velikih hotela, omogućavaju prisniji pristup osoblja i smještaj. Posebnog su dizajna i arhitekture ili su pak tematski. Ponekad sobe nisu označene brojevima nego temom, slikom ili slično. Nemaju klasičnu recepciju, već info kutak za doček i ugodan lobby uređen u stilu dnevnog boravka“, opisuje karakteristike arhitektica Meštrović.

S obzirom na poziciju razlikuju se dva tipa: gradski i resort. „Resort traže mirna, skrivena mjesta, kao na primjer na otocima ili u planinama. Tehnologija nije bitna, jer se traži povezanost s prirodom, odnosno odmak od civilizacije. A nekako je nepisano pravilo da što je teže dostupna lokacija, to su atraktivniji“, kaže Meštrović. Neki od primjera takvih hotela su Hotel Riva u Hvaru, Marco Polo, Gradac (makar-



**mr. sc. Iva Bahunek**, direktorica Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (Foto: Pixsell/PD)

„Zadaća Udruge je provođenje edukacijskih seminara za stručno usavršavanje proizvodno-uslužnog osoblja u hotelijerstvu i restoraterstvu, koji se odnose na hotelsku prodaju i recepciju, domačice, konobare, barmene, kuhare. A kroz specijalizirane programe za managere, u suradnji s vodećim svjetskim školama, podižemo letvicu kvalitete usluge koja je krucijalna za odnos prema klijentima, kako u luksuznim hotelima, tako i u hotelima s manje zvjezdica.“



**Ana Deg**, dizajnerica interijera

„Generalni trendovi u dizajnu interijera hotela su manje formalna predvorja koja svojim jedinstvenim stilom uvode u atmosferu hotela. Predvorja hotela se sve češće dizajniraju kao udobni 'dnevni boravci', gdje se gosti mogu opustiti i družiti, a kupaonice kao mali wellness prostori, dok se sobe i kupaonice koncipiraju kao djelomični open plan prostori.“



**Davor Njirić**, savjetnik ministra turizma

„Hrvatska u nadolazećim godinama očekuje snažniji razvoj svih dijelova, segmenata ponude, između ostaloga i luksuzne ponude namijenjene tzv. elitnim gostima najdubljeg džepa, ali i najvećih zahtjeva. Cilj nam je da se percepcija Hrvatske kao odredišta sunca promijeni, tako da postanemo privlačno odredište za turiste raznih profila i interesa.“

ska rivijera), dubrovački Kazbek, istarski San Rocco, a svjetski poznati primjer je argentinski Home Hotel, smješten u Buenos Airesu.

### „Luksuzna kuhinja“ - autohtona

Razvoj organiziranih oblika okupljanja kuhara i stvaranja uvje-

ta za razvitak ukupne kulinarske struke, osnovni su zadaci Hrvatskog kuharskog saveza, koji je osnovao Academiul culinaricu Croaticu, za osposobljavanje kuhara i sudjelovanje na kulinarskim događanjima u zemlji i inozemstvu, a pokreće akcije istraživanja i vrednovanja hrvatske kulinarske

### IPK International - siromašni putuju sve manje, a bogati još više

Gosti s višom kupovnom moći nastavili su putovati i tijekom proteklih kriznih godina. Najveći potrošači u turizmu su Nijemci, Amerikanci, Britanci, ali broj takvih gostiju raste najviše s azijskih tržišta. IPK podaci pokazuju kako se tijekom kriznih godina pokazalo da siromašni putuju sve manje, a bogati još više, uz neuobičajeni podatak o značajnom mijenjaju navika i modela putovanja. Putnici s visokim prihodima očekivano troše više na putovanja, u prosjeku 930 € po izletu na osobu, ali također znatan dio (38%) troši samo 250-749 € po putu, što ukazuje na njihovu značajnu osjetljivost na cijene dobro uhodanih putnika.

Sektor za turizam Hrvatske gospodarske komore

baštine. Potpredsjednik Saveza, **Branko Čukelj**, naglasio je kako autohtona kuhanja zaslužuje epitet „luksuzna“, a tu su i specifične namirnice našeg podneblja: domaća jadranska svježa riba, školjke, istarski pršut ili istarski tartufi, slavonski kulen i lokalni specijaliteti: zagorska purica s mlincima, koja se nekad posluživala i na engleskim dvorovima, janjetina na jugu zemlje, a domaća vrhunska vina sve to skupa nadopunjuju. I cjenovno, ali i kvalitetom - luksuz koji će zadovoljiti nepce svakog gosta. „U Hrvatskom kulinarskom savezu radimo na tome da hrvatska kuhinja bude prepoznatljiva, a zajedno s Ministarstvom turizma i Turističkom zajednicom.

Radi se o tome da objekti koji nude autohtonu kuhinju budu posebno istaknuti. Iako je projekt u začetku, već je 5 do 6 restorana dobilo oznaku da poslužuju autohtonu kuhinju“, napominje Čukelj te objašnjava kako komisija koja obilazi restorane, a oni na meniju trebaju imati 70% ponude autohtone kuhinje, npr. od 20 jela, barem 12-ak iz područja hrvatske autohtone kuhinje kako bi dobili oznaku, a svakako je sigurno da vrhunski restorani i hoteli žele promovirati hrvatsku autohtonu kuhinju. Luksuzni ručak može stajati između 50 do 100 eura sa slijedom od 5 do 6 jela s delicijama, naravno, ovisno što je na meniju.

Vrhunski turizam zahtijeva i angažman vrhunskog kuhara, a koliko može zaraditi vrhunski kuhar u ekskluzivnoj vili? „Ovisno o radnom vremenu. Vrhunski turizam upotrebljava svu snagu koju imamo, što znači i do 15 sati rada dnevno, a koji se plaća oko 15.000 kuna. Ali, da se 8 do 10 sati rada plaća 15.000 do 20.000 kuna – tada bi to bilo dobro. Treba uvidjeti razliku, ali potrebno je puno vremena, škole i prakse da bi se ta cifra mogla postići“, odgovara Čukelj.

Marina Kilić, dipl. novinar



*... Imagine the place where history meets present...  
where rest meets relaxation and business meets pleasure...  
... explore... enjoy your stay...*

Hotel President Solin ★★★★★

Ulica Kralja Petra Krešimira IV 11

21 210 Solin

Tel.: +385 21 685 300

[solin@hotelpresident.hr](mailto:solin@hotelpresident.hr)

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



★★★★★  
**HOTEL**  
*President*

SOLIN

Hotel President Solin ★★★★★

Starčevićeva 1

21 000 Split

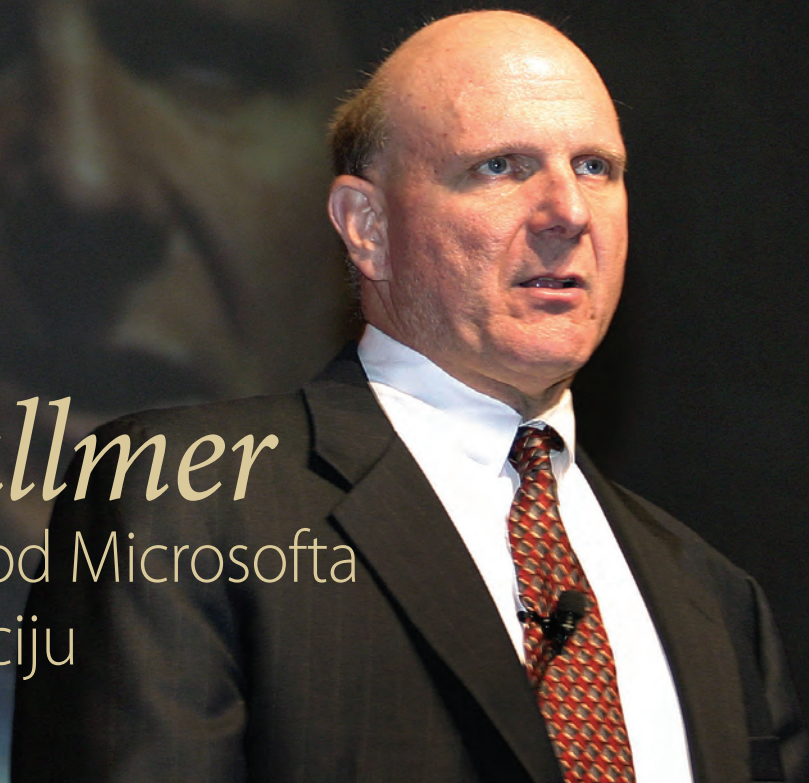
Tel.: +385 21 305 222

[hotel.president@st.t-com.hr](mailto:hotel.president@st.t-com.hr)

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

# Steve Ballmer

– čovjek koji je od Microsofta stvorio korporaciju



Brojka tri je očito suđena Stevu Ballmeru. Microsoftov službeni zaposlenik broj 30 ove godine naime obilježava 33. godišnjicu od pridruživanju tvrtki te 13 godina otkako je postao njen CEO. Ipak, vremena za slavlje nema, budući da su izazovi za Microsoft sve samo ne mali.

mr. sc. Anđelko Brezovnjački



Konkurencija poput Applea i Googlea puno je bolje iskoristila trend prebacivanja IT tehnologije na mobilne uređaje, dok je Microsoft i dalje zaokupljen optužbama za gušenje konkurencije ili potrebama pomaganja starim partnerima, poput Della. Iako je Microsoft još uvijek globalni softverski div i tvornica novca, s vremena na vrijeme mogu se čuti kritike o tome kako je kompanija u stagnaciji te kako joj je potreban novi smjer, polet, a možda i vodstvo. Iako Ballmer svojim osebjnim i energičnim stilom ponašanja opo-

vrgava navode da je „ostao bez duha“, očito je da se 57-godišnji manager polagano priprema za mirovinu i posvećivanju svojoj velikoj ljubavi - košarci.

## U pravo vrijeme na pravom mjestu

Bill Gates i Paul Allen su možda osnovali Microsoft, no Ballmer je bio taj koji ga je pretvorio u moćnu multinacionalnu korporaciju. Razlog je bio jednostavan: ako je Gates bio vizionar i kompjuterski šmokljan, Ballmer je bio manager i blagajnik tvrtke još od ranih 1980-ih. Simbioza Gates-Ballmer djelomično se promijenila tek 2000. godine kada je Ballmer postavši CEO i službeno izašao iz sjene Billa Gatesa, dođuše čelav i 20 godina stariji, ali i 15-ak milijardi dolara bogatiji. Analitičari naime, napominju

kako je Ballmer drugi čovjek u američkoj korporativnoj povijesti nakon Roberta Goizueta, legendarnog glavnog direktora Coca-Cole, koji postao milijarder isključivo iz dionica koje je primio kao zaposlenik tvrtke, a da nije bio njen osnivač. Magazin Forbes tako u rangiranju najboljih ljudi svijeta za 2013. godinu Ballmera smješta na 52. mjesto, s procijenjenim bogatstvom od 15,2 milijardi dolara, no njegova moć zapravo nadilazi bogatstvo. Steve Anthony Ballmer je rođen 1956. godine u jednom od predgrađa Detroita, u obitelji švicarskog useljenika i managera u Fordu i Amerikanke židovskog porijekla. Osnovnu i srednju školu završio je u rodnom gradu, a 1973. upisao je studij matematike i ekonomije na uglednom Harvardu. Bili su to dani koji su pre-

sudili ostatak njegova života. Kao velik ljubitelj, ali i potpuni antitalent za bilo koji sport, Ballmer je zadovoljstvo pronašao u pozivu managera fakultetske momčadi američkog nogometa i za to od strane trenera bio proglašen najboljim sportskim managerom koji se ikada našao na sveučilištu. Između organiziranja sportskih natjecanja i odlaska na tulum (gdje je također stekao zavidnu reputaciju), Ballmer je prodavao oglašni prostor u studentskim novinama i vodio financije lokalnog pjesničkog magazina. Međutim, usprkos dragocjenom poslovnom iskustvu koji je stekao tijekom studiranja, ništa nije utjecalo na njegov život u tolikoj mjeri kao činjenica da mu je susjed u studentskom domu bio sam Bill Gates, tada još mršavi student prava i kompjuterski štreber s razbarušenom kosom. Ballmera je Gates odmah zaintrigirao znanjem matematike, ali i svojim pričama i poslovnim planovima. No činjenicu da su postali i do danas ostali najbolji prijatelji, Ballmera nije omelo da nakon stjecanja diplome iz primjenjene matematike 1977. odluči steći „ozbiljno“ poslovno iskustvo u nekoj od velikih kompanija. Zapošljava se u Procter&Gambleu kao asistent product managera i postaje zadužen za provođenje promotivnih kampanja. Zanimljivo je da je u to vrijeme ured dijelio s tada mladim Jeffreyjem Immeltom, direktorom moćnog General Electrica i nasljednikom Jacka Welcha. Kao pravi ambiciozni mladi manager i Ballmer je ubrzo upisao i MBA studij na prestižnom Stanfordu, težeći profesionalnoj managerskoj karijeri, no onda se dogodio preokret.

### Dolazak u Microsoft

Dvije godine nakon što se s Gatesom oprostio na fakultetu, Ballmer ga je preko ljeta odlučio posjetiti u Seattleu i usput mu malo pomoći u poslu. Gates je još uvijek imao razbarušenu

kosu, a nosio je i velike naočale. Microsoft, međutim, je bio tvrtka u razvoju s velikim potencijalom. Tvrtka je još 1978. imala 23 zaposlenika i godišnji prihod od 12 milijuna dolara. Vanjskom promatraču, međutim, tadašnji je Microsoft izgledao kao kaotični brainstorming kompjuterskih stručnjaka i Ballmer je odmah vidio kako u tvrtku treba uvesti reda.

Gates, koji je Ballmera još od harvardskih dana nagovarao da dođe u Microsoft morao je to isto činiti još neko vrijeme. Tek 11. lipnja 1980. godine, Gates je nagovorio Ballmera da napusti P&G, MBA studij na Stanfordu i dođe raditi u Microsoft za godišnju plaću od 50.000 dolara i udio od 7% u tvrtki. Prijateljstvo je tada preraslo u poslovno partnerstvo iz snova, a kasnije se ispostavilo i u potez života za obojicu. I dok je Gates bio zadužen za poslovnu viziju i tehnološki razvoj tvrtke, Ballmer je od Microsofta započeo ustrojavati „pravu“ korporaciju. Njegov prvi potez je bio udvostručenje broja zaposlenika i totalna reorganizacija tadašnje strukture tvrtke. Započevši ustrojavati modernu organizaciju, Ballmer je u početku bio „Katica za sve“: vodio je tvrtkine financije, bio glavni manager, voditelj kadrovske službe, šef prodaje, direktor marketinga i sve ostalo što neka tvrtka mora imati. Međutim, kako je Microsoft rastao, Ballmer je ustrojavao njegove odjele i razvijao strukturu prema svim pravilima najboljih poslovnih škola. Sve do 1998. godine, kada je preuzeo poziciju Microsoftova predsjednika, Ballmer je radio u sjeni Gatesa i nešto manje Paula Allena (obojska kompjuterashi, a ne manageri u duši) i u međuvremenu bio na čelu svih Microsoftovih odjela i divizija. Međutim, iako u sjeni, Ballmer nikako nije bio tih.

**Ballmer je poznat kao čovjek koji za potrebe promocije Microsofta ne poštuje autoritete, poslovni bonton ni stranu kulturu.**

Poznat kao galamdžija i čovjek koji za potrebe promocije Microsofta ne poštuje autoritete, poslovni bonton ni stranu kulturu. Javnosti je ta Ballmerova strana postala poznata kada je za jednu Microsoftovu konvenciju snimio video na kojoj se punih 45 sekundi krevelji i glupira, dok je drugi put na nekom sajmu Japanu pred

posjetiteljima tako glasno skandirao da je poslije morao otići na operaciju glasnica. Ipak, koliko god je Ballmer glasan i sklon zafrkanciji, toliko njegovi kritičari smatraju kako je krajnje

neugodan i veoma oštar prema svim suparnicima. Prema nekim navodima, Steve ne preza od prijetnji, psovki i psihičkog maltretiranja da bi izrazio ljutnju ili dobio što želi, a pritom nema razlike odnosa prema ljutnja na konkurenciju ili antimonopolsku komisiju. Mnogi smatraju kako je negativan imidž koji je Microsoft stekao u javnosti zbog dominirajućeg položaja na tržištu upravo posljedica Ballmerove nepopustljivosti, želje za stalnim pobjeđivanjem i arogantnim odnosom prema konkurenciji. Steve, koji tvrdi kako Microsoft nema monopol, već tržišni udio (a to je, po njemu, velika razlika) nazvao je popularni Linux „rakom“ (a njihov princip poslovanja komunističkim), dok se posljednjih godina najviše posvećuje sve oštrijoj borbi s Googleom. I dok je još od 2000. Ballmer formalno vodio kompaniju, samostalna vladavina je uslijedila tek 2008. godine, kada se Gates potpuno posvetio radu vlastite zaklade, a Ballmer počeo provoditi veliku reorganizaciju unutar kompanije, što je omogućilo širenje palete proizvoda i zadržavanje visoke stope profita. I dok će mu tada vlast biti apsolutna, izazovi s kojima će se

Microsoft susretati bit će sve samo ne bezazleni. Izgubljeni spor s Europskom unijom i plaćanje velike odštete pokazuju kako Microsoft nije neranjiv. S druge strane, konkurencija, trenutno personificirana u brzorastućem Googleu, nema ni najmanju želju pridonijeti ostanku Microsofta na tržišnom tronu pa se čini kako će za rješavanje tih problema biti potrebno puno znanja, hrabrosti i sreće. U dosadašnjoj vladavini, Ballmer je imao sva tri faktora pa je zapravo pitanje može li Microsoft naći jednako svestranog nasljednika?

### Ljubav prema sportu kao ispušni ventil

Poznavatelji opisuju Ballmera kao produktivno opsesivnog managera ali i najodgovornijeg što je poslovanje Microsofta, bez obzira na grandiozne vizije Billa Gatesa, ostalo čvrsto na zemlji i postalo izuzetno lukrativno. Ballmer je trenutno jedan od zaposlenika Microsofta s najdužim radnim stažom u tvrtki, ali i jedan od najbogatijih. Ojačan podebljim novčanikom, Ballmer je svoju ljubav prema sportu pokušao ostvariti 2008. neuspješnom kupnjom NBA momčadi Seattle SuperSonics, ali i aktualnom namjerom da u Seattle dovede drugu NBA momčad - Sacramento Kings. Od 1990. Steve je oženjen s Connie Snyder, bivšom PR-stručnjakinjom, s kojom ima troje djece i još uvijek skladan brak. I dok zli jezici kažu kako je Ballmer sreću u ljubavi pronašao tako što je novcem i moći kompenzirao čelavost i višak kilograma, neki smatraju kako je, uz novac i moć, presudila njegova osebjuna ličnost. „Zločesti dečko Microsofta“, kako ga ponekad nazivaju, pronašao je svoje mjesto i u showbusinessu pa je u dokumentarna drama iz 1999. „Pirati Silicijske doline“, filmu koji se bavi usponom Microsofta i Applea, upravo Ballmer glavni pripovjedač.



## ODRŽANA KONFERENCIJA ZA MALE PODUZETNIKE OD 1 DO 5

U organizaciji Akademije mjesečnika Poslovni savjetnik, u zagrebačkom hotelu Antunović održana se cjelodnevna edukativna poslovna konferencija za male poduzetnike "Od 1 do 5". Konferencija je okupila oko šezdeset sudionika, direktora i vlasnika aktivnih tvrtki i obrta s ciljem da se educiraju specifičnim znanjima neophodnim za njihovo uspješno poslovanje. Konferenciju je otvorila glavna urednica Poslovnog savjetnika, **Sandra Mihelčić**. Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse, porezni i pravni stručnjaci, stručnjaci za radne odnose, prodajne vještine, poslovni i NLP treneri: **Božo Prelević**, **Gordana Kastropeli**, **Jasminka Samardžija**, **Goran Blagus** i **Igor Milinović**. Posebna pozornost na konferenciji upućena je na konkretna pitanja iz publike.

## VIP POSLOVNI KOMPLET ZA MALE I VELIKE POSLOVNE KORISNIKE

Obavljajte posao brže i efikasnije po najpovoljnijim cijenama na tržištu. Riješite pitanje komunikacija uz Vipnetovu ponudu koju su poslovni korisnici u istraživanju Best Buy Award proglasili kao najbolju vrijednost za novac. Vip poslovni komplet korisnicima nudi sve usluge potrebne za poslovanje - fiksnu telefoniju, fiksni internet, mobilnu telefoniju i mobilni internet već od 111 kn mjesečno po zaposleniku. Kombinirajte nove pretplatničke tarife Step, Tango i Swing i opcije s fiksnom telefonijom i internetom i to na način kako vam najviše odgovara. Također, do 30. lipnja, ostvarujete 50% popusta na mjesečnu naknadu odabrane Opcije za mobilnu telefoniju i internet tijekom prvih 12 mjeseci korištenja. Za tarifu Fiksna bez limita VPN i Fiksnu VPN opciju ostvarujete 100% popusta tijekom 12 mjeseci za fiksnu telefoniju i internet. Vip poslovni komplet je namijenjen prvenstveno malim i srednjim poslovnim korisnicima te obrtima koji žele dodatno uštedjeti vrijeme i sniziti troškove poslovanja. Osim Vip poslovnog paketa korisnicima su na raspolaganju i Vip blagajna, najbolje rješenje za fiskalizaciju za male tvrtke i obrte, zatim Vip auto nadzor - najpopularnija usluga za praćenje vozila na terenu u Hrvatskoj, kao i niz drugih usluga dostupnih na Vip cloud marketu. Više informacija na [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr) ili na 091 77 00.



## MICROSOFT DYNAMICS NAV 2013

U suradnji s tvrtkom ESKA u Zagrebu je 21. svibnja predstavljena lokalizirana verzija Microsoft Dynamics NAV 2013 poslovnog rješenja koji je idealno ERP rješenje za integrirano upravljanje poslovanjem, naročito kod uvođenja novih poslovnih procesa i njihovog prilagođavanja usporedo s rastom tvrtke. Danas više od 300 000 klijenata globalno koristi ovo rješenje, koje je lokalizirano i prilagođeno na čak 42 jezika, uključujući i hrvatski. Nova verzija donijela je znatna tehnološka poboljšanja, od nove arhitekture sustava, preko

mogućnosti pune funkcionalnost i rada kroz internetski preglednik, do uključenog SharePoint klijenta, koji su sada dostupni korisnicima na hrvatskom jeziku i usklađeni s hrvatskim zakonodavstvom. Sustav je osmišljen s ciljem pojednostavljenja i ujednačenja poslovnih procesa u organizacijama kako bi se osigurala bolja kontrola, povećale profitne marže te potaknuo profitabilan rast organizacije. Pruža kontrolu i omogućuje uvid u ono što se događa u tvrtki te osigurava pravovremenu opciju donošenja pametnih odluka. Microsoft Dynamics NAV stvara dodatnu vrijednost za organizacije na tri važna načina. Povećava svoj povrat od ulaganja (ROI) kroz povećanje produktivnosti koju stvara kroz kvalitetniju kontrolu troškova. Kao drugo, nudi interoperabilnost s drugim tehnologijama koje se već koriste u tvrtki čime se smanjuje ukupni trošak vlasništva (TCO). I na kraju, osigurava maksimalnu iskoristivost tehnologije zahvaljujući bržem obavljanju zadataka uz niži trošak.

## BROKULA&Ž NAJBOLJI START-UP HRVATSKOG ZELENOG GOSPODARSTVA

Hrvatski brend odjeće i donjeg rublja od organski uzgojenog pamuka i celuloze osvojio je nagradu u okviru natječaja Greenovation 2013. Cilj ove nagrade je poticanje poslovne zajednice na razvoj štednog, zelenog i konkurentnog gospodarstva, a sustavom nagrađivanja izdvojeni su vodeći nacionalni programi i projekti hrvatskih poduzetnika i novinara.

"Iako vlada vrijeme izrazito nepovoljnih prilika za hrvatsku tekstilnu industriju s naglaskom na domaći dizajn i proizvodnju, prepoznali smo brend Brokula&Ž kao uikatni primjer industrijskog poduzetništva temeljenog na kreativnosti i inovativnosti te kao buduću uspješnu poslovnu priču koja je obuhvatila i održivost u punom smislu te riječi. Svi ovi elementi brenda ukazuju na cjelovitost i izvrsnost poslovne priče Brokula&Ž", izjavio je predsjednik Saveza za energetiku Zagreba i generalni direktor Energo Media Servis-a d.o.o., **Tomislav Marjanović**. "Vjerujemo da u Brokuli&Ž proizvodima leži i potencijal za međunarodni uspjeh. Naime, globalni potrošač se sve više zanima za kvalitetu i porijeklo svega što konzumira, pa tako i za odjeću koju nosi. Mi želimo tkanine iz organskog uzgoja pretvoriti u kvalitetne, lijepe i zabavne odjevne predmete, te u autentičan hrvatski proizvod", rekao je **Zoran Šainović** direktor tvrtke Brokula&Ž.



## OTVOREN MOTUS MELIOR

Motus Melior (u prijevodu „bolji pokret“), jedinstven centar za sport i rehabilitaciju u Hrvatskoj, otvorio je svoja vrata i započeo s radom u prostoru Grand Centra na Radničkoj cesti u Zagrebu. Na čelu je Motus Meliora tim vrhunskih stručnjaka iz područja sporta, zdravstvenog fitnesa, rehabilitacije i prehrane, predvođenih prof. dr. sc. **Goranom Markovićem**, vodećim hrvatskim stručnjakom za

sport i zdravstveni fitnes, prof. dr. sc. **Nejcom Šarabonom**, poznatim fizioterapeutom, kineziologom i inovatorom na području dijagnostike i treninga, i mr. sc. **Krešimiro Spajićem**, menadžerom i bivšim vrhunskim sportašem. Glavna je karakteristika centra individualan pristup svakom korisniku koji se bazira na detaljnom, preciznom i specifičnom postupku dijagnostike, na temelju kojeg se priprema poseban program rada, treninga ili rehabilitacije, ovisno o željama i potrebama klijenta.



# Projekt MOJ ZABA START - novim poduzetničkim idejama 1,2 milijuna kuna poticaja

Dobre ideju i/ili projekti trebaju pravog partnera i početni poticaj da postanu više od slova na papiru. Da bi inovativni i kreativni pristupi dobili priliku, Zagrebačka banka odlučila se za novi pristup u doniranju koji će obilježiti 2013. godinu.



Putem projekta pod nazivom MOJ ZABA START Banka će za najbolje poduzetničke ideje dodijeliti ukupno 1,2 milijuna kuna poticaja u četiri natječaja, a sudionicima koji uđu u finalni izbor omogućit će i edukaciju putem radionica vezanih za jačanje kapaciteta organizacija, poslovno planiranje i pisanje poslovnih planova. Projektom MOJ ZABA START namjera je nagraditi najinovativnije i tržišno utemeljene poduzetničke projekte iz područja društvenog poduzetništva, inovativnih koncepta, obrtništva i zelenog poduzetništva.

## Natječaji projekta MOJ ZABA START:



### MOJ MOTIV 2.0

– realizira se u partnerstvu s Hrvatskom obrtničkom komorom te ima za cilj poduprijeti proizvode koji na suvremen i tržišno atraktivan način promoviraju vrijednosti hrvatskoga tradicijskog obrtništva i kulture. Natječaj je prvi put pokrenut 2012. i zbog izvrsnih rezultata u travnju ove godine raspisan je

novi natječaj, a prijave se primaju do ruina 2013.



### MOJA ZAJEDNICA – potpora projektima ve-

zanim za društveno poduzetništvo kako bi se ojačali kapaciteti tih poduzeća i udruga. Društveno poduzeće poslovna je djelatnost osnovana za rješavanje kritičnih društvenih problema na financijski održiv način, odnosno riječ je o konceptu koji integrira stvaranje ekonomske i socijalne vrijednosti. Natječaj će se realizirati uz partnerstvo sa Zakladom UniCredit i NESsT-om (organizacija za razvoj i potporu društvenim poduzećima), a raspisan je 24. svibnja 2013.



### MOJA ZELENA

ZONA – natječajem će se pružiti potpora ino-

vativnim i održivim projektima iskorištavanja zelenih tehnologija i energetske učinkovitosti. Partner je natječaja REGEA (Regionalna energetska agencija Sjeverozapadne Hrvatske), a natječaj će se raspisati 5. lipnja 2013.

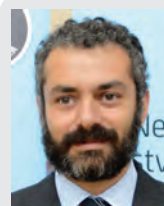


### MOJA PRILIKA – potpora inovativnim poduzetnič-

kim idejama i konceptima s ciljem promocije i unapređivanja poduzetničke kulture te samozapošljavanja i zapošljavanja, pogotovo mladih. Partneri natječaja jesu ZSEM, BICRO, HAMAG Invest, FER i Udruga inovatora Hrvatske, a natječaj će se raspisati 12. lipnja 2013.

### Društvena odgovornost

Uz potporu renomiranih partnera Zagrebačka banka projektom MOJ ZABA START čini iskorak u društveno odgovornom poslovanju povezivanjem raznih grana gospodarstva te pružanjem stručne i financijske pomoći u realizaciji najboljih poduzetničkih projekata odabranih na natječajima. Više informacija može se pronaći na [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr) u rubrici „Društvena odgovornost“.



### Guido Munzi, predstavnik Zaklade UniCredit

„Najvažnije je to što u okviru društvenog poslovanja i poduzetništva ljudi mogu vlastitim radom i trudom doći do svojih prava, umjesto da ovise o velikodušnosti donatora. Tako putem posla mogu pozitivno utjecati na društvo.“



### Daniela Roguljić Novak, članica Uprave Zagrebačke banke

„Potrebno je pronaći načine za poticanje realizacije projekata koji mogu pridonijeti stabiliziranju i jačanju hrvatskoga gospodarstva. Sektor malog poduzetništva i obrtništva može kreirati nove konkurentne, inovativne, pametne i uspješne proizvode i usluge umrežavanjem s drugim sektorima. Zagrebačka banka je tu da ih podupre u tim namjerama uz MOJ ZABA START i njegove natječaje.“



# Mirovinski fondovi u RH – ČETIRI STUPA MIROVINSKOG SUSTAVA



Vladimir Miletić,  
m.r.sc.

Upozorenja o demografskoj bombi, odnosno o porastu broja starijeg stanovništva i smanjivanju broja mladih, treba promatrati s dva stajališta. Budući da se životni vijek produljuje istovremeno raste i prosječna dob stanovništva s pozitivnim i negativnim posljedicama. To što stanovništvo stari ujedno znači da ljudi žive dulje. I to je globalno dostignuće naše civilizacije. Sigurno nam nije cilj da živimo kraće! Puni uspjeh je ostvaren tamo gdje je stanovništvo u trećoj dobi sve dulje vremena zdravo i zadovoljno, što uključuje i dostojan financijski položaj. Ali te demografske promjene traže i odgovarajuće, aktivne politike.

Koncept Svjetske banke iz 1994. godine preporučio je za suprotstavljanje nadolazećim izazovima socijalne sigurnosti sustav utemeljen na tri stupa: prvi stup su državne mirovine koje su obvezne, kojima upravljaju državne institucije i koje se financiraju iz doprinosa zaposlenih i državnog proračuna; drugi stup su obvezne zaposleničke mirovine koje financiraju zaposleni i poslodavci a kojima upravljaju privatne institucije; treći stup je dobrovoljna privatna štednja kojom upravljaju privatne institucije. U bogatim zemljama taj koncept postoji već niz godina. Ovi oblici organizacije su prihvaćeni u Hrvatskoj pa je na tim načelima provedena mirovinska reforma 1998. i 1999. godine.

