

*Željko
Smodlaka*

Predsjednik
Uprave tvrtke
Henkel za
Adria regiju

Kako
napredovati
u hijerarhiji

UPRAVLJANJE
KRIZNIM
SITUACIJAMA

tema broja

**DRUŠTVENO
ODGOVORNO
POSLOVANJE**

**NA ODMOR S
gadgetom
U RUCI**

**RAD
REDOVNIH
UČENIKA
PREKO
LJETNIH
PRAZNIKA**

Tražite pravi
model?



Krenimo zajedno u Europsku uniju.

Do pronalaska pravih i potpunih informacija o mogućnostima sufinanciranja projekata iz EU fondova ponekad je dug i težak put. Mi Vas na tom putu podržavamo sa savjetima i proizvodima kreiranim u skladu s Vašim potrebama.

**Saznajte više na www.zaba.hr
Ili nazovite 0800 00 24**

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
UniCredit Group

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! |
| 
poslovni savjetnik
AKADEMIJA | ● 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! |
| 
poslovni savjetnik
AKADEMIJA | ● 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 Ambassador -„ 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 | ● 21.6. 2013. Zagreb, hotel Westin – „ Što donosi novi Zakon o PDV-u (PDV nakon ulaska u EU) “ (270 sudionika) | Održano! |
| poslovni savjetnik
AKADEMIJA | ● 4.7.2013. Zagreb, hotel Antunović – „ Novine u radnim odnosima – izmjene i dopune Zakona o radu “ (80 sudionika) | Održano! |
| 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. 72. |
| 
poslovni savjetnik
AKADEMIJA | ● 28.-29.11.2013. Zagreb - konferencija „ Superprodavač “ (cca. 250 sudionika) | Program na str. 2. |

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.

NAJČITANIJI POSLOVNI MJESEČNIK

poslovni savjetnik®

Direktor.com.hr

Poslovni savjetnik za direktore, managere i poduzetnike

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 KASTRAPEL, 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:

Željko SMODLAKA, predsjednik Uprave tvrtke Henkel za Adria regiju (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. Jedinična cijena časopisa u kunama iznosi 39,50 kn. Jedinična cijena časopisa u eurima iznosi 5,00 eur. Godišnja pretplata na časopis poslovni savjetnik iznosi 295,00 kn (PDV uračunat). Ako se pretplata na časopis ne otkáže pismeno najkasnije 10 dana prije isteka roka pretplate smatra se da je pretplata produžena.

© poslovni savjetnik-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 narudžbenu pošaljite na fax: 01/49 21 743 ili e-mail: info@poslovni-savjetnik.com



14



37 Tema broja



62

8 INTERVJU

Željko Smodlaka, predsjednik Uprave tvrtke Henkel za Adria regiju

11 NOVI MANAGERI

Korporacijske vrijednosti kao ustav tvrtke

13 ZELENA TEHNOLOGIJA

DOP u funkciji unaprjeđenja ruralnog zdravlja

14 PREGOVARANJE

Pregovaranje s veoma bitnim kupcem

15 INTERVJU

Matej Polutnik, direktor tvrtke Cetis-ZG d.o.o.

16 ŠEFOLOGIJA

Kako napredovati u hijerarhiji

18 POSLOVNA BUDUĆNOST

Sajmovi - kako u manje vremena do više kupaca

20 MANAGEMENT

Jesu li obuka i usavršavanje zaista potrebni?

22 INTERVJU

mr. sc. Marko Krmpotić, spec. oralne kirurgije i implantologije

24 MARKETING

Medijsko upravljanje kriznim situacijama

30 VELIKI SVJETSKI DIREKTORI

Mukesh Ambani - najmoćniji čovjek u Indiji

34 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Podjela obiteljskog poduzeća

37 TEMA BROJA

Društveno odgovorno poslovanje

44 INVESTICIJSKI BAROMETAR

46 INVESTITOR

Zlato – sigurno utočište investitorima

48 UGOVOR O KONCESIJI

Ugovor o koncesiji - dvostrani pravni odnos

50 RAD NA ODREĐENO VRIJEME

Novine u sklapanju ugovora o radu na određeno vrijeme

52 ZAPOŠLJAVANJE REDOVITIH UČENIKA

Rad redovitih učenika preko ljetnih praznika

54 STRANA PREDSTAVNIŠTVA

Strana predstavništva u RH

56 NADZORNI ODBORI

Predstavnik radnika u nadzornom odboru

57 STRUČNJACI ODGOVARAJU

61 TAJNICA.HR

62 LJETNI URED

Na odmor s gadgetom u ruci

Tražite pravi
model?



Krenimo zajedno u Europsku uniju.

Do pronalaska pravih i potpunih informacija o mogućnostima sufinanciranja projekata iz EU fondova ponekad je dug i težak put. Mi Vas na tom putu podržavamo sa savjetima i proizvodima kreiranim u skladu s Vašim potrebama.

**Saznajte više na www.zaba.hr
Ili nazovite 0800 00 24**

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
UniCredit Group

Željko Smodlaka, Predsjednik Uprave tvrtke Henkel za Adria regiju

Brzim i odlučnim odgovaranjem na tržišne promjene do uspjeha

Unatoč ekonomskoj krizi tvrtka Henkel bilježi rast prodaje i zarade te se na tržištu izdvaja inovacijama i ulaganjem u zaposlenike. Kako Henkel uspijeva održati leadersku poziciju, te koji su njezini ciljevi i strategije, u razgovoru nam je otkrio **Željko Smodlaka** koji je u Henkel došao iz Coca Cole još 2000. godine preuzevši poziciju direktora prodaje. Kako je Henkel tvrtka koja svojim zaposlenicima omogućava napredovanje, Smodlaka je 2005. godine postao generalni direktor poslovne jedinice Beauty Carea, a od 2008. preuzeo je poziciju Predsjednika Uprave za Adria regiju.

|PSD| Na koje se načine tvrtka Henkel diferencira na tržištu od konkurencije? Na što je usmjerena vaša strategija poslovanja?

Henkel je oduvijek pratio trendove na tržištu, no također kontinuiranom strategijom inovacija, dovodio nove, revolucionarne proizvode koji su stvarali nove trendove svih ovih godina i to je ono što nas razlikuje od konkurencije. Inovacije imaju veliku stratešku važnost u kompaniji Henkel i one osiguravaju temelje našeg poslovnog portfelja u budućnosti. Više od 30% naše ukupne godišnje prodaje generiraju novi, inovativni proizvodi. Stalno radimo na usavršavanju naših proizvoda i proizvodnih procesa, sve da bi još bolje spoznali i zadovoljili potrebe naših klijenata i potrošača. Uz inovacije naša snaga svakako leži u našim zaposlenicima, koji svom stručnošću i predanošću iznimno uspješno realiziraju mnogobrojne projekte te ostvaruju postavljene ciljeve.

|PSD| U 2012. godini Henkel je uspio povećati prodaju za 5,8%, odnosno na 16 510 milijuna eura u odnosu na prošlu godinu, a u prvom kvartalu 2013. godine tvrtka je zabilježila povećanje prodaje i zarade. Na koje načine uspijevate u ostvarivanju tržišnih ciljeva

s obzirom na izazovne gospodarske i ekonomske prilike?

Godina 2012. do sada je bila najuspješnija godina za Henkel: ostvarili smo odlične rezultate u vrlo promjenjivom i konkurentnom tržišnom okruženju i ispunili ili premašili sve financijske ciljeve. Sva tri poslovna sektora tvrtke Henkel ostvarila su profitabilan rast sa širenjem tržišnog udjela na mjerodavnim tržištima. Također smo ostvarili ambiciozne financijske ciljeve koje smo postavili u 2008. godini za razdoblje do 2012. godine. Usprkos izazovnom tržišnom okruženju, nazadovanju tržišta u Zapadnoj Europi i slabij industrijskoj potražnji na globalnoj razini, Henkel je povećao i prodaju i zaradu u prvom kvartalu 2013. godine. Imajući u vidu izazove u globalnom tržišnom okruženju, nastavit ćemo s pojednostavljenjem i ubrzanjem naših procesa kako bismo povećali fleksibilnost i učinkovitost, te na taj način mogli brže od konkurencije odgovoriti na promjene.

|PSD| Henkel posluje na područjima 75 država,

a u regijama u razvoju zabilježili ste snažan rast prodaje. Koje su sličnosti i razlike tržišta u regiji u odnosu na globalno?

U svim zemljama jasno pratimo poslovnu politiku usmjerenosti na kupce što nam u konačnici omogućava da svim našim potrošačima ponudimo najbolju vrijednost, kvalitetu i najinovativnije brandove i tehnologiju.

|PSD| Koji brandovi i proizvodi su najisplativiji na hrvatskom tržištu? S kojima ostvarujete najveći tržišni udio?

Danas je Henkel jedna od vodećih kompanija u Hrvatskoj, koja svojim potrošačima uvijek nastoji pružiti profesionalnu njegu po pristupačnim cijena, a to je nešto što potrošači prepoznaju i cijene. Najznačajnije proizvode ne bih izdvajao jer svaki naš proizvod nam je u svojoj kategoriji jednako bitan. Upravo zbog toga smo i došli do leaderskih pozicija na tržištu. Primjerice, u Beauty Careu smo po prometu per capita četvrta zemlja

Snaga tvrtke leži u inovacijama i njezinim zaposlenicima



u svijetu, iza Njemačke, Austrije i Slovenije.

[PSD] Društveno odgovorno poslovanje postaje sve značajnije za potvrdu brandova i tvrtki. Kao velika i uspješna tvrtka koja je prepoznata na različitim tržištima, kako ste uključeni u takav segment suradnje?

Održivost je jedna od pet osnovnih vrijednosti naše tvrtke i svakako jedan od fokusa u nadolazećim godinama. U Henkelu održivost definiramo na način da ljudi žive bolje, unutar granica resursa planete – dok će porast broja stanovnika i sve veće smanjenje resursa predstavljati izazove, u isto vrijeme će pružati i prilike. Jednostavno rečeno – moramo činiti više koristeći manje. Jednadžba za postizanje navedenog je jednostavna i mi u Henkelu imamo jasnu strategiju koju možemo slijediti: želimo stvoriti više vrijednosti na područjima društvenog napretka i kvalitete života, želimo stvoriti više vrijednosti za naše potrošače i našu tvrtku te pružiti sigurno poslovno okruženje našim zaposlenicima i neprekidno povećavati zdravlje i higijenu. Međutim, sve ovo želimo učiniti na način da smanjimo emisije štetnih plinova i potrošnju energije, da smanjimo otpad i otpadne vode te manje koristimo vodu. To su principi koji nas usmjeravaju u svakodnevnom radu. Nadalje, Henkel je pokrenuo mnoštvo socijalno usmjerenih platformi poput projekta „Make an impact on tomorrow“ unutar kojeg omogućujemo donacije u svrhe koje su preporučili naši zaposlenici. Također, Henkel diljem regije podržava umjetnost i mlade umjetnike – svake godine organiziramo natječaj „Henkel Art.Award“ sa značajnim novčanim fondom kojim podržavamo rad mladih umjetnika.

[PSD] Henkel je po treći puta nositelj Certifikata Poslodavac Partner. Čime ste se

istaknuli u certifikaciji? Što je ključno za vašu izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima i što Henkel čini za svoje zaposlenike?

Od 2010. godine, kada se Henkel Croatia d.o.o. uključila u projekt Certifikat Poslodavac Partner, zabilježen je stalni rast i razvoj u svim segmentima upravljanja ljudskim resursima uključujući područja Rekrutiranja i selekcije, Rada motivacije i nagrađivanja te Odnosa prema zaposlenicima. Dio naše korporativne kulture je poštivanje i nagrađivanje naših zaposlenika te stavljanje novih izazova pred njih. Henkel Croatia dio je međunarodnog koncerna koji svim zaposlenicima pruža mogućnost obrazovanja i usavršavanja unutar kompanije kroz program seminara i edukacija. Također, za naše zaposlenike postoji i mogućnost razvoja međunarodne karijere. Naše zaposlenice i zaposlenici su vrlo važan faktor našega uspjeha. Njihovom kreativnošću i znanjem dobra ideja postaje sjajan poslovni uspjeh. Oni su poveznica s našim kupcima, oni omogućuju razvoj inovacija, razvijaju uspješne strategije i kompaniji daju njezin identitet i jedino poštivanjem naših ljudi možemo uspjati kao tvrtka i postići vodeću poziciju kako brandovima tako i tehnologijama. Zaposlenici i zaposlenice se motiviraju na različite načine, kroz materijalno i nematerijalno nagrađivanje. U Henkelu vlada otvorena komunikacija, ljudi međusobno komuni-

ciraju prijateljski i opušteno. Svaki zaposlenik ima plaćeno dodatno zdravstveno osiguranje, isplaćuje se regres i božićnica, oko 85% zaposlenika ima službeni mobitel, dok 65% zaposlenika ima službeni automobil. Tu su naravno i razni oblici nagrađivanja putem bonusa. Svaki zaposlenik također može anonimno ili otvoreno pohvaliti ili dati prijedlog poboljšanja procesa rada unutar Henkela. Svake godine, pa tako i ove, Henkel svim zaposlenicima povećava plaće za iznos inflacije u zemlji.

[PSD] Studenti su vas također prepoznali kao poželjnog poslodavca te vas nagradili Zlatnim indeksom. Na koje načine surađujete sa studentima, što im nudite i kakve su mogućnosti za zapošljavanje i karijeru?

Izuzetno smo ponosni i počašćeni ovim nagradama jer su nam one dokaz da su naše napore prepoznali studenti kao budući lideri hrvatskog društva i gospodarstva. Ove godine smo nagrađeni sa tri zlatna indeksa i to u kategorijama „Praksa“, „Organizacija projekata na kojima sudjeluju studenti“ i sa prestižnom nagradom „Grand Prix“. Henkel aktivno radi sa studentima tijekom studija. Tu želim istaknuti projekt Henkel Innovation Challenge. Ovo jedinstveno natjecanje Henkel organizira od 2007. godine, a okuplja najtalentiranije i najkreativnije mlade nade, buduće uspješne poslovne ljude nudeći im priliku da uz akademsko iskustvo steknu vrijednu

praksu i kontakte. Henkel Innovation Challenge ujedinjuje studente iz cijeloga svijeta u potrazi za najinovativnijim konceptom budućnosti. Zadatak sudionika natjecanja jest razviti koncept inovativnog i održivog proizvoda ili tehnologije za brand tvrtke Henkel prema viziji i potrebama tržišta u budućnosti za jedan od poslovnih sektora tvrtke Henkel: ljepila i tehnologije, Beauty Care te poslovni sektor proizvoda za pranje i čišćenje u domaćinstvu. Primjerice, ove smo godine lokalne finaliste Henkel Innovation Challenge vodili na međunarodno finale u Šangaj.

[PSD] Kako će ulazak Hrvatske u Europsku uniju utjecati na vaše poslovanje? Koja su vaša očekivanja i predviđanja?

Optimistični smo i smatramo da ćemo dodatno unaprijediti naš položaj na tržištu zahvaljujući našem sustavu inovacija. Fokus je na zadovoljavanju potreba naših poslovnih partnera i kupaca. Ulazak Hrvatske u Europsku uniju vidimo kao mogućnost dodatne stimulacije tržišta.

[PSD] Planovi za budućnost?

Godina 2012. bila je izvrsna godina za Henkel kao grupaciju, a lokalno mogu reći da sam i više nego zadovoljan našom tržišnom pozicijom. S našim značajnim rezultatima na dobrom smo putu prema ostvarivanju svojih ambicioznih ciljeva za 2016. godinu, a što je još važnije, imamo i jasnu strategiju kako do njih doći. Kada govorimo o predviđanjima za 2013. godinu, očekujem da će globalni gospodarski uvjeti i dalje ostati promjenjivi, posebice s obzirom na izrazito konkurentno okruženje u kojem poslujemo, a troškovi za sirove materijale će rasti. Nastavit ćemo brzo i odlučno odgovarati na promjene na našem tržištu i nastaviti s procesom transformacije u našoj tvrtki. Sigurni smo da ćemo još jednom nadmašiti tržište u 2013. godini.

Nikolina Šok



Knjiga i kontni plan na više od 600 stranica!

Knjigovodstvo za male i srednje poduzetnike (primjena HFSI-a)



- ➔ računovodstvena pravila s pojašnjenjima
- ➔ 360 praktičnih primjera knjiženja (tabelarno i na T-kontima)
- ➔ dizajn knjige i organizacija knjiženja omogućuju olakšano pronalaženje i praćenje poslovnih događaja
- ➔ indeks pojmova na kraju priručnika
- ➔ prilagodba evidentiranja poslovnih događaja nakon ulaska RH u EU (u posebnom poglavlju)
- ➔ više od 600 stranica



cijena
245,00 kn



+ poklon: **RiPupov kontni plan za poduzetnike**
detaljno razrađen kontni plan
usklađen s aktualnim propisima

U prodaji od 1. srpnja!