Prvi i zasad najvažniji stup mirovinskih osiguranja ostaje obvezno državno osiguranje koje ima velike ciljeve: obuhvatiti brojno stanovništvo, ostvariti solidarnost unutar i između naraštaja, umanjiti siromaštvo u starosti i štititi od inflacije. Koliko je od toga uspješno ostvareno ostaje za raspravu. Nedostaci sustava su osjetljivost prema usporavanju gospodarstva, rastu nezaposlenosti i starenja stanovništva što dovodi do nedostatnih prihoda i sve manjih mirovina u odnosu na plaće. Drugi stup mirovinskog su-

stava utemeljen je u obliku tzv. individualne kapitalizirane štednje. To je drugi dio obvezne mirovine, a vođenje tog cijelog sustava država je prepustila privatnim organizacijama. Propisana je obveza poslodavca i samostalnih poduzetnika da mjesečno uplaćuju doprinos za taj drugi stup koji će svakom osiguraniku jamčiti uštedu i ulaganje tih doprinosa i kasnije isplatu mirovina na temelju ušteđenih svota. Svatko ima svoj račun i u svako vrijeme može znati koliko na njemu ima sredstava.

Tablice 1. i 2.

OBVEZNI MIROVINSKI FOND	Broj članova	Neto imovina u 000 kn	Udio u neto imovini	Vrijednost OJ
AZ OMF	596.601	21.573.650	40,23	186,3126
Erste Plavi OMF	255.612	7.198.349	13,42	187,5895
PBZ/CO OMF	295.658	8.749.885	16,32	166,0179
Raiffeisen OMF	511.041	16.102.804	30,03	180,5967
Ukupno	1.658.912	53.624.688	100,00	181,5455

OTVORENI DOBROVOLJNI MIROVINSKI FOND	Broj članova	Neto imovina u 000 kn	Udio u neto imovini	Vrijednost OJ	Prosječan prinos od osnutka u %
AZ benefit ODMF	22.307	183.024	8,83	194,6458	7,40
AZ profit ODMF	75.525	875.834	42,26	217,9655	8,54
Croatia osig. ODMF	18.771	132.825	6,41	134,6869	3,21
Erste Plavi Expert ODMF	17.220	135.837	6,55	157,5246	5,81
Erste Plavi Protect ODMF	12.558	63.225	3,05	158,7830	5,91
Raiffeisen ODMF	48.027	681.726	32,89	172,2740	5,24
Ukupno	194.408	2.072.471	100,00		

ganja tih sredstava radi povećanja imovine fonda iz koje će se u budućnosti isplaćivati mirovine članovima. U mnogim bogatim zemljama je već prije devedesetih godina prošlog stoljeća prihvaćen i koncept četvrtog stupa. Cilj je tog modela fleksibilno produljenje radnog vijeka, uglavnom radom sa skraćenim radnim vremenom, kako bi se povećao dohodak iz prva tri stupa. U nekim zemljama se taj rad obavlja uz primanje dijela mirovine a u Hrvatskoj bi se odlagao odlazak u mirovinu i umjesto toga bi se radilo skraćeno pa je dobio naziv „postupno umirovljenje“.

## Rezultati mirovinskih fondova

Obvezni i dobrovoljni mirovinski fondovi osnovani su prije 10 godina pa je sad prilika da se sažmu rezultati mirovinske reforme. Brojke u tablicama pokazuju sljedeće:



Sve je moguće.  
Jedno je sigurno.  
**Erste Plavi mirovinski fondovi**

**ERSTE PLAVI**   
MIROVINSKI FONDovi

Članica Erste&Steiermärkische Bank d.d.

**Možda i ti sebe zamišljaš kao genijalnog poslovnjaka, rock zvijezdu ili facu s televizije i mi te u tome podržavamo.** Slijedi svoje vizije i snove, ali ne stavljaš sve što imaš na jednu kartu. Malim odvajanjem danas, izgradiš čušu budućnost u kojoj neće biti odricanja. Odabir inovativnog, uspješnog i profesionalnog mirovinskog fonda prvi je korak na tvom jedinstvenom putu.

Obvezni mirovinski fondovi bilježe stalan rast broja članova zahvaljujući djelomično i propisima koji nameću tu obvezu i za ugovore o djelu. Isto tako imovina tih fondova nakon pada u 2011. (u tri fonda osim AZ fonda) ponovno kontinuirano raste kako temeljem uplata doprinosa tako i dobitima od ulaganja. Za cijelo vrijeme postojanja fondova do konca ožujka ove godine uplaćeno je oko 42,2 milijarde kuna doprinosa dok je neto imovina OMF iznosila 53,6 milijardi kuna. Za deset godina poslovanja obvezni mirovinski fondovi povećali su imovinu kojom upravljaju za skoro 11 i pol milijardi kuna. Najveći, AZ fond godinama drži oko 40 posto te imovine, Raiffeisen oko 30%, a ostalo dijele dva manja fonda, PBZ/CO i Erste plavi. Rezultati poslovanja fonda prate se putem vrijednosti obračunske jedinice (OJ), pa dobiti od ulaganja povećavaju vrijednost OJ, dok je troškovi i gubici kod ulaganja smanjuju. Vrijednost obračunske jedinice početkom rada fondova bila je 100 kuna. Najveće vrijednosti OJ koncem ožujka 2013. pokazuju Erste plavi, 187,59 i AZ, 186,31, nešto manju Raiffeisen, 180,60, a najmanju PBZ/CO, 166,02 kune. Prosječna vrijednost OJ, tzv. Mirex, iznosila je 181,55 kuna. To su dakle povećane vrijednosti koje su fondovi ostvarili od uplaćenih 100 kuna u početku

poslovanja. Otvoreni dobrovoljni mirovinski fondovi počeli su s radom nešto kasnije. Po vrijednosti neto imovine odskakuju dva AZ fonda, Benefit i Profit koji zajedno imaju preko polovinu ukupne imovine, te Raiffeisen, s jednom trećinom. Ostali fondovi raspoložu s jednom šestinom ukupne imovine. Dva AZ fonda kao i dva Erste plavi fonda osnovana su s ciljem da po jedan u grupi (AZ profit i EP Expert) vodi politiku rizičnijih ulaganja s očekivanim većim prinosima te da bude orijentiran na mlađu populaciju. Druga dva (AZ benefit i EP Protect) bila bi namijenjena starijim osiguranicima i usmjerena na konzervativnija ulaganja s manjim rizikom. Iz podataka o prosječnim prinosima pojedinih ODMF vidljivo je da je najveći, AZ profit fond ostvario prinos od 8,54%. Taj fond je ostvario porast OJ na 218 kuna i time povećanje vrijednosti uplaćenih 100 kuna za 118 kuna. Ostali fondovi ostvarili su manja povećanja vrijednosti obračunskih jedinica.

#### **Edukativna kampanja**

Predsjednici uprava OMF su povodom deset godina rada ocijenili postignute rezultate i najavili kampanju edukacije stanovništva o mirovinskoj reformi. „Postignuti rezultati govore u prilog činjenici da je mirovinska reforma u Hrvatskoj bila uspješna. Bila bi još uspješnija u smislu

osjetno većih ušteđevina na računima građana u obveznim mirovinskim fondovima da je izdvajanje u drugi stup, kao što je to inicijalno i planirano, povećano na 10%. U više smo navrata predlagali da se definira postupno povećavanje stope izdvajanja za jedan postotni bod, nakon godine u kojoj je zabilježen rast BDP-a od jedan posto“, rekao je **Dinko Novoselec**, predsjednik Uprave Allianz ZB društva za upravljanje OMF, u nedavnom predstavljanju edukativne kampanje obveznih mirovinskih fondova. Iako je od uvođenja obvezne mirovinske štednje proteklo deset godina, rezultati istraživanja provedeni među zaposlenim građanima pokazuju da je informiranost građana o njihovoj osobnoj štednji i radu fondova u kojima štede još uvijek niska i nezadovoljavajuća. Prema istraživanju koje je provela agencija Ipsos puls na uzorku od 200 zaposlenih građana, gotovo polovica zaposlenih (47%) ne zna niti približno stanje svog računa, a čak 95% njih ne zna koji je prinos fonda. Unatoč tomu što su mirovinski fondovi omogućili slanje redovitih informacija o stanju na računu putem svih uobičajenih kanala komuniciranja, gotovo petina (18%) građana i dalje ne zna kako doći do informacije o stanju na svom računu.

„Građani moraju biti educirani i informirani o tome tko i

na koji način upravlja njihovom osobnom štednjom. Ovom ih kampanjom želimo potaknuti da potraže više informacija te da redovno prate rad fondova i stanje na svojim računima. Želimo osvijestiti ljude o njihovoj štednji za budućnost, njihovoj imovini, te da trebaju voditi računa o tome tko i kako njome upravlja“, kazao je **Damir Grbavac**, predsjednik Uprave Raiffeisen mirovinskog društva za upravljanje OMF. „Svjesni smo svih problema s kojima se suočava Vlada pri rješavanju teške gospodarske situacije te upravljanju proračunom. Nadamo se međutim da će u dogledno vrijeme plan o povećanju izdvajanja za drugi stup ipak biti realiziran. I nama, kao i drugim zemljama, oslanjanje na isplatu mirovina isključivo iz fondova međugeneracijske solidarnosti postaje sve veći teret i problem. Da je naš model koji uključuje obveznu kapitaliziranu individualnu mirovinsku štednju dobar pokazuje i primjer Velike Britanije, koja se također odlučila na uvođenje sličnog modela“, istaknuo je **Petar Vlaić**, predsjednik Uprave Erste društva za upravljanje OMF. „Nedavno je, naime, u Velikoj Britaniji uvedena obveza za poslodavce da svojim zaposlenicima ponude mirovinske programe definiranih doprinosa ili definiranih beneficija. Ako se poslodavac odluči ponuditi mirovinski program

kod kojega su definirani doprinosi onda je dužan uplaćivati minimalni iznos doprinosa, a ako se pak odluči za drugi program onda im mora osigurati određene beneficije. Sve više ih izabire mirovinske programe definiranih doprinosa, s time da provedba ide postupno, ovisno o veličini organizacije," objasnio je Vlaić. Predsjednici uprava obveznih mirovinskih fondova naglašavaju da će skorašnji ulazak Hrvatske u Europsku uniju donijeti određene promjene i u radu mirovinskih fondova, no one bi domaćim fondovima trebale biti samo dodatan poticaj u ostvarivanju još boljih rezultata. „Vjerujemo da će promjene koje će nastupiti ulaskom Hrvatske u Europsku uniju omogućiti još bolje rezultate i bolji rad mirovinskih fondova. Nadamo se i da će donošenje Zakona o radu mirovinskih fondova, koji je trenutno u pripremi, preko novina poput najavljenog omogućivanja formiranja različitih potportfelja ovisno o primjerenom riziku za dob svakog osiguranika, omogućiti da našim članovima u narednom razdoblju ostvarimo još veću zaradu uz nepromijenjenu visoku razinu sigurnosti ulaganja", poručio je **Dubravko Štimac**, predsjednik Uprave PBZ Croatia društva za upravljanje OMF.

**Biserka Žalac**, predsjednica uprave mirovinskog osiguravajućeg društva Raiffeisen kaže: „Iz drugog stupa imamo mali broj korisnika mirovina kojima je to povoljnije, jer je većina iskoristila pravo povratka u prvi stup. U budućnosti se neće znatno povećati broj korisnika mirovina iz drugog stupa (još cca pet godina), sve dok je povoljnija opcija povratka u prvi stup ili do izmjene zakona koja bi povećala mirovinu iz kombiniranog sustava. Osnovni problem je dodatak na mirovinu od 27% na koji nemaju pravo korisnici mirovine iz drugog stupa.

Ulazak u EU ne bi trebao biti uzrok promjena u našem mirovin-

skom sustavu jer je isti unutarnja stvar svake države članice. Bit će novosti u području strukovnog mirovinskog osiguranja (kod nas su to zatvoreni dobrovoljni fondovi) i to u pozitivnom smjeru budući da takvo osiguranje ima dulju tradiciju u nekim državama članicama“.

### **Očekivane promjene propisa za obvezne mirovinske fondove**

Prilikom skorih izmjena zakona vjerojatno je liberaliziranje ulaganja sredstava tako da bi se u dionice pojedine tvrtke u zemlji moglo ulagati do 20% ukupne vrijednosti društva umjesto do 10% kao sada. Ukinulo bi se ograničenje ulaganja u inozemstvo najviše do 30% imovine fonda. Međutim predviđa se mogućnost ograničenja ulaganja u imovinu nominiranu u valutu drugačiju od kune do 30%. Nadalje je predviđeno formiranje potportfelja što je dugogodišnja želja upravljača fondovima. Postojeća imovina fondova podijelila bi se na tri dijela a za svaki dio vodila bi se različita politika ulaganja. Jedan dio bio bi namijenjen članovima koji traže najveću sigurnost, pa bi politika ulaganja bila konzervativna, drugi bi bio za one koji žele umjeren riziko a treći za ulagače koji prihvaćaju veće rizike i očekuju veću dobit u svom potportfelju. Za članove dobrovoljnih mirovinskih fondova zasad se ne očekuje smanjenje državnih poticaja od 15% ali niti njihovo povećanje. Sredstva ušteđena u dobrovoljnim mirovinskim fondovima ne mogu se početi koristiti prije navršene pedesete godine života a i tada se može povući u gotovini najviše 30 posto. Ostatak se može ugovoriti za isplatu u najkraćem roku od pet godina. U krizi koja pogađa i osiguranike u trećem stupu ima prijedloga da se dio tih sredstava koristi fleksibilnije, što znači ranije. No kako je glavni smisao štednje u dobrovoljnim mirovin-

skim fondovima bolja financijska i socijalna sigurnost u trećoj dobi, čemu služe i državni poticaji, a to bi se ranijim korištenjem u velikoj mjeri izgubilo, ti prijedlozi neće biti prihvaćeni.

### **Specifičnosti državnog mirovinskog osiguranja u RH**

Prosječni mirovinski staž korisnika mirovina po mirovinskom zakonu je vrlo malen, svega 29,5 godina, muškaraca 31 a žena 28 godina. Ovaj prosjek je djelomično tako nizak zbog znatnog broja invalida i obiteljskih umirovljenika. Hrvatska ima izrazito visok udio invalidskih mirovina, dva puta veći od brojnih članica EU. Djelomično je to posljedica rata ali ima i drugih uzroka. Mirovinski staž umirovljenika koji su otišli u starosnu mirovinu (bez invalidskih i obiteljskih) je skromnih 32 i pol godine (muškaraca 35 a žena 30 godina). Pri tome je mirovinski staž umirovljenika koji su 2012. godine otišli u starosnu mirovinu kod muškaraca malo manji, 34 i pol godine a kod žena malo veći, 31 i pol godinu ili ukupno 33 godine. Dakle ni trajno smanjenje mirovine zbog manjeg staža nije dovelo do ozbiljnijeg povećanja mirovinskog staža hrvatskih umirovljenika. Treba imati na umu da velik broj hrvatskih umirovljenika nije želio ići u mirovinu ali je bio prisiljen na to, posebno u doba masovne privatizacije. Tako nije čudno da su umirovljeni ljudi u najboljoj radnoj i životnoj dobi i da je prosjek mirovinskog staža tako malen. Neki nedostaci su očigledni, ali je jasno da se ne mogu bitnije promijeniti. To je, nažalost, položaj novih umirovljenika, čije su mirovine, iako korigirane dodatkom 27%, i dalje osjetno manje od mirovina starih umirovljenika. Za prave promjene trebao bi višegodišnji intenzivan gospodarski rast. Produljenje mirovinskog staža treba poticati stimulacijom za dulji ostanak u svijetu rada a ne pooštrenim smanjenji-

ma ionako malih mirovina radi kraćeg staža. Ujedno treba uvesti i poticati mjere za postupno umirovljenje odnosno već spomenuti četvrti stup mirovinskog sustava. Moguće je postupno sve mirovine pa time i one po drugim zakonima uklopiti u jedinstvene kriterije i jedan mirovinski zakon. Pritom se za pojedine kategorije umirovljenika (branitelji) trebaju ustanoviti posebni dodaci, ali izvan kriterija mirovinskog zakona.

### **Reforma je uspjela ali treba je razvijati**

Mirovinska reforma bila je nužna što dokazuju demografski podaci i porast broja umirovljenika iako je u njenom provođenju bilo i pogrešaka. Reforma je provedena na teret prvog stupa i „novih“ umirovljenika. Neke su pogreške uočene i djelomično popravljene, pa je dodatkom „27%“ ublažena razlika unutar skupine novih umirovljenika, iako je ostalo zaostajanje novih za starim umirovljenicima. Dodatak „27%“ nije priznat umirovljenicima u drugom stupu, pa su im mirovine ispale tako male da su se morali vratiti u prvi stup. Ali rezultati reforme bitno nadmašuju nedostatke. Formirane su financijske rezerve koje nigdje drugdje u financijskom sustavu RH ne postoje. Tih 56 milijardi kuna u drugom i trećem stupu su jedina štednja namijenjena isključivo kao dopuna državnim mirovinama za treću dob. Državne mirovine će vrlo vjerojatno biti još skromnije u odnosu na tekuće plaće i služiti će u najboljem slučaju za suzbijanje siromaštva kako ih se sve češće definira na Zapadu, dok bi cilj mirovina (drugog, trećeg i četvrtog stupa) trebalo biti ostvarivanje prihoda koji bi bili primjereni za dostojan život u trećoj dobi. Stoga treba povećavati doprinos za OMF, dalje stimulirati uplate u dobrovoljne mirovinske fondove i uvesti četvrti stup – postupno umirovljenje.



# Postoje i sigurniji putovi do vrha!



**Osigurajte dostatna sredstva za mirovinu, a rizici neka ostanu samo rekreacija!** AZ strategija ulaganja s umjerenim rizikom znači sigurnost i stabilnost uz optimalne prinose čak i u kriznim godinama na tržištu kapitala.

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

**A-Z**  
MIROVINSKI FONDOVI  
NAJVEĆI U HRVATSKOJ\*

Allianz  i  Zagrebačka banka  
UniCredit Group

**0800 0099**  
besplatni info telefon  
www.azfond.hr

**Mirando Mrsić,** ministar rada i mirovinskog sustava, iznio je svoja stajališta o: stanju mirovinskog sustava u Republici Hrvatskoj, planovima Ministarstva te očekivanjima nakon ulaska u Europsku uniju.

# Mirando Mrsić:

## POTREBNO JE PROVODITI MJERE KOJE ĆE POZITIVNO UTJECATI NA TRŽIŠTE RADA I ZAPOSLENOST

**|PSD| Kako ocjenjujete mirovinski sustav u Republici Hrvatskoj?**

Polazeći od podataka koji odražavaju stanje u **I. mirovinskom stupu**, a to je 1,21 mil. korisnika mirovina u odnosu na 1,42 mil. osiguranika (omjer 1:1,18), razvidno je da se mirovinski sustav nalazi u teškoćama, kao što je to slučaj i u većini europskih zemalja, kako zbog gospodarske krize, tako i zbog problema rastuće nezaposlenosti. Rashodi za mirovine i mirovinska primanja iznosili su u 2012. godini 35,145 mlrd. kuna (10,3% BDP-a), s time da su prihodi

od doprinosa iznosili 19,3 mlrd. kuna (54% rashoda za mirovine), a ostalo tj. 46% rashoda za mirovine financirano je iz državnog proračuna. Međutim, unatoč navedenom stanju u mandatu ove Vlade niti jednom nije došla u pitanje redovita isplata mirovina, kao niti usklađivanje mirovina, koje smo ponovno uspostavili od 1. siječnja 2012. godine, nakon dvije godine obustave.

Što se tiče **II. i III. mirovinskog stupa**, nažalost kapitalizirana mirovinska štednja se u proteklih 8 godina nije unaprijedila, niti se povećao doprinos

za II. stup. Relevantni podaci pokazuju da u 4 obvezna mirovinska fonda ima 1,650 mil. članova, a da je u 2012. godini u II. stup uplaćeno 4,92 mlrd. kuna doprinosa (od 2002. ukupno 41,2 mlrd. kuna), s time da je neto imovina obveznih fondova 51,2 mlrd. kuna te da je prosječni godišnji prinos obveznih mirovinskih fondova u razdoblju od 2002. do 2012. godine bio 5,9%. Činjenica je da su neki obvezni mirovinski fondovi bili bolji od drugih, ali uzimajući u obzir da je stopa izdvajanja od 5% za II. stup mala, ne može se čak niti nakon 40 godina rada, očekivati

adekvatna mirovina te su nužne promjene. Taj sustav se mora dalje razvijati, a pri tome valja napomenuti da iskustva država koje su odustale od II. stupa pokazuju da to nije bilo dobro rješenje.

Radi postizanja i održavanja socijalne adekvatnosti i financijske održivosti mirovina, pristupit ćemo izmjeni zakonodavstva u cilju: povezivanja dobi umirovljenja i očekivanog trajanja života, destimuliranju ranog odlaska u mirovinu, poticanju dužeg radnog vijeka kroz cjeloživotno učenje, prilagođavanja radnih mjesta i radne snage te jačanju mogućnosti zapošljavanja prema preostaloj radnoj sposobnosti i dr. Također ćemo predložiti nove dodatne oblike mirovinske štednje. Naime, potrebno je provoditi mjere koje će pozitivno utjecati na tržište rada i zaposlenost te prilagođavati mirovinski sustav aktualnim i očekivanim demografskim i gospodarskim kretanjima.

**|PSD| Kakve promjene planira Ministarstvo u kraćem, a kakve u duljem roku?**

U odnosu na **I. mirovinski stup**, u Ministarstvu rada i mirovinskoga sustava u tijeku su pripreme na izradi radnog nacrtu prijedloga novog Zakona o mirovinskom osiguranju. Važeći Zakon je više puta je mijenjan i u njemu se teško snaći pa je cilj donošenja novog zakona cjelovito uređenje sustava na način da se unaprijedi položaj umirovljenika, osigura financijska održivost i socijalna adekvatnost sustava te da se unaprijedi mirovinski sustav u cjelini. Prije donošenja novog zakona, što je planirano do kraja ove godine, provest ćemo široku javnu raspravu sa svim relevantnim dionicima.

Kao jedna od važnih točaka za raspravu bit će nova formula usklađivanja mirovine. Za razliku od važeće tzv. švicarske formule koja podjednako uzima u obzir stopu promjene potrošačkih cijena

na i prosječne bruto plaće (50:50), planira se usklađivanje mirovina prema promjenjivom modelu ovisno o udjelu stope promjene prosječne plaće i indeksa potrošačkih cijena u prethodnom polugodištu u zbroju tih stopa. Naime, taj novi model usklađivanja mirovina također bi uzimao u obzir rast prosječne plaće i potrošačkih cijena, ali na način koji će biti povoljniji za umirovljenike od važećeg modela usklađivanja mirovina, kako u uvjetima gospodarskog rasta, kada plaće rastu brže od potrošačkih cijena, tako i u uvjetima gospodarske krize kada je obratno. Osim toga, u tijeku je provedba razdvajanja mirovina ostvarenih po općem propisu u odnosu na mirovine/dio mirovine ostvarene po posebnim propisima, kako bi se utvrdilo koji dio mirovina se u cijelosti isplaćuje iz doprinosa, a koji dio mirovina iz drugih prihoda državnog proračuna.

Nadalje, budući smo suočeni s velikim brojem korisnika invalidskih mirovina, što je posljedica gospodarske krize i nezaposlenosti, niza izmjena zakona i netransparentnosti važećeg sustava, postojeći invalidski sustav se pokazao manjkavim te ga je potrebno izmijeniti. Stoga se planira pristupiti redefiniranju pojma invalidnosti, odnosno preostale radne sposobnosti te unaprjeđenju profesionalne rehabilitacije. U dogovoru s ostalim nadležnim ministarstvima uspostaviti će se jedinstveno tijelo vještačenja, kako bi se osigurali jedinstveni kriteriji vještačenja i poboljšala efikasnost rada vještaka u cilju utvrđivanja preostale radne sposobnosti, s ciljem da se radnici u što većem broju vraćaju u svijet rada i u konačnici ostvare starosnu, a ne invalidsku mirovinu.

Potrebno je redefinirati formulu za određivanje osnovne mirovine za osiguranike koji će dobiti mirovinu iz I i II stupa, kako bi se ta mirovina određivala razmjerno uplaćenim doprinosima,

a razmotrit će se i mogućnost za osiguranje dodatka na mirovinu za korisnike mirovine iz II. stupa. Naime, do sada ostvarene mirovine iz oba obvezna mirovinska stupa su niske, a prema projekcijama se očekuje da će u budućnosti biti još niže. U dogovoru sa socijalnim partnerima, razmotrit će se i mogućnosti za destimuliranje prijevremenog umirovljenja većom penalizacijom, kako bi se smanjio broj korisnika prijevremene starosne mirovine te smanjili izdaci za mirovine te će se predložiti da radnici sa 41/42 godine mirovinskog staža i više, ostvare mirovinu bez obzira na navršenu životnu dob i bez penalizacije. Time bi se na odgovarajući način zaštitili radnici koji su dugo u svijetu rada.

U cilju unaprjeđenja mirovinskoga sustava i osiguranja slobode kretanja radnika, ukida se sadašnja radna knjižica. Skratit će se rok za prijavu/odjavu na mirovinsko osiguranje čime će se omogućiti ažurnije vođenje podataka radnika. Pri tome je važno istaknuti da je u tijeku preustroj Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje u efikasniju i dostupniju javnu ustanovu u kojoj će se skratiti postupci ostvarivanja prava, uvesti cjelovito vođenje podataka o osiguranicima i korisnicima prava u elektroničkom obliku te omogućiti osiguranicima/korisnicima prava uvid u osobne podatke. Ojačat će se uloga Središnjeg registra osiguranika uvođenjem jedinstvenog obrasca za prikupljanje podataka o svim primicima, koji će zamijeniti šest postojećih obrazaca koje su poslodavci i isplatelji podnosili Poreznoj upravi i Središnjem registru osiguranika (Regos). Time će se ubrzati administrativni postupci, smanjiti birokratizacija i povećati učinkovitost javne uprave. Provođenje ove mjere omogućit će Regosu točnije i učinkovitije raspoređivanje sredstava na osobne račune članova obveznih mirovinskih fondova. Osim toga, osiguranicima

će se omogućiti uvid u sve osobne primitke i uplaćene doprinose od strane poslodavaca te primljene naknade putem web portala. Što se tiče podizanja dobne granice za ostvarivanje prava na starosnu mirovinu sa 65 na 67 godina, to će tek biti predmet razgovora u narednom razdoblju, jer bi se podizanje dobne granice moglo očekivati tek od 2020. ili 2030. godine, ovisno o demografskim tablicama. U odnosu na **II. i III. mirovinski stup** do konca godine pristupit će se uređenju zakonodavnog okvira na način da će se važeći Zakon o obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima razdvoji na dva zasebna zakona – Zakon o obveznim mirovinskim fondovima i Zakon o dobrovoljnim mirovinskim fondovima te će se nakon toga donijeti i novi Zakon o mirovinskim osiguravajućim društvima i isplati mirovina na temelju individualne kapitalizirane štednje. Nužno je povećati stopu doprinosa za II. stup, međutim to će ovisiti o gospodarskom rastu, ali ne na teret izdvajanja za I. stup niti na teret neto plaće. U okviru **III. mirovinskog stupa**, u cilju poboljšanja materijalnog položaja i socijalne sigurnosti radnika nakon umirovljenja, tijekom ove godine predložit će se uvođenje dva nova programa – mirovinska renta i dokup mirovine. Te proizvode će moći provoditi mirovinska osiguravajuća društva, kao i druga društva koja će svoje poslovanje uskladiti sa Zakonom o mirovinskim osiguravajućim društvima i isplati mirovina na temelju individualne kapitalizirane štednje, jer želimo da Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga kontrolira rad tih društava, budući se radi o značajnim materijalnim sredstvima.

#### **PSD | Što se očekuje nakon ulaska u EU?**

U odnosu na mirovine, ulaskom u Europsku uniju postojeći bilateralni ugovori o socijalnom

osiguranju između Republike Hrvatske i pojedinih država članica EU bit će zamijenjeni Uredbama Europske unije o koordinaciji sustava socijalne sigurnosti (Uredba 883/2004 i 987/2009) čime Hrvatska dobiva 11 novih država partnera s kojima nije imala sklopljen ugovor o socijalnom osiguranju. To su: Cipar, Estonija, Finska, Grčka, Irska, Latvija, Litva, Malta, Portugal, Rumunjska, Španjolska te dvije države Europskog gospodarskog prostora: Liechtenstein i Island. Pri tome je važno istaknuti da osobe koje su bile osigurane u dvije ili više država članica EU mogu ostvariti pravo na mirovinu u svakoj od država članica u kojima su bile osigurane, ukoliko su bile u osiguranju najmanje 12 mjeseci te ako ispunjavaju druge uvjete prema nacionalnim propisima tih država (npr. uvjet godina života). Osobe kojima pravo na mirovinu nije bilo priznato jer bilateralni ugovor s tom državom članicom nije bio sklopljen ili im je pravo obustavljeno zbog neispunjavanja određenih uvjeta predviđenih bilateralnim ugovorom o socijalnom osiguranju (npr. državljanstvo ili prebivalište) mogu podnijeti zahtjev kojim će im se to pravo priznati, nastaviti pružati ili ponovno uspostaviti. Što se tiče mjerodavnog zakonodavstva, važno je istaknuti da prema općim pravilima spomenute Uredbe 883/2004, na zaposlene osobe i samozaposlene osobe koje se kreću unutar Europske unije primjenjuje se zakonodavstvo samo jedne države članice i to prema mjestu rada. Posebna pravila vrijede za osobe izaslane u drugu državu radi obavljanja određenog posla, u određenom razdoblju. Na te osobe primjenjuje se zakonodavstvo države iz koje su izaslani (matične države), a poslove vezane uz izaslanje unutar EU obavljat će, od dana ulaska RH u EU, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje.

Vladimir Miletić, mr.sc.

# Motivacija zaposlenika: PREPOZNAJTE DEMOTIVATORE



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

Istraživanja pokazuju da moral i motivacija zaposlenika u 85% poduzeća značajno opadaju nakon prvih šest mjeseci rada. Tek je jedan od četiri zaposlenika potpuno angažiran, odnosno motiviran i produktivan na svom poslu. Budući da odnos menagera prema zaposlenicima predstavlja najvažniji čimbenik koji utječe na motivaciju zaposlenika, upravo je u tom području moguće tražiti rješenja.

Mnoga poduzeća koja nemaju financijski izdašan kompenzacijski program odlikuju se visokim moralom i elanom zaposlenika. Od menagera se stoga prije sve-

ga traži da „budu“, a ne da nešto rade. Drugim riječima, od menagera se traži da njihovo ponašanje bude u skladu s ljudskom prirodom. Stoga ono što kao manager jeste ima više utjecaja na stupanj motivacije zaposlenika od onoga što radite. Svaki dan je drugačiji, svaka situacija ima neki svoj specifični aspekt, ali ono kakva osoba jest je trajnije. I s tog aspekta treba pristupiti problemima, ali i motivaciji zaposlenika.

## Koji su vaši demotivatori?

Iako je važno utvrditi što zaposlenike može motivirati, jednako je tako važno utvrditi što kao manageri radite, a da ih demotivira, odnosno poništava utjecaj motivacijskih mehanizama u smislu beneficija koje ste im odobrili. Drugim riječima, treba promotriti kakvi kao manageri jeste, odnosno kakvo je vaše ponašanje. Zapitajte se kakav je vaš odnos sa zaposlenicima i radite li neke od sljedećih grešaka. Pretpostavljamo pritom da vam cilj nije mobbing, već greške radite nesvjesno. Kako se postavljate kada uočite pogrešku nekoga od zaposlenika? Ako u tom slučaju na grešku uka-

zujete pred drugima, a pritom još podižete glas, učinak će biti loš po motivaciju toga, ali i drugih zaposlenika. Neki manageri smatraju da će javnim ukazivanjem na pogreške spriječiti da i drugi naprave slično, ali učinak će često biti suprotan. Svi će se osjećati loše i strepiti kada će se takva situacija dogoditi njima. S druge pak strane, zapitajte se kako se postavljate kada vidite dobro obavljen zadatak nekoga od zaposlenika. Ako to ne iskažete javno ili privatno samom zaposleniku, zaposlenici će se početi pitati primjećujući li se njihovi učinci te zašto se uopće trude. Ne morate od nekog dobrog poteza organizirati slavlje, ali jedna lijepa riječ ili čak e-mail kojim ćete osobu pohvaliti djeluje iznimno motivirajuće. Mnogi manageri ponekad „imaju inspiraciju“ pa zaposlenike pitaju za rješenje nekoga problema ili ih zanima njihovo mišljenje o ciljevima, odnosno nekom zadatku. Nerijetko zaposlenike traže da o tome napišu pisani prijedlog. No, nakon nekog vremena to ih uopće ne zanima, a ako ih zaposlenici na to podsjetite ne pokazuju nikakav ili tek površan interes. Ovakvim postupkom manageri će zaposlenike najprije iznimno motivirati. Osjećat će da se njihovo mišljenje cijeni, no u konačnici učinak će biti iznimno negativan. O managerima će misliti lošije nego prije ove inicijative i osjećati manjak poštovanja. Svako sljedećoj sličnoj inicijativi od strane menagera pristupat će s ironijom ili sarkazmom. Situacija će se pogoršati i ako postupite na jedan od sljedećih načina: zaposlenici vam pošalju prijedloge, a vi ne odgovorite na njihovu poštu ili poruke. Ili zakažete sastanke

sa zaposlenicima i uvijek kasnite. Kada se pojavite, slušate površno ili radite nešto drugo. Na taj način koristite managersku moć uloge koju zaposlenici najmanje cijene i pokazujete manjak poštovanja. I zapravo otkrivajte sliku o tome kakva ste osoba.

Zaposlenike možete demotivirati i tako da preuzmete zasluge za njihove rezultate. I ovo je iskaz managerske moći, ali zapravo ne spada u nenamjerno ponašanje pa se ne može smatrati demotivatorom, već zlorabom ovlasti, ali i mobbingom. Oblik mobbinga je i favoriziranje nekih zaposlenika nasuprot drugih. Takav pristup šalje poruku da rad, zalaganje i rezultati nisu važni, već je važan faktor X. Ubrzo će svi zaposlenici saznati za takvu praksu i nastojati naći drugi posao ili se početi ponašati oportunistički. Obje opcije su za poduzeće dugoročno loše.

Demotivirati zaposlenike moguće je i postavljanjem teško ostvarivih ili čak neostvarivih ciljeva ili rokova izvršenja. Kada zaposlenici shvate da neki zadatak neće moći izvršiti ili ga neće moći izvršiti na vrijeme počet će se osjećati mrzovoljno i cinično. Vjerojatno će kriviti managera za namjerno postavljanje nerazumnih ciljeva, iako manageri možda nisu imali takvu namjeru, već jednostavno nisu razumjeli prirodu zadatka. Komunikacija je ključna da do ovakvih nesporazuma ne dođe, naravno pod pretpostavkom da nisu namjerni. No, do nesporazuma može doći i zbog asimetrije informacija. Ukoliko zaposlenici ne raspolažu potrebnim informacijama, motivacija će izostati. No, nije važno samo razmjenjivati infor-



macije sa zaposlenicima. Važno je s njima podijeliti i objašnjenje koje stoji iza neke odluke. Ukoliko se odluka temelji na nizu ograničenja, zaposlenici će managere više cijeniti ako ih s njima podijele. Mnogi manageri imaju suprotan stav koji se temelji na nekoliko pretpostavka. Prije svega, žele zadržati kontrolu, a time održati dojam o svojoj moći. Osim toga, smatraju da bi objašnjavanjem razloga svake odluke mogli potkopati svoj autoritet. Često to smatraju gubitkom vremena jer imaju „važnijega po-

prijetnja radnim mjestom ili okolnostima vezanim za radno mjesto djeluje vrlo demotivirajuće. Čak i ako zaposlenici znaju da prijetnja nije vjerodostojna, nemate prava na njih vikati ili podizati glas. Ponekad su zaposlenici na udaru treće strane – klijenata ili neke druge interesno utjecajne skupine. Oni ih mogu napadati zbog organizacijskih propusta, ali takvi napadi mogu prijeći i na razinu koja je osob-

ju. Na taj način određuju ponašanje zaposlenika u budućnosti. Oni će jednostavno „raditi što im se kaže“, a motivacija će opasti zbog negativne reakcije managera.

Mnogi manageri sve procese nastoje formalizirati pod okriljem tzv. pokreta za kvalitetu, odnosno cjelovitoga upravljanja kvalitetom. Uvode anketna ispitivanja u koja uključuju sve interesno utjecajne skupine, a svačiji input smatraju jednako vrijednim (tako i onaj subjekata iz prethodnoga odlomka). No, time zapravo postaju manageri u potrazi za problemima koje bi rješavali. Traže pogreške i propuste poput lovca na vješti-

Zaposlenike tada sile da edukaciju plaćaju sami. Ukoliko manageri žele motivirati zaposlenike i ulaganje u njihovo znanje, za to treba osigurati resurse, kako novac, tako i vrijeme. Pristupanje edukaciji na način da je zaposlenici sami plaćaju i usavršavaju se u slobodno vrijeme djeluje demotivirajuće. Takvi će zaposlenici čekati priliku za boljim poslom i otići. A s njima i stečeno znanje.

### Managerske lekcije

Vjerojatno ste uočili da navedene metode ne zahtijevaju budžet, odnosno novčana ulaganja, a njihov je učinak izniman. Stoga se u recesijsko vrijeme manageri ne bi trebali pravdati nedostatkom novca, već prilagoditi svoje ponašanje ljudskom odnosu kako bi se zaposlenici na radnom mjestu osjećali ugodno i tako povećali svoju motivaciju. Nije rijetko da ljudi kažu kako su dali otkaz određenoj osobi manageru, a ne poduzeću. Iako loše ponašanje managera često smatramo danom činjenicom koja se ne može izmijeniti, nerijetko je riječ o problemima koje manager ima u smislu različitih pogrešnih mentalnih modela, generalizacija, pretpostavka i uvjetovanja. Stoga bi svako poduzeće pozornost trebalo posvetiti razvoju managera, ali ne sa stajališta njihove karijere, već sa stajališta njihova osobnog razvoja. Upravo je to razlog popularnosti programa coachinga kojima se managere trenira da zrcaljenjem svoga odnosa prema okruženju uoče vlastite obrasce ponašanja, osvijeste ih i počnu ih mijenjati. Da bi manager uopće bio iskren prema drugima, mora najprije biti iskren prema sebi, o svojim osjećajima, uvjerenjima i ponašanju. Tako je možda najbolji način rješavanja problema motivacije zaposlenika ili promjene njihova ponašanja upravo promjena ponašanja managera, odnosno njihov razvoj.

## Najbolja poslovna rješenja. U oblaku.

Izbjegnite nepotrebna ulaganja u skupu informatičku opremu. Uz Vip cloud market jednostavno i brzo pristupite poslovnim aplikacijama - Vip blagajni, Vip auto nadzoru, Vip nadzoru prodaje i mnogim drugima.

Više informacija na [cloudmarket.vip.hr](http://cloudmarket.vip.hr) ili na 091 77 22.



sla“. No, uskraćivanje informacija ima i drugu stranu: manageri često svojim zaposlenicima ne daju dovoljno informacija da zadatak mogu izvršiti. Rijetko im uopće objasne zašto je zadatak važno učiniti, odnosno kako njihov zadatak čini cjelinu sa zadacima drugih i u funkciji je ispunjavanja ciljeva. Često misle da time jačaju moć, autoritet i kontrolu. No, to je siguran način da izgube autoritet i kontrolu, odnosno da oni u očima zaposlenika budu samo formalne prirode. Nerijetko su niži manageri pod pritiskom od strane višega menadžmenta zbog ostvarivanja ciljnih performansa pa zaposlenicima pristupaju nervozno i prijete im. Naravno da je važno iznijeti svoja očekivanja, ali

ne prirode. Ukoliko takvi napadi nisu opravdani ili za propuste nisu krivi zaposlenici, manageri bi trebali stati u njihovu obranu. Ako takav pristup izostane ili manageri čak stanu na suprotnu stranu, njihova vrijednost u očima zaposlenika će opasti, a time i njihova motivacija i identifikacija s ciljevima. Kao manager time zapravo niste izrazili svoju snagu i moć, već slabost i karakternu upitnost.

Manageri često od zaposlenika traže da se aktivno uključe u rješavanje problema poduzeća, odnosno da ne rade samo „ono što im se kaže“. No, kada zaposlenici dođu s nekom kreativnom idejom o unaprjeđenju ili se prema problemu postave kritički, manageri ih ignoriraju ili kritizira-

ce. To je brz način za potkopavanje motivacije zaposlenika. Umjesto toga, manageri mogu isticati dobre primjere, oblikovati viziju, služiti kao mentori, informirati i osiguravati podršku. Drugim riječima, trebaju biti usmjereni prema izgradnji pozitivnih vrijednosti. Na taj će način i zaposlenici lakše ustanoviti koje su njihove pogreške, a motivacija će im biti ponos da su svoj rad uspjeli unaprijediti.

Manageri često navode kako je ulaganje u ljudske potencijale važno. Mnogi čak rade programe usavršavanja koje bi zaposlenici trebali polaziti. No, za to ne predviđaju sredstva u budžetu. Umjesto toga, novac odlazi na uređenje njihovih ureda i slično.



# PLAN UČENJA – nezaobilazan element za potizanje kontinuirane izvrsnosti



Milan Grković

Promjene su standard ponašanja za sve one pojedince i oblike zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) koje žele biti uspješni u sadašnjem vremenu koje ima opravdane attribute - vrijeme kontinuiranih i sustavnih promjena. Učinkovito upravljanje promjenama je moguće samo ako imamo ravnotežu i sinergiju između svih funkcija upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenja). Svaka od funkcija upravljanja je kompleksna i dinamična problematika koja s klasičnim pristupom zahtijeva mnogo rada kako bi se s njom uspješno upravljalo.

Ključne teme kojima se fokusirano bavi Model univerzalne izvrsnosti - MUI u području upravljanja ljudskim resursima su sljedeće:

- Opis radnog mjesta (odgovornosti i ovlaštenja),
- Pravo i obveza pojedinaca za sustavna i kontinuirana unapređenja,
  - Izbor kadrova,
  - Cjeloživotno učenje,
  - Planovi učenja,
  - Razmjena znanja u organizaciji,
- Sustav vrednovanja rada (unapređenja, projekti, uspješno vođenje timova, inovacije, inicijative...),
- Upravljanje odnosima.

Ključan proizvod upravljanja ljudskim resursima je plan učenja. To je proces stjecanja znanja koje nam nedostaje kako bi postizali željene ciljeve. Plan učenja se definira sljedećom formulom: plan učenja = potrebna znanja - posto-

Utvrđiti što ne znamo, a potrebno nam je za postizanje naših želja i potreba je početno slovo abecede uspjeha za svakog pojedinca bez obzira na njegovu poziciju, struku, iskustvo, odgovornost, ovlaštenja... Nažalost, u stvarnosti se jako malo sustavno i kontinuirano bavimo problematikom znanja u cilju objektivnog utvrđivanja što trebamo znati, a što stvarno znamo. Posljedice takvog ponašanja su postignuća koja su daleko ispod naših želja i potreba.



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

**Svaki plan učenja mora biti strukturiran pomoću alata Osnovna pitanja kroz devet sastavnica:**

1. Što? (što se treba naučiti – točno definirati sadržaj učenja),
2. Zašto? (zašto je potrebno usvojiti nedostajuća znanja),
3. Kako? (kako će se

usvojiti nedostajuća znanja – metodologija učenja),

4. S čime? (koji resursi su potrebni za usvajanje nedostajućih znanja),

5. Tko? (tko su sudionici u stjecanju nedostajućih znanja: obveznik učenja, mentor, instruktori...),

6. Gdje? (mjesto gdje će se odvijati usvajanje nedostajućih znanja),

7. Kada? (točno definirati vremenski period kada treba u potpunosti savladati sadržaje za učenje),

8. Izvijestiti? (što i tko treba znati o tijeku procesa učenja),

9. Nastavak? (što je sljedeće potrebno za naučiti).

Svaki izostanak bilo koje gore navedene sastavnice cijeli proces učenja dovodi do improvizacije i stjecanje nedostajućeg znanja će biti nepotpuno što će dovesti do stvaranja trajne štete jer će postignuća biti daleko manja u odnosu na želje i potrebe. Zbog potrebe za sustavnim i kontinuiranim promjenama uslijed vanjskih čimbenika (razvoj tehnologije, glo-

balizacije, promjena društvenih odnos...) plan učenja je trajna aktivnost za svakog pojedinca i bilo koji oblik zajedništva. To znači da u sklopu godišnjih planova moramo obvezno imati i plan učenja. Planovi u koje nije ugrađen i plan učenja su nepotpuni (improvizacija), a svake kalendarske godine potrebno je kreirati novi plan učenja.

### Savjeti za plan učenja

- Imate li plan učenja? Trebate imati plan učenja bez obzira jeste li učenik, student, manager, umirovljenik, domaćica ili prodavač

- Svaki pojedinac na osobnoj razini mora imati plan učenja.

- Svaki pojedinac u organizaciji mora imati plan učenja bez obzira na svoj položaj u organizaciji.

- Postojeća znanja članova organizacije trebaju biti ključni element za postavljanje na odgovarajuća radna mjesta. U ovom slučaju strogo razlikovati postojeća znanja od potrebnih znanja.

- Imajmo na umu da se na veći otpori promjenama javljaju kod učenja.

- Ako obveznik učenja nema dostupne materijale za učenje, učinak učenja će biti vrlo neizvjestan.

- Dinamika učenja je osnovna mjera za napredovanje u organizaciji.

- Svaki novi zaposlenik odmah po zapošljavanju obvezno mora imati plan učenja.

- Svaki zaposlenik mora imati

## Cjelovit hodogram upravljanjem znanjem

- Definiranje potrebnog znanja
- Utvrđivanje postojećeg znanja
- Definiranje nedostajućeg znanja
- Definiranje sadržaja za učenje
- Imenovanje mentora
- Osigurati izvor znanja za učenje nedostajućeg znanja
- Definirati metodologiju učenja
- Osigurati uvjete za učenje
- Usvajanje nedostajućeg znanja
- Provjera usvojenog znanja
- Verifikacija (potvrda) usvojenog znanja
- Vrednovanje novostečenog znanja kroz pozicioniranje
- Prenošenje usvojenog znanja drugima
- Nastavak učenja
- Kreiranje novih znanja

svoga mentora za učenje.

- Usvojeno znanje nije individualizirano, ono je predmet razmjene s drugima (unutar i izvan oblika zajedništva) i sastavni je dio procesa učeće organizacije. Tijekom rada i života pojedinci će imati potrebu za brojnim planovima učenja.

### Preduvjeti za uspjeh

Svaki pojedinac ima potrebu za različitim tehnološkim znanjima i svaki pojedinac ima potrebu za istim upravljačkim znanjima (planiranje, organiziranje, vođe-

nje, upravljanje ljudskim resursima, kontrola i unapređenja). Iz prethodno navedenog proizlazi da svaki pojedinac mora imati plan učenja za upravljačka znanja, vještine i ponašanja. Plan učenja koji se odnosi na upravljačka znanja mora imati prioritet i njegova realizacija je preduvjet za postignuća koja se žele i koja su potrebna.

### Faze učenja nedostajućih znanja

1. Usvojiti nedostajuća znanja,
2. Provjeriti usvojena znanja - verifikacija usvojenog znanja mora biti potvrđena potpisima: ispitivača (potvrđuje da obveznik učenja zna) i zaposlenika (prihvata da može koristiti naučena znanja, vještine i ponašanja),
3. Primijeniti novousvojena znanja,
4. Dijeliti usvojena znanja drugima.

### Kritični parametri učenja

1. Rokovi koji definiraju pojedine faze učenja i rok za završetak usvajanja cjelokupnog sadržaja učenja.
2. Utvrđivanje stanja tijekom učenja (sve što se ne kontrolira – neće se dogoditi).
3. Objektivna provjera usvojenog znanja: nema opravdanja i potpuna je odgovornost svih sudionika koji će provjeri znanja prići formalno, zaštitnički i subjektivno. Cjelina je uvijek važnija od pojedinaca osim ako nije pogibeljno, nezakonito i nemoralno i provjeri potrebnog znanja prići s potpunom odgovornošću.

### Zaključak

U Modelu univerzalne izvrsnosti - MUI dominantno mjesto u upravljanju ljudskim resursima imaju planovi učenja - sustavne i kontinuirane aktivnosti s kojima pojedinci stječu potrebna znanja, vještine i ponašanja za obavljanje

potrebnih aktivnosti u odnosu na dodijeljene odgovornosti i ovlaštenja.

Ovakvim pristupom se koristi princip nelinearnosti (malo ulaganje - velika dobit). MUI naglašava znanje kao osnovni pokretač za postizanje željene izvrsnosti. Znanje je dominantni čimbenik kroz uporabu mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) u traženju rješenja za učinkovito postizanje željene izvrsnosti. Zato su planovi učenja sastavni i najznačajniji dio intelektualnog kapitala.

## PRAKTIKUM

### • Za pojedinca (na osobnoj razini)

1. Angažirati trenera, osobu koja će pomoći u kreiranju i realizaciji plana učenja.
2. Utvrditi potrebna znanja potrebna za život.
3. Utvrditi stvarna (postojeća) znanja.
4. Definirati nedostajuća znanja (razlika između potrebnih i nedostajućih znanja)
5. Napraviti plan učenja (koristiti alat Osnovna pitanja)

### • Za pojedince (u oblicima zajedništva: grupe, organizacije i zajednice)

1. Imenovati mentora, osobu koja će biti odgovorna za provedbu plana učenja.
2. Utvrditi potrebna znanja za obavljanje poslova koja su definirana opisom radnog mjesta.
3. Utvrditi stvarna (postojeća) znanja.
4. Definirati nedostajuća znanja (razlika između potrebnih i nedostajućih znanja).
5. Napraviti plan učenja (koristiti alat Osnovna pitanja).

## Knjiga "MUI KNJIGA ZA USPJEH"

autora Milana Grkovića

Imate li potrebu i želju da budete uspješniji u:

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

Ako je odgovor "DA", evo rješenja koje možete provjeriti bez ikakvog rizika.

Knjiga + besplatna pomoć autora tijekom praktične primjene sadržaja knjige (jedinствена ponuda) vam omogućavaju da se vaši potencijali, želje i potrebe praktično realiziraju.

[www.portalalfa.com/mui\\_knjiga\\_za\\_uspjeh](http://www.portalalfa.com/mui_knjiga_za_uspjeh)



# ULAGANJE U TRENINGE

## – možemo li poboljšati ROI i kako?

Mnoge kompanije ulažu značajna sredstva u razvoj svojih ljudi. Problem je u tome da u samim procesima postoji puno skupih i nepotrebnih treninga, dosta otpada ili neimplementiranih znanja i velikih varijabilnosti.

Puno je razloga ili problema koji to omogućavaju, npr. metoda pokušaja i grešaka koja postaje modus operandi u mnogim organizacijama. Tamo gdje se organiziraju tradicionalni formalni treninzi događa se najčešće da se radi o školskom učenju uz vrlo malo poveznica koje stvarno pomažu ljudima u njihovom poslu.

Na dan kada zaposlenici završe trening, od njih se očekuje da automatski pretvore znanja koja su dobili u vještine i koriste ih besprijekorno u svom poslu. Zato nam se i događa da sve polaznike učimo da bi to jednako primjenili, a na kraju oni to primjene na „svoj“ način.

### Potrebno je vrijeme za doseganje određene razine vještina

Ovo možemo dokazati ako usporedimo učenje vožnje automobila s praksom razvoja ljudi u kompanijama. Vježbenik u autoškoli može naučiti puno u razredu, ali sjesti prvi put za volan i voziti auto u gustom prometu, nešto je sasvim drugo. Dugotrajan je put od prvog sata vožnje u autoškoli, do momenta kada vozimo točno i s nekom vrstom automatizma. Potrebno je nekoliko godina vožnje da postanemo dobar i siguran vozač. U poslovnom okruženju potrebno je učiti razne

vještine, npr. kako prodati, kako rješavati konflikte i/ili prigovore kupaca, kako voditi timove itd. To bi trebali raditi na isti način kao kad smo učili vožnju automobila. To je proces koji se sastoji od formalnih treninga, praktičnih sati vožnje uz sudjelovanje instruktora, strukturirane prakse i prakse drugih koji su upakirani u logičan i za tu kompaniju poželjan proces. I taj proces treba pratiti, vrednovati i mjeriti.

### Tradicionalne metode treniranja zaposlenika

Mnoge kompanije ulažu veliki trud da svojim zaposlenicima osiguraju „prave“ treninge i razvoj. Moja iskustva govore da je formalna masa treninga u mnogim kompanijama solidno definirana, ali da se praksa i iskustva nakon treninga ne dokumentiraju, niti ne mjere. Ne postoji jasan i strukturiran put, tako da svaki zaposlenik prolazi svoj različit put. Rezultat takvog pristupa je duže



Željko Šundov

trajanje procesa u kome zaposlenici dosegnu tražene vještine, pa proces traje tjednima, mjesecima, a ponekad, ili za neke pojedince, i godinama. Rezultat svega je slabija efikasnost pojedinaca i spori razvoj uz izuzetno veliki otpad – trošak.

Još jedna prepreka u procesu doseganja zadane razine vještina je da se tradicionalno organizirani treninzi često isporučuju po tematskim naslovima, u djelovima, tema po tema s ciljem da se ostvari proces učenja, prije nego da se organizira proces na kraju kojega će zaposlenik znati ostvariti specifični zadatak. Uz to, tehničke vje-

### ▼ SAVJETI POSLOVNOG SAVJETNIKA

- ✓ Uklonite zastarjele i nepotrebne treninge
- ✓ Napravite redizajn razvoja ljudi tako da za svaku funkciju postoji jedan put učenja. Postojanje tzv. kompetencijskih matrica mogu samo pomoći u ovom postupku
- ✓ Popunite praznine koje nastaju promjenama u ciljevima kompanije ili u poslovnom okruženju i proces učenja uskladite s tim promjenama
- ✓ Smanjite broj formalnih treninga, koristeći druge metode i alate
- ✓ Dodajte strukturiranu praksu kako bi ubrzali doseganje razine vještina
- ✓ Uvedite follow-up i mjerenje svakog koraka, kako bi osigurali uspjeh





# INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 15.05.2013. 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 15.04.2013.
<b>VALUTE</b>		
Eur	100.174 kn	-0,68%
USD	101.632 kn	-0,22%
<b>DIONICE</b>		
Hrvatski telekom d.d.	105.072 kn	-2,15%
Petrokemija d.d.	108.478 kn	-5,24%
Adris grupa d.d. (povl.)	119.361 kn	+3,85%
Ingra d.d.	118.850 kn	-4,62%
Ina d.d.	108.979 kn	+1,12%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	110.068 kn	-1,85%
Valamar Adria Holding d.d.	132.462 kn	+4,63%
AD plastik d.d.	115.901 kn	-1,20%
Dalekovod d.d.	58.772 kn	-22,09%
Končar - elektroindustrija d.d.	115.471 kn	+0,10%

<b>NOVČANI FONDOVI</b>		
Agram Euro Cash	101.671,90 kn	-0,37%
Locusta Cash	100.959,81 kn	+0,17%
PBZ Euro Novčani	101.103,02 kn	-0,52%
<b>OBVEZNIČKI FONDOVI</b>		
OTP euro obveznički	96.939,53 kn	-1,15%
HPB Obveznički	97.902,30 kn	-0,01%
Capital One	101.303,43 kn	+1,28%
<b>MJEŠOVITI FONDOVI</b>		
Allianz Portfolio	102.616,56 kn	-0,81%
ZB global	105.628,50 kn	-0,07%
HI-balanced	105.346,77 kn	+1,97%
KD Balanced	101.109,04 kn	+0,60%
OTP uravnoteženi	103.133,34 kn	+1,01%
ICF Balanced	90.776,70 kn	+3,21%
<b>DIONIČKI FONDOVI</b>		
NFD Aureus New Europe	107.794,91 kn	+4,99%
KD Nova Europa	97.370,36 kn	+0,88%
ZB euroaktiv	109.341,17 kn	+4,33%
HPB WAV DJE	107.554,20 kn	+3,37%
KD Victoria	105.980,90 kn	+2,31%
A1	107.869,90 kn	-1,00%

hrportfolio.hr  
investicijski fondovi

0800600700



## U tijeku poziv za CIP Eko-inovacije

*Kakvi projekti se sufinanciraju iz programa CIP Eko-inovacije?*

Ž.J., Zagreb

Pravne osobe registrirane na području Republike Hrvatske koje su zainteresirane za provedbu eko-inovativnih projekata mogu se javiti na natječaj u okviru Okvirnog programa za konkurentnost i inovacije (CIP) Eko-inovacije za dodjelu bespovratnih sredstava. Na navedeni natječaj mogu se javiti samostalno ili u konzorciju s partnerima iz Hrvatske ili drugih prihvatljivih zemalja u okviru programa (EU-27, Norveške, Islanda, Lihtenštajna, Norveške, Hrvatske, Makedonije, Izraela, Crne Gore, Srbije i Turske). Prednost pri odabiru projektnih prijedloga bit će dana malim i srednjim poduzetnicima.

Prioritetna područja za 2013. godinu su reciklirajući materijali, proizvodi za održivu gradnju, sektor hrane i pića, voda te zeleno po-

slovanje. U okviru poziva kao i dosada s 50% ukupno prihvatljivih troškova sufinancirat će se projekti koji se tiču prve primjene ili tržišne replikacije ekološki inovativnih tehnika, proizvoda, procesa ili praksi (tehnički uspješno demonstrirani, ali zbog određenih rizika još uvijek nisu prodrli značajnije na tržište).

Pojedinačni projekti mogu trajati do maksimalno 36 mjeseci i moraju demonstrirati europsku dodanu vrijednost. Ukupnim iznosom od 31,6 milijuna eura predviđa se financiranje oko 30 do 40 projekata. Natječaj se zatvara 5. rujna 2013. godine u 17 sati po lokalnom vremenu u Bruxellesu. Projektni prijedlozi podnose se isključivo elektroničkim putem na stranici [http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/apply-funds/application-pack/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/apply-funds/application-pack/index_en.htm), gdje su dostupne detaljne informacije o pozivu.

### Primjeri sličnih financiranih projekata

Hrvatski partneri su do sada u okviru programa CIP eko-inovacije realizirali nekoliko interesantnih projekata, među kojima se nalaze Ruconbar i Eco-sandwich. Ruconbar predstavlja novo, eko-inovativno rješenje betonskih barijera za zaštitu od buke uz prometnice i željeznice. Ovo rješenje osmislio je konzorcij od pet hrvatskih partnera pod vodstvom Građevinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Uz fakultet u projektu sudjeluju Institut IGH, tvrtka Beton Lučko, tvrtka Gumi Impex i Zoološki vrt grada Zagreba. Inovativna protubučna barijera bazirana je na apsorbirajućem betonu dobivenom dodavanjem granulata od reciklirane gume. Projekt je krenuo s provedbom u jesen 2010. godine i otada osvojio brojne međunarodne nagrade. Prva primjena proizvoda osmišljenog u okviru projekta očekuje se u Zagrebačkom zoološkom vrtu duž Maksimirske ceste. Ukupan proračun ovog projekta iznosi 1,1 milijun eura od čega 50% troškova sufinancira Europska komisija iz CIP Eko-inovacija.

Hrvatski projektni konzorcij predvođen Građevinskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu s partnerima bio je uspješan na natječaju i 2011. godine, kada je odobren projekt Eco-sandwich. Eco-sandwich je ventilirani prefabricirani zidni panel koji koristi reciklirani građevni otpad i nusproizvode rušenja te mineralnu vunu proizvedenu koristeći inovativnu i održivu Ecosse tehnologiju za smanjenje primarne potrošnje energije u graditeljstvu. Panel adresira tri najznačajnija problema okoli-



Martina Sedmak, EU desk Zagrebačke banke

ša: smanjuje emisiju stakleničkih plinova u energetski učinkovitim zgradama, povećava učinkovitost resursa koristeći građevinski otpad te smanjuje korištenje kemikalija kao što su fenol i formaldehid u proizvodnji izolacijskih materijala. Prva primjena panela bit će na sveučilišnom kampusu grada Koprivnice. Ukupan proračun projekta iznosi oko 925 tisuća eura, a i u ovom slučaju iznos potpore iznosi 50%.

### Informirajte se u Zagrebačkoj banci

Za detaljnije informacije o programu CIP Eko-inovacije možete se obratiti Zagrebačkoj banci. Uz mjesečnu elektroničku publikaciju EUhorizont kojom pokrивamo teme o mogućnostima sudjelovanja hrvatskih poduzetnika na javnim natječajima i pozivima objavljenima u okviru EU fondova, te primjerima uspješno provedenih EU projekata, pratite i naše emisije [zaba.eu](http://zaba.eu) u kojima možete pronaći mnoštvo zanimljivih, praktičnih i korisnih informacija o životu u EU. Banka također putem svoje internetske stranice informira o EU fondovima, uspješnim projektima koji se financiraju sredstvima EU fondova, kao i posebnim proizvodima kojima Banka podržava korisnike EU fondova.

■ IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PRAKTIČNOJ PRAKSI? NA NAJZANIMLJIVIJA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA MARTINA SEDMAK IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE  
 E-mail: [martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr](mailto:martina.sedmak@unicreditgroup.zaba.hr)

# Što je preduvjet da muž i žena budu uspješan obiteljski poduzetnički tim?



Vedran Kraljeta

*U nedavnom razgovoru s dva obiteljska poduzetnika, ključna je tema bilo pitanje: "Kako mladi braćni partneri, a kasnije i roditelji s djecom mogu biti i uspješan poduzetnički tim i skladna obitelj?" Evo odgovora.*

## Što je preduvjet da muž i žena budu uspješan obiteljski poduzetnički tim?

**R.A., Zagreb**

Složenost dinamika odnosa braćnog para, te brojne varijable pojedinačne povijesti i kulture supružnika i njihovih obitelji iz kojih su potekli, utječu na uspjeh braćnog tima u njihovoj braćnoj zajednici, i u njihovom obiteljskom poslu. Smjesa varijabli i osobnih karakteristika, te znanja i vještina partnera koje mogu podržati njihov skladan brak međutim ne jamče da će to biti dovoljno i za njihov uspješan obiteljski posao. Vrijedi i obrnuto. Sigurno znate za neke bivše braćne partnere koji i dalje uspješno vode zajednički obiteljski biznis s djecom. Ipak, među brojnim faktorima koji utječu na uspješnost poduzetničkog tima braćnih partnera izdvaja se jedan. To je duboko poštovanje koje svaki od partnera mora posjedovati za vrijednosti koje onaj drugi donosi u njihovu zajednicu. Ova vrijednost koja može biti iskazana kroz mnoge različite oblike, ne mora biti u vezi s duljinom zajednički provedenog vremena. Kad oba braćna partnera daju i prihvaćaju uzajamne doprinose na podržavajući, obostrano njegujući način, onda stvaraju čvrsti okvir unutar kojeg njihova pojedinačna poslovna

znanja i vještine dobivaju maksimalan prostor za korištenje, i za dobre poslovne odluke, i njihovo prevođenje u uspješan biznis. Pri tome je najvažniji kriterij sposobnost i volja braćnih partnera da jedan s drugim komuniciraju s empatijom čak i kad ih teško izazivaju vanjski događaji i propituju njihovu odanost i hrabrost. Ako im komunikacijske vještine nisu zadovoljavajuće, moraju ih unaprijediti. U suprotnom izlažu se značajnom uvećanju rizika i za svoj obiteljski biznis i za svoju obitelj.