NARUDŽBENICA ZA KNJIGU

“Knjigovodstvo za male i srednje poduzetnike - primjena HFSI-a”

kojom naručujem _____ primjeraka knjige “Knjigovodstvo za male i srednje poduzetnike” po cijeni od 245,00 kuna.
Obvezujem se dugujuću svotu uplatiti u korist Centra za računovodstvo i financije IBAN br. HR022360001101500130

Naziv tvrtke / ime i prezime: _____

Potpis i pečat:

Adresa: _____

_____ OIB: _____

Telefon: _____ e-mail: _____



goran.tudor@zg.t-com.hr

NOVI
MANAGERI
KOLUMNA
GORANA
TUDORA

KORPORACIJSKE VRIJEDNOSTI KAO USTAV TVRTKE

U jednom trenutku svojega razvoja svaka tvrtka će prići pomnijem oblikovanju najvažnijih poslovnih načela i ciljeva, tih specifičnih izraza unutrašnje zrelosti. Jer u suprotnom, početak će trpjeti njezin razvoj (nedostaje joj unutrašnje organiziranosti). Osjetljivi trenuci za to su prerastanje tvrtke iz male u srednju, iz lokalne u regionalnu ili internacionalnu, iz jednostavne u kompleksnu strukturu. Možda je broj od 100 zaposlenih još jedan signal upravi - vrijeme je za to!

Tvrtka mora jednom uložiti posebnu energiju i vrijeme u znalačko formuliranje svojih važnih ciljeva. U ciljeve spadaju - vizija, misija, misijski poklič (o njima smo pisali u prošlom broju Poslovnog savjetnika), godišnji kompanijski ciljevi (*goals*), provedbeni godišnji ciljevi po poslovnim područjima (*objectives*), politike, standardi, norme tvrtke... A onda posebno, tu su i korporacijske vrijednosti, ta vitalna uvjerenja koja trajno usmjeravaju management i zaposlenike prema ostvarivanju temeljne poslovne namjere, kratkoročne i dugoročne. Njima posvećujemo ovaj današnji članak.

Dva vrhovna usmjeravajuća načela u kompaniji Southwest Airlines, SAD

Preteča svih niskobudžetnih zrakoplovnih kompanija u svijetu jest američki Southwest Airlines, uspješan na nebu preko 35 godina. Iako je poznato da industrija zračnog prijevoza nije pretjerano profitabilna, Southwest ipak konstantno ostvaruje profit. Posljednjih 10-15 godina svjedočimo pravoj eksploziji jeftinih prijevoznika. Oni blizu nama su: EasyJet, RyanAir, Wizzair, Germanwings, a svima je njima uzor tvrtka Southwest.

Ono što u Southwestu smatraju posebnim unutrašnjim do-

stignućem jest jako oslanjanje na tzv. korporacijske poruke, načela, vrijednosti, po kojima se ravnaju, koje će slijediti svi zaposleni, „od predsjednika do recepcionara“. Tek nekoliko biranih riječi i rečenica osiguravaju stopostotnu mobilizaciju svih - i svaki djelatnik zna što mu je činiti, sam prosuđuje o najboljem načinu u svojoj situaciji. To je bit odličnog i jasnog vođenja: ne centralizirati tvrtku, već duplicirati menadžerovo djelovanje kroz akciju mnogih. Dugogodišnji izvršni direktor Southwesta Herb Kelleher jednom je rekao: „Tajnu uspjeha ovog upravljanja ovom tvrtkom otkrit ću vam u 30 sekunda. Evo je: mi smo „doista niskobudžetna aviokompanija“. To je naš unutrašnji slogan. Jednom kad shvatite tu činjenicu, bit ćete u stanju do-

nositi odluke o budućnosti svoje tvrtke jednako dobro kao ja.“ Kelleher nastavlja s primjerom: „Recimo, Tracy iz odjela marketinga ulazi u vaš ured. Kaže vam da njezina istraživanja pokazuju kako bi putnici na liniji Houston - Las Vegas voljeli da im se tijekom leta poslužuje lagan obrok, a do sada smo im davali grickalice. U toj situaciji trebate navesti Tracy da sama zaključi hoće li uvrštenje te lagane pileće salate pomoći da ostanemo „doista jeftin prijevoznik“. Ako ne pomaže, Tracy treba zaključiti ono što i ja mislim - nećemo služiti nikakvu pileću salatu.“ U Southwestu se koriste sličnim načelima na drugim područjima pa tako i u radu s ljudima. Poznato je da je Southwest veoma poželjan i popularan poslodavac. Kod njega vrijedi trajna

poruka zaposlenicima: „Zabavljajte se dok radite.“ Zabavljajte se, a sami prepoznajte mjeru i trenutak za to. Na primjer, je li u redu, je li dopušteno putem razglasa u avionu šaliti se povodom rođendana stjuardese? Naravno da je dopušteno. A je li dopušteno baciti konfete po njoj dok prolazi avionom, u njezinu čast? Svatko će zaključiti da vjerojatno nije; konfete na kraju leta treba počistiti, a dodatno vrijeme čišćenja u konačnici znači skuplje avionske karte. A to ugrožava ono najvažnije načelo, o „doista niskobudžetnoj kompaniji“.

„Fanatici smo uslužnosti!“ (Nordstrom)

Velika američka trgovačka kompanija Nordstrom poznata je po prilično skupim cijenama odjeće, obuće i drugim osobnim predmetima, ali i po neobično visokoj kvaliteti usluge. Njihova uprava razvija posvećenost zaposlenika klijentima pomoću misijskog gesla: „Budimo fanatici uslužnosti“ (A zaposlenika je 52 000). Klijentu se uvijek izlazi u susret koliko god se može, mora mu se pomoći da riješi svaku



GORAN TUDOR - višestruki menadžer, poduzetnik, autor i predavač
goran.tudor@zg.t-com.hr
mep@manager.hr

Najavljujem
jubilarni broj 20
(1995-2014.)

knjiga-planer izlazi iz tiska 7.11.2013.

UČINKOVITI MENADŽER 2014.

čuvani vodič za učinkoviti, humani, odgovorni menadžment!

- jedinstven u Europi, user-friendly, čak 160 stranica
- informativni, poučni, nadahnjujući tekstovi; karikature, aforizmi
- najbolja hrvatska praksa u odgovornom poslovanju (10 primjera) i ljudskim potencijalima (5 primjera)
- 25 koautora, ukupni tim 35 osoba - to mora ispasti dobro!

PLANIRAJTE NARUDŽBU ZA SVOJU TVRTKU ILI SEBE ČIM PRIJE, OD RUJNA!



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

potrebu pa i problem, pa tako i osigurati taksi, ispeglati košulju koju je upravo kupio jer „u njoj odmah namjerava na službeni put“. Nordstrom je u džepnom izdanju vodiča za zaposlene nazvanom „Naša pravila“ objavio vrhovno unutrašnje načelo: „Pravilo jedan: Prosudi sam najbolje u svim situacijama! Pravilo dva: Nema drugih pravila!“ Ipak još je jedna poruka zaposlenicima: „Osjećajte se slobodnima obratiti se svojem šefu, višem menadžeru ili generalnom menadžeru vašeg područja (divizije) s bilo kojim pitanjem u bilo koje vrijeme.“ Nadređeni moraju naći vrijeme da se u najkraćem vremenu odazovu pozivu suradnika. Zaposlenici imaju i svoje popularno skupno ime – oni su svi „Nordie“. Ponosni su na to. Tvrtka Nordstrom je stalno unutar 100 najpopularnijih poslodavaca u SAD-u.

Ericsson Nikola Tesla u zalaganju za tri vrijednosti

Tržišna i razvojna dostignuća tvrtke Ericsson Nikola Tesla za zadovoljstvom se iščitavaju – ENT je vodeći hrvatski izvoznik znanja. Krajem 2012. tvrtka ENT je imala 1 581 zaposlenika, od čega 87% fakultetski obrazovanih. Među njima je 10% doktora i magistra znanosti. Jednako kao i globalni Ericsson, hrvatska kompanija je na vrhu liste poželjnih poslodavaca. Poznato je da zaposlenici ENT-a iskazuju ponos pripadnošću svojoj tvrtki (naravno, ima i drugih takvih slučajeva u Hrvatskoj, to znaju oni koji su primjerice „končarevci“ ili „kraševci“ ili...). Slijedi načelno stručno pitanje: kako se u slučaju kreativne kompanije održava predanost suradnika? Zadovoljstvo zaposlenika i stupanj njihove angažiranosti, uz ostalo, izrasta (i) iz rezultata tvrtke, jasnog unutrašnjeg ustrojstva, služenja vrijednoj misiji i viziji, razumijevanja „velike slike o tvrtci u kojoj radim“ (*big picture*).

Poimanje šire slike, prava i dužnosti zaposlenika u ENT-u i cijelom Ericssonu provodi permanentim isticanjem i ponavljanjem nekih važnih načela. U Ericssonu su se opredijelili za tri takve korporacijske vrijednosti: profesionalnost, ustrajnost i ljudsko poštovanje. Profesionalizam na poslu počinje sa posvećenošću kupcu, nastavlja slijedenjem kompanijskih standarda i postulata izvrsnosti. Kad su u pitanju VSS djelatnici, to uvijek podrazumijeva kreativno iznalaženje rješenja, kompleksno sagledavanje situacije, sinergiju vrhunskog pojedinačnog rada s ukupnošću tima. Druga je unutrašnja vrijednost – ustrajnost. Svatko treba dati sve od sebe, poduzeti sve što zna i umije da ostvari zadaću i ciljeve. Očekuje se da je odvažan, da se iskušava u novim putovima, poduzima razumne rizike. Želja za pobjedom uza se veže – ustrajnost. Treća vrijednost upravljena je izravno ljudima, svima s kojima je Ericsson u svakodnevnom kontaktu, što je u uvjetima Ericsson veoma važno; naime, kompanija posluje u više od 180 zemalja, ima 110 000 zaposlenih. I zato je poštivanje ljudi veoma važna vrijednost – važna da bi se izbjegla svaka diskriminacija na temelju nacije, rase, spola, dobi i ostaloga. Svaka velika kompanija je zapravo jedna velika obitelj u kojoj je tolerancija na različitost nužna stvar. Pa i timski rad zasniva se na pravilima uzajamnog uvažavanja, suradnje, solidarnosti među kolegama. Takav način rada prisutan je na svim razinama upravljanja i u svim projektima. Poštovanje se iskazuje u svakom kontaktu i s klijentima. I, na koncu, odnos poslodavca prema zaposlenima temelji se na istoj vrijednosti.

Trening, stalno osvježavanje najvažnijih vrijednosti

Vanjska tržišna uspješnost kompanije zasniva se na unutrašnjoj uređenosti. „Tko shva-

ti to, shvatio je sve!“, apostrofirat ćemo ovdje riječi menadžera Kellehera. Zato se predanost vodećim kompanijskim vrijednostima među zaposlenicima trenira kao i sve drugo. Počinje s prvim danom boravka u tvrtci. Svaka novozaposlena osoba prolazi seminar da bi se u primjernoj mjeri upoznala s onim za početak najvažnijim: s misijom, vizijom, poviješću, godišnjim ciljevima poslodavca, politikom. Potom će slušati o svojoj ulozi, pravima i obvezama (o onome što ona može očekivati i što se od nje očekuje), a onda i o najvažnijim korporacijskim vrijednostima, načelima. Uvodna edukacija zaključuje se testom da bi se provjerilo razumijevanje/prihvatanje. Novog zaposlenika trebao bi pomno voditi njegov mentor. Jednom kad započne „pravi“ život u tvrtci, radnik bi se često morao susretati s ovakvim podsjećanjem o „velikoj slici“ organizacije: „Ovo su naše vrijednosti...“, „Kao što nalažu naša vodeća načela naredno što moramo unaprijediti...“. Dosljedno ponašanje menadžmenta u tom smjeru polučit će velike učinke. Tijekom razdoblja od 2009. do 2011. godine u Hrvatskoj Lutriji takvu su praksu rabili na planu usvajanja vrijednosti: „Mi smo društveno odgovorna organizacija i tako organiziramo naše igre.“ Vodeća načela dobro se zrcale i na planu upravljanja osobnim razvojem svakog zaposlenika. Godišnji i periodični sastanci izvršitelja i neposrednog menadžera služe da bi se prosudila ostvarenja ciljeva postavljenih prethodne godine i dogovorili novi ciljevi razvoja za iduću (dogovara se do pet ciljeva na godinu). Prije nekoliko godina uloženi su veliki kompanijski napor u cijelom Ericssonu s ciljem da se ponovno (još jednom) promoviraju, osvijeste i osvježe i ostala važna kompanijska načela. Njih je bilo pet i mogu se sažeti u slogane: Kupac – prvi!; Inovacije – svaki dan!; Brzina – i kvaliteta!; Snaga – kroz

akciju!; Izvedba – timska! Kako je o toj praksi kazao jedan svjetski menadžerski guru: „Kad su u pitanju misija, vizija, vodeća načela i slično, trebate ih - ponavljati, ponavljati, ponavljati, da bi ih vaši zaposleni - zapamtili, zapamtili, zapamtili.“ Tada možete očekivati da će prihvaćanje tvrtkinih vrijednosti među ljudima biti na potrebnoj razini 86 ili 90%.

Situacije koje nalažu definiranje korporacijskih načela

Situacijski uvjeti u kojima se kompanija mora odlučiti za ulaganje dodatne energije u unutrašnji razvoj i u sklopu toga u traženje i afirmiranje najvažnijih korporacijskih vrijednosti jesu: visoka kompleksnost proizvoda, internacionalizacija poslovanja, rast tvrtke preko neke veličine, ulazak u jaku tržišnu utakmicu. Što je više toga, to je nužda brzog usvajanja popisa unutrašnjih vrijednosti tim veća. Prema definiciji Petera Druckera, visokostručni zaposlenici spadaju u kategoriju radnika znanja, koji s poslovnog i motivacijskog aspekta predstavljaju najzahtjevniju kategoriju. S njima se sklapa neki prešutni dogovor, poslodavac ih uzima kao svojevrstne partnere, a ne samo „zaposlenike“. Radnicima sa visokim obrazovanjem, onima na poslovima velike kreativne zahtjevnosti, jako je važno znati i prihvatiti „ono veliko u čemu ja sudjelujem“, važna im je „velika slika poduzeća“. Tada će težiti obaviti svoj posao najbolje kako znaju, ponajprije radi sebe samih. Dakle, sve tvrtke u kojima dominiraju zaposlenici s fakultetskim obrazovanjem morat će se također prikloniti „pokretu“ iskazivanja korporacijskih vrijednosti. Stoga se i taj kriterij treba nadodati gornjem nizu. Korporacijske vrijednosti su ustav tvrtke. Ericsson Nikola Tesla, Southwest Airlines i Nordstrom odlični su primjeri koji se mogu slijediti.

DOP u funkciji unaprjeđenja ruralnog zdravlja



Za razliku od hrvatske svakodnevice prisutne u javnim medijima kamo se još uvijek relativno teško probijaju uspješni, nesporni projekti vezani uz „zelene tehnologije“, stručna javnost sve češće prepoznaje i promovira njihovo korištenje u najrazličitije svrhe s dosljednom i vjerodostojnom namjerom očuvanja okoliša uz istodobni održivi razvoj društva.

Tako je, primjerice, korporacija Ericsson u svom najnovijem globalnom izvještaju posvećenom održivosti i društveno odgovornom poslovanju, među samo tri istaknuta i već realizirana europska projekta uvrstila Centar za ruralno zdravlje s mobilnim zdravstvom, namijenjen nadzoru i udaljenoj zdravstvenoj skrbi za ruralno stanovništvo Sisačko-moslavačke županije.