## Moja supruga ne radi u obiteljskom biznisu. Treba li ona imati svoju riječ recimo oko plaća za našu djecu u obiteljskom biznisu?

**M.J., Split**

Odgovor je dvojak! Ne vjerujem da supruga nije zainteresirana za karijeru i budućnost svoje djece. Stoga ju nije mudro isključiti iz onoga što se zbiva, jer će u svakom slučaju čuti priče sa strane, često jednostrane i izobličene, pa ju je bolje držati upućenom u situaciju. Dinamike odnosa djece i roditelja uvijek nađu način i u nekom se obliku provuku i u arenu obiteljskog biznisa. Zato je bolje da roditelji imaju zajednički stav kad se rješavaju pitanja njihovih potomaka u obiteljskom biznisu. Djeca to zapravo i očekuju! Zato "vođa" treba podijeliti informaciju i posavjetovati se sa suprugom. Time rastu izgledi da će s njom biti na istoj strani i uživati njezinu podršku. No kriteriji za konačnu odluku trebaju uključiti ono što je najbolje za uspjeh obiteljskog biznisa. O tome odlučuje braćni partner koji vodi obiteljski biznis.

## Koja je uloga roditelja u obiteljskom biznisu?

**K.K., Rijeka**

U nas je često stajalište kako braćni partner koji nema managersku ulogu, ne treba imati glas, niti nema što za reći za pozicije iduće generacije potomaka u obiteljskom biznisu. Na prvi pogled, to kao da ima smisla. Braćni partner koji nije uključen u obiteljski biznis na rukovodećem mjestu i ne može dobro ocijeniti rad i radne sposobnosti potomaka. Međutim, oba su i roditelji svoje djece. Niti jedan od njih ne može odstupiti s te pozicije. Zato roditeljska/emocionalna podrška treba biti stalna. Ovdje je izazov kako objediniti obje pozicije, i roditelja managera i roditelja koji nije manager, da potomci iz iduće generacije osjećaju njihovu zajedničku podršku (to nije zaštita). Roditelji zato trebaju razgovarati o zbivanjima u obiteljskom biznisu. Posebno trebaju uključiti izazov objedinjavanja poslovnih i obiteljskih pitanja, i kako na najbolji način odgovoriti na njih kao cjelinu. Tu se vraćamo na osnove obiteljskog biznisa – jer on počinje s obitelji. Kad roditelji pošalju istu poruku, tada značajno uvećavaju izgleda svoje obitelji za skladnije djelovanje, dakle i uspjeh.

## Kako odlučiti između interesa obitelji i obiteljskog biznisa?

**A.Z., Zagreb**

Većinom će ljudi odgovoriti kako to ovisi o situaciji. Problem s ovakvim razmišljanjem je da odluke pogonjene obiteljskim interesom i sadržajem mogu loše utjecati na interese obiteljskog biznisa, dok će odluke pogonje-

ne poslovnim interesima utjecati na članove obitelji i vjerojatno izazvati reakcije u obitelji na koje niste pripremljeni. Daleko je bolje donositi odluke koje su usklađene i uključuju i interese biznisa i interese onoga što je dobro za obitelj (win-win rješenje). Prvi korak u razvoju procesa kojim objedinjavamo interese poslovnog sistema s interesima obitelji je izrada dokumenta "Izjava o misiji obitelji" zajedno s popisom vrijednosti koje se mogu ugraditi u oba sistema, i obitelj i obiteljski posao. Iskustva uspješnih obiteljskih poduzeća sugeriraju da je skladan skup vrijednosti i kulture i za obitelj i za njezin obiteljski biznis ključan za dugovječnost i obitelji i njenog obiteljskog poduzeća. Tako **Jim Collins** u svom članku "Građene da traju" (*Building companies to last*), osnovom istraživanja preko 20 kompanija koje su uspješno poslovale tijekom više dekada, navodi na zaključak kako je ključni faktor dugovječnosti istraživanih poduzeća bila njihova sposobnost da se drže kulture, vrijednosti i svrhe izvornog osnivača poduzeća/obitelji. To im je pružalo neophodnu stabilnost. U situaciji koja od vas naizgled zahtijeva da se odlučite hoćete li na prvo mjesto postaviti interese obitelji pred obiteljskim biznisom, ili obrnuto, konzultirajte stoga vašu izjavu o obiteljskoj misiji i vašim ključnim vrijednostima. Dobar odgovor se nalazi tamo. Ili koristite nove produktivne alate dijagnostike i usklađivanja obiteljskih i poslovnih dinamika za uspjeh kao što su poslovne konstelacije.

■ 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](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)

U kojem smjeru  
puše vjetar?



ZELENI  
KREDITI



## Usmjerite ga u projekte obnovljive energije!

Uđite u partnerstvo s prirodom i sklopite dobar posao sa Zagrebačkom bankom. Uključite se u program kreditiranja projekata zaštite okoliša, energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. To su europski poslovi budućnosti, a Zagrebačka banka Vam omogućuje da se u njih uključite odmah.

Saznajte više na [www.zaba.hr](http://www.zaba.hr)  
ili nazovite 0800 00 24

Svaki dan je novi izazov.  
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli  
 **Zagrebačka banka**  
UniCredit Group



# POTENCIJALNE PRIVATIZACIJE 'popravit' će domaće tržište kapitala



U iduća tri mjeseca najpozitivniji utjecaj na domaće tržište kapitala imat će potencijalne privatizacije.

Tri četvrtine domaćih profesionalnih investitora, prema anketi Investment Monthly Outlook za travanj koju je izradio investicijski portal iCapital.hr, smatra da je to jedan od najvažnijih čimbenika koji će popraviti loše stanje na domaćem tržištu. S druge pak strane, najnegativnijim smatraju negativni utjecaj europske dužničke krize, daljnji pad potrošnje i

povećanje nezaposlenosti. Mišljenje je to trećine anketiranih profesionalnih investitora. Njih 22% smatra da će rezultati kompanija u 2012. imati najnegativniji utjecaj na dioničko tržište u sljedeća tri mjeseca, a 11% da će najnegativniji utjecaj imati slaba likvidnost tržišta.

„Vezano za očekivanja prema različitim klasama imovine, ispitanici su iskazali nešto veći stupanj optimizma (bullish sentimenta) prema dionicama (osim prema onima razvijenih tržišta): hrvatske dionice 78% u odnosu na 53% u ožujku, dionice tržišta u razvoju 78% u odnosu na 63% i dionice razvijenih tržišta 33% na-

spram 42%“, stoji u analizi.

Profesionalni investitori najoptimističniji su prema povlaštenoj dionici Adrsia i Tiska. Za obje dionice 88% ispitanika smatra da će u iduća tri mjeseca ostvariti rast vrijednosti. U odnosu na mjesec prije kada je napravljena posljednja ovakva anketa, 74% ulagača smatralo je da će u iduća tri mjeseca povlaštena dionica Adrisa ostvariti uzlazni trend, dok je za dionicu Tiska to smatralo 74% ispitanika. S druge strane, najnegativniji stav imaju prema dionici Vupika. Naime, svi anketirani ulagači smatraju da će ta dionica u iduća tri mjeseca krenuti nizbrdo, dok je njih 44% to sma-

tralo mjesec dana prije. Isto smatraju i za dionicu Ingre. Ta je kompanija već mjesecima u velikim problemima, stoga ne čudi ova-ko snažan negativan stav investitora. Prije mjesec dana, 78% njih vjerovalo je da će dionica Ingre bilježiti pad. Loše mišljenje ulagači imaju i prema dionica najveće domaće banke – Zagrebačke banke. Čak 87% profesionalnih ulagača vjeruje da će u idućih 90 dana ta dionica zabilježiti pad vrijednosti.

Mjesec prije, to je smatralo 67% anketiranih investitora. Izraziti pesimizam vidljiv je i prema dionici Kraša. Investitori već mjesecima u ovim anketama vrijednosnici naše najveće konditorske kompanije daju snažno negativno mišljenje.


U ovoj anketi 86% anketiranih ulagača smatra da će dionica Kraša nastaviti s negativnim predznacima. Za razliku od prijašnjih istraživanja, pogotovo s početka godine, povećava se broj profesionalnih investitora koji smatraju da je domaće tržište kapitala fer vrednovano. Na početku godine čak 70% ulagača smatralo je da je naše tržište kapitala podcjenjeno. No njihov se stav od tada drastično promijenio. U posljednjoj analizi portala iCapital.hr samo 22% njih ističe da je tržište podcjenjeno, dok tri četvrtine vjeruje da je fer vrednovano.

U tom se razdoblju situacija na tržištu kapitala nešto značajnije mijenjala. Ako se promatra glavno mjerilo kretanja tržišta, dionički indeks Zagrebačke burze CROBEX, od početka godine do kraja travnja indeks je porastao 11,95%, što je odličan rezultat.



## Pametna kartica Erste tekućeg računa Bez nje me više nećete vidjeti. A s kim Vi bankarite?

**ERSTE** BANK  
Jer ste Vi na prvom mjestu.

Samo uz Erste tekući račun dobivate najpametniju karticu – prvu display debitnu karticu u Hrvatskoj! Pored svih dosadašnjih funkcionalnosti koje imaju debitne kartice, Pametna kartica može se pohvaliti tehnološkim inovacijama. Više Vam nije potrebna TAN tablica ili token jer nova kartica kreira kodove za prijavu u NetBanking, mBanking i FonBanking. Prilikom kupnje na internetu aktivirajte MasterCard® SecureCode uslugu i sigurno kupujte uz kreirane kodove s Pametne kartice. A na prodajnim mjestima s oznakom za beskontaktno plaćanje , samo je prislonite, platite i gotovo. Tako pametna, a tako jednostavna.

Sve o Erste tekućem računu saznajte na [www.bankarenje.hr](http://www.bankarenje.hr)

Erste Bank je dio zaštićene tvrtke Erste&Steiermärkische Bank d.d.

  
Najuspješnija banka u Hrvatskoj 2005., 2006., 2008., 2010., 2011. i 2012. godine

### Top 5 'najoptimističnijih' dionica

dionica	Postotak investitora koji vjeruju u rast
Adris (povl.)	88%
Tisak	88%
AD Plastik	75%
Belje	75%
Atlantic grupa	63%

Međutim, od travnja do pred kraj svibnja, indeks se gotovo isključivo kretao u negativnom smjeru. Zabilježio je pad vrijednosti od 3,4% i prvi puta je od sredine veljače pao ispod razine od 1900 bodova, što se jako dugo vremena smatralo kao psihološka granica indeksa. S obzirom na to da situacija na tržištu nije previše optimistična postovi vjerojatnost da će indeks nastaviti s takvim kretanjem. A to će vrlo vjerojatno značiti i promjenu razmišljanja među profesionalnim investitorima.

Pesimističnije stajalište ulagača prema tržištu kapitala u odno-

su na mjesec prije, a pogotovo u odnosu na početak godine, posljedica je i promjene njihova razmišljanja prema hrvatskom gospodarstvu. Na početku godine čak je 15% profesionalnih ulagača smatralo da će hrvatski bruto domaći proizvod u 2013. godini ostvariti rast između 0,5% i 1,5%. U posljednjoj analizi nitko više ne dijeli to mišljenje. Prije pet mjeseci 55% ulagača vjerovalo je da je hrvatski BDP pasti između 0,5% i 3%. U posljednjoj analizi to misli 67% anketiranih investitora.

Promatraju li se očekivanja investitora prema svjetskim tržištima,

### Top 5 'najpesimističnijih' dionica

dionica	Postotak investitora koji vjeruju u pad
Ingra	100%
Vupik	100%
Dioki	87%
Zaba	87%
Kraš	86%

ma, posebice prema robama, primjetan je određeni optimizam, iako trenutna situacija ne pokazuje razloge za to.

Očekivanja vezano za robe (commodities) su ujednačena i dalje, u smislu da su investitori bullish i na zlato i na naftu, no ipak manje nego u ožujku. Nešto više od polovice ispitanika očekuje daljnji rast zlata (naspram 68% u ožujku), a 56% ispitanika je bullish vezano za naftu u naredna tri mjeseca, što ipak predstavlja blagi pad u odnosu na mjesec prije (58%). U posljednjih 30 dana cijena zlata na svjetskim tržištima

bilježila je više manje konstantan pad, dok je cijena nafte u istom tom razdoblju ostvarivala većinom pozitivne rezultate, uz po-koje padove cijene.

Naime, u travnju su cijene nafte i zlata dodatno pale u odnosu na ožujak pa ne čudi blago hlađenje vezano za daljnji rast ove klase imovine. No ipak, investitori su do sada pokazali da su relativno postojani u preferenciji prema nafti i zlatu. Ono što sigurno neće ići na ruku zlatu i nafti je daljnje smanjenje indeksa inflacije u SAD-u i Europi.

Stjepan Polić Bašić

# Peta pogreška – pristajanje na „lijepu riječ“

## Kako zaštititi i osigurati scenarij u kojem su obje strane podjednako odgovorne za dogovor?

Razmislite o sljedećim pregovaračkim scenarijima:

a) Bračni par stavlja svoju kuću na prodaju s planom da kupi stan na moru. Dva mjeseca nakon što su dobili ponudu za svoju kuću (s dogovorom da se transakcija izvrši tek za šest mjeseci koliko im treba da srede sve u vezi kupnje stana na moru a istovremeno kupcima njihove kuće da osiguraju sva potrebna sredstva za financiranje kupnje), pronalaze stan na moru za koji odmah uzimaju kredit u svrhu što brže transakcije (uvjet prodavača stana). Četiri mjeseca prolazi, nastupa kriza, vrijednost njihove kuće pada ispod dogovorene cijene. U međuvremenu im njihovi kupci javljaju da ipak ne mogu osigurati sredstva - čak ni za nižu vrijednost njihove kuće, ostavljajući ih u situaciji da imaju dvije nekretnine i da moraju plaćati kredit na novi stan.

b) Unajmljujete keramičara s ciljem ugradnje novih pločica u kupaoni i kuhinji. Dogovor određuje plaćanje 50% ukupne cijene predujmom, 30% na pola posla, a konačnih 20% nakon završetka radova (vi također pristajete financirati sav materijal unaprijed). Nakon što su radovi izvršeni, primjećujete neke nedostatke te pozivate keramičara da ih ispravi prije finalne isplate od 20%. Na

to vam keramičar odgovara da možete zadržati tih 20% ali da on neće ništa ispravljati jer je već ugovorio druge poslove.

Vjerojatno primjećujete zajedničku nit u ovim pregovaračkim scenarijima: jednoj strani je više stalo do ispunjenja dogovora nego drugoj. Bračni par je ugovorno vezan da otplaćuje kredit za stan, dok su kupci njihove kuće u poziciji da jednostavno mogu odustati. Psihološki proces eskaliranja potrebe za ispunjenjem dogovora/ugovora se obično javlja u natjecateljskim situacijama, kao što su aukcije, štrajkovi, sukobi oko skrbništva i akvizicijama. Kada pregovori postanu zahtjevni, može se lako zaključiti da ste previše investirali da bi se povukli iz dogovora te se osjećate prevarenim u razočaravajućoj situaciji. Ovakvi primjeri također dokazuju da se eskalacije ove predanosti da se stvar dovede do kraja događaju onda kada su uvjeti ugovora formulirani na način da je jedna strana više obvezna od druge strane. Naravno da to može biti recept za katastrofu...

### Uravnoteženi scenarij

Kako se onda zaštititi i osigurati scenarij u kojem su obje strane podjednako odgovorne za dogovor/ugovor? Tri moguća pristupa su sljedeća:

**1** Prije pregovaranja, isprobajte „što ako“ scenarij, tj. zapitajte se koliko bi psihološki i ekonomski bilo teško izaći iz dogovora. Tada je preporučeno sjetiti se vaše BATNE (Best Alternative to a Negotiated Agreement, o čemu je govoreno u prethodnim nastavcima kolumne).

U slučaju bračnog para to bi značilo čekanje boljih dana u slučaju krize i postizanje bolje cijene za njihove nekretnine. Za vlasnika nove kupaone i kuhinje to bi značilo dobivanje ponuda od nekoliko različitih keramičara i traženje pismenih i usmenih preporuka.

**2** Za vrijeme pregovaranja i prije eventualnog dogovora/potpisa ugovora, razmotrite obostranu zainteresiranost da se stvar dovede do kraja.

Tada se možete zapitati sljedeća pitanja:

- Koliko će mi biti teško izaći iz pregovora/dogovora u slučaju promijenjenih okolnosti?
- Koliko će to biti teško za drugu stranu?
- Što će se meni desiti ako se na to odluči druga strana?

**3** Pretpostavite da ste vi izloženi negativnim posljedicama nego druga strana. Što ćete učiniti? Nemojte uzimati zdravo za gotovo da vas druga strana pokušava iskoristiti. Moguće je da se samo sami žele zaštititi od toga da ne budu previše izloženi negativnim posljedicama. Većina kupaca nove nekretnine ne bi potpisala ugovor o kupnji bez opcije za odustajanje a da ne mogu sami dobiti stambeni kredit. Keramičar može zahtijevati plaćanje unaprijed iz razloga što je možda imao iskustva sa neplaćanjem u prošlosti.

Na kraju – do vas je da ispregovarate uravnoteženi scenarij – i da istovremeno budete spremni izaći iz istog u slučaju da druga strana nije kooperativna. Možete jednostavno započeti s hipotetičnim pitanjem drugoj strani: „Što ako ja ne budem sretan s ishodom, kako se oboje možemo zaštititi?“ Pregovarači koji su zainteresirani za fer dogovor će uvažiti razumne prijedloge i pristati na korekcije. Ako pregovarate s onima koji za to nisu zainteresirani, sjetite se svoje BATNE.



mr. sc. Mladen Jančić, CMC



Trening programi:

- poslovno pregovaranje
- prodaja
- motivacija
- leadership...

Edukacijski kampus, Ilica 242, Zagreb.

Informacije: 01 463 7437 ili [www.anglo-adria.com](http://www.anglo-adria.com)



Svaka godina je godina sigurnosti za Volvo. Švedska tvrtka i dalje radi na dugoročnom planu koji ima zacrtanu viziju da do 2020. godine nitko ne bi trebao poginuti ili biti teško ozlijeđen u novom Volvo automobilu.

Rezultati brojnih nezavisnih instituta diljem svijeta idu u prilog ovoj spasonosnoj viziji Volva. Posljednja u nizu priznanja Volvu stižu od američke Top Safety Pick+ nagrade za najbolji sigurnosni izbor Volvo modelima S60 i XC60, te najbolji rezultat EuroNCAP testiranja za Volvo V40 u svojoj klasi.

„Sagledavanje svih rezultata na sigurnosnim testiranjima tijekom prošle godine potvrđuje naše globalno vodstvo na području automobilske sigurnosti. Istinski smo ponosni što našim kupcima nudimo najsigurnije automobile na svijetu,“ ističe Lotta Jakobsson, stariji tehnički specijalist za sigurnost pri Volvo Cars sigurnosnom centru.

Volvo je na nedavno održanom Sajmu automobila u Ženevi predstavio još jedan svjetski novitet u svijetu automobilske sigurnosti. U pitanju je Pedestrian and Cyclist Detection - inovativni sigurnosni sustav koji kao dodatna mogućnost već postojećeg sustava detekcije i automatskog kočenja detektira pješake i bicikliste koji se izne-

## Vrhunski rezultati na sigurnosnim testovima potvrđuju vodstvo Volva na području sigurnosti

nada pojave ispred vozila, te po potrebi koči automobil.

„Nekoliko je sigurnosnih studija potvrdilo da naši sustavi izbjegavanja udarca značajno doprinose smanjenju broja nesreća. Stalnim razvojem naših preventivnih i sigurnosnih sustava idemo prema cilju da do 2020. godine nitko ne bi trebao poginuti ili biti teško ozlijeđen u novom Volvu,“ zaključuje Lotta Jakobsson.

### PREGLED NAJVAŽNIJIH SIGURNOSNIH REZULTATA VOLVO AUTOMOBILA TIJEKOM PROTEKLIH 12 MJESECI:

#### Rekordni sigurnosni rezultat za Volvo V40 na EuroNCAP testu

Novi Volvo V40 je osvojio maksimalnih pet zvjezdica te najbolji rezultat svih vremena na EuroNCAP sigurnosnim testiranjima u klasi kompaktnih obiteljskih vozila. V40 je istovremeno postigao i najbolji re-

zultat svih vremena u kategoriji zaštite pješaka, ostvarivši 88% ukupnog rezultata.

#### S60 i XC60 osvojili Top Safety Pick+

Sigurnost Volvo automobila potvrdio je i američki IIHS institut, jer su se Volvo S60 i XC60 našli među 18 automobila koji su osvojili ovu nagradu. Kako bi dobio dodatnu plus ocjenu, automobil mora postići dobar ili prihvatljiv rezultat u novom testu frontalnog udara u prepreku s malim pomakom, ali i u vrhunske ocjene u ostalim testovima (bočni udarac, udarac u stražnji dio, prevrtanje).

#### Najbolji rezultat Volvo S60 i XC60 u frontalnom sudaru s malim pomakom

Volvo S60 je jedan od dva automobila koji su u 2012. godini ostvarili najbolji rezultat u novom IIHS frontalnom sudaru s malim pomakom. U novom testu tek 25% površine prednjeg dijela vozila na vozačevoj strani

udara u čvrstu prepreku pri brzini od 64 km/h. U 2013. godini u ovom je testu briljirao i Volvo XC60.

#### Pet ANCAP zvjezdica za V40

Australasian New Car Assessment Program (ANCAP) nedavno je novom Volvu V40 dodijelio maksimalan rezultat u pooštrenom testu za 2013. godinu te naglasio izvrsnu zaštitu pješaka.

#### PET Euro NCAP zvjezdica za V60 Plug-in Hybrid

Na Euro NCAP sigurnosnim testiranjima Volvo V60 Plug-in Hybrid osvojio je najbolji rezultat među testiranim plug-in hibridnim automobilima.

#### Volvo S60 prvi osvojio pet zvjezdica u US-NCAP testu

U SAD-u, Volvo S60 je prvi automobil koji je osvojio svih pet zvjezdica u unaprijede- nom NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration) testu. S60 je jedini dobio pet zvjezdica u sva tri testa (frontalni udarac, bočni nalet na prepreku i bočni nalet na stup), a pohvaljen je i zbog svih aktivnih sigurnosnih sustava, koje preporučuje NHTSA.

#### Automatsko kočenje rezultira manjim brojem nesreća

Prednosti inovativne City Safety tehnologije, koja nudi automatsko zaustavljanje pri nižim brzinama, dokumentirane su u IIHS izvještaju u kojem je naglašeno značajno smanjenje broja parnica osiguravajućih društava. Slična studija švedske osiguravajuće kompanije Volva iz 2012. godine pokazuje da su Volvo automobili opremljeni City Safety sustavom sudjelovali u 23% manje nezgoda. U Velikoj Britaniji limuzinski operater Tristar Worldwide objavio je studiju koja pokazuje smanjenje broja naleta na vozilo ispred za 28%. City Safety tehnologija dodatno je unaprijeđena te je sada aktivna do brzine od 50 km/h.

# Razvoj hibridnih i električnih automobila

## - ne može bez Hrvatske

TEMA BROJA - AUTOINDUSTRIJA

Hrvatska može biti ponosna na elektromobil iz garaže prodat za cijenu od 750.000 eura u Španjolsku. Posebno zato što sve prognoze ukazuju na svjetlu budućnost elektromobila. Države plaćaju čak i poticaje da se kupi takvo vozilo, a Hrvatska je proglasila punionice za elektromobile poslovnom prilikom, jasno za Hrvatsku.

U Hrvatskoj je trenutačno najviše 15 elektromobila. Nema puno onih koji mogu platiti oko 6 milijuna kuna za hrvatski elektromobil. Kako to izgleda u svijetu? U Njemačkoj kao najautomobilskoj državi Europe, od električnih automobila prodane su sljedeće količine: godine 2010. prodano je oko 800 vozila, 2011. manje od 2.000, a 2012. godine oko 3.000, navodi **prof. dr. Igor Čatić**.

Evo podataka iz drugih izvora: na području EU-a postoji oko 200 milijuna osobnih vozila. Očekuje se da će do 2020. Njemačka proizvesti milijun električnih vozila, Velika Britanija 1,5 milijun, a Francuska čak dva milijuna. Dakle uz pretpostavku da broj kla-

sičnih osobnih vozila unutar EU-a ostane isti, udio elektromobila bio bi 2020. godine čak punih 2,2%. Prema prognozama **prof. Davora Škrleca** s FER-a u Zagrebu, očekuje se da bi do 2020. godine Hrvatska mogla imati 15 do 20 tisuća električnih vozila. Europska energetska direktiva određuje da do 2020. Hrvatska mora imati 38.000 punioca za električne automobile, od čega njih 4.000 trebaju biti javne. Cijena je 5.000 do 30.000 eura, dakle dvije punioce za jedan elektromobil, odnosno na 5 elektromobila jedna javna punionica.

Hibridni automobil je automobil koji za pokretanje koristi dva ili više izvora. Najčešća je kombinacija benzinskog ili dizelskog motora s elektromotorom ili elektromotorima. Druga varijanta hibrida jest kombinacija vodikovih gorivih ćelija i elektromotora, pri čemu se vodik koristi za stvaranje električne energije.

Prvi hibridni automobili došao je iz Porschea, a proizveden je davne 1900-te godine. Baterije su nudile autonomiju od 40 kilometara.

Glavni krivac za zastoj razvoja hibridnog pogona su pripadnici naftnog lobbija. Ne može se sasvim jasno dokazati, ali oni su svaki patent hibridnog automobila otkupljivali i stavljali u ladicu. Sve u cilju što veće potrošnje nafte.

Začetnik klase hibridnih au-

tomobila u modernom dobu je Toyota Prius koja se počela proizvoditi 1997. godine, ali samo na japanskom tržištu. Četiri godine kasnije pojavio se i na ostalim tržištima, a do 2011. godine prodano ih je ukupno 3 milijuna. Zadnjih godina svjedoci smo ulaska mnogih automobilističkih tvrtki u proizvodnju svojih hibridnih automobila. Možda najprostranjeniji je Lexus sa svojim hibridnim RX, LS, GS i CT modelima. Prati ga VW koji izbacuje hibridnog Golfa, Jetta, Passata i Touragea, Ford sa svojim hibridnim Focusom i Mondeom, Mercedes-Benz koji je predstavio E400 hibrid te BMW s ActivHybrid 5, 7 i X6 modelima. Tu su još i Honda s Civic hibridom, Infinity s M35h modelom, Porsche s modelima Panamera i Cayenne, Volvo, Audi s modelom Q5 hibrid i drugi.

### Porezne olakšice za hibride

Vlade diljem svijeta uvidjele su prednosti i potencijal hibridnih vozila te zbog toga osiguravaju povoljnije kredite ili smanjene poreze za njihove vlasnike. U Europi gotovo da nema države koja za ekološka vozila nije uvela nekakav oblik poticaja. Uglavnom je riječ o poticajima koji su izravno vezani uz količinu ugljičnog dioksida koji automobil ispušta.

Samo da nabrojimo nekoliko primjera: Portugal je uveo olakši-



Nenad Unukić

ce od 40% na sva davanja tako da popust za hibridna vozila iznosi oko 3.000 eura, a slično je i u Grčkoj. U Francuskoj je taj iznos nešto manji, 2.000 eura, a tako je i u Austriji. Čak su i naši susjedi ekološki osviješteni. Slovenija svoje građane oslobađa plaćanja svih poreza pri registraciji „zelenog“ vozila dok je u Srbiji subvencija 1.000 eura. U prošloj godini prodano je jedva dvadesetak hibridnih automobila u Hrvatskoj, što je poražavajući podatak.

### Ne mora biti hibrid

Mladi samoborski inovator i poduzetnik **Mate Rimac** odlučio je napraviti ne hibridno vozilo nego električni superautomobil u zemlji koja nikada nije imala autoindustriju. Drugim riječima, pokušao je i uspio napraviti čudo.

Concept One ima masu od 1.650 kg te 92 kWh energije što je dovoljno za domet od 600 km. Sa snagom od 1.088 KS i 3.800 Nm okretnog momenta ubrzanje do 100 km/h traje 2,8 sekundi, a maksimalna brzina iznosi 305 km/h. Četiri kotača Concepta One pokreću četiri elektromotora koji razvijaju svaki po 300 kW pri 12.000 okretaja. Predsjednik SAD-a, Obama je za razvoj Tesle dao gotovo pola milijarde, još milijarda i pol stigla je od ulagača. Rimac za Concept One nije dobio ništa. A ipak su njegove performanse nekoliko redova više od najboljeg Tesle.

Ali – zašto struja, pitamo Matu Rimca? „Pa prvi „krivac“ je Nikola Tesla, jer smatram da je električni motor daleko bolji stroj općenito, a pogotovo za pogon automobila. Dakle, ako hoću napraviti naj-

bolji auto, jednostavno mora biti električni. Ne zbog ekologije, ne zbog uštede goriva, nego zbog performansi“, kaže.

### Zašto su popularni hibridni i električni automobili?

Prema Rimcu, odgovor na ovo pitanje leži u ekologiji i uštedi nafte. „Ja bih govorio o električnim automobilima. Prvi i svakako najbitniji razlog je autonomija, to kratko znači - koliko ste u stanju prijeći kilometara s jednim punjenjem baterija. Dok je teoretski moguće nakrcati brdo baterija u automobil i postići veliku autonomiju, postoji problem punjenja baterija. Klasični automobil na unutarnje izgaranje možete napuniti u nekoliko minuta na benzinskoj stanici, no baterije se moraju puniti satima. Treći problem, koji nije direktno dokaziv no spominje se na mnogo mjesta, je pitanje održavanja automobila. Za razliku od motora s unutarnjim sagorijevanjem koji traži redovito održavanje, mijenjanje različitih ulja i filtera, na električnom automobilu toga nema“, kaže Rimac.

Da bi krenuli u ozbiljniju proizvodnju i napravili homologaciju za Europsko tržište potrebna su ogromna sredstva.

„U jednom trenutku odlučili smo potpisati s Arapima, ali su na samom potpisivanju rekli kako sumnjaju u hrvatski pravni sustav i tražili da se proizvodnja preseli u Abu Dhabi.

Naša vrijednost su ljudi, nisam ih htio seliti pa sam to kulturno odbio, i dalje sam s njima u dobrim odnosima. Slična je priča bila i s njemačko-kineskim investitorima“, objašnjava Rimac te dodaje da je pogreška što se u početku nije bazirao na Ameriku. SAD, naime, ima fond od osam milijardi dolara za podupiranje automobila na struju.

### Mali gradski luksuzni automobili

Drugi domaći pionir u proizvodnji električnog automobila je tvrtka Dok-ing, koja je osnovana 1991. godine za proizvodnju specijalnih strojeva, a jedna je od najpoznatijih tvrtki za proizvodnju strojeva za razminiranje u svijetu. Dok-ing je oduševio s XD-om, no oni su na tržištu s daleko većom konkurencijom, na kojem se moraju istaknuti i jako je teško postići cijenu koja je prihvatljiva tržištu, dok im je za masovnu proizvodnju i postrojenja potreban velik novac. Dok-ing priprema nultu seriju malog gradskog luksuznog automobila od pet električnih automobila.