Partnerstvo udruga i gospodarstva

U suvremenom društvu, uglavnom sve starijih pojedinaca, zdravstveni je sustav jedan od najvećih potrošača javnog novca i može ozbiljno ugroziti održivost javnih financija pa zdravlje postaje jedna od najvažnijih ekonomskih kategorija. Stoga su kompanija Ericsson Nikola Tesla, udruga

PIN za zdravlje, nevladina i neprofitna udruga studenata medicine u RH - CroMSIC te Udruga Sjeverovac udružile snage u namjeri omogućavanja kvalitetnog udaljenog medicinskog nadzora starije populacije, kroničnih bolesnika te pacijenata na kućnoj njezi. Model obuhvaća mjerenje i analizu medicinskih parametara kao i formiranje što potpunije, za autorizirane korisnike lako dostupne, zdravstvene informacije, dok stanovnicima „u godinama“, uglavnom lošeg ekonomskog statusa i s otežanim pristupom specijaliziranim medicinskim ustanovama, poboljšava kvalitetu života. Projektom je iniciran inovativni model pružanja usluge zdravstvene skrbi koji bi se ukratko mogao opisati kao sinergija djelovanja osposobljenih, kvalitetno opremljenih patronažnih sestara

i udaljene ekspertize medicinskih stručnjaka. Neke je dijagnostičke pretrage i prije bilo moguće izvesti kod kuće te ih, nažalost i uz mogućnost komunikacijskih pogrešaka, prenijeti liječniku, no postupci snimanja EKG-a ili spirometrija do sada su se obavljali u specijaliziranim ustanovama (ili u vozilima hitne pomoći). Tehnološka inovacija i upotreba tzv. zelenih tehnologija omogućila je obavljanje pojedinih pretraga „na daljinu“ te automatsko slanje podataka bez neželjenih grešaka u komunikaciji, što zatim omogućuje optimalne mjere liječenja. Na terenu je projekt u cijelosti vodio tim na čelu s doktorom medicine Adisom Keranovićem, u svojstvu voditelja Centra za ruralno zdravlje pod stručnim mentorstvom voditelja programa „Ruralno zdravlje“ dr.sc. Aleksandra Dža-

kule, specijalista javnog zdravstva i predsjednika Hrvatskog društva za javno zdravstvo HLZ-a. Terenske radove obavljalo je dvadesetak mladih liječnika, sedamdesetak studenata medicine i članovi Udruge Sjeverovac.

Potencijal za budućnost

Potencijal ovog vrlo prilagodljivog rješenja uistinu je velik, posebice u zemlji s preko 60 trajno nastanjenih otoka, gdje nije uvijek jednostavno osigurati prijevoz na kontrolni pregled, ali je moguće osigurati Ericsson Mobile Health (EMH) set koji će izmjerene podatke bez teškoća i pogrešaka isporučiti stručnjaku odgovarajućeg profila koji će ili odmah poduzeti odgovarajuću akciju ili otkloniti sumnju te spriječiti nepotrebne rizike, prijevoz i troškove, a sve to uz veću kvalitetu usluge koja postaje dostupna gotovo na svakom mjestu i u svako vrijeme. Zaključno, očita je i dobrobit za okoliš, jer samo jednokratni individualni odlazak stotinjak pacijenata automobilom u pedesetak kilometara udaljeni Sisak, pod pretpostavkom da automobil onečišćuje zrak sa 150 g ugljikovog dioksida (CO₂) po kilometru, znači barem tonu i pol manju emisiju CO₂. Ukoliko promatramo ovaj proces ciklički, što je logično jer se radi o kroničnim stanjima, jednostavnom računicom dolazimo do zaključka da jednogodišnja kontrola, na mjesečnoj bazi, grupe od samo stotinjak ljudi štedi 18 tona CO₂ kojim bi nepotrebno bila zagađena atmosfera. U domeni velikih brojeva lako je izračunati doprinos ovog rješenja i kvaliteti života i smanjenju ugljičnog otiska koji postaje jedan od imperativa održivog razvoja pa samim tim i društveno odgovornog poslovanja.

mr.sc. Jasna Glavaš

PREGOVARANJE S VRLO BITNIM KUPCEM – 1. dio

U sljedeća tri nastavka kolumne ćemo govoriti o onim „posebnim“ kupcima koje ni po koju cijenu ne bi smjeli izgubiti kada se prilika za njihovo „osvajanje“ ukaže. Takve situacije se ponekad odnose i na postojeće kupce koji se iznenada počnu ponašati vrlo zahtjevno, donekle i agresivno sa svojim zahtjevima. Kada ovo kažemo, naravno da sve ipak ima svoju cijenu i da postoje granice ispod kojih nije pametno ići, niti zbog ekonomskih niti drugih razloga.

Sve ste primijenili - lijepo ponašanje, primjeren humor, prodaja kroz prepoznavanja kupčevih potreba, relationship selling - naravno da se ovakve stvari ne bi trebale događati. Međutim često se „učtivi“ kupci pretvore u nešto sasvim drugo. I ostavljeni ste u dilemi – dobiti takvog kupca po cijenu neprofitabilnosti ili ga ne dobiti nikako? Ova dilema

naravno da nije nova. Neki kupci pribjegavaju „Hardball“ taktikama čak i kada je njima prethodio dugoročni partnerski odnos. Na kraju krajeva, ne košta ništa pitati za dodatni popust, zar ne? Prodavači uvijek mogu odgovoriti negativno na to pitanje, a to ne ugrožava odnos. Dakle, rizik u suštini stvari i ne postoji? Kako onda zaštititi osobne interese čak i onda

NIKADA NEMOJTE ZATVARATI VRATA, POKUŠAJTE OTVARATI NOVA.

kada kupac insistira na „nemogućim“ uvjetima? U takvim uvjetima otvorena borba s kupcem naravno da nije preporučena, osim ako vaša tvrtka nije jedina koja može zadovoljiti potrebe kupca. Odstajanje od pregovara je čak i lošija opcija. Kompromis također nije uvijek najbolji izbor. 5% dodatnog

popusta može izgledati mala gesta dobre volje međutim može značajno smanjiti profitne marže vaše tvrtke. Dogovor da se nađete na sredini i slične opcije mogu uštedjeti vrijeme, međutim to nije istinski interes niti jedne od strana u pregovorima. Najbolji odgovor za agresivnog, a veoma bitnog kupca je specifičan oblik ponašanja – asertivni pacifizam. Izbjegnite borbu, međutim istovremeno izbjegnite i

moгуćnost da vas druga strana iskoristi. S jedne strane ne povlačite se, s druge strane ne napađajte. Nikada nemojte zatvarati vrata, pokušajte otvarati nova. Pokušajte uvući kupca u kreativno partnerstvo gdje radeći skupa kreirate nove mogućnosti. Postoji nekoliko strategija kako se odnositi prema kupcu u takvim slučajevima, u ovom nastavku ćemo navesti dvije.

1 Pripremite se na način da znate sve varijable u pregovaranju s vaše strane i budite sigurni ispod čega ne želite ići

BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) je nešto bez čega se ne ulazi u pregovore. Istovremeno, pokušajte proširiti dijapazon varijabli/čimbenika koje možete koristiti u vašem pregovaračkom miksu. Što



Mr. sc. Mladen Jančić, CMC

više varijabli imate, veće su šanse da ćete se uspjeti dogovoriti. S bitnim kupcem na početku pregovora je osnovno izbjeći „uzmite ili ostavite“ scenarij. Fokusranje na cijenu samo može povećati animozitete, reducirati marže, ili oboje. Umjesto toga, fokusirajte se na zajedničke interese vas i vašeg kupca. Usluga, rokovi dostave, valuta plaćanja, dinamika fakturiranja, garancija, elementi osiguranja i sl. mogu biti od ključne važnosti za konačni dogovor.

2 Kada ste napadnuti – slušajte

Kada se kupac sam zaključa u svoju poziciju, jako je teško nešto promijeniti argumentima. Tada je najučinkovitije uvjeravanje u stvari – slušanje. Prirodna reakcija većine ljudi koja je napadnuta je obrana ili kontra-napad. Za pregovarača/prodavača primjena bilo koje od ove dvije opcije je u većini slučajeva suicid, tj. nadoljevanje ulja na vatru. Najbolja opcija je u stvari – pustiti klijenta da i dalje govori. I govori. I to sve zbog tri razloga. Prvi je taj što nove informacije mogu kreirati prostor za moguće rješenje - dogovor. Drugo, slušanje bez obrane u stvari sputava ljutnju. Treće, sve dok nekoga slušate zapravo ne dajete nikakve ustupke.



AngloAdria
MANAGEMENT CONSULTING

Trening programi:

- leadership
- poslovno pregovaranje
- prodaja
- osobni razvoj

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

CETIS

– ime za vrhunsku kvalitetu i sigurnost

O značenju zaštite i informacijske sigurnosti podataka u poslovnome svijetu, razgovarali smo s **Matejom Polutnikom**, direktorom tvrtke Cetus-ZG d.o.o. iz Svete Nedelje i dobitnikom nekoliko poslovnih certifikata.

[PSD] Vaša tvrtka dobitnik je značajnih certifikata. Što oni znače vama kao direktoru, a što vašim kupcima?

Tvrtka Cetus-ZG d.o.o. je dio grupacije MSIN d.o.o. koja najveći dio svojih prihoda stvara u grafičkoj branši. Direktni vlasnik Cetus je Cetus d.d. Celje, grafička kuća s tradicijom dugom 200 godina. Poslovna filozofija grupacije je biti najbolji na tržištu u proizvodima i uslugama koje nudi. Naravno, potrebno je brinuti o kvaliteti proizvedenog i o sigurnosti podataka koje nam naši kupci daju na obradu. Poslovanje bez standarda kvalitete ISO 9001 i standarda informacijske sigurnosti ISO 27001 danas je nezamislivo. Svaki ozbiljan kupac traži navedene standarde koje smo implementirali u svoj sustav. Zaposlenicima sama implementacija i primjena nije predstavljala veliki problem jer smo i prije radili sukladno standardima. Imali smo projekt informacijske sigurnosti, primjenjivali sve tražene fizičke kao i softverske zaštite podataka pred neovlaštenim preuzimanjem. Godišnje provjere od strane certifikacijskih kuća su prilika da provjerimo teku li svi procesi tako da naši kupci mogu biti zadovoljni s kvalitetom i sigurnošću. Na certifikat ISO 27001 sam jako

ponosan jer smo dokumentaciju pripremili bez vanjskih savjetnika, samo uz edukaciju, timskim radom i motiviranošću zaposlenih, posebno informatičara.

[PSD] U čemu je prepoznatljiv Cetus kao svjetski brend? Što drugačije nudite u vašoj branši?

Cetus je u sustavu AERO Celje imao značajan udio na tržištu bivše države u etiketama i obrascima te lutrijskim srećkama. Devedesetih godina prošlog stoljeća, postao je tiskara koja je radila sve dokumente za novonastalu državu Sloveniju kao i prve tolare. Cetus i danas proizvodi sve dokumente za Republiku Sloveniju (putovnice, osobne iskaznice, prometne i vozačke dozvole, vinjete, zdravstvene iskaznice itd.). Proizvodnja dokumenata za više od 13 država svijeta, personalizacija proizvoda te aspekt sigurnosti, najveće su prednosti Cetisa, uz sigurnost u pogledu čuvanja tajnih podataka, pripreme novih proizvoda u tajnosti, zaštite novih komercijalnih proizvoda od falsificiranja korištenjem Cetusovih proizvoda. U Hrvatskoj produkcijom dokumenata i direktnog marketinga, zajedno s izravnom poštom, ostvarujemo našu viziju. Najsuvremenijom digitalnom tehnologijom i doradom, proizvodimo vrhun-

ske personalizirane etikete kao i fleksibilnu ambalažu te proizvode za igre na sreću gdje smo dobavljač Hrvatske lutrije. Nedavno smo s poznatim hrvatskom privrednikom osnovali tvrtku RCM Adria etikete. Četvrti profitni centar Cetisa su sustavi za poslovno komuniciranje gdje se rade obrasci i personalizacija te kuvertiranje za banke, telefonske kompanije, osiguravajuća društva itd.

[PSD] Što znači raditi u velikom poduzeću koji nosi epitet izvrsnosti?

Cetus u grafičkoj djelatnosti ima godišnje preko 40 milijuna eura prihoda, što daje i sigurnost i perspektivu. Novi vlasnik je donio i strateško dugoročno pozicioniranje te visok stupanj profesionalnosti. Grafička branša je specifična jer je svaki proizvod pomalo i umjetnički, svaki je drugačiji od onog prethodnog. Cetusovi proizvodi rezultat su rada više stručnjaka s različitim područja i tvrtka ne bi bila uspješna bez timskog rada.

[PSD] Koji su bitni elementi dugoročnog poslovnog uspjeha tvrtke?

Tvrtka koja želi biti dugoročno uspješna, mora imati viziju i strategiju za budućnost. Pripremamo nove strategije za sve gru-

pe proizvoda i sva tržišta i novi vlasnik je aktivno uključen. Naravno, koristit će se sinergije iz ostalih poduzeća iz grupe. To su prave osnove za dugoročnu stabilnost poduzeća. Cetus u zadnjih 18 godina, otkako ga vodim, nikad nije poslovao s gubitkom, već ima konstantan rast prihoda.

Poznata je važnost cjeloživotnog učenja i razvoja karijere. Što nudite svojim zaposlenicima? Kako funkcionira društvena odgovornost vaše tvrtke?

Brinemo o stalnoj edukaciji zaposlenika i motivaciji, mogućnosti napretka i stimulativnoj zaradi. Specijalna znanja naših stručnjaka nadopunjujemo posjećivanjem specijaliziranih sajмова i školovanjem kod principala u Nizozemskoj, Sloveniji, Češkoj i u SAD-u. Prisutni smo na seminarima za unapređenje ISO sustava svake godine kako bismo saznali novosti u upravljanju kvalitetom i informacijskom sigurnosti. Iz tog razloga, za obrazovanje izdvajamo 1% prihoda. Društveno smo odgovorni pomažući sportske te dobrovoljne organizacije koje se bave humanitarnim radom i pomažu ljudima sa zdravstvenim problemima. Osobno sam ljubitelj sporta i smatram da se preko sporta može upoznati mnogo poslovnih partnera.

[PSD] Kakvi su vam planovi za budućnost?

U 19 godina otkako sam direktor Cetusove tvrtke u Hrvatskoj, Cetus-ZG je osnovao tvrtke u Srbiji, Makedoniji i Sloveniji, specijalizirane za *mailing*. Imamo veliko znanje i iskustvo, bazu kupaca, svoj poslovni prostor od 1500 m² i nemamo kredit. Imamo najbolje radnike kakve svaki poslodavac samo može poželjeti. Za godinu dana istječe mi peti četverogodišnji ugovor kao direktora Cetus-ZG. Duboko u sebi, odlučio sam da je to zadnji ugovor za tu funkciju. Imam krasne prijatelje i uspomene, a Hrvatska i Cetus-ZG d.o.o. će uvijek biti u mome srcu.



Kako napredovati u hijerarhiji?



prof. dr. sc.
Velimir Srića

Od dana kad se zaposlimo pa do dana kad odlazimo u mirovinu, jedan od motiva koji nas najjače inspirira na svakodnevne radne napore i mukotrpno ulaganje energije u posao jest nada da ćemo napredovati, postajati važniji za organizaciju i obavljati odgovornije zadatke, jednom riječju da ćemo biti unaprijeđeni. Penjanje hijerarhijom zanimljiv je proces koji bi svaki šef (ili potencijalni šef) morao detaljnije upoznati.

Ludwigu XIV pripisuje se izreka: „Kad nekoga promovirate, dobili ste sto nezadovoljnika i jednog nezahvalnika.“ Noviji aforizam poučava vođu da mora biti pristojan i korektan prema ljudima pokraj kojih se penje stepenicama organizacijske hijerarhije, jer će kraj svih njih morati opet proći kad bude padao. Jack Welch je tvrdio da su hijerarhije suštinski pogrešne iz jednostavnog razloga: glavom si okrenut šefu, a stražnjicom klijentu. Dakle, želiš li se sviđjeti nadređenome, nećeš biti motiviran da se istodobno sviđiš klijentu. Sun Tzu nudi daleko suptilniji komentar o krutosti organizacijskih struktura kad kaže:

„Unutarnje stanje bezobličnog je nedokučivo, dočim je kod onih koji su usvojili specifične forme očito. Nedokučiv pobjeđuje, predvidljiv gubi.“ Koliko puta ste se čudili nekompetentnim ljudima na visokim pozicijama u poduzećima, upravi, športskim organizacijama ili političkim strankama? Kako su se uopće popeli tako visoko? Moj poznanik kaže da bi Hrvatska bila zemlja iz bajke kad bi preko noći sve nesposobne na pozicijama zamijenili sposobni. Pitate li ga gdje pronaći te sposobne, on će lakonski reći: „Bilo gdje u hijerarhiji. Najgore smeće je uvijek na vrhu!“

Kako vi birate osobu koju ćete unaprijediti?

Uobičajena pogreška zbog koje u zrelo doba razvoja velikih sustava na većini rukovodećih mjesta sjede nekompetentni ljudi naziva se Peterovim principom (*Peter's Principle*). Osoba na poziciji „1“ davala je dobre rezultate pa je unaprijeđena na poziciju „2“. Zbog dobrih rezultata napredovala je na položaj „3“ s kojeg se, opet na temelju rezultata, popela na poziciju „4“. Kako je bila i tamo dobra, unaprijeđena je na poziciju „5“. Na tom poslu više nije davala rezultate pa nije bilo razloga za napredovanje. Zato je na tom mjestu trajno ostala. Peterov princip uči nas sljedeće: u hijerarhijski organiziranim sustavima, ljude unapređuju tako dugo dok nisu dosegli razinu nekompetentnosti. Radiš li dobro, penješ se gore, kad više ne radiš dobro, na tom mjestu ostaneš, najvjerojatnije do mirovine. Kao šefovi, moramo se boriti protiv toga, jer ćemo izgraditi sustav nekompetentnih koji neće davati rezultate. Uzrok ove pogreške proizlazi iz uobičajene prakse i zablude: ljude se unapređuje zbog rezul-

tata, a ne zbog sposobnosti. Dajem li rezultate na nekoj organizacijskoj razini, to uopće ne znači da ću biti dobar i na višoj poziciji. Recimo, odličan sam projektant pa će me unaprijediti za šefa projektnog ureda. Moj novi posao sadrži drukčije zadatke i traži različite talente, znanja i vještine od onih koje sam koristio na starom poslu. Kao projektant, morao sam biti stručnjak s visokom profesionalnom kompetencijom. Kao rukovoditelj moram imati visoku emotivnu inteligenciju, jer mi je glavni posao upravljati ljudima i rješavati probleme projektnog tima. Posljedica može biti da sustav izgubi dobrog projektanta, a dobije lošeg šefa. Lijek za ovu bolest nalazi se u unapređivanju prema sposobnosti, a ne prema rezultatima. Rezultati na nižoj razini organizacije ne moraju uopće garantirati rezultate na višoj razini. Dakle, vjerovanje u značaj rezultata pri unapređivanju, stvara nekompetentne hijerarhije i to je prvi paradoks hijerarhije. Pogledajmo drugi paradoks, uvažavanje poslušnih i marljivih. U jednoj od najuspješnijih armija svih vremena vladalo je jednostavno pravilo kadrovske politike. Nakon mjesec dana uvida u sposobnosti regruta koji su odabrali vojnu službu, od časnika se tražilo da ih procijene po dva temeljna kriterija: jesu li glupi ili pametni, marljivi ili lijeni. Regrute bi podijelili u četiri skupine: pametni i marljivi, pametni i glupi, lijeni i marljivi, lijeni i glupi. Na temelju toga donosili bi odluku o njihovoj karijeri. Pametne i marljive školovali bi za inženjeriju i logistiku. Pametne i lijene odabrali bi za stratege i slali u oficirske škole. Glupe i lijene usmjerili bi u pješadiju za „topovsku hranu“. Razlozi ovih odluka prilično su jasni. Za osobe koje resi kombinacija pameti i marljivosti, ide-

alni su poslovi izgradnje novog oružja, logistike i infrastrukture. Oni imaju mentalitet inženjera i svoje će sposobnost najbolje iskoristiti budu li razvijali profesionalne vještine. Pametni i lijeni imaju dovoljno mašte i sposobnosti da se bave strategijama, da rade u štabu i komandiraju. Treba ih udaljiti od operativnih poslova jer za njih nemaju radnih navika i volje. Glupi i lijeni usmjeravaju se u pješadiju gdje će poslužiti kao potrošni materijal. Četvrtu skupinu, glupe i marljive, trajno su udaljavali iz vojne službe. Glupe će osobe stalno raditi pogrešne stvari, a kako su marljive, radit će ih s ogromnom energijom i upornošću pa će pogrešnih stvari biti jako puno. Moje iskustvo, stečeno podjednako u gospodarskom okruženju kao i u državnoj upravi, govori da ljudi ove kategorije stvaraju najviše problema, zagorčavajući svakodnevnicu. Zato je dobar savjet šefovima koji žele graditi efikasne sustave: čuvajte se glupih i marljivih, oni su najveća nevolja svake organizacije! Bolje ih se riješiti nego ih unapređivati. Treći paradoks unapređivanja odnosi se na stav šefova prema inicijativi i poduzetnosti svojih djelatnika. Negdje sam pročitao aforizam: „Postoje dvije vrste ljudi koji ne zavređuju napredovati. Prvi su oni koji ne urade što im je rečeno, a drugi su oni koji ne urade više od onoga što im je rečeno!“

Nedavno mi se dogodilo neobično iskustvo. Kolega sa studija, tada direktor poduzeća, nazvao me i rekao: „Stalno pričam da treba zapošljavati mlade i poduzetne genijalce. Ja sam upravo takvog zaposlio, ali od njega imam samo probleme“. Pokazalo se da je na natječaju

izabrao talentiranog mladića velikih sposobnosti, ali ga je, kao početnika, smjestio na dno organizacijske piramide, bez ikakvog izazova i odgovornosti. Tamo se momak osjećao potpuno neiskorišten. Nije primjenjivao svoje poznavanje računala, svoja dva strana jezika, svoje komunikacijske i organizatorske sposobnosti, već je provodio dane raznoseći novine i gledajući kako manje sposobni (loše) rade ono što bi on mogao obaviti bolje, kad bi mu samo dopustili. Mladić je uskoro dao otkaz i našao novi posao u predstavništvu strane kompanije gdje je već u prvoj godini napredovao do voditelja regionalnog ureda. Stoga je mjesto oduzeo većinu tržišta poduzeću bivšeg šefa. I to je bila sasvim zaslužena kazna menadžeru koji nije znao prepoznati i iskoristiti nečiju poduzetnost, sposobnost i inicijativnost. Četvrti paradoks moderne organizacije nadovezuje se na ovo i zove se konformizam. Organizacije i hijerarhije izmišljene su da bi ljudi poslušno radili ono što se od njih očekuje, poštujući nametnuta pravila i norme.

Slijepi konformizam

Organizacija se temelji na poštivanju pravila, zakona i propisa čime se stvaraju preduvjeti za učinkovito djelovanje, red i rad. Ljudi koji su spremni bez pogovora to činiti, nazivaju se konformisti. Šefovi obično vole takve suradnike, odani su i poslušni, više razmišljaju šefovom glavom nego svojom. Konformizam pomaže u ostvarenju organizacijskih ciljeva, omogućava glatko obavljanje poslova i čini sustav u kojem djeluje predvidljivim i stabilnim. Međutim, kad bi svi poštivali sva pravila, ne bi bilo napretka, novih ideja niti razvoja. U svijetu dinamičnih promjena konformisti koče napredak i dosadni su birokrati koji ukazuju na razloge zašto nove ideje nisu moguće, nisu zakonite, nisu prihvatljive, nisu moralne ili nisu izvedive.

Unapređujemo li konformiste, dobit ćemo problem koji je Steven Jobs nazvao ovako: „A tipovi zapošljavaju A tipove, B tipovi zapošljavaju C tipove koji onda otpuštaju A tipove. Iza njih sustav postaje sve slabiji i krcatiji mediokritetima.“ Poznavanje načela konformističkog ponašanja pomaže nam naći ravnotežu između pridržavanja pravila kad god je tako najbolje i rušenja pravila kad god to vodi napretku. Glasovita studija konformizma američkog psihologa Solomona Ascha usmjerila se na pitanje: „Koliko često će se pojedinac suprotstaviti većini kad je ona očito u krivome“. U istraživanju su sudjelovale skupine od sedam ljudi. Asch bi potajno nagovorio sve osim jednog, na određeno ponašanje, a promatrao bi reakciju tog jednog koji nije ništa znao o dogovoru. Zamislite da ste baš vi taj pojedinac, a pred vama je kartica s tri očito različite dužine. Kao dio skupine, zamoljeni ste naći i pokazati najdužu. Razlika između dužina je očigledna i svatko normalnog vida odmah će pokazati pravu. Međutim, ostali sudionici eksperimenta bili su nagovoreni da izaberu onu srednje dužine. Zamislite da, jedan po jedan, glasno iskazuju unaprijed dogovoreni stav da je najduža ona dužina koja je srednje dužine od tri. Vi ste za mišljenje upitani zadnji. Hoćete li popustiti volji većine i pokazati dužinu za koju ste sigurni da nije točna, ili ćete se pobuniti protiv ostale šestorice, tvrdeći da se šale, ili toliko slabo vide da moraju otići okulistu? U čak trećini slučajeva, promatrani je pojedinac izabrao popustiti većini i složiti se s njihovim (očito pogrešnim) mišljenjem, nego suprotstaviti se. Očito je da postoji visoka sklonost ljudi konformizmu. Ponavljan u raznim kulturama i s različitim sudionicima, opisani eksperiment je dokazao da se trećina ljudi nikad neće

suprotstaviti, ma kako očigledno većina bila u krivi. Pojava se naziva „slijepi konformizam“ i objašnjava zašto inače sposobni pojedinci u privredi ili politici ponekad sudjeluju u donošenju izrazito glupih odluka. Slijepi konformizam najjači je u skupinama koje nemaju dovoljno kontakta s okolinom ili su pretjerano osjetljive na argumente i kritiku izvana. Kao primjer mogu poslužiti čelnikstvo političke stranke, vodstvo športskog kluba, autokratska porodica, članovi vlade, fanatična skupina vjernika ili uprava poduzeća. Njihovo se ponašanje temelji na potiskivanju suprotnih stavova i snažnom pritisku prema jednomlju, što dovodi do pogrešnih procjena i još gorih odluka. Kad svi misle isto, onda većina uopće ne misli! Konformizam je podjednako dobra i loša pojava. S jedne strane, želimo da se članovi organizacije pridržavaju pravila, normi i standarda te tako osiguraju funkcioniranje sustava. S druge strane, konformizam donosi bespogovornu poslušnost, slijepu odanost, apsolutnu pokornost, odricanje od osobnih uvjerenja ili prosudbi iz straha od sankcija sa strane grupe.

Kako umanjiti ili spriječiti negativne posljedice konformizma?

Valja izbjeći korištenje grupe za davanje blagoslova odlukama koje su već donesene na višim razinama. Umjesto toga treba inicirati kritičku raspravu i odlučiti tek nakon temeljite diskusije. Grupu treba povremeno osvježavati dovođenjem vanjskih eksperata, konzultanata i ljudi s drukčijim viđenjima od onih iznutra. Članove grupe treba poticati na kritički stav prema svemu što se radi. Nekome u grupi treba dodijeliti ulogu „vražjeg advokata“ koji će pokušati dovesti u sumnju i oboriti svaki prijedlog, ideju ili rješenje problema kojima se grupa bavi. Evo jednog primjera. Nakon dvije godine odlične suradnje, Lee Iacocca šokirao je suradnike odlukom da otpusti svojeg potpredsjednika u Chrysleru. Govorili su mu: „Nikad niste imali ni najmanjih nesuglasica. Potpredsjednik je uvijek do kraja podupirao vaše akcije, redovito je hvalio vaše ideje i pristup problemima. Zašto ste otpustili čovjeka s kojim ste se savršeno slagali?“ Iacocca je lakonski odgovorio: „Upravo zato! Zašto da skupo plaćam nekoga tko o svemu ima moje mišljenje!“ Hoćete li i vi, kao šef, tako postupiti, ili ćete opisano „klimavca“ unaprijediti? O tome možda ovisi vaša budućnost i uspjeh!

U hijerarhijski organiziranim sustavima, ljude unapređuju tako dugo dok nisu dosegli razinu nekompetentnosti.



Ciklus motivacijskih predavanja

8 IZAZOVA MODERNOG MANAGEMENTA

Afterwork sa Srićom

- 13.03.2013. **TREND OVI**
- 18.04.2013. **LEADERSHIP**
- 16.05.2013. **MOTIVACIJA**
- 13.06.2013. **KOMUNICIRANJE**
- 19.09.2013. **DELEGIIRANJE**
- 17.10.2013. **LJUDSKI KAPITAL**
- 14.11.2013. **PRIORITETI**
- 05.12.2013. **PROJEKTI**

☐ Sve informacije i prijave na www.velimirsrca.com

SAJMOVI – kako u manje vremena do više kupaca



prof. dr. sc.
Saša Petar

Međunarodna istraživanja pokazuju da u prosjeku, bez obzira na veličinu sajma, posjetitelji zapamte samo 10 do 12 izlagača. Što to znači za tvrtke koje plaćaju prostor da bi predstavile svoje proizvode ili usluge potencijalnim kupcima?

Najvažniji cilj vaše nazočnosti na sajmu jest da kontakti s potencijalnim i postojećim kupcima donesu dovoljno poslova da možete pokriti troškove izlaganja, da dogovorite nove poslove i da povećate broj svojih kupaca. Znači, posjetitelji su na prvome mjestu vaših aktivnosti na sajmu.

Što najviše privlači pažnju kupaca?

Odgovor na ovo pitanje možete potražiti u tri koraka. Prvo, možete istražiti tržište, pregledati statistiku ranijih izdanja sajmova ili pitati starije kolege s dužim sajmenim stažom. Drugo, nazočite treningu koji vode stručnjaci s dovoljno znanja o sudjelovanju na sajmovima da ga mogu uspješno podijeliti s vama. Jedno od najvećih hrvatskih proizvodnih poduzeća nekoliko puta godišnje organizira treninge za svoje djelatnike, koji predstavljaju tvrtku na domaćim i međunarodnim sajmovima, kako bi što uspješnije proveli vrijeme na sajmu.

Treće, pitanja koja postavljate sebi, potencijalnom posjetitelju drugih štandova: „Što bih ja želio vidjeti da sam na tom sajmu? Što bi me privuklo? Što bi me odbilo?“, također pomažu u pripremi sudjelovanja. Usredotočite se na činjenicu da je vaš štand samo jedan od mnogih i zato ne čekajte da posjetitelji naiđu na vas.

Pomozite posjetiteljima i klijentima da vas što prije opaze, pronađu i posjete – vas i vaše proizvode.

Ključne su preporuke iskustva sa sajma

Pridobiti pažnju pojedinaca u masi posjetitelja nije lako. Iako ne postoji magični koncept za privlačenje posjetitelja na štand, istraživanja Međunarodne unije sajamske statistike CENTREX (*International Exhibition Statistics Union*) mogu pomoći da izlagači bolje razumiju određene dosljednosti u njihovom ponašanju. Istraživanja najčešće obuhvaćaju analizu i tumačenje stavova profesionalnih kupaca i posjetitelja, odnosno onih koji dolaze s namjerom nalaženja novih dobavljača, prošire poslovne kontakte ili dobiju nove poslovne ideje. Prema navedenim istraživanjima, čak 52,8% posjetitelja obiđe u prosjeku dva do tri sajma godišnje. Najveći broj ispitanika posjeti jedan sajam godišnje (24%), njih 17,7% posjeti od četiri do šest sajmova, dok samo mali broj ispitanika (5,5%) posjeti više od šest sajmova godišnje. Dakle, „pokušaj i analiza pogreške“ kao način sudjelovanja na sajmu neće moći ponoviti na skoro svakom četvrtom posjetitelju kojeg ste propustili privući i učiniti ga svojim kupcem. Vrlo je važan podatak da čak 46,3% ispitanika radi plan obilaska štandova prije posjeta sajmu. To pokazuje da, ukoliko se želite naći na njihovoj listi, morate slati pozivnice i informirati javnost na različite načine o svojoj nazočnosti na nekom sajmu. Postoji više načina kako se posjetitelji informiraju o održavanju nekog sajma. Koliko god to zvučalo staromodno, može se reći da su preporu-

ka ili iskustva sa sajma prethodnih godina ključni za donošenje odluke o ponovnom posjetu, i to za čak 30% ispitanika. Nije zanemarivo ni 20% posjetitelja koji na sajam dolaze po pozivu, dok je tek 12% ispitanika nazočilo sajmu čuvši poruku putem medija (uključujući elektroničke i tiskane medije). Ukoliko je dojam koji je izlagač ostavio na posjetitelje prethodne ili ranijih godina pozitivan, oni će ga vrlo vjerojatno posjetiti i na aktualnom sajmu. Osobito ako je tijekom tih godina dana izlagač poboljšao svoje poslovanje, proširio krug kupaca i medijski se više promovirao. Ovakav oblik komunikacije s posjetiteljima – zadovoljan posjetitelj doći će ponovno – posjetiteljima je najvažniji i daje dobre rezultate. Ne treba zaboraviti podjednako važne izvore informacija o sajmovima koje objavljuju mediji, posebno ukoliko tvrtka izlaže na sajmovima u inozemstvu.

Što sve možete učiniti da biste iz nastupa na sajmu izvukli što veću korist?

Pri izlaganju na sajmu osobito je važno da tvrtka na što originalniji i zanimljiviji način privuče pažnju posjetitelja. To znači da je tvrtka i smještena tamo gdje posjetitelji mogu vidjeti napore izlagača. I na to pazite. Nikada neću zaboraviti jedan sajam na kojem sam bio u ekipi koja je odlično osmislila koncept izlaganja, trudili smo se do tada neviđenim uređenjem štanda privući pozornost posjetitelja, no nismo uspje-

li. Razlog – bili smo u pogrešnoj hali (nitko drugi nije izlagao ni približno slično našem sadržaju štanda), i bili smo u kutu, nikome na putu. U toku trajanja sajma posjetitelji su preplavljeni najrazličitijim porukama kojima mu svi izlagači privlače pažnju. Njihov cilj je jasan – izazvati pozitivnu reakciju na poruku koja se šalje prema potencijalnom kupcu. Zbog toga je važno osmisliti pristup utemeljen na analizama ponašanja potrošača. Poruku možete prenijeti brošurama, direktnim kontaktom, razglasom sajma, balonima, filmovima na štandu, besplatnim pićem, ali i *body-paintingom* na tijelima mladih djevojaka koje „rolaju“ sajmom. Ukoliko tvrtka razumije različite oblike ponašanja posjetitelja na sajmu na kojem se predstavlja i primijeni ih na svoj sajamski nastup, uspjeh je izgledan.