„U razvoj ovog futurističkog vozila, čija serijska proizvodnja bi trebala početi krajem ove godine, uložili smo do sada 20 milijuna kuna“, kaže **Vjekoslav Majetić**, direktor Dok-inga. XD ima školjku od ugljičnih vlakana i kevlara, materijala iz kojeg se izrađuju pancirke. Oplata je od aluminijske, ali ono što je zanimljivo je položaj vozača. Ono što ga čini posebnim vozilom s tri sjedeća mjesta jest da vozač sjedi u sredini kao u Formuli 1. „Naš novi prototip XD4“, ne bez

**Unatoč svemu, električni automobil još uvijek nije zaživio i postigao puni komercijalni uspjeh, no zato je tržište kreiralo alternativu koja je na polovici puta spojila automobil s unutarnjim izgaranjem i električni automobil. Osobina hibridnog automobila je da kombinira mogućnosti klasičnog motora s elektromotorom koji se istovremeno može koristiti i kao generator za potrebe punjenja baterije (prilikom kočenja ili vožnjom nizbrdo).**

hvale govori Majetić, „brzinu od 100 km na sat postiže za samo 4,2 sekunde. XD teži 1.200 s 2 elektromotora, dugačak je svega 290 cm, visok 160 cm, a širok 180 cm. Autonomnost mu iznosi do 250 kilometara, a najveća brzina 140 km na sat“.

Jedino što može usporiti prodaju jest cijena. Novinari su baratali s cijenom od 10.000 eura,





\* ponuda nije vremenski ograničena, a vrijedi do isteka zaliha  
\* mogućnost brze isporuke za pojedine modele viličara

[www.autokuca.hr](http://www.autokuca.hr)  
T. 040/384 140

**AKCIJSKA PONUDA  
RC40 MODELA  
SA DIZELSKIM MOTORIMA**

### RC40-16D

- dizel pogon
- nosivost 1600 kg
- 3330 mm teleskopski kran
- bočni pomak

VEĆ OD **100.000,00 kn** + PDV

**STILL**

### RC40-30D

- dizel pogon
- nosivost 3000 kg
- 3320 mm teleskopski kran
- bočni pomak

VEĆ OD **140.000,00 kn** + PDV

prvi u intralogistici

no samo baterije koštaju znatno više. Bliža je cijena, ali ne i konačna, 50.000 eura. Električni auto zamislili su kao ekskluzivan, malo serijski proizvod, a takvi se nigdje ne nude po diskontnoj cijeni. S druge strane, misle ponuditi veliku vrijednost za novac - šasija će biti u cijelosti od aluminijske, a karoserija od ugljičnih vlakana. Osim toga, ugrađena elektronika kupcu će omogućavati maksimalnu personalizaciju, a baterija nudi

tivnu autonomiju od 200 km. „Nema puno takvih automobila“, dodaje Majetić.

### Ideja ima, no ima li sluha za njih?

I što reći na kraju? Mala Hrvatska s korumpiranom vlasti ima ipak inventivne ljude i generacije koje osvajaju medalje na smotrama izuma. Da Rimac i Ma-

jetić nisu sami potvrđuju klinci iz Strukovne škole Vice Vlatkovića u Zadru. Oni su Peugeot 106 koji je vozio na benzin pretvorili u električni auto. Električni Peugeot 106 vozio je do 50 kilometara na sat, no učenici tvrde da može ići i 80, samo ga još nisu toliko „nagazili“.

„Profesor Ante Ivanac došao je na ideju da od benzina napravimo električni auto. Vrijeme koje smo utrošili na rad na automobilu računa nam se kao praksa. Ako nam donesete automobil i utrošite 50.000 kuna na dijelove, napraviti ćemo ga i vama“, kazao nam je učenik trećeg razreda **Sandro Jeričević**.

Električni automobil napunili su strujom preko solarnih panela, pa ispada da se Peugeot vozi na sunce. Ideja ima, samo da postoji volja države da promovira i podupre njihovu realizaciju. Kao i u nogometu, ono što vrijedi prodaje se u svijetu. Kako nogometaši, tako i znanstvenici. Krajnje je vrijeme da ih zadržimo.

# Test poslovnih limuzina



I Krunoslav Čosić

Iako ih na cestama vidamo svaki dan, možda niste znali točnu definiciju limuzine: to je automobil kod kojeg je prtljažnik odvojen od putničkog prostora, a automobil ima četvora vrata. Istražili smo hrvatsko tržište poslovnih limuzina...

U Hrvatskoj je u prošloj 2012. godini Volkswagen Passat bio najprodavanija limuzina - prodana su 793 vozila (to je inače deveta pozicija na listi najprodavanijih novih automobila), dok je u 2013. godini u prva tri ovogodišnja mjeseca Opel Insignia zasjela na vrlo visoko četvrto mjesto po prodaji - prodana su 192 vozila.

## Top-lista...

### ... prema najpovoljnijoj cijeni:

Citroen C5 - 175.400 kn  
 Toyota Avensis - 176.168 kn  
 Volkswagen Passat - 185.312 kn  
 Mazda6 - 189.900 kn  
 Opel Insignia - 216.703 kn  
 Honda Accord - 219.410 kn  
 Mercedes C klasa - 243.124 kn  
 Audi A4 - 244.726 kn  
 BMW serija 3 - 262.414 kn  
 Lexus GS 250 - 486.400 kn

### ... prema prtljažnom prostoru:

Volkswagen Passat - 565 litara  
 Lexus GS 250 - 530 litara  
 Toyota Avensis - 509 litara  
 Opel Insignia - 500 litara  
 Mazda6 - 489 litara  
 Mercedes C klasa - 485 litara  
 Audi A4 - 480 litara  
 BMW serija 3 - 480 litara  
 Citroen C5 - 467 litara  
 Honda Accord - 467 litara

### ... prema performansama:

Opel Insignia  
 BMW serija 3  
 Mercedes C klasa  
 Volkswagen Passat  
 Audi A4  
 Lexus GS 250  
 Citroen C5  
 Honda Accord  
 Mazda6  
 Toyota Avensis

### Ukupna prodaja u 2012:

	Proizvođač	kom	%
1	Volkswagen	4285	13,66%
2	Peugeot	2765	8,82%
3	Opel	2678	8,54%
4	Citroen	2359	7,52%
5	Renault	2325	7,41%
6	Hyundai	1915	6,11%
7	Kia	1818	5,80%
8	Chevrolet	1815	5,79%
9	Škoda	1787	5,70%
10	Ford	1402	4,47%
11	Audi	1025	3,27%
12	Toyota	983	3,13%
13	Nissan	898	2,86%
14	Dacia	841	2,68%
15	BMW	746	2,38%
16	Suzuki	642	2,05%
17	Mazda	622	1,98%
18	Fiat	577	1,84%
19	Seat	480	1,53%
20	Honda	322	1,03%
21	Mercedes	298	0,95%
22	Volvo	203	0,65%
23	Mitsubishi	158	0,50%
24	Mini	67	0,21%
25	Alfa Romeo	56	0,18%
26	Land Rover	42	0,13%
27	Jeep	39	0,12%
28	Lancia	39	0,12%
29	Porsche	36	0,11%
30	Smart	36	0,11%
31	ostali	101	0,32%
<b>Ukupno</b>		<b>31.360</b>	<b>100%</b>

## Volkswagen Passat



Zasigurno jedna od najčešćih limuzina na našim cestama je Passat koji i nakon sedam generacija donosi mnogobrojne tehničke inovacije, tiše i štedljivije motore te prostranost u unutrašnjosti. Naravno, sve je protkano kvalitetnim materijalima, jednostavnim dizajnom i ravnim linijama poput bestsellera. Akustično izolacijsko staklo ugrađeno u prednje staklo smanjuje buku za vrijeme vožnje. Sigurnosti pripomažu automatska funkcija kočenja u slučaju opasnosti u gradskoj vožnji i sustav za prepoznavanje umora kod vozača. Passat je limuzina dužine 4,77 metara i nudi prtljažnik volumena 565 litara, a BlueMotion tehnologija zadužena je za manju potrošnju (Passat je ušao u Guinnessovu knjigu rekorda kao vozilo koje je prešlo najviše kilometara s jednim spremnikom goriva). Mnoge će vjerojatno zainteresirati i VW CC (nasljednik Passata CC).

Cijena: 185.312 - 332.663 kn  
 Motori: benzinski 122, 160, 210, 300 KS; dizelski 105, 140, 170 KS



## Opel Insignia

Insignia je automobil koji je na trenutak automobilsku industriju vratio iz recesije na normalni kolosijek. Nasljednik Vectre i Omega postao je punokrvna limuzina s uspješnim dizajnom vanjštine i unutrašnjosti koju krasi čiste i snažne linije, s velikim brojem gumbića, a Insignia ima dužinu od 4,83 cm. Prtljažnik je obujma okruglih 500 litara. Komoditet u unutrašnjosti osigurava automatsko namještanje sjedala prilikom ulaska i izlaska iz vozila. Odaberete li verziju ecoFLEX, možete računati i na manju potrošnju goriva za oko pola litre u odnosu na klasičnu Insigniju. U vožnji možete računati na udobnost, bilo na kraćim ili pri dužim putovanjima. U ponudi se nalazi pet paketa vrlo bogate opreme, a vrhunac ponude predstavlja snažna OPC izvedba.

Cijena: 216.703 - 393.786 kn  
 Motori: benzinski 140, 180, 220, 250, 260, 325 KS; dizelski 110, 130, 160, 195 KS



### Audi A4

Premium limuzina i nakon 39 godina i dalje privlači svojim dizajnom, kvalitetom, elegancijom i udobnošću. Sve je ugodno na dodir, u unutrašnjosti će vas oduševiti završna obrada i poznata njemačka čvrstoća. Sve nove tehnologije su tu, automatsko gašenje i paljenje motora šteti gorivo, ali vam i donosi trenutke tišine dok čekate zeleno svjetlo na semaforu. Audi drive select omogućuje promjenu karakteristika gasa, način rada servo upravljača, točke prebacivanja automatskog mjenjača i automatskog klima uređaja između četiri načina rada. Odaberete li pogon na sve kotače, bit ćete sigurniji kada jedan od kotača slabije prijanja na cesti - tada quattro izjednačava nepravilnosti. S dizajnom jačeg Audi A6 i dužinom od 4,28 cm donosi i prtljažnik volumena 480 litara. Na izbor se nudi i jači model S4.

Cijena: 244.726 - 433.593 kn

Motori: benzinski 120, 170, 211, 272 KS; dizelski 120, 136, 143, 163, 177, 204, 245 KS



### Mazda 6

Najnovija limuzina na hrvatskom tržištu donosi potpuno novu tehnologiju SkyActiv koja povezuje motor, mjenjač, podvozje i karoseriju, a rezultat su odlične performanse i niska potrošnja goriva. Dužinom od 4,87 metara spada među velike poslovne limuzine, a u unutrašnjosti su korišteni kvalitetni materijali, uz moderan dizajn (bez velike ekstravagancije). Sjedala su kvalitetna i udobna za duže vožnje, prtljažnik volumena 489 litara, a ovu će limuzinu preferirati svi oni koji vole coupe liniju. U ponudi su četiri paketa opreme, a među najzanimljivije dodatke spadaju kamera za vožnju unatrag, Bose ozvučenje s 11 zvučnika, sustav nadzora mrtvog kuta, sustav upozorenja napuštanja vozne trake.

Cijena: 189.900 - 290.300 kn

Motori: benzinski 145, 165, 192 KS; dizelski 150, 175 KS



### Toyota Avensis

S tradicionalnim i ozbiljnim dizajnom Avensis spada u klasu poslovnih limuzina, a odaberete li elegantnu crnu boju karoserije, crnu kožu i automatski mjenjač dobit ćete potpuni dojam poslovnosti. Odlučite li se ručice za mijenjanje brzina na upravljaču, dobit ćete sportsku poslovnu limuzinu. Dužine je 4,7 metara, ima prtljažnik volumena 509 litara, a paljenje motora je beskontaktno (isto takvo je i otvaranje vrata, dovoljno je samo staviti ruku u bravu, a automobil će se automatski otključati). Prije sjedanja u vozilo, upravljač se podiže prema gore, a sjedište se povlači prema natrag kako bi ulazak bio što komforniji. Ukoliko vozilo vozi više vozača, sjedala se mogu memorirati. U unutrašnjosti su korišteni kvalitetni materijali s dobrim finišem.

Cijena: 176.168 - 308.408 kn

Motori: benzinski 132, 147, 152 KS; dizelski 126, 150, 177 KS



### Mercedes C klasa

Poznata trokraka zvijezda iz premium klase, C klasa je limuzina kojom se upravlja upravljačem preuzetim iz CLS-a. Očekivano, udobnost je vrlo visoka uz sjedala koja su ergonomski oblikovana, a korišteni materijali su kvalitetni. Putnicima je na raspolaganju deset sustava zaštite kao što su radarska tehnologija za smanjenje mogućnosti sudara - automobil će usporiti ili se čak u potpunosti zaustaviti u slučaju opasnosti. Sustav Attention assist cijelo vrijeme prati vozačevo ponašanje te upozorava kada je vrijeme za odmor, nakon duge vožnje, a sustav za nadzor mrtvog kuta upozorit će kada se pojavi vozilo koje nismo primijetili. Radi se o luksuznom automobilu dužine 4,59 metara, s prtljažnikom volumena 485 litara. BlueEfficiency motori donose manju potrošnju goriva, automatsko gašenje i paljenje motora na semaforu.

Cijena: 243.124 - 443.786 kn

Motori: benzinski 156, 184, 204, 272, 306 KS; dizelski 120, 136, 170, 204, 224 KS



### Citroen C5

S modelom C5 New Business Citroen je ponudio snažnu poslovnu limuzinu koju karakteriziraju pristupačna cijena, dobra opremljenost, ali i poznata francuska udobnost u vožnji. Neravnine na cesti C5 prelazi s puno manje stresa nego mnoge druge limuzine. Na izbor se nude klasični i hidropneumatski ovjes, a ukoliko želite tvrdi ovjes dovoljno je samo stisnuti gumb. Želite li dozu originalnosti, dobit ćete ju preko stražnjeg konkavnog vjetrobranskog stakla. U unutrašnjosti su korišteni kvalitetni materijali, nema škripanja, sve je dotjerano do visokog nivoa. Dobit ćete fiksni unutrašnji dio upravljača, karakteristiku koju nećete vidjeti ni kod drugog proizvođača. Popis opreme je dug, a prtljažnik je volumena 467 litara. C5 je velika limuzina dužine 4,78 metara i donosi prostranost i u prednjem i stražnjem dijelu vozila.

Cijena: 175.400 - 287.400 kn

Motori: benzinski 120, 155 KS; dizelski 115, 140, 163, 204 KS



### Lexus GS 250

Želite li automobil s drugačijim štihom, onda je to Lexus. Ovo je limuzina za pokazivanje, automobil je luksuzno opremljen, a u unutrašnjosti su korišteni vrlo kvalitetni materijali. Pravi predstavnik Premium klase, dužine 4,85 m i volumena prtljažnika od 530 litara. U unutrašnjosti se nalazi veliki LED ekran dijagonale od čak 12,3 inča, što je najširi ekran na svijetu u današnjim automobilima, a dojam proširuje miš za upravljanje. Dodajmo i Mark Levinson multimedijski sustav s čak 17 zvučnika. Zvuk u unutrašnjosti je savršen, zaljubiti ćete se. Lexus je snažan, ali i zabavan automobil s automatskim mjenjačem, dolazi samo u verziji s benzinskim motorom (dostupna je i verzija s hibridnim pogonom), a poželite li sportsku vožnju dovoljno je odabrati Sport mod i automobil mijenja svoj karakter. Sigurni smo kako će vas osvojiti analogni sat smješten na kokpitu.

Cijena: 486.400 - 640.680 kn

Motor: benzinski 209 KS



### BMW serija 3

Oduvijek prepoznatljiv i u posljednjoj, šestoj generaciji donosi najkvalitetnije materijale u unutrašnjosti, pregršt dodatne opreme i statusni simbol. Premium klasa serije 3 donosi efikasne tehnologije kao što je rekuperacija energije kočenja (koristi se za punjenje akumulatora prilikom kočenja), manju potrošnju goriva, Start stop funkciju, prepoznavanje prometnih znakova i napuštanje prometne trake, Head-Up display projiciranja informacije o trenutnoj brzini vožnje na vjetrobranskom staklu. Za beskontaktno otvaranje prtljažnika dovoljno je samo zamahnuti nogom ispod stražnjeg odbojnika, što će aktivirati mehanizam bez korištenja ključeva. Harman Kardon sustav ima 16 zvučnika s pokrovom izrađenim od anodiranog aluminija, a sustav je snage 600 W i prostor ispunjava surround zvukom. Serija 3 je dužine 4,62 metara i nudi prtljažnik volumena 480 litara.

Cijena: 262.414 - 431.483 kn

Motori: benzinski 184, 245, 306 KS; dizelski 116, 143, 163, 184 KS



### Honda Accord

Accord se pod ovim nazivom proizvodi još od davne 1976. godine, a s dužinom od 4,72 metra pravi je predstavnik više srednje klase. U unutrašnjosti Honda koristi kvalitetne materijale, ima električni krovni otvor, dok je prtljažnik nešto manji - 467 litara. Tijekom vožnje osjetit ćete komfor, dovoljno prostora u unutrašnjosti, a kožna sjedala su ugodna za duge vožnje. Kao i kod svih limuzina, u kombinaciji s kožom dobit ćete i grijanje sjedišta. Ukoliko želite štedjeti na gorivu, savjetnik za mijenjanje brzina smješten unutar okretomjera dojavit će vam kada je vrijeme za sljedeći stupanj prijenosa, a prilikom vožnje po zavojima aktivna svjetla usmjeravaju se u pravcu skretanja vozila.

Cijena: 219.410 - 321.990 kn

Motori: benzinski 156, 201 KS; dizelski 150, 180 KS



# OTKAZ KOD STEČAJA POSLODAVCA



Božo Prelević,  
dipl. iur.

Postoji bogata stručna literatura koja se odnosi na otkaz ugovora o radu koji radniku daje poslodavac. Međutim, pravna pravila koja uređuju otkaz koji poslodavac daje radniku u slučaju pokretanja stečajnog postupka sadrže određene posebnosti koji čine ovu vrstu otkaza različitom u odnosu na „klasični“ oblik redovitog otkaza ugovora o radu.

## Primjena zakonskih odredbi

Posebne odredbe koje se odnose na otkaz ugovora o radu radnika nakon otvaranja stečajnog postupka sadržane su u Stečajnom zakonu („Narodne novine“, broj: 44/96, 161/98-Zakon o bankama, 29/99, 129/00, 123/03, 197/03, 187/04, 82/06, 117/08-Zakon o kreditnim institucijama, 116/10, 25/12 i 133/12; u nastavku teksta: Zakon). Odredbe Zakona koje se odnose na otkaz ugovora o radu imaju prvenstvo primjene u odnosu na opće odredbe Zakona o radu („Narodne novine“, broj: 149/09, 61/11 i 82/12-Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje; u nastavku teksta: ZR), jer predstavljaju propis kojim se uređuje posebno područje (*lex specialis*) u odnosu na opće odredbe ZR-a (*lex generalis*).

## Mogućnost otkaza kod stečaja poslodavca

Otvaranjem stečajnoga postupka ugovori o radu, ili službi sklopljeni s dužnikom kao poslodavcem ne prestaju odmah. Međutim, sukladno čl. 120. st. 2. Zakona, otvaranje stečajnoga postupka je poseban opravdani razlog za otkaz ugovora o radu. Naime, nakon otvaranja stečajnoga postupka stečajni upravitelj u ime dužnika poslodavca i radnik mogu otkazati ugovor o

radu, bez obzira na dogovoreno trajanje ugovora, ili dogovoreno isključenje prava na redoviti otkaz te bez obzira na zakonske, ili ugovorene odredbe o zaštiti radnika.

Otkazni rok iznosi mjesec dana, ako zakonom nije predviđen kraći rok. Ako otkaz izjavi stečajni upravitelj, druga strana može kao stečajni vjerovnik zahtijevati naknadu štete zbog prijevremenoga prestanka radnoga odnosa. U slučaju da radnik smatra da otkaz njegova radnoga odnosa nije pravno valjan, može tražiti zaštitu svojih prava sukladno odredbama ZR-a. To znači kako, sukladno čl. 129. ZR-a, radnik koji smatra da mu je poslodavac povrijedio neko pravo iz radnog odnosa može u roku od petnaest dana od dostave odluke kojom je povrijeđeno njegovo pravo, odnosno od saznanja za povredu prava, zahtijevati od poslodavca ostvarenje toga prava. U slučaju da poslodavac u roku od petnaest dana od dostave zahtjeva radnika ne udovolji tom zahtjevu, radnik može u daljnjem roku od petnaest dana zahtijevati zaštitu povrijeđenog prava pred nadležnim sudom.

Zaštitu povrijeđenog prava pred nadležnim sudom ne može zahtijevati radnik koji prethodno poslodavcu nije podnio ovaj zahtjev, osim u slučaju zahtjeva radnika za naknadom štete, ili drugim novčanim potraživanjima iz

radnog odnosa. Iznimno od navedenog, zaštitu povrijeđenog prava pred nadležnim sudom može i bez prethodnog zahtjeva, u roku od petnaest dana od dana dostave odluke kojom je povrijeđeno njegovo pravo, odnosno od saznanja za povredu prava, zahtijevati radnik koji ima sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme, radnik koji je na temelju ugovora o radu upućen na rad u inozemstvo i radnik na kojeg se ne primjenjuje niti jedan kolektivni ugovor. Treba reći kako, sukladno čl. 121. Zakona, otvaranjem stečajnoga postupka prestaju prava zaposlenika na suodlučivanje, a sporazumi sa zaposleničkim vijećem ne obvezuju stečajnoga upravitelja.

## Ovlasti stečajnog upravitelja

Nakon otvaranja stečajnog postupka više se ne mogu sklapati ugovori o radu na neodređeno vrijeme. Sukladno čl. 120. st. 5. Zakona, stečajni upravitelj može, na temelju odobrenja stečajnoga suca, sklopiti nove ugovore o radu na određeno vrijeme radi dovršenja započetih poslova i otklanjanja moguće štete. Plaće i ostala primanja iz radnoga odnosa određuje stečajni upravitelj, na temelju odobrenja stečajnoga suca, sukladno zakonskim propisima i kolektivnom ugovoru. Plaće i ostala primanja iz radnog odnosa na koja je pravo nastalo nakon otvaranja stečajnoga

postupka namiruju se kao obveze stečajne mase.

## Otkaz kod stečaja i tijekom otkaznog roka prema odredbama ZR-a

U praksi se može postaviti pitanje povezanosti navedene odredbe čl. 120. Zakona i čl. 113. st. 2. ZR-a, odnosno, zaustavljaju li tijekom otkaznog roka okolnosti poput trudnoće, porodnog dopusta, godišnjeg odmora, državnih blagdana, kao kod otkaza koji nije posljedica otvaranja stečajnog postupka. Podsjećamo, sukladno čl. 113. st. 2. ZR-a, otkazni rok ne teče za vrijeme trudnoće, korištenja roditeljskog, posvojiteljskog dopusta, rada s polovicom punog radnog vremena, rada u skraćenom radnom vremenu zbog pojačane njege djeteta, dopusta trudnice ili majke koja doji dijete, te dopusta ili rada u skraćenom radnom vremenu radi skrbi i njege djeteta s težim smetnjama u razvoju prema posebnom propisu, privremene nesposobnosti za rad, godišnjeg odmora, plaćenog dopusta, vršenja dužnosti građana u obrani te u drugim slučajevima opravdane nenazočnosti radnika na radu, određenim ZR-om, ili drugim zakonom.

Odgovor na ovo pitanje dala nam je sudska praksa u odluci Vrhovnog suda Republike Hrvatske broj Revt-99/2005-2 od 19. siječnja 2006. U ovoj odluci Vrhovni sud RH je potvrdio odluku nižestupanijskih sudova prema kojoj se u slučaju otkaza ugovora o radu temeljem čl. 120. st. 2. Zakona, ne primjenjuju odredbe ZR-a o zaštiti radnika prilikom otkazi-

vanja, upravo zato jer odredbe Zakona o otkazu kod stečaja predstavljaju *lex specialis* u odnosu na opće odredbe ZR-a o otkazivanju.

Treba reći kako iz odredbi Zakona ne proizlazi da bi radniku kojem se izriče odluka o otkazu ugovora o radu radi stečaja Poslodavca da bi od primjene bile izuzete druge odredbe ZR-a koje uređuju radnikova prava u slučaju otkaza. Stoga smo, npr., mišljenja da radnik ima pravo biti odsutan s rada radi traženja novog zaposlenja sukladno odredbi čl. 114. st. 5. ZR-a.

### Izvanredni otkaz od strane radnika

U praksi je moguća i situacija da radnik, sukladno čl. 108. ZR-a, odluči dati izvanredni otkaz ugovora o radu, npr. radi psihičkog pritiska zbog neisplate plaće u određenom vremenskom razdoblju. Radnik u ovom slučaju ne bi imao pravo na otpremninu, ali bi sukladno čl. 114. st. 3. ZR-a imao pravo tražiti naknadu štete zbog neizvršavanja ugovornih obveza od strane poslodavca. Pri tome bi trebalo voditi računa o tome da će u slučaju otvorenog stečajnog postupka nad poslodavcem u praksi takav zahtjev biti teško ostvariti.

Čak i kada bi se priznala šteta učinjena radniku, iznos naknade štete ne bi ušao u prioritetna potraživanja pa bi ga u tom slučaju bilo teško naplatiti. Međutim, radnik bi mogao ostvariti svoje potraživanje s osnova neisplaćene plaće. U vezi s tim, podsjećamo na odredbe Zakona o osiguranju potraživanja radnika u slučaju stečaja poslodavca („Narodne novine“, broj: 86/08).

### Otvaranje stečajnog postupka i tražbine radnika iz radnog odnosa

Imovinskopravne tražbine radnika nastale do otvaranja stečajnog postupka (otpremni-

na, naknada štete zbog ozljede na radu, ili profesionalne bolesti) radnik ostvaruje kao stečajni vjerovnik. Radnici za ove tražbine moraju voditi računa o rokovima za prijavu tražbine, jer ih ina-

če ne mogu ostvarivati tužbom u parničnom postupku, ili podnošenjem zahtjeva za izravnu naplatu. U slučaju da je tražbina osporena, imaju pravo pod određenim uvjetima na podnošenje tužbe radi

utvrđivanja njene osnovanosti, odnosno nastaviti prije pokrenuti postupak. U nastavku dajemo primjer odluke o otkazu u slučaju otvaranja stečajnog postupka nad poslodavcem.

### Primjer – Odluka o otkazu u slučaju otvaranja stečajnog postupka nad poslodavcem

ABEBE d.o.o. Brač, Vilinske obale 23e, OIB 76543211234, kojeg zastupa direktor Franina Franić (u nastavku teksta: Poslodavac), temeljem čl. 120. st. 2. Stečajnog zakona („Narodne novine“, broj: 44/96, 161/98, 29/99, 129/00, 123/03, 197/03, 187/04, 82/06, 117/08, 116/10, 25/12 i 133/12) dana 22. srpnja 2013. godine donosi sljedeću

## ODLUKU O OTKAZU UGOVORA O RADU

1. Radniku Marino Marini, zaposlenom na radnom mjestu vozača viljuškara otkazuje se ugovor o radu sklopljen 21. listopada 2011. radi otvaranja stečajnog postupka nad Poslodavcem.
2. Radniku iz točke 1. ove Odluke ugovor o radu prestaje istekom otkaznog roka od mjesec dana, koji počinje teći od dana dostave ove Odluke.
3. Za vrijeme otkaznog roka Radnik ima pravo uz naknadu plaće biti odsutan s rada 4 sata tjedno radi traženja novog zaposlenja.
4. Radnik je cijelosti iskoristio godišnji odmor za 2013. godinu.

### Obrazloženje

Temeljem ugovora o radu sklopljenog na neodređeno vrijeme s Poslodavcem, radnik Marino Marini (u nastavku teksta: Radnik) obavljao je poslove vozača viljuškara. Rješenjem trgovačkog suda u Splitu br. St-199/13-6, nad Poslodavcem je dana 18. srpnja 2013. godine otvoren stečajni postupak. Radnik ima pravo na otkazni rok u trajanju određenom sukladno čl. 120. Stečajnog zakona. Radnik je u cijelosti iskoristio pravo na godišnji odmor. Temeljem navedenog odlučeno je kao u izreci ove Odluke.

Direktor  
Franina Franić

### Dostaviti:

- radniku Marino Marini – poštom preporučeno s povratnicom;
- kadrovska služba - ovdje;
- financije i računovodstvo – ovdje.

# ODGODA PLAĆANJA DUGA I OTPIS POTRAŽIVANJA prema fizičkim i pravnim osobama

Novom Uredbom o kriterijima, mjerilima i postupku za odgodu plaćanja, obročnu otplatu duga te prodaju, otpis ili djelomičan otpis potraživanja („Narodne novine“, broj: 52/13; u nastavku teksta: Uredba) koja je stupila na snagu 11. svibnja 2013., na novi način je regulirano pitanje odgode plaćanja duga i otpisa potraživanja prema fizičkim i pravnim osobama. Stupanjem na snagu nove Uredbe prestaje važiti stara Uredba istog naziva.

## Predmet Uredbe

Uredbom se utvrđuju kriteriji, mjerila i postupak za odgodu plaćanja, obročnu otplatu duga te prodaju, otpis, ili djelomičan otpis potraživanja države i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Važno je naglasiti kako predmet Uredbe nije odgoda plaćanja, ili obročna otplata poreznog duga, ili drugih javnih davanja, kao ni otpis, ili djelomičan otpis potraživanja duga nastalog s osnove poreza, ili drugih javnih davanja, osim naknada za koncesije. Pri tome su javna davanja, sukladno čl. 2. st. 1. t. 2. Uredbe, sva davanja koja su kao javna davanja utvrđena Općim poreznim zakonom („Narodne novine“, broj: 147/08, 18/11, 78/12 i 136/12), izuzev naknada za koncesije. To znači da se Uredba, uz porezni dug, ne odnosi niti na dug nastao s osnova neplaćenih trošarina, carina, pristojbi, doprinosa, novčanih kazni za porezne prekršaje i svih drugih davanja čije je utvrđivanje i/ili naplata i/ili nadzor prema posebnim propisima u nadležnosti poreznog tijela.

## Osobe na koje se Uredba odnosi

Uredba se primjenjuje na dužnika fizičku osobu i dužnika pravnu osobu. Dužnik fizička osoba u smislu Uredbe je fizička osoba: građanin, obrtnik i osoba koja

obavlja samostalnu djelatnost (liječnici, odvjetnici, umjetnici i sl.). Sukladno čl. 3. st. 3. Uredbe, na dužnika fizičku osobu obrtnika i fizičku osobu koja obavlja samostalnu djelatnost (liječnici, odvjetnici, umjetnici i sl.) primjenjuju se odredbe ove Uredbe koje se odnose na pravnu osobu.

## Mjere obuhvaćene Uredbom

Uredbom je predviđeno nekoliko mjera obročne otplate duga, otpisa, ili djelomičnog otpisa potraživanja, odnosno prodaje potraživanja. Sukladno čl. 5. st. 1. Uredbe, Vlada Republike Hrvatske može na prijedlog nadležnog tijela koje je pribavilo suglasnost ministra financija, a na zahtjev dužnika, odgoditi plaćanje, ili odobriti obročnu otplatu duga, prodati, otpisati, ili djelomično otpisati potraživanje. Osim toga, ministar financija može sukladno čl. 5. st. 2. Uredbe, na prijedlog nadležnog tijela, a na zahtjev dužnika, odgoditi plaćanje, ili odobriti obročnu otplatu duga, prodati, otpisati, ili djelomično otpisati potraživanje, do iznosa od 1.000.000,00 kuna.

Nadalje, sukladno čl. 5. st. 3. Uredbe, ministar financija može odobriti odgodu plaćanja duga i/ili obročnu otplatu duga u vidu jednokratne otplate, ili otplate u obrocima za razdoblje do najduže pet godina. Na kraju, teme-

ljem zadnje predviđene u čl. 5. st. 4. Uredbe, ministar financija može prodati, otpisati ili djelomično otpisati potraživanje do pojedinačnog iznosa potraživanja od 50.000,00 kuna. Uredbom je propisano kako će se prilikom odlučivanja o pravima pravnih osoba koja su predmet Uredbe postupak će se sukladno propisima kojima se uređuju državne potpore.