Koliko se putuje do sajma?

Malo tko zna koliko kilometara su posjetitelji sajma voljni prijeći kako bi došli na sajam. Odgovor na to pitanje može biti važan izvoznim tvrtkama koje nastupaju na stranim tržištima. Naime, prema mjestu održavanja sajma, tvrtka može procijeniti broj posjetitelja koji bi mogli nazočiti sajmu (kako iz grada u kojem se održava sajam, tako i iz lokalnih mjesta), ali i utvrditi industrijsku i potrošačku strukturu regije. Česti su slučajevi da se sajam ne održava u mjestu koje je industrijski važno, već je riječ o turističkom i kulturnom odredištu, gdje organizatori sajma, u pravilu, očekuju veliki broj posjetitelja koje zanimaju i povišene, kulturne ili druge znamenitosti regije. Odgovori na pitanje: „Koliko kilometara su posjetitelji sajma voljni prijeći kako bi došli

na sajam?“ pokazali su veliku fluidnost posjetitelja kada govorimo o sajmovima. Naime, čak 42,5% ispitanika ne brine o udaljenosti mjesta održavanja sajma i spremni su putovati i više od 500 kilometara samo da bi se predstavili potencijalnim kupcima iz regije i šire okolice. Spremnost da prijeđe udaljenost od 100 do 300 km ističe 27% ispitanika, dok je 15,9% izjavilo da bi prešlo i veću udaljenost (600 i više kilometara) kako bi posjetilo neki sajam. „Kad idem na sajam planiram biti odsutan od kuće više od jednog dana“, mišljenje je najvećeg broja anketiranih, njih čak 55,1%. Dakle, svaki drugi posjetitelj želi provesti više vremena na sajmu i vjerojatno pozorno proučiti ponudu. Drugi su pak spremni provesti malo manje vremena i to: osam sati 32,3%, pet do šest sati 8,9%, dva do četiri sata 2,3% ili manje od dva sata 1,4% ispitanika.

Preporuke nakon sajma

Istraživanje je pokazalo i da najveći postotak ispitanika (29,6%) u prijateljskom razgovoru s kolegama i prijateljima preporučava svoje dojmove sa sajma. Korist od izlaganja na sajmu može se višestruko multiplicirati jer 25% ispitanika svoje sajamsko iskustvo dijeli s više od deset osoba (izvješća menadžmentu, sastanci nakon sajma ili neformalni razgovori), a tek manji dio ispitanika (22,6%) s jednom do tri osobe. Razlozi posjeta sajmu su zaista brojni. Glavni su razlozi želja za uspostavljanjem novih poslovnih kontakata, uvidom u rad konkurencije, ali i želja za prepoznavanjem novih poslovnih ideja. U ostale razloge spadaju pronalaženje novih izvora proizvoda i usluga (31% ispitanika), te prikupljanje poslovnih informacija, susreti s poznatim dobavljačima i specijalistima iz sektora zastupljeni su u odgovorima sa po 22-25%. Budući da ljudi rade poslove s ljudima, osobni kontakt još uvijek je najvažniji. Stupanj važnosti osobnog kontakta, čak i danas, u eri in-

formacijskih tehnologija i prodaje preko interneta, daje sajmovima važnost postojanja. Da će sajmovi i u sljedećim godinama ostati važan elemenat promocije i unapređenja prodaje misli čak 81,5% ispitanika.

Što sajam znači za tvrtku?

Vaša tvrtka predstavlja se na sajmu. Vi ste zaduženi za sudjelovanje u aktivnostima koje će tvrtka organizirati na štandu, možda ste čak i vođa grupe sa zadatkom da organizirate i vodite ostale kolege tijekom trajanja sajma? Kako da odredite ciljeve, privučete potencijalne kupce, procijenite mogućnosti koje se pružaju, stvorite zanimanje za ono što nudite, ostvarite prodaju i još sve to živite?

SAJAM ZA TVRTKU PREDSTAVLJA:

- izlazak na novo tržište ili proširenje kontakata na postojećem tržištu
- cjelovitu ili djelomičnu prezentaciju proizvoda i usluga
- mjesto i instrument izravne prodaje
- uvid u vlastitu poziciju na tržištu
- mogućnost za upoznavanje konkurencije

Osobni kontakt najvažniji je čimbenik uspješnog boravka na sajmu jer osobno zblizava poslovne subjekte, daje mogućnost međusobne procjene i pokazuje odjeke vašeg proizvoda na tržištu. Što veći broj osobnih poslovnih kontakata na sajmu, više je mogućnosti za razvoj novih poslova.

Strategija za uspješan nastup na sajmu

Uspjeh izlagača, osim o dobroj organizaciji sajma, ovisi o znanju i trudu u pripremi strategije, ponudi, promotivnom materijelu i o sposobnosti ljudi koji zastupaju tvrtku. Bez ovih elemenata, samo dolazak na sajam neiskorištena je poslovna prilika. Vaše predstavljanje mora biti usmjereno koristima kupaca i zadovoljavanju njihovih potreba. Skrenite pozornost na sebe, djelujte na sve osjete posjetitelja: vizualne informacije, koristite zvuk, okus, dodir. Budite zanimljivi, kreativni i dinamični. Organizirajte događanja na svom štandu, degustacije, promocije, nastupe poznatih osoba, glazbu, nagradne igre, sitne poklone ili posebne popuste. Izaberite navedeno ili smislite sami u skladu sa svojim idejama i očekivanjima. Pošaljite pozivnice svojim poznatim klijentima i onima s kojima biste željeli poslovati. Ljubaznost, znanje i zainteresiranost osoba na vašem štandu mora izvirati iz svake geste na licu, jer oni su tu zbog vaše tvrtke i vašeg cilja. Njihova osobnost, spremnost i odgovornost, vaša su briga i dio osobne iskaznice vaše tvrtke. Uspješna i produktivna prodaja fokusira maksimum energije na otkrivanje, procjenu i susret sa stvarnim i aktualnim potrebama kupaca. Ukoliko na sajam niste došli razmišljajući: „Tu smo, pa ako nešto ispadne, dobro, ako ne, opet dobro“, već ste tu, odlučni da prodajom opravdate boravak na sajmu i troškove koji ih prate, onda sudjelovanje može biti početna točka krivulje prodaje, koja bi trebala

stremiti nebeskim visinama (nakon što ste upoznali kupce „svog života“). Stav „ja sam ovdje da bih napravio dobar posao“ učinit će vas uspješnim. Svaki sajam je specifičnost za sebe, no provjerene metode prodaje moguće je uvijek primijeniti. Sajmovi, osobito oni usmjereni prema specifičnim granama gospodarstva, mogu vam donijeti više kontakata s potencijalnim kupcima u jednom satu nego što biste to mogli ostvariti tijekom jednog tjedna. Za vrijeme sajma dobro organizirana grupa na štandu može ostvariti kontakte s potencijalnim kupcima za koje možda nikada ne biste saznali da postoje. Svojim pristupom i dobrom komunikacijom možete privući potencijalne kupce koji se, pak nisu niti nadali da bi kod vas mogli naći ono što traže. Aktivnim i atraktivnim prezentacijama možete predstaviti proizvode i usluge. Dobro pripremljena i organizirana grupa na štandu može također omogućiti potencijalnim kupcima da brzo usporede ponude po štandovima, ali i otkriti nove mogućnosti poslovanja s postojećim kupcima. Takva grupa može uspješno predstaviti snagu tvrtke i privući pozornost medija. Boravak na sajmu, pojedinačno i grupno, predstavnici vaše tvrtke mogu iskoristiti za uspješnu „špijunažu“ mogućnosti konkurencije. Ono što nikako nije sporno jest da uspješan boravak na sajmu, puno dobre pripreme i pozitivno ozračje u pristupu posjetiteljima i poslovnim partnerima može pojačati zadovoljstvo djeilatnika i, što je vrlo važno, pojačati njihovu motivaciju mogućnostima koje se pružaju nakon sajma.

SVAKI JE SAJAM MJESTO:

- za sklapanje poslova i dragocjenih kontakata
- za dugoročno osiguravanje tržište i nakon sajma
- putem kojeg plasiramo informaciju o svojim proizvodima i uslugama
- na kojem izravno kontaktiramo s potencijalnim kupcima
- na kojem usklađujemo svoje proizvode sa zahtjevima klijenata
- za prikupljanje različitih korisnih informacija, danas najvrednije robe
- gdje možemo doći do novih ideja
- gdje je na relativno malom prostoru izložena velika količina proizvoda što omogućava sagledavanje ponude i potražnje
- na kojem upoznajemo ljude iz struke te razmjenjujemo iskustva



Jesu li obuka i usavršavanje zaista potrebni?



John Lodder
M.A., MSc

Vrijeme je ekonomske krize. Mnoge tvrtke imaju problema, a neke teško preživljavaju. Moraju smanjiti troškove, ali koje?

U svakom slučaju, svaka tvrtka bi trebala zaštititi svoje vitalne dijelove. Važno je zadržati proizvodnju i prodaju na zadovoljavajućoj razini. Kako bi to osigurala, tvrtka mora imati dovoljno djelatnika. Općenito govoreći, nijedna tvrtka ne želi smanjiti broj djelatnika ako to zaista nije nužno. Svaka osoba koja je dobila otkaz se suočava s nesigurnom budućnošću, a vi to ne želite svojim djelatnicima. Ako neka tvrtka otpusti djelatnike ona istovremeno pokazuje tržištu da ne posluje dobro, što utječe na povjerenje kupaca i sudionika u poslovanju tvrtke. Unutar tvrtke to ima strašan učinak na povjerenje u tvrtku i na osjećaj sigurnosti kod djelatnika. To može umanjiti produktivnost tvrtke kroz nekoliko godina.

Smanjenje troškova: djelatnici ili obuka i usavršavanje?

Dakle, bolje je ne otpuštati djelatnike, ali gdje onda smanjiti troškove? Logično je potražiti troškove koji nisu direktno nužni. Mnoge tvrtke smanjuju budžet za marketing, ljudske resurse te obuku i usavršavanje. Posljedica je ta da djelatnici nisu dovoljno educirani, ali svejedno zadržavaju svoj posao. Vodeći management često tako razmišlja. Tim argumentom otkupljuju svoj osjećaj krivnje. Osim toga, lako je prodati djelatnicima da u ovom trenutku nema dovoljno u budžetu za njihovo usavršavanje. Prilikom takvih odabira trebali biste se pitati što u stvarnosti dobivate od ulaganja u obuku i usavršavanje. Ne

vidimo uvijek rezultate nakon što je djelatnik prošao obuku, a ako i primijetimo napredak, nije uvijek jasno jesu li djelatnici stekli nove vještine zahvaljujući obuci ili svojim otkrićima kroz praksu. Teško je izmjeriti kako je djelatnik stekao nova znanja i vještine.

Socijalni razvoj

U današnje vrijeme organizacije često režu troškove obuke i usavršavanja. To znači direktno umanjiti kvalitetu djelatnika, a indirektno smanjiti prihod. To nije mudra politika jer izostanak cjelokupnog ili znatnog dijela programa obuke rezultira manjom kvalitetom glavne poslovne aktivnosti (*core business*), a kupci to neće prihvatiti. Kupci će ići konkurentu koji nudi bolju uslugu i kvalitetu. *P* koji predstavlja *personal* je jedan od *P* u marketinškom miksu, ako ne i jedan od najvažnijih *P*. Ipak, uvijek je dobro kritički razmisliti o tome što je nužno, a što nije. Društvene promjene u posljednjem desetljeću također su promijenile ulogu i značenje obuke i usavršavanja. Ne tako davno tvrtke su nudile djelatnicima posao za cijeli život, a obukom djelatnika su razvijali nove vještine koje su bile primjenjive u njihovoj daljnjoj karijeri unutar iste organizacije. S razvojem tehnologije i strukturnih promjena u tvrtkama postaje sve važnije da djelatnici sami ulažu u sebe. Znanje se mijenja gotovo svakodnevno, a djelatnici moraju ići s tim u korak; vještine postaju sve važnije i moraju se redovito održavati obukom. Zbog smanjenja broja

djelatnika u tvrtkama, djelatnici nužno moraju biti fleksibilni i sposobni mijenjati zadatke i funkcije. Zbog toga je nužno da imaju obuku. No postoje različiti načini obučavanja i usavršavanja djelatnika. Odabir programa ovisi o ciljevima tvrtke i potrebama djelatnika.

Učinkovit plan obuke

U slučaju odluke da se organizira obuka za djelatnike, u praksi se najčešće dogodi da obuka ne bude zadovoljavajuća. Kad se odlučite na organizaciju obuke, važno je da se pobrinete da obuka polučiti željene rezultate. Zato je potrebno poduzeti sljedeće korake: analizirati potrebu za obukom, odabrati obučavatelja i način obuke te ocijeniti obuku.

1 Analizirati potrebu za obukom

Ponekad se obuka organizira bez razmišljanja o tome je li ona zaista nužna. Često vidimo da managera zavede oglas za obuku vezanu za poboljšanje pružanja usluga kupcima. Manager pomisli da je to dobra ponuda, a poboljšanje pružanja usluga kupcima je uvijek dobra ideja. Međutim, ako manager nije informiran o tome kakvu obuku djelatnici trebaju, kako može znati da će vrijeme koji će oni provesti na obuci, umjesto da budu produktivni na svojim radnim mjestima, biti učinkovito iskorišteno? Možda djelatnici nemaju problema s pružanjem usluga kupcima ili možda obuka uopće nije nužna.

Što se želi postići?

Prije nego što odlučite poslati djelatnike na obuku, važno je proanalizirati potrebu za obukom. Prvo provjerite je li predložena obuka u skladu sa strategijom

i ciljevima organizacije (odjela) te je li obuka najbolje rješenje za postojeće probleme. Koliko će se od uložena vratiti? Na kraju provjerite koja bi znanja, vještine i/ili stavove djelatnici trebali usvojiti kako bi mogli ostvariti ciljeve organizacije.

Kakva je motivacija?

Prilikom analize potrebe za treningom, treba naravno misliti o motivaciji djelatnika. Ponekad već postoji dovoljno znanja, ali djelatnici nemaju dovoljno samopouzdanja ili vještina da primjene to znanje ili pak imaju dovoljno znanja i vještina, ali nemaju dovoljno podrške iz odjela ili postoji otpor prema provedbi. Treba shvatiti da u procesu obuke djelatnici ne usvajaju samo nova znanja i vještine, nego obično moraju napustiti uobičajene radne navike i ponašanje na koje su navikli. Moraju se odučiti od postojećeg ponašanja. Može proći dosta vremena do primjene nove vještine s punim povjerenjem i sigurnošću. U tom slučaju trener će trebati uložiti više truda u mijenjanje stava, nego u usvajanje novih znanja i vještina kod sudionika. Ta gledišta mogu pomoći u odluci treba li ponuditi obuku djelatnicima. Nadalje, to daje i prijedlog sadržaja obuke. Naravno, izuzetno je važno uklopiti u obuku i osobne potrebe djelatnika. Obuka za koju djelatnici smatraju da je beskorisna ne pridonosi motivaciji i promjeni. Stoga je uvijek najbolje uključiti neke djelatnike u donošenje odluke kako bismo dobili točne informacije i veći predanost.

2 Izbor trenera i vrsta obuke

Ako je jasno što se želi postići

obukom, možete početi tražiti trenera i razgovarati s njim o vašim potrebama. Pobrinite se da to bude vrlo jasno, u pismenom obliku i nemojte odstupati od svojih ciljeva zbog pružatelja usluga ili trenera – oni bi trebali biti u stanju pružiti vam ono što želite. Mislite i na oblik i provedbu obuke. Nije uvijek nužno angažirati skupog pružatelja obuke; vrijedi provjeriti postoji li interno mogućnost da se razmijene znanja i vještine među djelatnicima. Dobro pazite na kvalitetu - budite kritični. Ako organizirate obuku s manje kvalificiranim internim trenerima, troškovi mogu ispasti veći od prihoda. Uzmite u obzir i vrijeme koje će djelatnici provesti na obuci i kada neće biti produktivni. Ovisno o ukupnom broju djelatnika, obuka može biti vrlo skupa. Tražiti jeftiniju alternativu nije uvijek najbolje rješenje. Plan obuke mora se bazirati na vašim ciljevima, sadržaju

ju i obliku obuke. Tvrtka postavlja treneru jasne kriterije o tome što sudionici trebaju znati ili što trebaju moći nakon obuke, a trener kaže kakve radne metode može ponuditi. Kako će se vježbati vještine? Koliko je vremena potrebno za poboljšanje znanja i vještina? Kako će se povezati obuka i praksa? Postoji li popratna obuka?

3 Ocjena obuke

Kako znati je li obuka bila uspješna? Važno je znati koji je učinak obuke, ako se uzme u obzir popratna obuka. Nadalje, ako razmišljate o tome da ponudite istu obuku drugim djelatnicima, morate znati kakav će biti povrat investicije.

Kakve su reakcije?

Mnogi treneri traže od sudionika da ispune obrazac za ocjenjivanje. Mišljenje sudionika je, naravno, važno, ali zbroj odgovora može dati pogrešnu i nepotpunu

ocjenu. Sudionici mogu, na primjer, dati visoke ocjene jer su se dobro zabavili, jer je bilo lijepo i ugodno, obuka je bila lijepa alternativa radnom danu, itd. S druge strane, rezultat može biti negativan zato što su teme bile dosadne ili teške, zato što suradnja s trenerom nije bila dobra, itd. Ta povratna informacija nije vezana za stvarni učinak obuke. Bolje je postaviti pitanja vezana za vrijednosti, kao na primjer, je li sadržaj bio koristan, težak, primjenjiv itd. Pitanja koja traže takvu vrstu mjerenja su bolji pretkazivači primjene vještina u praksi.

Što je naučeno?

Idealan objektivni način mjerenja uspješnosti obuke je dati sudionicima test s nekoliko pitanja i/ili vježbi vezanih za sadržaj treninga. Ako sudionici riješe isti test i prije obuke, rezultati treninga će se moći bolje izmjeriti. Da bi se dobio dobar pregled učinko-


vitosti obuke najbolje je testirati učinkovitost nakon otprilike tri mjeseca primjene u praksi.

Što se mijenja u praksi?

Da bismo znali je li obuka pridonijela u dovoljnoj mjeri usvajanju novih znanja i vještina, treba ocijeniti i proučiti rezultate u praksi. Mogu li sudionici pokazati da zaista primjenjuju naučene vještine u svakodnevnim radnim situacijama? Manager bi, naravno, morao biti u stanju ocijeniti jesu li djelatnici učinkovitiji, a ta ocjena nije uvijek subjektivna.

Na ocjenu managera mogu utjecati i njegova očekivanja vezana uz obuku. Ako je trening organiziran na inicijativu trenera, manager će prije vidjeti pozitivne rezultate (halo efekt). Drugi vid mjerenja učinkovitosti obuke može biti broj vanjskih znakova poput pritužbi ili pohvala.

www.balance-consultancy.com
za strateški management i marketing, upravljanje promjenama i korporativni razvoj, upravljanje ljudskim potencijalima, obuku i savjetovanje



Snimam, surfam, dijelim

Vip mobilni internet i MultiSIM usluga

Nova Samba tarifa za mobilni pristup internetu omogućava vam neograničen internet na najbržoj 4G LTE mreži. U kombinaciji s MultiSIM uslugom istodobno surfajte na više uređaja, a koristite jednu tarifu.

Više informacija na www.vipnet.hr ili na 091 77 00.



vip
Zagrlj život

mr. sc. Marko Krmpotić, spec. oralne kirurgije i implantologije

INTERVJU



Stomatologija bez kompromisa

Napredak i razvoj stomatoloških tehnika i tehnologije omogućio je da je danas u okviru stomatološke struke ne postoje ograničenja. Gotovo da nema nemogućeg – od željene boje, veličine i izgleda zuba. No, samo ako ste u rukama pravog stručnjaka!

Kada je riječ o suvremenoj stomatologiji, ona u potpunosti mora biti u službi pacijenta, a to znači da mora odgovoriti potrebama modernoga čovjeka. Svaki je pacijent različit, no svima je zajedničko to da žele kvalitetnu i brzu uslugu. Jedan od stručnjaka koji uspješno odgovara na zahtjeve

suvremenog pacijenta u stomatologiji je **mr. sc. Marko Krmpotić**, oralni kirurg i stručnjak za implantologiju. Dr. Krmpotić implantologijom se bavi već sedamnaest godina, a u svome kliničkom radu redovito se bavio terapijom najsloženijih implantoloških slučajeva. Stručno se

usavršavao iz područja dentalne implantologije diljem Europe i u SAD-u. Uz to, predaje na tečajevima iz dentalne implantologije u Hrvatskoj, a također je i dio Astra Tech tima za međunarodnu edukaciju - voditelj je međunarodnog radnog tečaja iz napredne implantologije. Dr. Krmpotić kaže kako mu je, baš kao i njegovom timu suradnika, pacijent uvijek na prvome mjestu. Svaki je slučaj jedinstven, a svaki pacijent ima svoju priču, pa je tako i pristup svakome od njih u potpunosti individualan.

Dr. Marko Krmpotić redovito sudjeluje na stomatološkim kongresima diljem svijeta, a sa jednog takvog kongresa održanog u New Yorku nedavno se vratio. Koliko je važna kontinuirana edukacija, u čemu je tajna uspješnog poslovanja u području stomatologije, što su implantati i kako je



moguće dobiti nove zube u jednom danu, te ima li Hrvatska potencijala za medicinski i dentalni turizam, dr. Krmpotić nam je otvrio u razgovoru.

[PSD] Uspješan ste stomatolog koji se specijalizirao za oralnu kirurgiju i implantologiju. U čemu je tajna uspješnog

poslovanja u području stomatologije?

Ključ uspjeha je u predanom radu, no istaknuo bih još nekoliko bitnih faktora. To je individualan pristup pacijentu, što znači da je potrebno slušati njegove potrebe od početka do kraja. Bitno je njegovati ne onaj strogi odnos liječnik-pacijent, nego jedan partnerski odnos u kojem se osluškujete potrebe svakoga od njih tijekom cijelog procesa, i tako se zajedničkom suradnjom dolazi do najboljih rezultata. Ono što uvijek nastojim je stručnim savjetima usmjeriti pacijenta i predložiti najbolje rješenje. Također, dobrodošao je i multidisciplinarni timski pristup. Svaki liječnik radi ono za što je specijaliziran. Danas jedan liječnik, pojedinac teško može pružiti pacijentu sve ono što struka danas nudi. Istaknuo bih kako je bitna tehnologija koja se koristi i vrhunska kvaliteta materijala. To je jednako važno i pacijentima, ali i samim liječnicima koji s takvom opremom rade. Kada se na taj način „posao posloži“, onda dobijete tim ljudi koji rade kvalitetno i brzo, a pacijenti to prepoznaju. Jer osobito danas, kada se svima žuri, ljudi žele uložiti što manje vremena, a dobiti što bolji rezultat. I upravo na tome danas stomatologija teži da stvara i održava uvjete u kojima će se pacijent osjećati ugodno i sigurno.

[PSD] Mnogi ističu da je za lijepe i zdrave zube najvažnija preventiva.

Preventiva od najranije dobi je svakako najvažnija, a te se navike grade od djetinjstva. Tako petogodišnje dijete koje pere zube dva puta dnevno po tri minute neće dobiti karijes. Dakle, važno je s brigom o zubima krenuti na vrijeme.

[PSD] No, u zreloj dobi, osobito nakon pedesete godine života, velik broj ljudi se suočava s problemom gubitka zubi.

Što tu predlaže moderna stomatologija?

U zrelim godinama, kada dođe do neželjnog gubitka zubi, potrebno je nadoknaditi izgubljeno. Na sreću, danas u stomatologiji gotovo ništa nije nemoguće. Kada je u pitanju nadoknada jednog zuba ili više njih, suvremena stomatologija prednost daje implantatima. Implantat je mali vijak koji se ugrađuje u kost gornje i donje čeljusti i služi kao zamjena za korijen izgubljenog zuba. Riječ je o „umjetnom“ korijenu, izrađenom od biokompatibilnog metalnog titana.

PSD | Kada govorimo o naprednim tehnikama i metodama u modernoj stomatologiji, one se također koriste i u oralnoj kirurgiji. Koji su najčešći zahvati u tom području?

Nisu rijetki slučajevi da se zubi moraju izvaditi zbog dubokih karijesa, uznapredovalog parodontitisa ili opsežnih i tvrdokornih periapikalnih upalnih procesa. Najčešći zahvati u oralnoj kirurgiji su vađenja zubi te operativna ili neoperativna vađenja umnjaka. Čest zahvat je i odstranjivanje vrška korijena zuba. Osim toga, dentalna implantologija je prvenstveno oralna kirurška disciplina a za kvalitetnu ugradnju implantata potrebna je prije svega dobra kirurška edukacija. Postupak ugradnje implantata je oralno-kirurški zahvat u domeni specijalista oralne kirurgije. U svim tim zahvatima struka je vrlo napredna i – kompromisa nema. Uz stručne osobe, najbolje materijale i opremu postižu se i odlični rezultati.

PSD | U svojoj karijeri susreli ste se s određenim brojem pacijenata - poslovnih ljudi.

Poslovni ljudi specifična su skupina pacijenata kojoj je osobito važno da se stomatološki problem riješi u najkraćem mogućem roku, ali kvalitetno. Struka je i tu dala svoj maksimum, pa tako danas imamo zahvat koji omogućava

da pacijent uđe u polikliniku bez ijednog zuba, a izađe sa svima i to u samo 24 sata. Nevjerojatno zvuči, ali je moguće. Taj smo koncept nazvali „Novi osmijeh – odmah“. Ukratko, a radi se o ugradnji implantat u općoj anesteziji, bez klasičnog reza i šivanja, čime se smanjuju i postoperativne tegobe. Odmah isti dan započinje se sa protetskom terapijom. Idući dan, pacijent odlazi kući s novim osmijehom. S obzirom da je riječ o zahvatu koji je gotov za jedan dan, on odgovara mnogim poslovnjacima kojima je vrijeme dragocjeno. No, moj tim suradnika i ja, orijentirani smo podjednako na različite skupine i profile, od najmlađih pacijenata, tinejdžera, studenata, mladih žena i muškaraca, ljudi srednje dobi, pa sve do umirovljenika. Jer je i spektar usluga vrlo širok – od obiteljske i estetske stomatologije, ortodontije, implantologije, stomatološke protetike pa sve do dentalne medicine u trećoj životnoj dobi. No, kada ste već spomenuli poslovne ljude, spomenuo bih još i *dental wellness* za koji se odlučuje upravo velik broj pacijenta iz te kategorije. To je svojevrsni „kozmetički tretman“ za zube, odnosno čišćenje zubnog kamenca ultrazvučnim uređajem, zatim slijedi pjeskarenje tvrdih zubnih tkiva te na kraju premazivanje zuba zaštitnim premazom.

PSD | Redovito se educirate i sudjelujete na različitim kongresima, kao polaznik, ali i kao predavač. Upravo ste se vratili sa jednog takvog kongresa u New Yorku. O čemu je bilo riječi na kongresu i koliko je uopće važna kontinuirana edukacija u stomatologiji?

Kontinuirana edukacija u stomatologiji vrlo je važna. Tim mojih suradnika i ja, redovito se educiramo i pratimo novosti u svijetu stomatologije kako bismo pacijentima u svakom trenutku mogli pružiti doista ono najbolje.

Stalnim usavršavanjem ulažemo u sebe, širimo svoja znanja i stječemo nove vještine koje onda možemo primijeniti u svakodnevnom radu s pacijentima. Nedavno sam sudjelovao na velikom implantološkom kongresu u New Yorku na kojem smo prikupili neke nove vještine koje smo odmah stavili na raspolaganje našim pacijentima.

PSD | Medicinski i dentalni turizam danas je sve popularniji. Hrvatska ima potencijala, no, koristi li ga, prema vašem mišljenju dovoljno?

Potencijala za razvoj medicinskog i dentalnog turizma u Hrvatskoj ima. Zemlje u okruženju dobra su tržišta za takve usluge. Ono što nedostaje je strategija promicanja Hrvatske kao destinacije za medicinski turizam, što bi na sebe trebala preuzeti država te jasno definirana tržišna niša u kojoj se želimo pozicionirati, za što bi odgovornost trebala preuzeti struka. Nisam siguran da je koncept *low cost, low quality* koji trenutno najbolje funkcionira, dugoročno najbolji. Moj je stav da bi se trebali pozicionirati kao destinacija visoke kvalitete i umjerenih cijena čime bismo privukli kvalitetniju klijentelu iz zapadnoeuropskih zemalja i Skandinavije. Osobno nemam prevelika iskustva sa stranim pacijentima jer smo u našem svakodnevnom radu fokusirani prvenstveno na zahtjevu domaću klijentelu i njima smo prilagodili organizaciju rada i kvalitetu usluge. To često nije kompatibilno s dentalnim turizmom kakav trenutno imamo u Hrvatskoj.

PSD | Koje grane zdravstvenog turizma su u Hrvatskoj najrazvijenije, a kojima se treba više posvetiti i dodatno ih razvijati?

Uz stomatologiju, na koju globalno otpada 40-50% medicinskog turizma, najperspektivnije grane su svakako estetska kirurgija, oftalmologija te fizikalna medi-

cina i rehabilitacija. Stomatologija je vjerojatno trenutno najdalje odmakla jer su stomatolozi po prirodi više okrenuti tržištu i lakše se prilagođavaju novonastalim okolnostima. Koliko čujem, i u oftalmologiji se ide prema naprijed velikim koracima, estetska kirurgija ima dugu tradiciju, a najveći potencijal vjerojatno leži u fizikalnoj medicini i rehabilitaciji.

PSD | Stomatološke ordinacije u Hrvatskoj veoma su popularne među europskim turistima. Na koje se načine ova grana uspjela istaknuti kao poželjna i uspješna?

Trenutno se igra na kartu brzih i jeftinih tretmana, što privlači veliki broj pacijenata niske plaćne moći i dosta niskih kriterija. U stomatologiji je kvaliteta uvijek direktno povezana s cijenom tako da se bojim negativnih posljedica trenutačnog *low cost, low quality* modela. Mi se ne vidimo u tome. Zagovornik sam podizanja kvalitete i cijena za strane pacijente te dugoročno pozicioniranje u srednjem i višem cjenovnom i kvalitativnom razredu. Paralela se može povući i s klasičnim turizmom. Možemo reći da bi optimalan model medicinskog turizma u Hrvatskoj bio onaj s četiri zvjezdice, nasuprot sadašnjem s dvije i tri zvjezdice.

PSD | Kakve će se prilike otvoriti za našu zemlju ulaskom u EU? Koje medicinske i zdravstvene grane mogu konkurirati ostatku Europe?

Prilikom vidim prije svega u otvaranju većeg tržišta i lakšoj fluktuaciji pacijenata. Tu nažalost vrebaju i opasnosti od konkurencije iz zapadnoeuropskih zemalja. Jedini izlaz je u stalnom držanju koraka s Europom i podizanju kvalitete medicinske usluge, ali i organizacije poslovanja. Na velikom slobodnom tržištu opstaju samo najjači i najbolji. Pitanje je gdje su tu hrvatska privatna stomatologija i medicina.

MEDIJSKO UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA



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

Kada nastupi kriza vaš cilj nije da pobijedite, već da izgubite sa što manjom razlikom!

William Essex je rekao: „U poslovnom svijetu postoji jedno pravilo: imajte dobre ideje ali ne budite prepametni!“ Sredinom devedesetih godina jedna je škotska osiguravajuća kuća osmislila sljedeću ideju: poslati golubove u kutijama nekolicini financijskih novinara. Golubovi su bili sigurno upakirani u kutije, a sama zamisao ideje je bila da će njihov dolazak i puštanje na slobodu poslužiti kao originalan način prezentacije novih proizvoda te korporacije. Međutim, rezultat je bio drugačiji nego li su zamišljali. Jedan kolumnist se zapitao: „Što bi se dogodilo da su golubovi dostavljeni dan ranije ili da novinari nisu bili tu da ih preuzmu i puste na slobodu?“ (Essex, W. (2006). *Mogu li vas citirati. Velika Britanija: Paper-net Limited, p.170.*)

Kako je komunikacija ključan i nezaobilazan dio marketinga, veliki dio upravljanja u kriznim situacijama se odnosi upravo na upravljanje informacijama. Ne postoji tvrtka, institucija i organizacija koja se nije susrela sa krizom. Međutim, i danas kada je uloga medija neprocjenjiva, postoje organizacije koje se vode mišlju da krizu mogu „zataškati“ ili da ju mogu „uljepšati“. Ne samo da to nije moralan, etičan i legitiman pristup, već je i potpuno

pogrešan pristup koji može dovesti kompaniju u vrlo velike gubitke zbog proklamirane loše slike u javnosti. Vrlo često tada se traže krivci i obično su prvi i najveći novinari. Međutim, uloga novinara i jest da prenesu informaciju javnosti, neovisno radi li se o pozitivnoj ili negativnoj informaciji. Upravo zbog toga, novinarska struka ima veliku količinu odgovornosti ali to ne znači da su novinari i „krivci“ jer su prenijeli informaciju javnosti. Vi morate imati strategiju za upravljanje u kriznim situacijama i svi djelatnici vaše tvrtke moraju biti upoznati s njom. Kada nastupi kriza, nemojte čekati da netko drugi otkrije krizu i plasira ju u medijima.