## Odgoda plaćanja i obročna otplata duga

Jedna od mjera predviđenih Uredbom jest odgoda plaćanja i obročna otplata duga koji postoji prema državi i jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave. Zahtjev za odgodu plaćanja, ili obročnu otplatu duga mogu podnijeti dužnik fizička i pravna osoba. Ovaj se zahtjev podnosi na obrascima ZFO i ZPO, sadržanim u prilogima Uredbe, a dostupni su i na internet stranici Ministarstva financija i kod nadležnog tijela.

Za točnost podataka u zahtjevu koji se podnosi nadležnom tijelu, podnositelj zahtjeva odgovara materijalno i kazneno. Ministarstvo financija, odnosno upravno tijelo za financije će na temelju mišljenja nadležnog tijela, u roku 15 dana od dana dostave zahtjeva. U odluci kojom se odobrava obročna otplata duga, obvezno se utvrđuje ukupan broj i iznos mjesečnih obroka te rokovi plaćanja, uz kamatu od 4,5%.

Odgoda plaćanja, ili obročna otplata duga fizičkim osobama - građanima odobrit će se pod uvjetom da naplata duga u cijelosti predstavlja neprimjeren opterećenje za dužnika te pod uvjetom da bi se time bitno poboljšale njegove mogućnosti otplate duga. Uredbom se također detaljno uređuju uvjeti za otpis, ili djelomičan otpis potraživanja, odnosno prodaju potraživanja subjektima primjene Uredbe.

Božo Prelević, dipl. iur.

FILIKON d.o.o. uz podršku FONDA ZA ZAŠTITU OKOLIŠA I ENERGETSKU UČINKOVITOST i HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE pozivaju vas na besplatni seminar:

## UVOD U SUSTAVE UPRAVLJANJA ENERGIJOM EN 16001/ISO 50001 (Kako povećati energetska učinkovitost i smanjiti troškove energije u vašoj organizaciji)

Osim što povećava energetska učinkovitost, primjena norme **EN 16001/ISO 50001** smanjuje troškove i stakleničke plinove te tvrtkama osigurava brojne prednosti u odnosu na konkurenciju.

Norma **EN 16001/ISO 50001** predstavlja najnoviju i najbolju praksu te alat za učinkovito upravljanje energijom.

Norma specificira zahtjeve koji omogućavaju organizaciji da razvije svoju energetska politiku, identificira značajna područja potrošnje energije i postavi ciljeve za povećanje energetske učinkovitosti.

### Gradovi i termini održavanja seminara:

- Županijska komora **Osijek**, Europske Avenije 13, 31000 Osijek 10.06.2013.
- Županijska komora **Zagreb**, Draškovićeve 45, 10000 Zagreb 12.06.2013.
- Županijska komora **Split**, Ante Trubića 4, 21000 Split 17.06.2013.

### Cilj seminara:

Upoznavanje s osnovama sustava upravljanja energijom i zahtjevima norme EN 16001/ISO 50001

### Seminar je namijenjen za vas ako:

- ⇒ želite praktičan uvod u upravljanju energijom
- ⇒ odgovorni ste za upravljanje energijom u vašoj organizaciji
- ⇒ želite smanjivati troškove energije na sustavan način
- ⇒ zainteresirani ste za povećanje energetske učinkovitosti u vašoj organizaciji
- ⇒ planirate implementirati sustav upravljanja energijom u vašoj organizaciji
- ⇒ implementirali ste ISO 14001 u vašoj organizaciji, a imate potrebu za većim razumijevanjem aspekata energije i povezivanjem s EN 16001/ISO 50001

### Sažetak seminara:

- ⇒ Ciljevi EU u upravljanju energijom
- ⇒ Uvod u EN 16001/ISO 50001
- ⇒ Inicijalni energetska pregled
- ⇒ Definicije EN 16001/ISO 50001
- ⇒ Svrha i koristi od EN 16001/ISO 50001
- ⇒ Elementi EN 16001/ISO 50001
- ⇒ Dobra praksa u energetska učinkovitosti



Svi zainteresirani za pohađanje seminara u jednom od ponuđenih gradova, trebaju se prijaviti županijskim komorama ne brojeve telefona: **Zagreb: 01/4606-777 Osijek: 031/223-800 Split: 021/321-100**

# NOVI ZAKON O NAPLATI POREZNOG DUGA FIZIČKIH OSOBA

Na 8. sjednici Hrvatskog sabora održanoj 26. travnja 2013. usvojen je novi Zakon o naplati poreznog duga fizičkih osoba („Narodne novine“, broj: 55/13; u nastavku teksta. Zakon), koji je stupio na snagu 9. svibnja 2013. Zakonom je predviđena mogućnost otpisa poreznog duga s osnove kamata uz istovremeno reprogramiranje naplate glavnice duga, odnosno jednokratnu uplatu glavnice duga za fizičke osobe na koje se odnose odredbe Zakona.

## Predmet Zakona

Predmet Zakona je naplata poreznog duga, a ne duga nastalog po nekoj drugoj osnovi. Upravo se obzirom na predmet uređenja odredbe Zakona razlikuju od odredbi Uredbe o kriterijima, mjerilima i postupku za odgodu plaćanja, obročnu otplatu duga te prodaju, otpis ili djelomičan otpis potraživanja, novom propisu o kojem također pišemo u ovom broju našeg časopisa. Radi toga, potrebno je najprije odrediti što je to porezni dug u smislu zakonskih odredbi.

Porezni dug u smislu Zakona je dospjeli nenaplaćeni, odnosno neplaćeni porezni dug nastao s osnove poreza, doprinosa i drugih javnih davanja čije je utvrđivanje i/ili naplata i/ili nadzor prema posebnim propisima u nadležnosti poreznog tijela, osim doprinosa za mirovinsko osiguranje za starost na temelju individualne kapitalizirane štednje (u nastavku teksta: porezni dug). Sukladno čl. 3. Općeg poreznog zakona („Narodne novine“, broj: 147/08, 18/11, 78/12 i 136/12), porezno tijelo je definirano kao tijelo državne uprave, tijelo jedinice područne (regionalne) samouprave, ili tijelo jedinice lokalne samouprave u čijem su djelokrugu poslovi utvrđivanja, nadzora i naplate poreza. Porezni dug prema Zakonu čine glavnica i kamate na dan podnošenja zahtjeva za otpis duga s osnove kamata uz istovremeno reprogramiranje naplate glavnice duga, ili za otpis duga s osnove kamata uz uplatu glavnice duga jednokratno. Sukladno čl. 2. st. 4. Zakona, dugom dospjelim za plaćanje do dana podnošenja zahtjeva za otpis duga s osnove kamata smatrat će se i porezni dug čije je plaćanje odgođeno.

## Osobe na koje se Zakon odnosi

Amandmanom Vlade Republike Hrvatske na Konačni prijedlog Zakona, u zadnji je čas proširen broj subjekata na koje se Zakon odnosi. Zakon se primjenjuje isključivo na naplatu poreznog duga fizičkih osoba. Pri tome se fizičkim osobama u smislu Zakona smatraju se fizičke osobe koje ne sudjeluju u prometu roba i usluga na tržištu te fizičke osobe koje su registriranu djelatnost prestale obavljati do dana stupa-

nja na snagu ovoga Zakona.

Zakon se primjenjuje i na naplatu poreznog duga fizičkih osoba u djelatnosti poljoprivrede i ribarstva koje obavljaju registriranu djelatnost, ili su obvezno osigurane osobe koje obavljaju poljoprivrednu djelatnost kao jedino i glavno zanimanje, a upisane su u upisnik obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u svojstvu nositelja ili člana obiteljskoga gospodarstva.

## Način naplate poreznog duga

Naplata poreznog duga fizičkih osoba, sukladno čl. 4. Zakona, provodi se otpisom poreznog duga s osnove kamata uz istovremeno reprogramiranje naplate glavnice duga, ili otpisom poreznog duga s osnove kamata uz uplatu glavnice duga jednokratno. Važno je istaknuti kako se pisani i obrazloženi zahtjev za otpis duga s osnove kamata iz čl. 5. i čl. 7. Zakona fizičke osobe mogu podnijeti u roku od 90 dana od dana stupanja Zakona na snagu.

Naplata poreznog duga otpisom duga s osnove kamata uz istovremeno reprogramiranje glavnice duga provodi se na zahtjev fizičke osobe, a prema uvjetima utvrđenim Zakonom. Reprogramiranje glavnice poreznog duga sukladno Zakonu odobrava se u mjesečnim obrocima, na rok otplate koji, ovisno o visini poreznog duga, može iznositi najviše do 60 mjeseci, prema sljedećem modelu:

VISINA POREZNOG DUGA	ROK OTPLATE
1	2
0,01-50.000,00 kuna	do 36 mjeseci uz otpis kamata
50.000,01-100.000,00 kuna	do 42 mjeseca uz otpis kamata
100.000,01-200.000,00 kuna	do 48 mjeseci uz otpis kamata
200.000,01-500.000,00 kuna	do 54 mjeseca uz otpis kamata
više od 500.000,00 kuna	do 60 mjeseci uz otpis kamata

Na reprogramiranu glavicu poreznog duga iz čl. 2. st. 3. Zakona primjenjuje se kamatna stopa u visini od 4,5%. Treba naglasiti kako za vrijeme trajanja reprogramirane naplate poreznog duga sukladno Zakonu zastara poreznoga duga ne teče.

Fizičkoj osobi na njezin zahtjev porezni dug s osnove kamata može se otpisati uz plaćanje glavnice duga jednokratnom uplatom. O otpisu duga nadležno porezno tijelo odlučuje rješenjem kojim se određuje rok za uplatu glavnice od 30 dana od dana primitka rješenja.

Božo Prelević, dipl. iur.

# 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 jasnem 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](http://www.gw-world.com)



**Gebrüder Weiss**   
Transport i Logistika

# Isplata regresa za 2013.



mr. Sandra  
Mihelčić

## Ima li radnik pravo na regres

Samim Zakonom o radu NIJE propisano pravo radnika na regres za korištenje godišnjeg odmora. Međutim, pravo radnika na regres za godišnji odmor može biti uređeno:

- ugovorom o radu,
- pravilnikom o radu,
- kolektivnim ugovorom,
- odlukom poslodavca.

Na slici 1. dan je primjer odluke poslodavca o visini regresa za tekuću godinu.

Ako je na više mjesta propisano pravo radnika na regres, primjenjuje se za radnika povoljnije pravo.

Primjer: Ugovorom o radu propisano je da radnik ima pravo

na regres u iznosu 500,00 kn, a pravilnikom o radu u iznosu 1.000,00 kn. S obzirom da se za radnika primjenjuje povoljnije pravo, radnik ostvaruje pravo na regres u iznosu 1.000,00 kn.

U tablici 1. daje se prikaz kako je pravo radnika, vezano uz regres, uređeno određenim kolektivnim ugovorima:

Postavlja se pitanje što ako pravo radnika na regres nije nigdje uređeno? U tom slučaju poslodavac ne mora isplatiti radniku regres ako to ne želi.

## Isplata regresa bez plaćanja poreza na dohodak i obveznih doprinosa

Isplata prigodne nagrade radniku, sukladno čl. 13. st. 2. t. 11. Pravilnika o porezu na doho-

dak, do 2.500,00 kn godišnje je neoporeziva (naravno i bez plaćanja obveznih doprinosa). Pod prigodnim nagradama podrazumijeva se regres, božićnica, uskršnica i sl. Isplata regresa u novcu može biti u gotovini ili na tekući račun radnika.

Ako poslodavac tijekom godine isplaćuje dvije ili više prigodnih nagrada (primjerice, i regres i božićnicu), u tom slučaju može isplatiti ukupno 2.500,00 kn neoporezivo.

Isplata regresa koji podliježe obvezi plaćanja poreza na dohodak i obveznih doprinosa.

Ako isplata regresa ili neke druge prigodne nagrade premaši iznos od 2.500,00 kn razlika se smatra plaćom.

Regres koji je oporeziv kao plaća, može se isplatiti prije isplate plaće, zajedno s plaćom i poslije isplate plaće.

**Ako pravo radnika na regres nije uređeno niti jednim aktom, poslodavac odlučuje hoće li ga isplatiti i u kojem iznosu.**

Poduzetnik d.o.o.  
Zagreb, Ilica bb  
OIB: 1234467890

Na temelju članka 127. Zakona o radu (Nar. nov., br. 149/09, 61/11 i 82/12) donosim

## ODLUKU

### O ISPLATI REGRESA ZA 2013. GODINU

I.

Svakom radniku zaposlenom u trgovačkom društvu Poduzetnik d.o.o., Zagreb, utvrđuje se pravo na regres za 2013. godinu u iznosu 1.000,00 kuna.

II.

Regres iz točke I. ove Odluke isplaćuje se s plaćom za mjesec u kojem se koristi godišnji odmor, ali ne prije 30. lipnja 2013.

III.

Iznos regresa isplatit će se radnicima na njihov tekući račun.

IV.

Ova Odluka objavljuje se na oglasnoj ploči poslodavca.

U Zagrebu, 31. svibnja 2013.

Direktor društva:

Slika 1.

Tablica 1.

KOLEKTIVNI UGOVOR	PRAVO RADNIKA NA REGRES
TRGOVINA	Poslodavac <b>može</b> radniku isplatiti jednokratni dodatak plaći za korištenje godišnjeg odmora u iznosu koji uz prethodno zatraženo mišljenje sindikata određuje poslodavac. Jednokratni dodatak u plaći isplaćuje se u mjesecu koji prethodi mjesecu u kojem radnik koristi godišnji odmor, a najkasnije do kraja srpnja tekuće godine.
UGOSTITELJSTVO	Kolektivnim ugovorom kod poslodavca <b>može se utvrditi pravo</b> radnika na isplatu prigodnih nagrada (regres za godišnji odmor, božićnica i sl.).
GRADITELJSTVO	Radnik <b>ima pravo</b> na jednokratni dodatak na plaću u iznosu od <b>1.800,00 kuna</b> godišnje. Jednokratni dodatak na plaću iz prethodnog stavka isplaćuje se s plaćom za mjesec u kojem se koristi godišnji odmor, ali ne prije 30. lipnja za tekuću godinu.
OBRT	Poslodavac će radniku isplatiti regres za godišnji odmor do <b>1.600,00 kuna</b> godišnje.
DRVNA I PAPIRNA INDUSTRIJA	<b>Poslodavac će radniku isplatiti</b> prigodnu nagradu i to: naknadu za godišnji odmor, uskršnicu, božićnicu i slično kao i dar u naravi u ukupnom iznosu neoporezivog dohotka prema poreznim propisima.
PUTNIČKE AGENCIJE	Poslodavac <b>može</b> radniku jednokratno ili u više navrata godišnje isplatiti i prigodnu nagradu, odnosno dati dar u naravi do visine neoporezivog iznosa utvrđenog Pravilnikom o porezu na dohodak, temeljem Zakona o porezu na dohodak.



HOTEL

★★★★

DUBROVNIK

ZAGREB

*Vaš Hotel u srcu Zagreba...*



Novouređene banketno-kongresne dvorane u Hotelu Dubrovnik, s prirodnim dnevnim svjetlom i pozicijom prema samom Trgu bana Jelačića, opremljene su suvremenom tehničkom opremom i inovativnim rješenjima. Kapacitet do 220 osoba omogućava prilagodbu svim Vašim poslovnim potrebama.



**SEMINARI • KONGRESI • POSLOVNI RUČKOVI**

Ljudevita Gaja 1 · 10 000 Zagreb · Hrvatska

Tel: + 385 (0)1 4863 555 · Fax: +385 (0)1 4863 550

[www.hotel-dubrovnik.hr](http://www.hotel-dubrovnik.hr)

e-mail: [info@hotel-dubrovnik.hr](mailto:info@hotel-dubrovnik.hr)

**Zagreb**  
HRVATSKA

**HRVATSKA**  
Hrvatska turistička zajednica





# GODIŠNJI ODMOR ZA 2013.

Približava se vrijeme godišnjih odmora. Koje su obveze poslodavca u svezi korištenja godišnjeg odmora radnika pojašnjavamo u ovome članku.

## Gdje je propisano pravo radnika na godišnji odmor

Prava radnika iz radnog odnosa (pa tako i njegovo pravo na plaćeni godišnji odmor) mogu biti propisana:

- Zakonom o radu (Nar. nov. broj 149/09, 61/11 i 82/12),
- kolektivnim ugovorom,
- pravilnikom o radu (moraju ga imati tvrtke koje zapošljavaju 20 i više radnika),
- ugovorom o radu.

Trajanje plaćenog godišnjeg odmora radnika mora biti navedeno u ugovoru o radu. Iznimno, u ugovoru o radu može se, vezano uz trajanje plaćenog godišnjeg odmora, uputiti na odgovarajući zakon, drugi propis, kolektivni ugovor ili pravilnik o radu koji uređuje to pitanje.

## Trajanje godišnjeg odmora

Radnik ima za svaku kalendarsku godinu, sukladno čl. 55. st. 1. Zakona o radu, pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje četiri tjedna. To znači da radnik koji radi pet dana u tjednu, ima pravo na plaćeni godišnji odmor u trajanju od najmanje 20 radnih dana. Radnik koji radi šest dana u tjednu ima pravo na najmanje trajanje godišnjeg odmora 24 radna dana. Trajanje godišnjeg odmora duže od najkraćega propisanog, te broj radnih dana koji se uračunavaju u godišnji odmor radnika, utvrđuje se kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu.

Kod kolektivnih ugovora bitno je istaknuti da poslodavac koji nije potpisnik nekog od kolektiv-

nih ugovora ne mora ih primjenjivati, osim ako nije ministar nadležan za rad proširio primjenu određenog kolektivnog ugovora na sve poslodavce određene djelatnosti. U tablici 1. prikazujemo određene kolektivne ugovore čija je primjena proširena na sve poslodavce koji obavljaju djelatnost iz kolektivnog ugovora.

Ako je neko pravo radnika, pa tako i trajanje godišnjeg odmora, različito uređeno ugovorom o radu, pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili Zakonom o radu, za radnika se primjenjuje najpovoljnije pravo. Primjerice, ako je dužina trajanja godišnjeg odmora uređena kolektivnim ugovorom i Zakonom o radu, primjenjuje se ono pravo, u svezi trajanja godišnjeg odmora, koje je za radnika povoljnije.

Ovdje treba napomenuti da većina kolektivnih ugovora uređuje pitanje dužine trajanja godišnjeg odmora na način da se na 18 radnih dana dodaje i određeni broj dana po nekoj drugoj osnovi (npr. dužina radnog staža, stručna sprema i dr.). Naime, većina kolektivnih ugovora još uvijek nije promijenjena s obzirom na novi Zakon o radu. Stoga,

što se tiče utvrđivanja dužine trajanja godišnjeg odmora, treba vidjeti koliko je ukupno radnih dana predviđeno prema kolektivnom ugovoru, i ako je to duže od onog što propisuje Zakon o radu, primijeniti će se kolektivni ugovor. U protivnome, ako je duže trajanje godišnjeg odmora

propisano Zakonom o radu od kolektivnog ugovora, primijenit će se navedeni Zakon.

## Godišnji odmor malodobnog radnika

Malodobni radnik ima pravo na godišnji odmor, prema čl. 55. st. 2. Zakona o radu, u trajanju od najmanje pet tjedana.

## Godišnji odmor radnika koji rade na poslovima štetnim za zdravlje

Radnik koji radi na poslovima na kojima, uz primjenu mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, nije moguće zaštititi radnika od štetnih utjecaja, ima za svaku kalendarsku godinu pravo na godišnji odmor u trajanju od najmanje pet tjedana (čl. 55. st. 2. Zakona o radu).

## Godišnji odmor kod radnika koje rade nepuno radno vrijeme

Radnik koji radi nepuno radno vrijeme ima ista prava u svezi s godišnjim odmorom kao i radnik koji rade puno radno vrijeme. Razlika će se, naravno, pojaviti u iznosu naknade plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora, s obzirom da će radnik koji radi nepuno radno vrijeme primiti naknadu plaće samo za sate koje bi radio da ne koristi godišnji odmor. U slučaju kad radnik radi kod dva ili više poslodavaca nepuno radno vrijeme, trajanje godišnjeg odmora ne mora biti određeno u istom trajanju. Također, potrebno je voditi računa da dva ili više poslodavaca odobre radniku korištenje godišnjeg odmora u isto vrijeme.

Ako poslodavci, kod kojeg je radnik zaposlen na nepuno radno



Igor Milinović,  
mag. oec.

vrijeme, ne postignu sporazum o istodobnom korištenju godišnjeg odmora, dužni su omogućiti korištenje godišnjeg odmora u razdoblju u kojem zahtjeva radnik.

## Može li se radniku dati godišnji odmor duži od onoga koji je propisan ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu

Poslodavac može svojom odlukom radniku dati pravo na duži godišnji odmor od onoga koji je propisan ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom o radu. Gornja granica trajanja godišnjeg odmora nije određena Zakonom o rada. Međutim, gornja granica trajanja godišnjeg odmora može biti uređena pravilnikom o radu ili kolektivnim ugovorima.

## Koji se sve dani ne uračunavaju u trajanje godišnjeg odmora

U trajanje godišnjeg odmora NE uračunavaju se:

- blagdani i neradni dani,
- bolovanje i druge privremene nesposobnosti za rad (koje je utvrdio ovlašteni liječnik).

## U kojem roku radnik stječe pravo na godišnji odmor

Pravo na puni godišnji odmor radnik stječe nakon šest mjeseci neprekidnog rada.

Radnik koji se prvi put zaposli ili koji ima prekid rada između dva radna odnosa duži od osam dana, stječe pravo na godišnji odmor nakon 6 mjeseci neprekidnog rada. Bolovanje i druga privremena nesposobnost za rad, vršenje dužnosti građana u obrani ili drugi zakonom određeni slučaj opravdanog izostanka s rada ne smatra se prekidom rada.

Radnik ima pravo na jed-

**Radnika se mora najmanje 15 dana prije korištenja godišnjeg odmora obavijestiti o trajanju godišnjeg odmora i razdoblju njegovog korištenja.**

nu dvanaestinu (1/12) godišnjeg odmora za svaki navršeni mjesec rada u sljedećim slučajevima:

- a) ako u kalendarskoj godini u kojoj je zasnovao radni odnos, zbog neispunjenja šestomjesečnog roka, nije stekao pravo puni na godišnji odmor,
- b) ako radni odnos prestane prije završetka šestomjesečnoga roka od dana zaposlenja,
- c) ako radni odnos radniku prestane prije 1. srpnja.
- d) ako je tijekom kalendarske godine u radnom odnosu kod više poslodavaca, pri čemu pravo na godišnji odmor za tu godinu kod svih poslodavaca može ostvariti ukupno u najdužem trajanju predviđenom za puni godišnji odmor.

Pri izračunavanju trajanja

**Tablica 1.**

**Radnik ima pravo, ako to želi, koristiti godišnji odmor u dva dijela. U protivnom poslodavac je obvezan omogućiti radniku korištenje godišnjeg odmora u jednom dijelu.**

godišnjeg odmora najmanje polovica dana godišnjeg odmora zaokružuju se na cijeli dan godišnjeg odmora, a najmanje polovica mjeseca rada zaokružuje se na cijeli mjesec.

Kada radniku radni odnos prestaje točno u polovici mjeseca koji ima parni broj dana, onda radnik ostvaruje pravo na dane godišnjeg odmora i za taj mjesec. Radnik kojem prestaje radni odnos nakon 1. srpnja, pravo na godišnji odmor u cijelosti za tekuću kalendarsku godinu ostvaruje kod poslodavca kod kojeg mu prestaje radni odnos.

**Korištenje godišnjeg odmora u dva dijela**

Radnik ima pravo, ako to želi, koristiti godišnji odmor u dva dijela. U protivnom poslodavac je ob-

vezan omogućiti radniku korištenje godišnjeg odmora u jednom dijelu. Ako radnik koristi godišnji odmor u dva dijela, poslodavac odlučuje o tome hoće li radnik drugi dio godišnjeg odmora koristiti u tekućoj ili idućoj godini.

Ako radnik koristi godišnji odmor u dijelovima, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor, iskoristiti najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju. Drugi dio godišnjeg odmora radnik mora iskoristiti, prema čl. 63. st. 1. Zakona o radu, najkasnije do 30. lipnja iduće godine.

Radnik ne može prenijeti u sljedeću kalendarsku godinu dio godišnjeg odmora, ako mu je bilo omogućeno korištenje toga od-

mora. Iznimno, godišnji odmor, odnosno dio godišnjeg odmora koji je prekinut ili nije korišten u kalendarskoj godini u kojoj je ste-

čen, zbog bolesti ili korištenja prava na roditeljski, roditeljski i posvojiteljski dopust, radnik ima pravo iskoristiti do 30. lipnja iduće godine (bez obzira koliko je radio u prethodnoj godini).

Član posade broda, radnik na radu u inozemstvu ili radnik koji je vršio dužnost građana u obrani, može godišnji odmor u cijelosti koristiti u sljedećoj kalendarskoj godini.

**Korištenje godišnjeg odmora u tri ili više dijelova**

Radnik koji želi koristiti godišnji odmor u tri ili više dijelova, to može učiniti samo uz prista-

**Ništetan je sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora. Iznimno, to je moguće samo kod prestanka radnog odnosa.**

KOLEKTIVNI UGOVOR	TRAJANJE GODIŠNJEG ODMORA	NAR. NOV.
TRGOVINA	Godišnji odmor traje najmanje 18 radnih dana, a uvećava se za: a) radni staž - od 1 – 5 godina ..... 1 dan, - od 5 – 10 godina .....2 dana, - od 10 – 15 godina .....4 dana, - od 15 – 20 godina .....6 dana, - od 20 – 30 godina .....8 dana, - preko 30 godina .....10 dana, b) zdravstveno stanje radnika ..... do 3 radna dana, c) socijalne prilike radnika ..... do 3 radna dana. Kriterije iz točke b) i c) konkretno utvrđuju poslodavci pravilnikom o radu.	41/98 i 79/05
UGOSTITELJSTVO	Dužina godišnjeg odmora svakog radnika utvrđuje se tako da na najmanji broj od 18 radnih dana dodaje se još najmanje: a) s osnova složenosti poslova: - radniku na radnom mjestu sa VII stupnjem obrazovanja ..... 4 dana, - radniku na radnom mjestu sa VI stupnjem obrazovanja ..... 3 dana, - radniku na radnom mjestu sa IV i V stupnjem obrazovanja ..... 2 dana, - radniku na radnom mjestu do IV stupnja obrazovanja ..... 1 dan, b) s osnova radnog staža, na svake tri godine radnog staža radnika .....1 dan, c) s osnova invalidnosti i tjelesnog oštećenja ... 1 dan, d) samohrani roditelj .....2 dana. Najkraće trajanje godišnjeg odmora ne može biti kraće od 20 dana ako se subota ne uračunava u godišnji odmor, odnosno 24 dana ako se subota uračunava u godišnji odmor.	69/02, 139/04 i 95/10
GRADITELJSTVO	Najkraće trajanje plaćenog godišnjeg odmora na kojeg radnik ima pravo svake kalendarske godine je 18 radnih dana. Trajanje godišnjeg odmora povećava se: - za svake navršene dvije godine radnog staža za jedan radni dan; - radniku invalidu rada i invalidu domovinskog rata s preko 50% invaliditeta za 5 radnih dana; - radnici majci s dvoje ili više djece do 7 godina života za 3 radna dana. Ukupno trajanje godišnjeg odmora radnika ne može iznositi više od 30 radnih dana.	120/08

nak poslodavca. I obrnuto, poslodavac može odrediti da, zbog potrebe posla, radnik koristi godišnji odmor u tri ili više dijelova samo ako na to pristane i radnik. Ako radnik koristi godišnji odmor u tri ili više dijelova, mora tijekom kalendarske godine za koju ostvaruje pravo na godišnji odmor, iskoristiti najmanje dva tjedna u neprekidnom trajanju.

### Tko odlučuje o rasporedu korištenja godišnjeg odmora

Poslodavac utvrđuje korištenje godišnjeg odmora u skladu s ugovorom o radu, pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom i Zakonom o radu. Pri utvrđivanju rasporeda korištenja godišnjeg odmora moraju se uzeti u obzir potrebe organizacije rada te mogućnosti za odmor raspoložive radnicima. Također, poslodavac se mora pri utvrđivanju rasporeda korištenja godišnjeg odmora o tome savjetovati s radničkim vijećem (ako je utemeljeno), odnosno sindikalnim povjerenikom (ako je imenovan ili izabran od sindikata). Raspored korištenja godišnjeg odmora, sukladno čl. 64. st. 1. Zakona o radu, utvrđuje poslodavac do najkasnije 30. lipnja tekuće godine, te o rasporedu obavještava radnike.

Iznimno, raspored korištenja godišnjeg odmora utvrđuje se i prije navedenog zakonskog roka, ako je tako navedeno u kolektivnom ugovoru, pravilniku o radu ili ugovoru o radu.

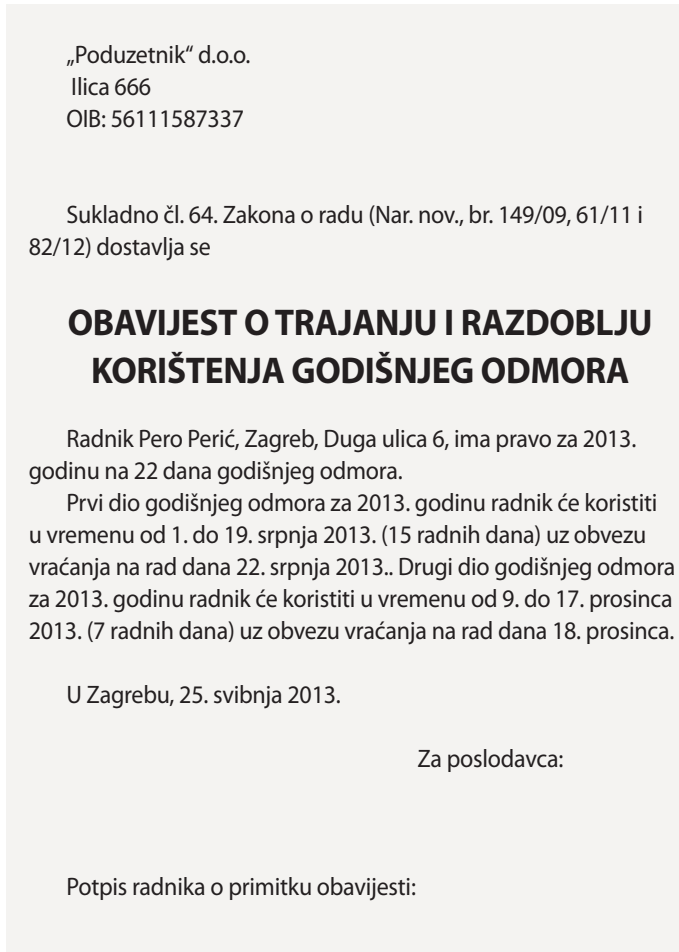
### Do kada se najkasnije radnika mora obavijestiti o korištenju godišnjeg odmora

Radnika se mora najmanje 15 dana prije korištenja godišnjeg odmora obavijestiti o trajanju godišnjeg odmora i razdoblju njegovog korištenja. Primjer pisanе obavijesti o trajanju i razdoblju korištenja godišnjeg odmora prikazano je na slici 1.

### Može li radnik koristiti godišnji odmor kad on to želi

Radnik ima pravo, sukladno

Slika 1.