Ovdje nećemo navoditi dobre i loše primjere upravljanja kriznim situacijama, već ćemo koncentrirati pažnju na praktično postupanje s istima. Kada nastupi kriza, prvo što trebate napraviti jest kontaktirati najutjecajnijeg novinara kojeg poznajete. Nemojte pokušati uljepšati krizu koja se dogodila, jer sve osobe iz tog slučaja koje će novinar kontaktirati, potrudite se imati određeni *spin*. Važno je da ispričate činjenice (bez uljepšavanja) i da ne ispričate samo svoju stranu, već cijelu priču. Samim time vi postajete primarni izvor činjenica o kriznoj situaciji. Novinari nisu baš skloni glasnogovornicima, PR stručnjacima, jer su svjesni da oni prijeporno rade za interes druge strane. Lošu situaciju nikada ne možete pretvoriti u dobru, niti nemojte to

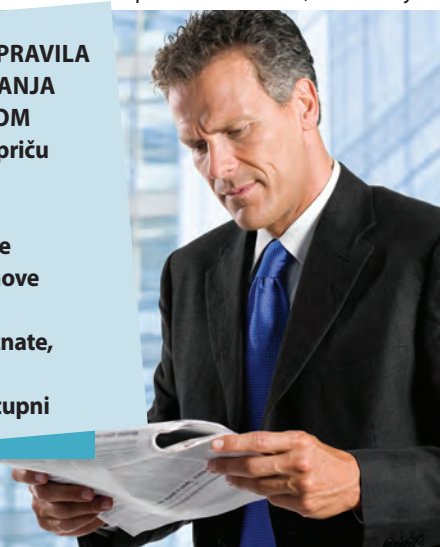
nastojati činiti. Cilj upravljanja kriznom situacijom je u smanjenju negativnog utjecaja loše situacije. Tu će se poslužiti citatima Napoleona: „Ako bih pustio uzde tisku, ne bih se održao na vlasti ni četiri mjeseca“ i „Ostaviti tisak sam sebi, znači isto što i zaspati pred opasnošću“.

Znate li tko je John Stuard Mill?

Umro je 1873. godine, a ta je godina ostala zapamćena jer se smatralo da je on bio zadnji čovjek koji je znao sve što se moglo znati na svijetu. Bio je glasoviti britanski ekonomist, politički mislilac i filozof. Danas, i sama pomisao da postoji netko tko bi mogao znati sve poznate činjenice je uistinu smiješna (Ibidem). Danas živimo u razdoblju znanja i njezinog širenja, količina informacija se udvostručuje svakih nekoliko godina, znanstvene informacije više nisu ograničene, a znanstvenici svoja najnovija otkrića objavljuju u cca. 400 000 znanstvenih časopisa u svijetu. Naše navike su drugačije i skloni smo brzim i agilnim promjenama, u kontaktu smo sa sve većim brojem ljudi, naši odnosi traju sve kraće, okružuje nas veliki izbor ponude različitih proizvoda, a za većinu postoji opasnost da će biti zaboravljeni sljedeće godine. Danas imamo razvijenu sposobnost sintetiziranja i prikupljanja informacija, te njihove pohrane i prosljeđivanja.

SEдам OSNOVNIH PRAVILA PRILIKOM UPRAVLJANJA KRIZNOM SITUACIJOM

1. Prvi iznesite vašu priču
2. Recite je sami sebi
3. Recite je cijelu
4. Provjerite činjenice
5. Nemojte skrivati nove informacije
6. Ukoliko nešto ne znate, tako i recite
7. Uvijek budite dostupni (Ibidem)



CERTUM PROJEKT

STRUČNA MIŠLJENJA SUDSKIH VJEŠTAKA?
EKO GRADNJA? LEGALIZACIJA OBJEKTA?

WWW.CERTUM-PROJEKT.HR

E-MAIL: INFO@CERTUM-PROJEKT.HR

TEL/FAX: 01/5617-425



ENGLJSKI,



NJEMAČKI,



RUSKI,



SLOVENSKE JEZIK

Nekada su samo velike organizacije imale takvu moć. Danas je moć informacija dostupna svim građanima. Upravo zbog svega toga, itekako se nameće važnost upravljanja informacijama a posebice u situacijama kada nastupi kriza. Zašto je to važno? Naše moderno doba, koje često nazivamo „informacijskim“, nikada nije bilo prozvano „dobom znanja“. Informacija se nikada ne može doslovno protumačiti kao znanje. Ona se prijeporno mora preraditi – treba joj se pristupiti, apsorbirati je, razumjeti, usvojiti i zadržati (Cialdini, R.B. (2007). *Utjecaj-znanost i praksa*. Zagreb: Mate d.o.o., p.237.).

Protupriča

Jako je opasno u kriznoj situaciji pokušati medijima plasirati protupriču. Primjerice, vaš kemijski pogon jako zagađuje okoliš, međutim vaš laboratorij za istraživanje zelenog goriva upravo radi na proizvodnji automobila na parni pogon. Kao što je razvidno iz navedenog primjera, uvijek postoji i ona svijetla strana. Stoga, plasiranje protupriče nikako nemojte uvrstiti u vašu strategiju upravljanja kriznim situacijama. Protupriča je pandan izbjegavanju istine. Vaš cilj nije natjerati javnost da gleda na drugu stranu, vaš cilj se očituje u smanjenju negativnog utjecaja loše situacije.

Pogledajte sljedeću kauzalnu situaciju:

Nakon što je SAD 11. rujna zadesila tragedija, jedna mlada djelatnica britanskog ministarstva iznijela je sljedeći prijedlog: „Sada bi bio dobar trenutak da se pokopaju loše vijesti.“ Većina medija koji su prenijeli tu sramotnu ideju, naveli su imena organizacija koje su uistinu objavile loše vijesti nakon tragedije 11. rujna (rezultati poslovanja i sl.). Iz ovog primjera je razvidno da u upravljanju kriznim situacijama nema konkurencije (Essex, W. (2006). *Mogu li Vas Citirati. Velika Britani-*

ja: Papernet Limited, p.156.)

Curenje informacija

Kada nastupi kriza, ponekad postoje informacije koje ne smijete objaviti a kada bi netko došao do tih informacija cjelokupna „slika“ bi poprimala skroz drugačiji oblik. Također, možda ste se našli u situaciji gdje mediji ne gledaju „u pravom smjeru“ i kada bi znali samo „jednu stvar“ sve bi razumjeli. Međutim, ako ste vođeni mišlju da treba dopustiti informacijama „da procure“, novinarima je itekako jasno da se radi o „namjernom curenju informacija“. Upravo zbog toga, nemojte dopustiti da „informacije procure“. U kriznim situacijama to možete napraviti jedino i isključivo s novinarom u kojeg imate povjerenja (*Ibid*).

Problem negativnog spina

Da biste razumjeli problem negativnog spina i njegov utjecaj na vašu tvrtku u krizi, prije svega morate razumjeti kako funkcioniraju mediji. Negativan spin uvijek radi za medije – on nudi drugu stranu priče.

Novi kut gledanja na cjelokupnu nastalu situaciju. Također, morate biti svjesni da postoje čitatelji koje samo zanimaju negativne stvari. S druge strane, uzmemo li u obzir statističke pokazatelje: negativne priče uvijek imaju veću čitanost od pozitivnih i proširuju publiku. Sada kada znate sve ove činjenice, važno je da se nipošto ne trudite negativni spin pretvoriti u pozitivni.

To je nemoguće i tu većina tvrtki griješi u uzastopnom pokušaju „Sizifovog posla“ (op.a. metafora za uzaludan posao ili besmislene radnje). Kada nastupi kriza, bit će tvrtki, ljudi i organizacija, kojima neće biti u interesu da uspijete. Važno je da i dalje budete fokusirani i pribrani, te da iznosite nove informacije i činje-

Samo su odlične tvrtke orijentirane na kupca, ostale samo tako pričaju...
Nemojte biti među ovim drugima!



Customer Service Akademija



68% kupaca odlazi zbog prodajnog osoblja



samo se 4% nezadovoljnih žali (1 od 25!!!)



svoje nezadovoljstvo u prosjeku dijele s 9 do 20 ljudi (uz Facebook daleko više)

Početak akademije 20. rujna 2013. na adresi Badalićeva 26a, Zagreb

Neki od dosadašnjih polaznika:

Diona, Emmezeta, Raiffeisen banka, Ericsson Nikola Tesla, MakroMikro, Erste banka, Zoo hobby, Croatia osiguranje, Hypo Alpe Adria bank

Kontakt

Sanja Gomuzak
sanja@heraklea.hr
tel/fax: 01/ 4811 760

csakademija.heraklea.hr

Prijave do
1.9.2013.



nice. Vaš cilj nije prepiranje, utvrđivanje krivca ili okrivljavanje nekog drugog (*Ibid*).

Studije slučaja

Iako bih ovdje mogla navesti i neke druge slučajeve, navest ću slučajeve koji se koriste kao postulati primjera upravljanju kriznim situacijama. Menadžment kompanije Perrier 1990. godine suočio se s tragičnom vijestju da su pronađeni tragovi benzena u flašama njihove mineralne vode.

Korporacija Perrier odmah je tu informaciju objavila u medijima te opozvala i uništila 40 milijuna flaša vode, što je koštalo kompaniju 20 milijuna funti. Tijekom slijeda cijelog događaja, korporacija Perrier je cijelo vrijeme obavještavala javnost o svakom učinjenu koraku.

Znate li koji je rezultat postigla kompanija Perrier? I danas pijemo Perrier vodu. Kao što je vidljivo iz slučaja Perrier, ključan problem koji može nastati za vašu tvrtku

prilikom nastanka krizne situacije, jest da ukoliko njome učinkovito ne upravljate, ona će rasti. Postoji jedna studija slučaja koja se često navodi za primjer na marketinškim tečajevima: jedan proizvođač ženskog rublja zaprimio je pismo od svog potrošača.

Naime, potrošačica je bila nezadovoljna proizvodom i žalila se proizvođaču da su joj se najlonke smežurala kada ih je pokušala osušiti pokraj vatre. Nažalost, dotična kompanija je odgovorila toj gospođi porukom čiji je smisao bio sljedeći: „Pa naravno da su se smežurala, glupačo.“ Rezultat koji je uslijedio za tu kompaniju bio je poražavajući.

Prodaja u toj regiji bila je u drastičnom padu jer su se sve uvrijeđene prijateljice od uvrijeđene potrošačice prebacile na kupnju druge robne marke. Iako je ovaj primjer uistinu drastičan i radikalno, ali je vrlo slikovito i značajno sve nas upućuje na značajnu činjenicu: nikada ne podcijenjujte potrošače i javnost!

UNAPREĐENJA SASTANAKA



Milan Grković

Unapređenje sastanaka je obavezna, kontinuirana i sustavna aktivnost pojedinaca i svih oblika zajedništva (pojedinci, organizacije i zajednice) za postizanje željene izvrsnosti.

Stanje sastanaka

Postizanje ciljeva temelji se na provedbi odluka koje se donose isključivo na sastancima. Sastanak je svaki kontakt s jednom ili više osoba bez obzira na vrijeme, mjesto i način. Stanje sastanaka je katastrofično jer je većina neučinkovita, duga i prečesto se događaju. Neučinkoviti sastanci dovode do stanja kada nisu postignuti svi elementi postavljenih ciljeva i uz veliku (nepotrebnu) potrošnju resursa.

Činjenice o sastancima

Više od 60% sudionika sastanaka smatra da su sastanci neučinkoviti. Rukovoditelji više od 75% svoga vremena provode na sastancima. Što je osoba na višem organizacijskom nivou, više vremena provodi na sastancima te donosi važnije odluke s dalekosežnim posljedicama (pozitivnim ili negativnim).

Paradoks sastanaka

Paradoks sastanaka je stanje kada su sastanci kontinuirano neučinkoviti, dugi i česti, svima je to jasno, a ništa se ne čini da se takvo negativno stanje promijeni. Sagledajmo paradoks sastanaka kroz tri elementa:

1. Stanje sastanaka

- Sastanci su neizbježni. Oni su jedini način dogovaranja u organizacijama.

- Brojni su i javljaju se u različitim oblicima.

- Svaki pojedinac svakodnevno sudjeluje u više različitih sastanaka unutar i izvan organizacija u kojima djeluje kao i u



POLAZNI ELEMENTI

• Sastanci su temeljni oblik djelovanja u zajedništvu s drugima bez obzira na oblik zajedništva.

• Ključni proizvodi sastanaka su odluke.

• Odluke u potpunosti definiraju djelovanje (potrebne aktivnosti) pojedinaca i organizacija.

• Od provedbe potrebnih aktivnosti koje su definirane odlukama ovise konačna postignuća.

osobnom životu.

Ključne riječi: *sastanci su neizbježni*

2. Problem sastanaka

- Sastanci su dugi, česti i neu-

činkoviti. - Odluke su često nekvalitetne i nepravovremene.

- Donesene odluke se najčešće ne provode sve i u potpunosti.

- Često se javlja situacija da se ide iz sastanka u sastanak - to su „neuspješni sastanci u nizu“.

Ključne riječi: *neučinkoviti sastanci*

3. Bez promjena

- Iako je većina pojedinaca i organizacija svjesna neučinkovitosti sastanaka, ništa ili jako malo se čini na promjeni takvog stanja.

Ključne riječi: *zacementirani sastanci*

Nema li većeg paradoksa od toga da takva negativna stanja u problematici sastanaka i dalje toleriramo?

POTICAJNA PITANJA

1. Jesu li vaši sastanci u paradoksu sastanaka?

2. Zar ste se zaista pomirili sa stanjem da vaši sastanci budu neučinkoviti, dugi i česti?

3. Zar zaista mislite da se sastanci ne mogu unaprijediti?

4. Mislite li i dalje da sastanke ne treba mijenjati? I to drastično!

Praktikum 1

1. Analizirajte sastanke na kojima sudjelujete i za njih utvrdite:

- Jesu li neučinkoviti?

- Jesu li dugi?

- Jesu li učestali?

Ako je i jedan odgovor „da“ vi ste u paradoksu sastanaka. Promjene su neizbježne i hitne.

2. Ako ste nezadovoljni sa sastancima na kojima sudjelujete, utvrdite precizne mjere za njihovo unapređenje. Koristite alat LPR da uklonite paradoks sastanaka:

1. Definirajte listu potrebnih aktivnosti
2. Odredite prioritete rješavanja definiranih potrebnih aktivnosti
3. Postavite rokove za provedbu potrebnih aktivnosti.

Neka vam sastanci budu prilika za postignuća, a ne gubitak vremena i izvor svakodnevnog stresa. Za neučinkovite sastanke nema opravdanja. Uz neučinkovite sastanke nema uspjeha ni u jednom području života, kao ni u radu organizacija u kojima djelujete. Zato sastanke sustavno i kontinuirano činite učinkovitijima, kraćima i rjeđima jer je to osnovni preduvjet za vaš uspjeh u bilo kojem području života.

Postupanje sa sastancima

Ako sastanci nisu učinkoviti, ni donesene odluke neće biti dobre. Kod neučinkovitih sastanaka odluke su najčešće: zakašnjele, nepotpune, na nižoj razini potencijala organizacije, nezakonite, tehnološki pogrešne, u interesu pojedinaca i/ili izdvojenih grupa. Zato sastanke moramo kontinuirano i sustavno unapređivati i činiti ih

učinkovitijima. Sustavnim unapređenjem sastanci će biti: spontaniji, učinkovitiji, kraći, rjeđi, produktivniji, poticaj za inicijative, mjesto za stjecanje novih vještina upravljanja, prigoda za bolji timski rad, češći konsenzus pri donošenju odluka, uz manje nesuglasica, sukoba i ekscesa, stvaranje mogućnosti za uspješnu karijeru pojedinaca, boljem vrednovanju grupe unutar i izvan organizacije, razvoj organizacije bez velikog materijalnog, financijskog i vremenskog ulaganja.

Praktikum 2

1. Napravite plan unapređenja sastanaka: na osobnoj razini, za svaki oblik zajedništva u kojem djelujete.

2. Plan unapređenja sastanaka neka bude strukturiran (opisan) pomoću osnovnih pitanja

- osnovnog alata u **Modelu univerzalne izvrsnosti – MUI:** (što, zašto, kako, s čime, tko, gdje, kada, izvijestiti, nastavak).