čl. 64. st. 5. Zakona o radu, jedan dan godišnjeg odmora koristiti kada on to želi, uz obvezu da o tome obavijesti poslodavca najmanje tri dana prije, ako kolektivnim ugovorom nije određen drukčiji rok. Kolektivnim ugovorima za trgovinu, ugostiteljstvo, graditeljstvo, putničke agenci-

je, humanitarno razminiravanje te drvnu i papirnu industriju ovo pravo radnika utvrđeno je na način prikazana u tablici 2.

### Naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora

Za vrijeme korištenja godišnjeg odmora radnik ima pravo,

sukladno čl. 60. st. 1. Zakona o radu, na naknadu plaće u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, a najmanje u visini njegove prosječne mjesečne plaće u prethodna tri mjeseca (uračunavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad). Kolektivnim ugovorima za trgovinu, ugostiteljstvo, putničke agencije te drvnu i papirnu industriju propisano je da radniku pripada pravo na naknadu plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora u visini plaće kao da je radio.

Kolektivnim ugovorom za graditeljstvo propisano je da radniku pripada pravo na naknadu plaće za vrijeme korištenja godišnjeg odmora u visini prosječne plaće isplaćene za rad u prethodna tri mjeseca ili u visini plaće za prethodni mjesec, ovisno što je povoljnije za radnika.

### Godišnji odmor u slučaju prestanka radnog odnosa

Prethodno smo pojasnili kada radnik stječe pravo na puni godišnji odmor, a kada na srazmjerni broja dana godišnjeg odmora u slučaju prestanka radnog odnosa.

Primjerice, ako radni odnos prestaje prije 1. srpnja radnik ima pravo na jednu dvanaestinu godišnjeg odmora za svaki navršeni mjesec rada. Pri izračunavanju trajanja godišnjeg odmora najmanje polovica dana godišnjeg odmora zaokružuju se na cijeli dan godišnjeg odmora, a što ćemo pokazati na sljedećem primjeru.

Tablica 2.

Kolektivni ugovor	Broj dana godišnjeg odmora kojeg radnik može koristiti kada on to želi	Obveza radnika da obavijesti poslodavca
TRGOVINA	2 dana	3 dana prije
UGOSTITELJSTVO	1 dan	2 dana prije
GRADITELJSTVO	1 dan	2 dana prije
DRVNA I PAPIRNA INDUSTRIJA	3 dana (ovo vrijedi samo za radnika koji ima više od 20 godina neprekidnog rada kod poslodavca)	3 dana prije
PUTNIČKE AGENCIJE	2 dana	2 dana prije



HOTEL

★★★★

DUBROVNIK

ZAGREB

*Vaš Hotel u srcu Zagreba...*



Novouređene banketno-kongresne dvorane u Hotelu Dubrovnik, s prirodnim dnevnim svjetlom i pozicijom prema samom Trgu bana Jelačića, opremljene su suvremenom tehničkom opremom i inovativnim rješenjima. Kapacitet do 220 osoba omogućava prilagodbu svim Vašim poslovnim potrebama.



**SEMINARI • KONGRESI • POSLOVNI RUČKOVI**

Ljudevita Gaja 1 · 10 000 Zagreb · Hrvatska

Tel: + 385 (0)1 4863 555 · Fax: +385 (0)1 4863 550

[www.hotel-dubrovnik.hr](http://www.hotel-dubrovnik.hr)

e-mail: [info@hotel-dubrovnik.hr](mailto:info@hotel-dubrovnik.hr)

**Zagreb**  
HRVATSKA

**HRVATSKA**  
Hrvatska turistička zajednica

**Primjer 1:** Radnik koji ima pravo na puni godišnji odmor u trajanju 26 dana, a prekida radni odnos nakon 3 mjeseca rada, te stječe pravo na 3/12 godišnjeg odmora.

$$\text{Izračun broja dana godišnjeg odmora: } \frac{3 \text{ mjeseca} \times 26 \text{ dana}}{12 \text{ mjeseci}} = 6,5 \text{ dana tj. 7 dana}$$

S obzirom da se najmanje polovica dana zaokružuje na cijeli dan, u našem primjeru, radnik ima pravo na 7 dana godišnjeg odmora.

U slučaju prestanka ugovora o radu, sukladno čl. 61. st. 1. Zakona o radu, poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora.

Naknada za dane neiskorištenog godišnjeg odmora utvrđuje se u visini određenoj kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu, a najmanje u visini prosječne mjesečne plaće radnika u prethodna tri mjeseca (uračunavajući sva primanja u novcu i naravi koja predstavljaju naknadu za rad). Dakle, radniku se kod prestanka radnog odnosa mora omogućiti korištenje neiskorištenog godišnjeg odmora na koji ima pravo ili će mu se isplatiti naknada umjesto korištenja godišnjeg odmora. Stoga, prema odredbama važećeg Zakona o radu, više nije propisana obveza izdavanja potvrde o neiskorištenom godišnjem odmoru kod prestanka radnog odnosa.

### Odricanje prava na godišnji odmor i naknada štete zbog nekorištenja godišnjeg odmora

Sukladno čl. 57. Zakona o radu, ništetan je sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora. Međutim, nakon što protekne vrijeme u kojem se godišnji odmor mogao koristiti, ako se postigne sporazum između poslodavca i radnika o naknadi štete za neiskorišteni godišnji odmor, nema zapreke da se ta naknada isplati. Ipak, bez obzira na naknadu štete koja će se isplatiti radniku, to ne oslobađa poslodavca od prekršajne odgovornosti. Podsjećamo da sukladno čl. 61. st. 1. Zakona o radu, u slučaju prestanka ugovora o radu, poslodavac je dužan radniku koji nije iskoristio godišnji odmor u cijelosti, isplatiti naknadu umjesto korištenja godišnjeg odmora. U tom slučaju, isplata takve naknade za neiskorišteni godišnji odmor nije prekršaj.

### Primjeri izračuna prava na godišnji odmor

**Primjer 2:** Radnik je kod poslodavca zaposlen više godina te mu prestaje radni odnos 30.4.2013. Radniku prema ugovoru o radu pripada pravo na 24 dana godišnjeg odmora. S obzirom da radniku prestaje radni odnos 30. travnja, stječe pravo na razmjerni godišnji odmor prema sljedećem izračunu:

$$\text{Razmjerni godišnji odmor} = \frac{4 \text{ mjeseca} \times 24 \text{ dana}}{12 \text{ mjeseci}} = 8 \text{ dana}$$

**Primjer 3:** Radnik je zaposlen kod poslodavca „B“ od 1. svibnja do 31. prosinca 2013. Od početka godine do 30. travnja 2013. radnik je bio zaposlen kod poslodavca „A“. Poslodavac „A“ je bio dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog dijela godišnjeg odmora ili mu platiti naknadu za neiskorišteni godišnji odmor. Stoga, radnik stječe pravo na puni godišnji

odmor za 2013. kod poslodavca „B“ koji se umanjuje za već iskorišteni razmjerni dio godišnjeg odmora kod poslodavca „A“.

**Primjer 4:** Radnik je zaposlen kod poslodavca „B“ od 1. kolovoza do 31. prosinca 2013. Od početka godine do 31. srpnja 2013. radnik je bio zaposlen kod poslodavca „A“. Poslodavac „A“ je bio dužan radniku omogućiti korištenje punog godišnjeg odmora za 2013. ili mu je bio obavezan isplatiti naknadu za neiskorištene godišnji odmor. Stoga, poslodavac „B“ više nije dužan dati radniku dane godišnjeg odmora za 2013. s obzirom da je to pravo ostvario kod prethodnog poslodavca.

**Primjer 5:** Radnik je zaposlen kod poslodavca „X“ od 1. kolovoza 2013. na neodređeno vrijeme. Od početka godine do 31. srpnja 2013. radnik NIJE bio zaposlen kod drugog poslodavca. Poslodavac „X“ je dužan radniku omogućiti korištenje razmjernog godišnjeg odmora za 2013. za 5 mjeseci rada (od kolovoza do prosinca).

### Kaznene odredbe za prekršaje u svezi s godišnjim odmorom

Kaznene odredbe za prekršaje iz radnih odnosa, s obzirom na težinu (lakši, teži i najteži prekršaji poslodavca), navedene su u čl. 292., 293. i 294. Zakona o radu. U tablici 3. prikazane su najvažnije kaznene odredbe u svezi s godišnjim odmorom radnika.

Tablica 3.

KAZNENA ODREDBA	VISINA PROPISANE KAZNE
... ako radniku ne omogućiti korištenje godišnjeg odmora u dva dijela	- kazna za poslodavca pravnu osobu od 31.000,00 do 60.000,00 kn
... ako raspored korištenja godišnjeg odmora ne utvrdi u skladu s Zakonom o radu	- kazna za odgovornu osobu u pravnoj osobi 4.000,00 do 6.000,00 kn
... ako u propisanom roku radnika ne obavijesti o trajanju i razdoblju korištenja godišnjeg odmora	- kazna za poslodavca fizičku osobu od 4.000,00 do 6.000,00 kn
... ako radniku koji radi u nepunom radnom vremenu kod dva ili kod više poslodavaca, a koji nisu postigli sporazum o istodobnom korištenju godišnjeg odmora, ne omogućiti korištenje godišnjeg odmora prema njegovom zahtjevu	- poslodavcu pravnoj osobi može se izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 10.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 3.000,00 kuna
... ako radniku ne omogućiti korištenje godišnjeg odmora u najkraćem trajanju određenom Zakonom o radu	- kazna za poslodavca pravnu osobu od 61.000,00 do 100.000,00 kn
... ako s radnikom sklopi sporazum o odricanju od prava na godišnji odmor, odnosno o isplati naknade umjesto korištenja godišnjeg odmora	- kazna za odgovornu osobu u pravnoj osobi 7.000,00 do 10.000,00 kn
... ako radniku ne omogućiti korištenje razmjernog dijela godišnjeg odmora u skladu s Zakonom o radu	- kazna za poslodavca fizičku osobu od 7.000,00 do 10.000,00 kn
... ako radniku ne isplati naknadu plaće za vrijeme godišnjeg odmora u visini i na način određen Zakonom o radu	- poslodavcu pravnoj osobi može se izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 20.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 6.000,00 kuna

UKOLIKO IMATE PITANJE ZA NAŠE STRUČNJAKE POŠALJITE SVOJ UPIT NA [info@poslovni-savjetnik.com](mailto:info@poslovni-savjetnik.com)



ODGOVARA:  
dr. sc. Jasminka  
Samardžija

## RADITE PUNO NA PRAVIM STVARIMA

**PITANJE:** *Već godinu dana imam izvanredan projekt u glavi, ali nikako dočekati pravi trenutak za početak njegove realizacije. Što napraviti?*

G.R., Sisak

**ODGOVOR:** Kako nastaje hrpa smeća? Netko ostavi jednu stvar, pa netko doda neku druga, pa treći vidi da je tu smeće i tako odjednom imamo odlagalište otpada, a sada to pretočite u pozitivu jer obrazac je isti. Ne znate od kuda biste krenuli?

Danas samo: otvorite folder, oslobodite prostor, kupite or-

mar, rasčistite radnu površinu i onda slijedi etapa za etapom, dan po dan, korak po korak nastaje i raste vaš projekt, zgrada, narudžbe, sloj po sloj. Potrebno je držati pravi smjer, odvojiti važne od nevažnih aktivnosti, filtrirati informacije i dosljedno raditi puno, ali na pravim stvarima. To su one aktivnosti koje vam nose radost, zadovoljstvo, ali i novac. Svaki dan se zapitajte što biste trebali učiniti danas, a da to ima najveći utjecaj na vaše poslovanje i onda to jednostavno napravite prvo. Da, veliki cilj se sastoji od niza malih ciljeva, ali ne nepovezanih sitnica već konzistentne i smislene cjeline. Kada ste fokusirani na projekt, a još k tome na njegove bitne elemente, neminovno će vam navirati nove ideje koje su vezane uz njega. Rezultat je povezivanje svih tih elemenata u kompletirane cjeline, baš kao da gradite zgradu, kat po kat, blok po blok, baš kao što se uspinjete na planinu korak po korak, a prisjetite se sve je počelo otvaranjem foldera. Učinite to još danas jer početak je ono što zaustavlja puno ljudi, ali ne i vas.



ODGOVARA:  
doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

## IZGRADNJA UČEĆEGA PODUZEĆA

**PITANJE:** *Menadžer sam poduzeća srednje veličine i pokušavam implementirati koncept učećega poduzeća. No, nisam siguran napredujem li u dobrom pravcu, odnosno usmjeravam li dobro svoje napore. Kako je moguće razlikovati gradaciju transformacije poduzeća prema učećem poduzeću?*

B.O., Zadar

**ODGOVOR:** Kada znanje u poduzeću nije dokumentirano niti je razvijena osnova razumijevanja radi se o organizaciji koja ne želi učiti. U takvim poduzećima prikazuju se samo podaci koji su zakonom obvezni (finan-

cijska izvješća) ili nužno potrebni u proizvodnom procesu. Ovakve strukture moguće je naći samo kod ponekih monopolista koji imaju osiguran tržišni položaj. Politizirane organizacije razlikuju se od onih koje ne žele učiti prije svega prema velikom značenju koje pripisuje znanju. Kontinuirano uspoređivanje performansa i znanja zaposlenika uzrokuje jaku internu konkurenciju, pojačava strah i sprječava internu kooperaciju. Vlada klima nepovjerenja i šutnje. Greške se ističu umjesto da se ukaže na probleme koji iza njih stoje. Ovakvi odnosi mogu se naći u poduzećima u kojima individualno znanje predstavlja jedini kapital zaposlenika, kao što je to, primjerice, u savjetničkim zanimanjima. Organizacija koja je sposobna učiti nastaje tek kada se uspostavi zajedničko povjerenje. Kako bi se ostvario skok prema učećoj organizaciji nedostaje još jedino sustav za pohranu znanja, kao što su baze i banke podataka i sustavi upravljanja znanjem u kojima se važne

informacije izdvajaju, pohranjuju i čuvaju. U ovakvim organizacijama vlada klima tolerancije na pogreške i vrijeme budući da učenje zahtijeva ne samo ulaganje, nego i vrijeme, a pritom neminovno nastaju pogreške. U takvim organizacijama prvenstveno se uči kako učiti. Učeće organizacije karakterizira implementacija sustava za pohranu znanja i izgrađeno jako međusobno povjerenje. U ovakvim sustavima informacije se prikupljaju iz vanjskih i unutarnjih izvora, stavljaju na raspolaganje i pretvaraju u znanje. Učeće organizacije su i kreativne organizacije. Pravovremeni feedback i fleksibilan menadžment njihove su glavne komponente uspjeha. Učeća organizacija je stoga organizacija koja, između ostaloga, ima sljedeće značajke:

- pruža mogućnosti za permanentno učenje svim svojim članovima
- predstavlja okruženje koje je stimulativno za razmišljanje
- ima implementiran formalan način postavljanja

pitanja, traženja pristupa i teorija, njihovog testiranja i razmišljanja o njima;

- njeguje koncept „negativne sposobnosti“, odnosno smatra pogreške i razočaranja sastavnim dijelom učenja;
- postavlja pitanja „što ako?“ i „zašto ne?“
- propituje mogućnosti i alternative akcija pomoću scenarij metode
- razvija kulturu suradnje i povjerenja u kojoj ljudi rade timski, preuzimaju rizik, uče na greškama
- stvara timove sastavljene od opunomoćenih pojedinaca
- nagrađuje preuzimanje rizika pod motom: „Bez inteligentnoga preuzimanja rizika uspjeh nije moguć.“
- razvija kulturu kreativne tenzije kao izvora organizacijske i individualne energije i obnavljanja
- njeguje veze s okolinom kao izvora vrijednih informacija za organizacijsku transformaciju.

STRUČNJACI  
odgovaraju



ODGOVARA:  
mr. sc. Andreja  
Marčetić

## STRATEGIJA EUROPA 2020.

**PITANJE:** Što znači strategija „Europa 2020.“ i kako će utjecati na našu zemlju i poduzetnike?

R.K., Kraljevica

**ODGOVOR:** EU ciljeva za 2020. koji će usmjeriti proces i biti pretvoreni u nacionalne ciljeve: za zapošljavanje, istraživanje i inovacije, za klimatske promjene i energetiku, obrazovanje i za borbu protiv siromaštva. Oni predstavljaju smjer kojim trebamo krenuti i značit će da možemo mjeriti svoj uspjeh. Predlažu se 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
  - Uključivi rast: njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost
- Europska unija mora definirati gdje želi biti 2020. godine. S tom namjerom Europska komisija predlaže sljedeće glavne ciljeve EU:
1. 75% populacije u dobi između 20- 64 godina trebalo bi biti zaposleno.
  2. 3% BDP-a EU treba investirati u istraživanje i razvoj.
  3. Treba ispuniti klimatsko-energetske ciljeve „20/20/20“ (uključujući i povećanje do 30% smanjenja emisije ukoliko okolnosti dozvoljavaju).
  4. Postotak osoba koje rano napuste školovanje trebao bi biti ispod 10 %, a najmanje 40% mlađe generacije trebalo bi završiti tercijarni stupanj obrazovanja.

5. 20 milijuna manje ljudi trebalo bi biti u opasnosti od siromaštva.

Ovi su ciljevi međusobno povezani i presudni za naš opći uspjeh. Europska komisija predstavlja sedam predvodničkih inicijativa koje će katalizirati napredak u okviru svake prioritetne teme:

1. Unija inovacija s ciljem unapređenja okvirnih uvjeta i dostupnosti financiranja za istraživanje i inovacije kako bi se osigurala mogućnost transformacije inovativnih ideja u proizvode i usluge koje stvaraju rast i radna mjesta.

2. Mladi u pokretu s ciljem povećanja učinka obrazovnih sustava i olakšanja ulaska mladih na tržište rada.

3. Digitalni program za Europu s ciljem bržeg širenja brzog interneta te korištenja prednosti jedinstvenog digitalnog tržišta za kućanstva i tvrtke.

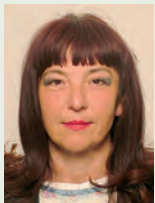
4. Resursno učinkovita Europa s ciljem razdvajanja ekonomskog rasta od korištenja resursa, podrške prijelazu na ekonomiju koja koristi male razine ugljena, povećanja korištenja obnovljivih izvora, modernizacije sektora transporta i promicanja energetske učinkovitosti.

5. Industrijska politika za globalizacijsko doba s ciljem unapređenja poslovnog okruženja, prvenstveno za male i srednje poduzetnike, te razvoja snažne i održive globalno konkurentne industrijske osnove.

6. Program za nove vještine i radna mjesta s ciljem modernizacije tržišta rada te osnaživanja ljudi razvojem njihovih vještina tijekom cijeloga života s ciljem povećanog sudjelovanja radne snage te boljeg slaganja ponude i potražnje, uključujući i kroz mobilnost radne snage.

7. Europska platforma protiv siromaštva s ciljem jamčenja društvene i teritorijalne povezanosti na način da svi imaju koristi od prednosti rasta i radnih mjesta te da se ljudima koji pate od siromaštva i socijalne isključenosti omogući dostojanstven život i aktivno sudjelovanje u društvu.

Navedene inicijative obvezivati će i EU i države članice. Instrumenti na razini EU, prvenstveno jedinstveno tržište, financijske poluge i sredstva vanjske politike, bit će u potpunosti mobilizirani u svrhu rješavanja problema uskih grla i ostvarivanja ciljeva strategije Europa 2020.



ODGOVARA:  
Nadina Cvetko  
Borota

## ANTONOV SINDROM – METAFORA ZA DANAŠNJU EKONOMIJU

**PITANJE:** Zašto je toliko teško razumjeti današnju ekonomiju? Je li ispravno promatrati svijet kroz tržišta? Je li slobodno tržište rješenje?

J.J., Zagreb

**ODGOVOR:** U nevolje nas je dovelo upravo promatranje svijeta kroz tržišta. Teško je zamisliti da bismo svijet mogli cijeliti i njime upravljati na neki drugi način, a ne pridavanjem cijene i prepuštanjem slobodnom tržištu da sve samo riješi. I dalje se čvrsto držimo mita o tržištima koja se sama reguliraju, koliko god bila nesavršena, jer bismo se bez njih osjećali izgubljenima. Kao metafora Antonov sindrom pomaže nam da shvatimo zašto smo zatočeni u zamci kulture i politike, koja tvrdi da jedino posve nesputana tržišta valjano određuju vrijednost svijeta, da preko neograničene primjene ponude i potražnje možemo

doći do savršenog svijeta. Riječ je o rijetkome poremećaju ili traumatske ozljede mozga, kada je pacijent slijep, ali tvrdi da vidi, tako da ozljede i modrice objašnjava nespretnošću i odsutnošću. Kada tvrdimo da slobodno tržište može rasvijetliti naš svijet, te kada izmišljamo izlike u slučaju neuspjeha, mi se zavaravamo zbog nedostatka spoznaje o bolesti. Kad svijet promatramo kroz tržišta ne iskrivljuje se tek naš osjećaj o sebi samima, nego i vlastiti hendikep projiciramo na sve druge. Kao potrošač hrane možete ili izraziti primjedbe ili odbiti kupovati, oglasiti se ili izaći, dakle možete tek ponizno moliti promjene ili se udaljiti. Današnja tržišta obilježava razmjena koju ne potiču potrebe, nego dobit moćnika s dopuštanjem naših političara. Budućnost će oblikovati naša volja da zamišljamo drukčiju vrstu tržišnog društva te nove načine određivanja vrijednosti svijeta, a da pritom ne moramo pribjegavati trikovima slobodnog tržišta. Shakespeare je mudro u „Kralju Learu“ iznio ondašnji i svevremenski stav: „U pošasti ovoj novoga doba lude vode slijepce“. Današnji pokreti objavljuju svoje proglose služeći se najnovijim idejama i tehnologijom kao izravnim djelovanjem u borbi za drukčiji i održivi svijet.



ODGOVARA:  
Daniel Sever,  
mag. iur.

## OSIGURANJE RADNIKA SAMIM PLAĆANJEM PREMIJE

**PITANJE:** Naša tvrtka je za radnike odlučila ugovoriti kolektivno osiguranje od nezgode. Međutim, osiguratelj tvrdi da će izdati policu po uplati premije i da će od tog trenutka osiguranje biti sklopljeno, premda smo osiguravatelju dostavili samo popis radnika, bez ikakvog potpisivanja ugovora. Može li se uopće steći policica samim plaćanjem premije, a bez pisanog izražavanja volje ugovaratelja?

S.M., Velika Gorica

**ODGOVOR:** U polici osiguranja, sukladno članku 926. Zakona o obveznim odnosima, moraju biti navedeni: ugovorne strane, osigurana osoba, odnosno osigurana stvar ili drugi predmet osiguranja, rizik obuhvaćen osiguranjem, trajanje osiguranja i vrijeme pokrića, iznos osiguranja ili da je osiguranje neograničeno, premija ili doprinos (ulog), nadnevak izdavanja police i potpisi ugovornih strana. Međutim, primjenom odredaba Zakona o obveznim odnosima (NN, br. 35/05 i 41/08, u nastavku teksta: ZOO), od 1. siječnja 2006. godine otvorena je, člankom 927. toga Zakona, mogućnost sklapanja ugovora o osiguranju i stjecanja police osiguranja samim plaćanjem premije, i bez drugog oblika izražavanja volje ugovaratelja. Naravno, to

će biti moguće samo ako je takav ugovorni odnos predviđen općim i posebnim uvjetima osiguranja koje obavezno treba zatražiti prethodno od osiguravatelja. Treba također reći kako kod osobnih osiguranja određena prava ugovaratelja osiguranja/osiguranika ponekad (pre)ostaju čak i kada se prestane plaćati premija, primjerice kod osiguranja osoba često se radi o tzv. mješovitom životnom osiguranju za slučaj smrti i doživljenja s dopunskim osiguranjem od nezgode, te ugovaratelj osiguranja ima određena prava po polici osiguranja čak i ako prestane plaćati premiju po istoj polici: pravo na otkup police, pravo na tzv. uglavničenje, odnosno kapitalizaciju vrijednosti police, pravo zaloga police i pravo korištenja predujma vrijednosti police.

## OČITA EKONOMSKA NEISPLATIVOST I UKIDANJE RADNIH MJESTA

**PITANJE:** Za radnike zaposlene na čuvanju pogona i poslovnih prostorija naša tvrtka isplaćuje oko 95.000,00 kuna za bruto plaće godišnje, a zaštitarska tvrtka pruža nam gotovo istu uslugu za 3.000,00 kuna mjesečno. Uslijed gospodarske situacije ukinuli smo jedno čuvarsko mjesto, te jedno radno mjesto portira. Prijeti li nam mogućnost neizvjesnog sudskog spora s radnicima kojima smo već dali poslovno uvjetovani otkaz?

**ODGOVOR:** Odredbom članka 107. stavak 1. točka 1. Zakona o radu propisano je da poslodavac može otkazati ugovor o radu uz minimalno propisani odnosno ugovoreni otkazni rok i otpremninu, ako za to ima opravdani razlog, među ostalim i u slučaju prestanka potrebe za obavljanjem određeni

nih poslova zbog gospodarskih ili tehničko-organizacijskih razloga. S obzirom da proizlazi kako je u konkretnom slučaju poslodavac isključivo iz razloga racionalizacije troškova i reorganizacije poslovanja postupio na način da je ukinuo jedno, te namjerava ukinuti još dva identična radna mje-

sta, radnik koji je dobio poslovno uvjetovani otkaz ne bi ipak mogao ustati tužbom protiv poslodavca, odnosno ista bi bila gotovo sigurno odbijena u sudskom postupku.

Naime, razlog donošenja odluke poslodavca je svakako opravdan ukoliko se radi o očitoj neisplativosti održavanja pred-

J.M., Zagreb

metnih radnih mjesta. S obzirom da se u konkretnom slučaju za bruto plaće trojice radnika odvaja oko 95.000,00 kuna godišnje, a istu uslugu čuvanja tvorničkog okruga tome poslodavcu pruža uslužni zaštitarski servis za samo 3.000,00 kuna mjesečno, može se svakako zaključiti kako je očito opravdani ekonomski razlog „natjerao“ poslodavca da obavljanje poslova ukinutih radnih mjesta povjeri uslužnom servisu odnosno zaštitarskoj tvrtki. Stoga radnik odnosno radnici u takvim slučajevima mogu potraživati zaostale plaće, propisani otkazni rok i otpremninu, ali ne mogu uspjeti u sudskom postupku protiv poslodavca jer se radi o zakonitom otkazu i dozvoljenim, opravdanim otkaznim razlozima. U tom smislu ide i sudska praksa, primjerice VSRH, Revr 829/07 od 14.05.2008. Zaključno, možda je kod ovakvog ukidanja radnih mjesta poslodavac mogao razmisliti o preraspodjeli tih radnika na druga adekvatna radna mjesta (ukoliko postoje mogućnosti unutar poduzeća). Na taj način izbjegava se konflikt i financijski trošak otpremnine s radnicima koji su možda inače za poslodavca od povjerenja i duže vrijeme već rade za tvrtku.







ODGOVARA:  
Davorin  
Belamarić

## GOVORKANJA PO HODNICIMA

**PITANJE:** *Za jednog od mojih voditelja odjela u neformalnim razgovorima povremeno se priča da je nezgodan u komunikaciji i dosta težak karakter. Nedavno je jedan djelatnik dao otkaz i nakon toga mi poslao pismo u kojem je opisao problem s teškim šefom kao glavni razlog njegovog odlaska. S druge strane, ja tog voditelja doživljam kao ugodnu i pristojnu osobu, koja je uvijek spremna odraditi dodatan zadatak i ostvaruje vrhunske poslovne rezultate. Trebaju li me brinuti govorkanja po hodnicima dok su poslovni rezultati dobri?*

L.P., Zadar

**ODGOVOR:** Govorkanja po hodnicima su jedan neformalni komunikacijski kanal i kao direktor trebate biti svjesni i njega. Takvi razgovori znaju često biti prenapuhani, ali obično kako naš narod kaže „gdje ima dima ima i vatre“. U pravilu, neformalni razgovori dobivaju više prostora i značenja kad formalni komunikacijski kanali ne funkcioniraju najbolje. Znatnija količina priča po hodnicima ugrožava radnu atmosferu i produktivnost. Zato se vrijedi potruditi da teme koje su ljudima važne dođu na dnevni red u formalnoj komunikaciji. Pismo čovjeka koji je oti-

šao dodatna je indikacija mogućeg problema. Dobra praksa je da se sa svim ljudima koji odlaze iz firme napravi izlazni intervju od strane HR-a. Ljudi koji izlaze iz poslovnog odnosa najčešće su spremni dati poneku vrijednu dodatnu informaciju i to ne treba prepuštati slučaju i njihovoj inicijativi. U poslovnom svijetu postoje brojni autoritarni i direktivni voditelji koji „stišću“ svoje ljude da bi ostvarili vrhunske poslovne rezultate. Nije rijetkost da takvi ljudi budu prema svojim suradnicima oštri do granica korektnosti, ponekad nažalost i preko, a prema nadređenima su jako fini, uglašeni i uslužni. Zato vas ne treba zbunjivati prividna kontradikcija. Naravno da su primarni ciljevi poslovanja dobri poslovni rezultati. Ipak, obzirom na indicije koje imate, trebate obratiti pažnju na sljedeće:

Jesu li su dobri poslovni rezultati održivi na dugi rok? Koje su posljedice odlaska čovjeka koje spominjete? Kakvi su rizici? Što će se dogoditi ako ode još netko iz tog odjela?

Bi li bi poslovni rezultati bili još bolji bez negativnih efekata koje imate?

Kosi li se poslovna praksa s etičkim načelima poslovanja, vrijednostima vašeg poduzeća ili možda čak zakonom?

Trebalo bi, kao prvo, otvoreno porazgovarati s voditeljem odjela o tom problemu. Problem je njegov i on ga treba riješiti. Autokratski i ambiciozni šefovi uglavnom ozbiljno shvaćaju svoga voditelja i pokreću se ciljevima. Neka ne budu svi ciljevi financijski ili projektni, jedan od njih može biti da uredi odnose u svom odjelu. Za provjeru stanja s odnosima u odjelu i praćenje poboljšanja najbolje je koristiti tzv. „360° feedback“. To je metoda evaluacije voditelja u kojoj ga ocjenjuju sa svih strana njegovi djelatnici, kolege na istoj razini i njegov voditelj. Postoje brojne varijante obzirom na opseg, pitanja i metodu. Za vaš slučaj predlažem na početku jednostavniju varijantu, pitanja fokusirana na indicije koje imate i pisanu anonimnu evaluaciju.



ODGOVARA:  
mr. sc. Dragan  
Zlatović

## PREKOVREMENI RAD

**PITANJE:** *Je li zakonom limitirano trajanje prekovremenog rada?*

N.B., Zagreb

**ODGOVOR:** Prekovremenim radom naziva se rad duži od punog radnog vremena koje radnik mora raditi na zahtjev poslodavca ukoliko dođe do izvanrednog povećanja opsega posla, slučajeva više sile te u drugim sličnim slučajevima prijekne potrebe. Dakle, Zakon o radu predviđa iznimke za uvođenje prekovreme-

nog rada radi toga da se prekovremeni rad svede na najmanju moguću mjeru, odnosno samo u izvanrednim okolnostima. Zakon o radu (NN, 149/09, 61/11 i 82/12) predviđa određena ograničenja trajanja prekovremenog rada, pri čemu se kao referentno razdoblje uzima tjedno, mjesečno i godišnje radno vrijeme dok dnevni prekovremeni rad nije ograničen. Slijedom toga prekovremeni rad pojedinog radnika smije trajati najduže do osam sati tjedno, odnosno 32 sata mjesečno, a na godišnjoj razini ukupan broj sati prekovremenog rada ne smije biti duži od 180 sati. Dakle radnike je obavezan na zahtjev poslodavca raditi duže od radnog vremena, te pritom nije važno ima li radnik ugovor o radu na puno ili nepuno radno vrijeme. Zakon o radu predviđa određena

ograničenja u primjeni prekovremenog rada, te s obzirom na to postoje apsolutne i relativne zaštite od prekovremenog rada. Apsolutna zaštita se prvenstveno odnosi na maloljetnike kojima je zabranjen bilo kakav prekovremeni rad, dok se relativna zaštita odnosi na trudnice, roditelje s djetetom do tri godine starosti, samohrane roditelje s djetetom do šest godina starosti te radnike u nepunom radnom vremenu kojima je omogućen prekovremeni rad samo ako dostave poslodavcu pisanu izjavu o dobrovoljnom pristanku na takav rad, osim u slučaju više sile. Za razliku od ove regulative koja je predviđa limitiranje broja prekovremenih sati na mjesečnoj razini od 32 sata, prema prijedlogu Zakona o radu koja će biti upućena u saborsku proceduru u drugom kvartalu 2013. godine prekovre-

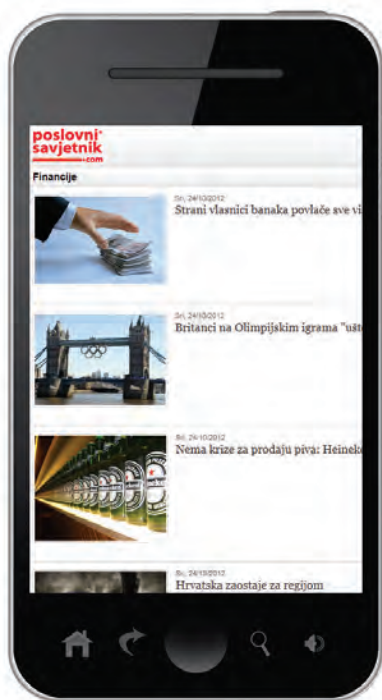
meni rad će biti ex lege limitiran samo na tjednoj i godišnjoj razini, te neće smjeti trajati duže od 48 sati tjedno odnosno od 180 sati godišnje. Ovim bi odredbama Zakona o radu bile usklađene s odredbama Direktive 2003/88/EZ o određenim vidovima organizacije radnog vremena. Limit na mjesečnoj razini se planira brisati iz razloga što se u praksi postavljalo pitanje kako postupiti u situaciji kada se prekovremeni rad određuje u mjesecima koji imaju više od četiri tjedna, pa sada važeće zakonsko ograničenje u svezi broja prekovremenih sati na mjesečnoj razini stvara prepreku za određivanje dužeg trajanja prekovremenog rada u tim mjesecima. Ipak, i dalje će kao zaštitni mehanizmi kod određivanja trajanja prekovremenog rada ostati tjedno i godišnje ograničenje.

## ODNOS PREMA NOVCU

Poznavanje  
pravopisnih  
pravila

DEFINIRANJE  
CILJA U PET  
KORAKA

## poslovne vijesti NA VAŠEM PAMETNOM TELEFONU



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

## tajnica.hr<sup>®</sup> ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

### Odnos prema novcu

*Zaista ne znam upravljati svojim novcem. Kad dobijem plaću, platim sve račune i ono što mi ostane potrošim na sitna zadovoljstva. Iz mjeseca u mjesec si govorim kako moram početi štedjeti, a nikako da krenem. Kako da promjenim svoje ponašanje prema novcu?*

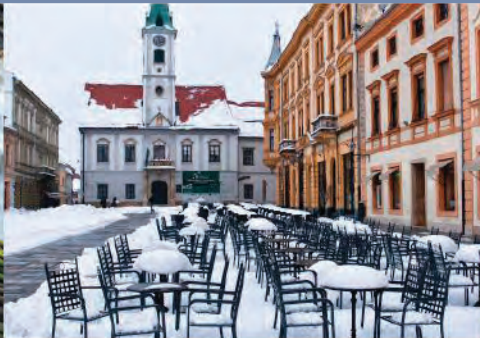
M.S., Rijeka

Svi imamo različite osjećaje i uvjerenja u vezi novca. Neki smatraju da nam novac služi za uživanje u životu i da postoji zato da si ispunjavamo sve želje i da se troši, a neki pak smatraju kako novac nije važan, da su puno važnije druge stvari kao ljubav, poštenje, da novac samo kvari ljude i slično. Novac nam daje slobodu izbora, da živimo onako kako želimo. U mnogim slučajevima određuje kvalitetu našeg života. Ne može nas usrećiti, ali nas može osloboditi mnogih stvari koje nas čine nesretnima. Imati novaca, mnogo zarađivati i prosperirati nije sebično. Novac će uvijek biti važan dio vašeg života bez obzira sviđalo se to vama ili ne. Život je previše lijep i dragocjen da ga potrošimo na stalne brige zbog nedostatka novca. Razmislite što za vas znači novac? Kakve osjećaje budi u vama? Sigurnost i zadovoljstvo ili strah i brigu? Koliko naporno ili lako morate raditi za novac? Trošite li više nego zarađujete? Kako upravljate svojim novcem? Ako niste sigurni, pogledajte u svoj novčanik. Je li prazan ili pun? Novac sam po sebi nije niti dobar niti loš, potpuno je neutralan. Sam novac nikada nije problem. Problem je nedostatak novca, odnosno način na koji ga koristimo i trošimo. Razlog zbog kojeg ga nemamo dovoljno leži u našem ponašanju i odnosu koji imamo prema novcu. Naše ponašanje sastoji se od informacija i uvjerenja koja smo dobili u prošlosti, posebno ranom djetinjstvu. Primarni izvori tih uvjerenja bili su naši roditelji, braća, sestre, prijatelji, učitelji, mediji, kultura i sl. To je naš osobni financijski kod koji upravlja našim financijskim životom.

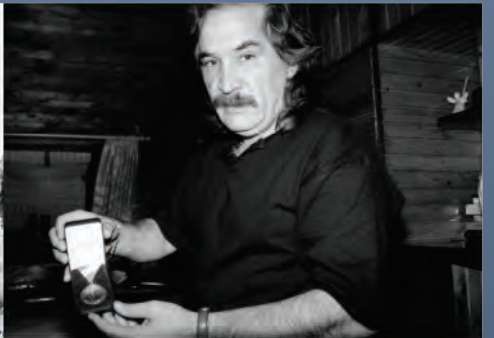


Kako smo zapravo programirani? Na naše ponašanje utjecale su tri stvari: što smo vidjeli o novcu kad smo bili mladi, što smo čuli i što smo doživjeli. Sasvim je moguće da smo prikupljene informacije uzeli zdravo za gotovo i nikada ih nismo ozbiljno preispitali. Npr. ako je vaš stav da je novac potreban zato da se troši, a vaš partner ili suprug ima stav da se novac mora štedjeti za crne dane, vjerojatno ste u stalnom sukobu oko novca. Razlog leži upravo u različitom financijskom kodu. Zbog toga otkrijte što vam je doista važno u vezi novca, a što vašem partneru. Koji su vam motivi, a koji strahovi? Što za vas znači novac, a što za vašeg partnera? Želite li promijeniti svoj financijski kod prvi korak je osvješćavanje. Gotovo je nemoguće bilo što promijeniti ako ne znamo što želimo. Zatim je na redu razumijevanje, kako zapravo funkcionira naš financijski kod. Sljedeći korak je odvajanje, kada shvatimo da nam današnji financijski kod nije od nikakve koristi i da nam zapravo šteti. I zadnji korak je reprogramiranje tj. promijena starih ograničavajućih uvjerenja u nove. Sami biramo nove obrasce ponašanja koji su nam podržavajući i koji nam čine dobro.

Inga Lalić



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



**PIXSELL**  
WWW.PIXSELL.HR



dr. sc. Marko  
Alerić

# Poznavanje pravopisnih pravila

**Pravopis nekog jezika jest skup pravila koja govornicima toga jezika omogućuju pisanje i čitanje onoga što je napisano.**

To je dogovoren (konvencionalan) način bilježenja riječi nekog jezika. U pravopisu se dakle nalaze pravila o tome kako se ispravno pišu glasovi i glasovne skupine, rečenični i pravopisni znakovi, velika i mala

slova, kada se i koje riječi pišu sastavljeno, a kada i koje rastavljeno, kako se i kada pišu kratice, kako se pišu strane riječi itd. Svaki se pravopis sastoji od dva temeljna dijela: 1. pravopisnih pravila i 2. pravopisnog rječnika u kojem su pravilno napisane riječi za koje se pretpostavlja da bi se prilikom njihova pisanja mogle javiti pogreške.

Provjerite svoje poznavanje i primjenu pravopisnih pravila što točnijim rješavanjem ovih zadataka.

## 1. Koja je riječ nepravilno napisana?

a) paški, b) Splitskanin, c) dalmatinski, d) Matošev, e) Zagrebački

## 2. U kojem su nizu sve riječi pravilno napisane?

a) ocjenjen, rješenje, b) golubčić, najsvjetliji, c) habzburški, bezbožnik, d) pothodnik, predsjednik, e) bonbon, jedanput

## 3. U kojem su nizu sve riječi nepravilno napisane?

a) crvendač, mučenica, b) kršćanin, vodič, c) nadriliječnik, uščuvati, d) dječaćić, kolačić, e) pokrivač, svećenik

## 4. Koji rečenični znak odvaja rečenične dijelove koji su rečenici naknadno dodani?

## 5. Koji je naziv nepravilno napisan?

a) Sveta tri kralja (blagdan), b) Trg kralja Petra Krešimira IV., c) Društvo hrvatskih književnika, d) ministrica kulture Republike Hrvatske, e) Matica Hrvatska

## 6. Koji je od oblika genitiva jednine nepravilno napisan?

a) odsjeka, b) intervju, c) radia, d) sociologije, e) bicikla

## 7. Koja je riječ nepravilno napisana?

a) cijena, b) primjenjivati, c) dječji, d) bjelji, e) cijenik

## 8. U kojem su nizu sve riječi pravilno napisane?

a) bljedoća, riječ, b) doprinjeti, osmijeh, c) zelembač, lijepilo, d) ovčiji, sijed, e) dijetinjstvo, navjestiti

## 9. U kojem su nizu sve riječi pravilno napisane?

a) najjači, koziji, b) riječni, predanj, c) nosioc, pobjesnjeti, d) stambeni, četiri, e) pljeskati ću, on će raditi

## 10. U kojem su nizu sve riječi pravilno napisane?

a) radit će, neznam, b) sa namjerom, Splitsanci, c) jedanest, šezdeset, d) jedanput, poda nj, e) protestni, radius

## 11. Na prazna mjesta upišite č ili ć.

\_\_udljiv, cvje\_\_arnica, \_\_ovje\_\_anstvo, \_\_ađa, otpe\_\_atiti, svije\_\_njak, jabukova\_\_a, kola\_\_i \_\_, pokriva\_\_

## 12. U kojem su nizu sve riječi pravilno napisane?

a) poznavao, otkriti, b) razčešljati, odslužiti, c) milijarda, tramvajski, d) nepce, odcijepiti, e) kvocjent, orijentirati se

## 13. Na prazna mjesta upišite ije ili je.

izv\_\_stiti, r\_\_šenje, pom\_\_šati, c\_\_njeni, prim\_\_niti, zam\_\_na

## 14. U rečenici: Ono što mi je tada rekao nisam nikada zaboravio

a) mora doći zarez, b) ne mora doći zarez, c) može i ne mora doći zarez

## 15. U kojem su nizu obje riječi pravilno napisane?

a) kaznenopopravni, pridonjeti, b) dopjevavati, sjeverozapad, c) metajezik, vidjeo, d) snahin, predočba, e) pretsjedavati, natčovjek

## 16. Koja je riječ nepravilno napisana?

a) Osječanin, b) sredovječan, c) vjesnik, d) bezzakonje

## 17. Koja je riječ pravilno napisana?

a) aktuelan, b) najjeftiniji, c) srednjevjekovna, d) punđa

## 18. Koji je naziv pravilno napisan?

a) Pročelnik Odsjeka za promet Zagrebačkoga gradskog poglavarstva, b) Odjel za energetiku hrvatske gospodarske komore, c) Osječko-baranjski župan, d) Dan pobjede i domovinske zahvalnosti (blagdan)

## 19. U kojem su nizu obje riječi pravilno napisane?

a) petnajst, blagovaonica, b) zološki, ovčji, c) grožđani, fijasko, d) svijetliji, omogućivati, e) uvijek, okulist

## 20. U kojem su nizu obje riječi nepravilno napisane?

a) arktički, neko, b) pjetao, ne iskren, c) kemiska, miješalica, d) mislilac, spasitelj, e) pljenitba, hranidba

**Rješenja:** 1. e; 2. d; 3. b; 4. zarez; 5. e; 6. c; 7. e; 8. a; 9. d; 10. d; 11. ćudljiv, cvječarnica, čovječanstvo, čađa, otpečatiti, svijećnjak, jabukovača, kolačić, pokrivač; 12. d; 13. izvjestiti, rješenje, pomiješati, cijenjeni, primijeniti, zamjena; 14. a; 15. b; 16. d; 17. b; 18. d; 19. c; 20. b

Ako ste točno riješili 18 ili više zadataka, Vaša je razina poznavanja pravopisa hrvatskoga jezika odlična. Ako ste točno riješili između 13 i 17 zadataka, Vaša je razina poznavanja pravopisa hrvatskoga jezika vrlo dobra. Ako ste točno riješili između 9 i 12 zadataka, Vaša je razina poznavanja pravopisa hrvatskoga jezika dobra. Ako ste točno riješili 8 ili manje od 8 zadataka, Vaša je razina poznavanja pravopisa hrvatskoga jezika dovoljna.



Gordana Kastrapeli  
www.kastrapeli.hr

Mala škola NLP-a

# Jasno definiranje cilja u pet koraka

tajnica.hr

Vjerojatno je svatko mnogo puta u svom životu odlučio odrediti cilj, odnosno nešto što želi ostvariti. Neki od tih ciljeva uspješno su ostvareni, ali postoje i oni od kojih smo odustali, iz različitih razloga. Katkad nam se može činiti da ostvarenje cilja ovisi o toliko puno toga da nam se može učiniti da zapravo nemamo veliki utjecaj na njihovo ostvarivanje.

Iako ne postoji čarobni štapić koji bi svaki naš cilj pretvorio u ostvarenje, možemo učiniti puno toga što će povećati šanse da ga ostvarimo. Prvi, iznimno važan korak prema ostvarenju cilja njegovo je definiranje. Pri tome vam NLP model može poslužiti kao odličan alat.

## 1 Odredite cilj u pozitivnom obliku

To znači da odgovara na pitanje „Što želim?“. Čini se kao jednostavan zadatak, no vrlo često u radu s klijentima kad im postavim to pitanje dobijem odgovor poput „pa, ne želim da...“. Drugim riječima, cilj pokušavaju definirati kao odsutnost nečega što im trenutno izaziva nezadovoljstvo ili problem. I to nije ništa loše, dobro je znati što ne želimo, no to nije dovoljno da bismo ostvarili

nešto drukčije. Dobro pitanje koje si možemo postaviti je „Što želim umjesto toga?“. Tek kad nešto možemo zamisliti, možemo to i ostvariti, pa u umu trebamo stvoriti sliku željenoga. Česta zamka su prividno pozitivno određeni ciljevi. To je slučaj kad koristimo riječi poput: bolje, više, odnosno bilo koji pridjev u komparativu. Komparativi upućuju da nam je u umu još uvijek slika neželjenog. Primjerice „želim bolji posao“ – što zamišljate u svom umu kad izgovorite takvu rečenicu? Vjerojatno posao koji sad radite i s kojim niste zadovoljni, a to znači da još uvijek ne zamišljate ono što želite. Zato jasno odredite što želite, kakav je to „bolji“ posao za vas, koje kvalitete treba imati i sl.

## 2 Definirajte dokaz ostvarenja

U svom umu stvorite što detaljniju sliku željenoga. Uključite sve potrebne detalje – kad, gdje, kako, s kim ćete to ostvariti. Neka slika uključuje sva osjetila – zamišljate što vidite, što čujete, kako se osjećate i što govorite sami sebi dok se vaš cilj ostvaruje. Odredite koja je zadnja stvar koja se mora dogoditi, a po kojoj ćete znati da ste cilj ostvarili. To zovemo dokazom ostvarenja. Znati unaprijed što je pokazatelj ostvarenja omogućit će vam da jasno znate kad je cilj ostvaren i da uživate u postignuću.

## 3 Preuzmite odgovornost za ostvarenje svog cilja

Jedna od pretpostavki NLP-a jest da svi ljudi imaju sve potreb-



ne resurse za uspjeh. Preuzimanje odgovornosti za ostvarenje cilja ne znači da isključivo mi utječemo na to što će se događati, već da prihvaćamo da ćemo poduzimati sve što je potrebno da realiziramo željeno. Vrlo je vjerojatno da će se na putu ostvarenja dogoditi neke nepredviđene stvari, prepreke, teškoće. Preuzimanjem odgovornosti sami sebe obvezujemo da ćemo u takvim situacijama biti fleksibilni i tražiti način da riješimo situaciju i nastavimo prema svom cilju.

## 4 Provjerite vrijednost i ekologiju

Kako bi se pokrenuli i zatim održavali potrebnu motivaciju, cilj mora za nas predstavljati nešto vrijedno. Bitna sastavnica vrijednosti jest da je to vlastiti cilj, tj. da ga ja smatram vrijednim, a ne da mi je nametnut. Nametnute ciljeve doživljavamo kao nešto što moramo ili trebamo, za razliku od onog što želimo. Postavlja se pitanje „što kad je to poslovni cilj koji nam je određen“. Naravno, idealno je kad se „nametnuti“ ciljevi pokapaju s onim što i sami želimo. U suprotnom potrebno je pronaći nešto što nam je dovoljno

vrijedno zbog čega ćemo i taj cilj „odraditi“. Primjerice, možda vam se ne sviđa neki konkretni zadatak koji trebate obaviti, no u cjelini volite svoj posao i želite ga zadržati – u tom slučaju vrijednost cilja vezana je uz željeni posao i on zapravo predstavlja samo dio većeg cilja. Ekologija je znanost o posljedicama i u odnosu na cilj provjera ekologije znači da razmotrite na koje će sve načine ostvarenje cilja utjecati na vas i vašu okolinu, odnosno ljude koji su vam bitni. Ako postoji nešto što sad imate, a mogli biste izgubiti (primjerice, ako prihvatim novi posao imat ću puno manje slobodnog vremena) to vas nesvjesno može sprečavati u ostvarenju cilja. Kad sve utjecaje uzmete u obzir na početku možete lako odlučiti je li cilj vrijedan onoga što trebate poduzeti da biste ga ostvarili.

## 5 Krenite!

Previše ciljeva koji su dobro definirani i vrijedni nikad se ne ostvari samo zato što nismo učinili prvi korak. Zato odmah odredite koji je prvi korak koji možete učiniti da biste se pokrenuli. Neka to bude nešto malo i lako za učiniti – važno je samo da ga učinite. Nakon prvog koraka drugi već ide puno lakše. Krenite!

# poslovni<sup>®</sup> savjetnik

i

# tajnica.hr<sup>®</sup>

## AKADEMIJA

## MINI AKADEMIJA ZA VODITELJE UREDA, TAJNICE I ADMINISTRATIVNE DJELATNIKE

**I OVE GODINE! 24 SATA INTERAKTIVNIH RADIONICA  
UZ 9 VRHUNSKIH PREDAVAČA U CENTRU ZAGREBA**



**DATUM: od 15. do 18.10.2013. VRIJEME: od 10 do 16 sati**  
**MJESTO: Zagreb, Jurišićeva 19**

Tajnica, voditelj ureda ili administrator, bez obzira koju osobu poslovnu titulu nosi, produžena je ruka menadžera. Ona/on je krvotok svake tvrtke jer bez kolanja informacija nije moguće odvijanje poslovanja, a posebno onog dijela posla koji obuhvaća znanje iz više područja.

U sklopu mini Akademije, drugu godinu za redom, kroz 24 sata interaktivnih radionica, uz 9 vrhunskih predavača omogućit ćemo vam da usvojite ili se podsjetite znanja iz čitavog niza područja poslovanja neophodnih za uspješno obavljanje posla.

Program je namijenjen tajnicama, voditeljima uredima, administratorima ali i svim poslovnim ljudima koji se žele razvijati i usavršavati.

Broj mjesta sudionika mini Akademije je ograničen jer ćemo raditi interaktivno.

**Cijena jedne kotizacije za četverodnevni program: 1.960,00 kn + pdv 25%**

**U cijenu kotizacije uračunata su predavanja prema programu te radni materijali. Predavači su vrhunski stručnjaci iz prakse. Svaki polaznik dobit će i potvrdu o sudjelovanju na konferenciji.**

**Više informacija možete dobiti na brojevima telefona 01/49 21 742 i 01/49 21 737 ili na [www.poslovni-savjetnik.com](http://www.poslovni-savjetnik.com)**



## 1. dan

**UTORAK, 15.10.2013.**

9.30 – 10.00 Registracija i podjela radnih materijala

10.00 – 11.30 **Ljiljana Buhač: Kako probuditi lava u sebi - kako biti uvjerljiv, rad na osobnom predstavljanju, povećanje samopouzdanja**

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 **Ljiljana Buhač: Kako „upravljati“ svojim šefom**

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 **Jasminka Samardžija: Kako postići dobre međuljudske odnose**

### Kratki opis predavanja:

Naučit ćemo vas uz mnogo vježbi kako se prezentirati te savladati strah od javnog nastupa. Kada savladate tehnike vaša komunikacija će biti uspješna i svjesno će te djelovati na druge.

Govoriti ćemo o tome kako naučiti sagledavati posao sa šefove pozicije, kako komunicirati s ženskim a kako sa muškim šefovima, kako se uhvatiti u koštac s negativnim odnosom između šefa i zaposlenika, kako motivirati i komunicirati s šefom.

Temeljna činjenica unaprjeđenja međuljudskih odnosa je susprezanje trenutne reakcije kojoj čovjek pribjegava onda kada se nađe u neprilici jer je ona obično pogrešna. Radionica daje presjek temeljnih karakteristika uspješnih međuljudskih odnosa koji daju jasne smjernice za jednostavnije ostvarivanje željenih ciljeva koji uvijek uključuju druge ljude.

## 2. dan

**SRIJEDA, 16.10.2013.**

10.00 – 11.30 **Marko Alerić: Hrvatski jezik u poslovnoj praksi**

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 **Marko Alerić: Hrvatski jezik u poslovnoj praksi**

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 **Andreja Marcetić: Upravljanje konfliktima i pregovaranje**

### Kratki opis predavanja:

Tijekom drugog dana mini akademije savladat ćete vježbe analize konkretnih rečenica iz poslovnih pisama, vježbe uočavanja sadržajnih i gramatičko pravopisnih odstupanja, samostalno sastavljanje i komentiranje dijelova poslovnih pisama te ćete u konačnici savladati izradu poslovnih pisama sa zadanom temom (odgovor na upit, objašnjenje, molba, žalba, zahvala, odgovor na molbu/zalbu (pozitivan/negativan), zahvala itd.

Tijekom ovog dana naučit ćete zašto pregovaramo, te zašto ulazimo u konflikt, koje su vrste pregovora i karakteristike uvjerljivog pregovarača, upoznat ćete se s koracima u pregovaranju i pregovaračkim strategijama, te kako prepoznati i riješiti konflikt. Time ćete biti sposobni procijeniti vlastite pregovaračke kompetencije, razumjeti principe pregovaranja, razlikovati pregovaranje i nagovaranje te razumjeti važnost i dobiti uspješnog pregovaranja.

## 3. dan

**ČETVRTAK, 17.10.2013.**

10.00 – 11.30 **Darko Sambol: Tehnike asertivnosti - recite „ne“ i budite sretni**

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 **Darko Sambol: Moć pozitivne emocije – sreća na poslu**

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 16.00 **Marija Novak Ištok: Kako nas vide interni i eksterni suradnici**

### Kratki opis predavanja:

Cilj današnjeg dana je osvijestiti misli i osjećaje koji sprečavaju ljude da se bolje zauzmu za sebe, ilustrirati načine izražavanja osjećaja, mišljenja i želja, jasno i bez neugode, prikazati oblikovanje asertivne poruke i vježbati tehnike asertivnog ponašanja. Razmotrit ćemo važnost pozitivnih emocija i pozitivne klime na poslu, preispitati mogućnosti za kreiranje pozitivne klime, evaluirati svoju poziciju i naučiti nove strategije za povećanje učinkovitosti na radnom mjestu kroz pozitivne emocije.

Kroz interaktivni test pokušati ćete sagledati svoje jakosti i slabosti vezane uz poslovni imidž. Test se sastoji od 20 pitanja koja sagledavaju sudionike očima druge osobe/ promatrača, tj. internih kolega i eksternih suradnika. Test pokriva pojavnost od glave do pete tj. obrađuje emente koji čine imidž, dotiče vodič odijevanja po djelatnostima, zlatna pravila dobrog stila itd.

## 4. dan

**PETAK, 18.10.2013.**

10.00 – 11.30 **Sanja Gomuzak: Tajnik/ica kao ogledalo tvrtke**

11.30 – 12.00 Pauza

12.00 – 13.30 **Tomislav Novak: Windows 7 Tips&Tricks**

13.30 – 14.30 Pauza

14.30 – 15.15 **Tomislav Novak: Windows 7 Tips&Tricks**

15.20 – 16.00 **Valentina Bocak: Neke naznake vezane uz isplatu neoporezivih naknada**

### Kratki opis predavanja:

Tijekom posljednjeg dana govorit ćemo o važnosti odnosa s klijentima, prvog dojma, pisanoj i telefonskoj komunikaciji, o tome kako efikasno riješiti reklamaciju i prigovor, te kako se nositi s zahtjevnim klijentima. Radit ćemo interaktivno kroz puno vježbe.

Naučit ćete i neke savjete i trikove koji će vam pomoći u svakodnevnom radu s Windows 7 paketom.

Govoriti ćemo i o isplati naknade na posao i s posla, isplate i obračuna dnevnicu i izdataka nastalih kod službenog puta u zemlji i inozemstvu, terenskog dodatka, naknade za odvojeni život i dr.

\*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.

PREDAVAČI



Ljiljana Buhač



Jasminka Samardžija



Marko Alerić



Andreja Marcetić



Darko Sambol



Marija Novak Ištok



Sanja Gomuzak



Tomislav Novak



Valentina Bocak

Kotizacije možete kupiti i online:  
[www.entrio.hr/poslovni-savjetnik](http://www.entrio.hr/poslovni-savjetnik)



**poslovni<sup>®</sup>  
savjetnik**  
**AKADEMIJA**

P R I J A V N I C A

**MINI AKADEMIJA ZA  
VODITELJE UREDA, TAJNICE I  
ADMINISTRATIVNE DJELATNIKE**

Zagreb, od 15. do 18.10.2013.,

Jurišićeva 19

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

Tvrtka/Udruga/Institucija: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Mjesto i poštanski broj: \_\_\_\_\_

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

Faks: \_\_\_\_\_

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

Žig i potpis: \_\_\_\_\_

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



## Dragi dnevniče,

svako malo, baš kao i vjerojatno većina ljudi moje i sličnih profesija, kako bi u taj svijet mapa s ozbiljnim podacima (izvještajima, dopisima, tablicama) unijeli mali dašak kreativnosti, slobode i estetske komponente, mijenjam pozadinu na mom laptopu. Danas sam, tako pretražujući moguće opcije, naišla na jednu zanimljivu fotografiju koju mi je svojevremeno poslao prijatelj.

Promatrajući tu fotografiju, koja me se već na prvi dojam bila nekako posebno dojmila, spontano sam došla do spoznaje kako ona zapravo, u nekom simboličnom smislu, može biti svojevrsna preslika života. Naime, između dva bočna stupa otvara se nepregledno prostranstvo mirne morske površine, kojom plovi nekolicina malih brodića, kopno u daljini obasjano suncem... Na prvi pogled, odmah po primitku fotografije, sjećam se, zasmatali su me ti bočni stupovi, činili su mi se kao nešto što zapravo ograničava, umanjuje ljepotu prizora koji se pruža između njih. Onda sam polako počela shvaćati da je možda baš zahvaljujući tim „smetnjama“ prizor između još dojmljiviji.

Nismo li i mi u našim životima omeđeni raznim životnim okolnostima? Ponekad nam se čini da nas ti neki „bočni stupovi“ (razna pravila, obveze, poteškoće s kojima se svakodnevno susrećemo) ograničavaju u našim nastojanjima, možda i onemogućuju u nekim našim planovima. Ponekad, zapravo često, i vidimo samo ta ograničenja, nesvjesni da između njih postoji bezbroj otvorenih mogućnosti, prilika...

Pogled na tu fotografiju u osnovi pruža dvije mogućnosti: usmjeriti pažnju na te „ograničavajuće“ stupove, s dozom nezadovoljstva što ih je fotograf uopće smjestio tu, ili se u potpunosti posvetiti prizoru između njih, ne dopuštajući da nam ta „smetala“ sa strane pokvare doživljaj, cijeliti taj prekrasni prizor upravo zbog tih ograničenja...

Ova druga opcija svakako je prihvatljivija, puno pozitivnija i zdravija.

Mogla bi se ova fotografija, kao svojevrsna preslika života u malome, odnositi i na naš pogled na ljude koji nas okružuju, bilo u onoj privatnoj sferi, bilo u poslovnoj domeni. Svatko od nas, a uvijek bi bilo dobro početi od nas

samih, ima svoje nedostatke, „stupove“ koji nas ograničavaju u našim mogućnostima, sposobnostima, realizaciji pojedinih zadataka, i osobnih i radnih. Nažalost, i u drugima smo (zaboravljajući pritom naše vlastite nedostatke) često spremni obratiti pažnju upravo na ta ograničenja.

Koliko puta negodujemo jer netko iz našeg kruga znanaca i prijatelja ili naših poslovnih suradnika nije odradio nešto u potpunosti korektno, onako kako smo mi to od te osobe očekivali. Pritom nerijetko zanemarujemo sav onaj pozitivni doprinos od strane te iste osobe u bilo kojem pogledu. Takav selektivni način gledanja na situacije i ljude koji nas okružuju, zna često dovesti do raznih nategnutih odnosa, negativne atmosfere, i time bitno otežati međusobnu komunikaciju, a samim time i kvalitetu međusobnih odnosa.

Svi smo se sigurno, i to vjerojatno višekratno, našli u situaciji kada smo olako omalovažili nečiji rad i postignuće, ali isto tako smo se znali i sami naći u ulozi onoga čiji rad i zalaganje se, u određenoj situaciji, nije dovoljno cijeno. U prvom slučaju netko drugi se nije osjećao ugodno zbog našeg pristupa, u ovom drugom mi sami nismo bili baš presretni reakcijom okoline prema nama.

Nekakva okvirna poanta svega navedenoga, možda bi se mogla sažeti u jednu kratku uputu: koliko god da je naš pogled na situacije i osobe koje nas okružuju ponekad sužen i ograničen, koliko god da nam ponekad zasmetaju nečije mane, pogreške, nedostaci; ta ograničenja u negativnom smislu, ne bi smjela biti u centru naše pažnje. Trebali bi se barem potruditi, u svakoj situaciji, u odnosu prema svakoj osobi, tražiti pravu vrijednost i kvalitetu.

Vjerujem da, posebno kad su u pitanju ljudi s kojima, bilo na privatnom planu, bilo u poslovnom okruženju, svakodnevno komuniciramo, ta pozitiva uvijek postoji. Kako bi je bili u stanju otkriti, treba samo pogled usmjeriti, baš kao i na fotografiju koja je i bila poticaj za ovo malo promišljanje, na onaj centralni, glavni dio. Pozitivan pristup i optimistično promišljanje u svakom slučaju ovaj naš svijet čine lakšim i ljepšim mjestom za život, kako nas samih, tako i svih onih koji s nama dijele ovaj mali, ali jedinstveni i neponovljivi, dio svemira.

Lp, Nevenka