Sastanak sa samim sobom (SSSS)

Sastanak možete održati i sami sa sobom. Sastanci sa samim sobom su najvažniji sastanci i imaju apsolutni prioritet održavanja u odnosu na bilo koju vašu drugu aktivnost. To je planirano vrijeme pojedinca koje posvećuje analizi (stanje, po-

trebne aktivnosti) svojih problematika iz svih područja života. To je alat koji sustavno omogućava pojedincu da bude učinkovitiji u planiranju, organizaciji i djelovanju u namjeri da postigne željene i planirane ciljeve. Uvođenje redovitih sastanaka sa samim sobom (SSSS) je jedna od ključnih mjera kako pomoću sastanaka biti učinkovitiji u djelovanju i u cijelosti koristiti svoje potencijale, ostvariti želje i osigurati potrebe.

Uporaba sastanka sa samim sobom može biti:

1. Prema vrsti djelovanja
 - uklanjanje negativnih stanja: kašnjenja, nekvalitetno, nedovoljno, nezadovoljstva, neodgovarajuće trošenje resursa (prekomjerno, premalo)
 - unapređenja (kvalitetnije, više, jeftinije, brže, lakše jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije) - razvojne aktivnosti
2. U odnosu na koga?
 - vas
 - drugih osoba koje su u interakciji s vama (obitelj, suradnici, poslovni partneri, prijatelji, članovi zajednice u kojoj živite i radite)
3. Za područja života (profesionalni život, financije, zdravlje, emocionalni život, intelektualni život, obitelj, društveni život).

Savjeti

- Osigurajte da tijekom sastanka ne budete ometani ni na koji način. Obavezno isključite telefon i mobitel.
- Najmanje jednom tjedno planirajte sastanak sa samim sobom.
- Neka sastanak traje najduže 30 minuta.
- Poželjna dinamika održavanja sastanka sa samim sobom je svaki dan. Tada svakodnevni sastanci ne treba da su duži od 15 minuta.
- Na svakom sastanku odredite barem jednu temu kojom ćete analizirati jedno područje u

životu: profesionalni, financijski, zdravlje, emocionalni, intelektualni, obitelj i društveni život.

- Neka osobe iz vašeg okruženja znaju da imate sastanak sa samim sobom. To će ih obvezati da vas ne ometaju.
- Zagovarajte i druge osobe iz svog radnog i životnog okruženja da prakticiraju sastanak sa samim sobom.
- Razmjenjujte iskustva s drugim osobama koje prakticiraju sastanke sa samim sobom.

Praktikum 3

1. Donesite odluku o kontinuiranom odražavanju sastanaka sa samim sobom.
2. Definirajte dinamiku održavanja sastanaka (koliko često).
3. Odrediti termin za održavanje sastanaka (po mogućnosti isti termin).
4. Odredite dužinu trajanja sastanka. Striktno poštujujte planirano trajanje sastanka.
5. Donesene odluke neka budu strukturirane (cjelovito opisane) i arhivirane.
6. Barem jednom mjesečno si dajte ocjenu kako vodite sastanke sa samim sobom.
7. Kada god imate priliku i potrebu, unapređujte metodologiju sastanaka sa samim sobom. Sastanci sa samim sobom su proces određivanja pravog i svrhovitog smjera u životu i bez njih ostaje samo improvizacija s izvjesnim ishodom koji se zove neuspjeh.

Zaključak

Sastanci su najzanemarenija problematika koja se unapređuje. S time odmah treba prekinuti i unapređenjima sastanaka dati prioritet djelovanja na osobnoj i organizacijskoj razini. Bez učinkovitih sastanaka planirani ciljevi se neće postići, a usput će se prekomjerno trošiti resursi koji su nam uvijek nedostatni i potrebni za „pametnije“ stvari od neučinkovitih sastanaka.

Vještina sudjelovanja/vođenja sastanaka je vještina koja se mora učiti. Nema prirodno talentiranih osoba za uspješno vođenje/sudjelovanje sastanaka.

ELEKTRONIČKE KNJIGE O SASTANCIMA

autora Milana Grkovića

1. SASTANCI UPRAVLJANJE VREMENOM

2. MODEL UPS – UPRAVLJANJE POMOĆU SASTANAKA

Problematika sastanaka sa ciljem poticaja učinkovitijeg sudjelovanja/vođenja sastanaka. Mnogo savjeta kako poboljšati rad sastanaka s gledišta upravljanja vremenom. Analiza pripreme, tijeka i aktivnosti poslije sastanka.

“Model UPS - upravljanje pomoću sastanaka” je namijenjen:

- ▶ pojedincima,
- ▶ organizacijama (tvrtke, udruge, izvršna vlast, ustanove, institucije...).

Jedini sustavni model o učinkovitim sastancima na hrvatskom govornom području!

Tel: 385 98 57 88 31, Email: alfa@portalalfa.com, Skype: [milan.grkovic](https://www.skype.com/name/milan.grkovic)
www.portalalfa.com/esastanci

KAKO PREPOZNATI LAŠCA U PREGOVORIMA?



doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

Budući da laganje može dovesti do nepovoljnog poslovnog ishoda za jednu stranu, najčešće zbog postojanja asimetrije informacija, važno je naučiti prepoznati neetično ponašanje poslovnih partnera. Drugim riječima, važno je znati otkriti kada osobe prikrivaju informacije, odnosno izbjegavaju istinu te kada je iskrvljuju, odnosno lažu.

Čini se da je laganje dio normalnog ljudskog ponašanja. Izgovaranje laži često ne predstavlja iznimku, već pravilo. No, pritom treba napomenuti da je riječ o spontanim malim lažima koje ljudi izgovaraju relativno nesvjesno. Prema istraživanjima najčešće lažemo drugima o tome kako se osjećamo, što radimo i koji su nam planovi te namjere kretanja. Čak 60% osoba koje se tek upoznaju lagat će drugoj osobi već nakon nekoliko minuta kako bi ostavili bolji dojam. Istraživanja kažu da nam u prosjeku dnevno lažu između deset i dvije stotine puta. Iako se može činiti da je laganje dio ljudske prirode i time se ne treba previše zamarati, laganje, posebice u pregovaranju i poslovanju, nije samo nemoralno, ono je i nezakonito. Zakoni obično identificiraju nekoliko elemenata koji neku radnju klasificiraju kao prijevaru. Obično se radi o lažnom predstavljanju činjenica, znanju osobe koja ih predstavlja da su lažne, želju da druga strana povjeruje u lažno prikazivanje ili predstavljanje te štetu koju je ne-

dužna strana pretrpjela. Stoga je neetična pregovaračka praksa ne samo nemoralna, već i nezakonita i podložna sankcijama kada se otkrije.

Kako otkriti lašca?

Općenito se smatra da lažu oni koji izbjegavaju kontakt očima, mijenjaju boju glasa, znoje se, intenzivnije dišu, češće trepću, rade veće pauze između odgovora, pretjeruju u osmijehivanju ili pak u ozbiljnosti, puno pričaju itd. Lašce možete prepoznati i po tome što će iznenada promijeniti temu na nešto što misle da će vas zaokupiti, poput nove odjeće ili frizure. Lašci također izbjegavaju šutnju ili praznine u razgovoru te će ih nastojati što prije popuniti brbljanjem. Oni će vas isto tako rijetko gledati u oči, njihov pogled će neprestano mijenjati smjer i biti neusredotočen. Često će biti slatkorječivi, ali i zauzeti tjelesni obrambeni stav u smislu prekrštenih ruku i nogu. Uz to imat će poteškoća pri dodavanju emocija priči u smislu podizanja obrva, razlike u tonu glasa, gesta i slično. Osobe se pri procjenjivanju govori li neka osoba istinu većinom oslanjaju na vlastita prethodna iskustva s drugim ljudima. No, istraživanja pokazuju da su ljudi zapravo nekompetentni kao detektori laži. Laganje je prilično teško detektirati. Osim toga, istraživanja su opovrgnula mnoge značajke ponašanja lažaca. Tako se pogrešnim pokazalo da lašci baš uvijek odvrću pogled, više trepću, mijenjaju poze tijela, pomiču ruke na specifične načine, neumjesno se smiju ili čine specifične pokrete nogama. Štoviše, iskusni lašci često znaju po kojim signalima ih se može otkriti pa izbjegavaju ili kontroliraju takva ponašanja. Tako su prema jednom istraživanju studenti bolje detektirali lašce kada su čitali transkript njihova govora, nego gledanjem video zapisa. Većina ljudi neke događaje povezuje s emocijama koje su im se pritom javile, kao što su:

strah, ljutnja, zabrinutost ili radost. Lašci nemaju takve emocija jer se događaj nije niti dogodio, stoga im je puno teže kronološki konstruirati priču. Lašce možete otkriti i tako da ih zamolite da priču ispričaju obrnutim redoslijedom. Iako u tome mogu uspjeti, lašcima će za to trebati više vremena jer moraju razmisliti o svemu onome što su vam već ranije rekli.

Pinokio efekt

Istraživači su utvrdili razlike u ponašanju između onih koji lažu i onih koji govore istinu. No, u analizu je korisno uključiti i pojedince koji obmanjuju sugovornika svjesnim uskraćivanjem informacija. Lašci su imali tendenciju koristiti puno više riječi od onih koji su govorili istinu, vjerojatno kako bi odagnali sumnju slušatelja. Utvrđeno je da je broj riječi rastao kada je sugovornik izražavao sumnju u istinitost izrečenoga. Ovaj fenomen u ponašanju može se nazvati Pinokio efektom. Baš kao što je Pinokiju nos rastao sa svakom izgovorenim laži, tako se i kod lažaca povećavao broj izgovorenih riječi. S druge pak strane, osobe koje su obmanjivale sugovornika izbjegavanjem istinitih činjenica koristile su manje riječi i kraće rečenice od onih koji su govorili istinu. Lašci su također bili skloniji složenijim jezičnim konstrukcijama kako bi naglasili neke činjenice koje predstavljaju laž. Tako su bili skloniji reći: „Ne, nisam ja to učinio.“, „Ne, ja to nikako ne mogu vjerovati.“ i slično. Također će upotrebljavati izraze kao „Ne lažem, vjeruj mi“, „Govorim istinu“ i sl. Čini se da složenije rečenice i veliki broj izgovorenih riječi imaju učinka. Utvrđeno je da su osobe bile sklonije vjerovati lašcima nego osobama koje su izbjegavale istinu te koristile manje riječi. Relativna tišina u izričaju izgleda podiže više sumnje nego bujica laži. Iako su se ove spoznaje pokazale istinitima, ipak bi ih trebalo smatrati smjernicama, a ne apsolutnim istinama. Osoba koja

puno priča ne mora biti lažac, a osoba koje govori sporije i s pauzama ne mora pritom skrivati istinu. Pri laganju osobe su također sklonije češćoj upotrebi zamjenica u trećem licu. Znanstvenici smatraju da se na taj način lašci žele distancirati od laži. No, čini se da je lašce moguće prepoznati po još jednoj činjenici. Prema istraživanju, osobe koje su bile sklone laganju koristile su više prostota nego osobe koje su govorile istinu. To je posebice bilo izraženo u situaciji kada je sugovornik iznosio sumnje na račun izrečenoga. Znanstvenici tvrde da je uzrok ovakvom ponašanju činjenica da laganje zahtijeva puno kognitivne energije. Kada lažu, osobe koriste puno više moždanih kapaciteta, što ih onemogućuje u kontroli drugih oblika ponašanja.

Kako se zaštititi od laži u pregovaranju?

Pregovaranje često nalikuje igri pokera. Uspješni su pregovarači oni koji suparnika navedu na krivi trag, a istodobno sami ne budu prevareni. Temeljno pravilo koje vrijedi za osobe koje će sudjelovati u pregovaranju je stoga: dobro se pripremiti. Priprema je osobito važna kada se osobu upoznaje prvi put i kada je ulog visok. Priprema se suštinski odnosi na dvije stvari: istraživanje karaktera druge osobe i njenih namjera te predviđanje scenarija koji se mogu odigrati prilikom pregovaranja. Najbolji i najlakši način preliminarnoga provjeravanja osobe odnosi se na popularno „guglanje“. Ukoliko se pokaže razlog za sumnju korisno je od osobe zahtijevati uvjerenje o vjerodostojnosti njenih navoda. Mnoge osobe ovaj postupak smatraju neugodnim jer time drugoj strani otvoreno pokazuju da joj ne vjeruju. No, to se može izvesti i drugačije. Dru-

goj strani možete pristojno pristupiti i uvjeriti je da potvrde tražite kako biste na početku pregovaranja uspostavili povjerenje. Na taj način (iskreni) partner shvatit će ovu gestu kao pozitivnu, odnosno usmjerenu prema uspostavi višega stupnja povjerenja. Niti jedna strana u pregovaranju nije obvezna zakonom dostaviti sve materijale, posebice ako ih smatra tajnima. No, moguće je uvesti i fazu prije početka samih pregovora gdje se strane obvezuju na uspostavu visokih standarda pregovaranja. Tako se strane mogu obvezati da će dostaviti sve materijalne informacije, suzdržati se od nerazumnoga otezanja u pregovorima te se odreći uvođenja bilo kakvih teškoća drugoj strani kako bi ishodile povoljan ishod za sebe. Ako jedna strana na neku od ovih točaka ima primjedbe, to je znak da u pregovorima neće biti iskrena, odnosno da će pokušati sakriti važne informacije.

U tijeku pregovaranja važno je tražiti moguće znakove obmanjivanja ili laži. Posebnu pozornost treba posvetiti promjeni ponašanja. Ako vesela osoba odjednom postane povučena ili smirena osoba nervozna, treba obratiti pozornost što govore i poduzeti mjere zaštite. To može biti postavljanje pitanja. No, na izravna pitanja možete dobiti izravan odgovor koji jest istinit, ali ne u potpunosti. Tako, umjesto da pitate može li druga strana ispuniti neki dio dogovora i dobijete potvrđan odgovor, možete upitati: postoje li prepreke da se taj dio dogovora ispuni. Tada možete uvidjeti postoje li neke prepreke i je li iskaz istinit. Isto tako, ako osoba kaže da nikada nije kažnjavana za neko nedjelo to ne znači da možda nije bila optužena. Stoga je važno pitanja postavljati što šire te postavljati potpitanja. Drugi pristup može biti ispitivanje partnera u pregovoru na način da odgovori samo s da ili ne. Ako osoba ne odgovori izravno, može se pretpostaviti da ima neki skriveni interes te je potrebno provesti daljnja ispitivanja. U pregovaranju drugu stranu treba navesti da iskaže razlog svojih namjera. Iako osoba navodi „komercijalne

motive“ kao razloge neke transakcije, može je se upitati postoji li još neka informacija o transakciji koju ne otkriva. Ukoliko osoba negira posjedovanje takve informacije, a kasnije se utvrdi da je ona postojala i osobi bila poznata, moguće je poduzeti pravne korake kako bi se nadoknadila šteta zbog asimetrije informacija. Poželjno je također postavljati pitanja na koja su nam odgovori već poznati. Ukoliko osoba negira ono što zbog posjedovanja dokumenata znate da je istina, znat ćete da u pregovorima nije bila iskrena. Osim toga, treba postavljati specifična pitanja te različite verzije istoga pitanja u različitim intervalima kako bi se utvrdila konzistentnost odgovora. U pregovorima je također važno voditi zabilješke kako bi se izbjegla dvosmislenost u tijeku ili nakon pregovora. Nakon sastanka drugoj strani možete pročitati svoje zabilješke i zatražiti potvrdu vjerodostojnosti. U tome može pomoći i dovođenje treće osobe kao svjedoka. No, pregovaranje se rijetko odvija samo licem u lice. Česta je i pisana komunikacija, posebice elektronskom poštom. Važno je utvrditi kakvi su u tom slučaju obrasci ponašanja. Budući da pisani zapis ostavlja traga te predstavlja osnovicu za detaljniju analizu, osobe u pisanoj komunikaciji lakše otkrivaju laž, nego što u tome uspijevaju u izravnoj komunikaciji licem u lice.

Priprema i opet priprema!

Ukoliko postoje načini provjere vjerodostojnosti izjava druge strane, partneri će iskazivati i veću vjerojatnost uzajamnoga povjerenja. Stoga je temeljno pravilo u pregovorima – vjerujte, ali provjerite. No, priprema je također važna. Uvijek dođite na vrijeme, budite spremni na raspravu o svakoj temi, budite organizirani, imajte sve potrebne materijale, prisjetite se detalja prethodnoga sastanka, odgovarajte na upite na vrijeme i argumentirano. Tako ćete poslati signal drugoj strani da cijenite iskrenost i poslovnost, takvo ponašanje očekujete i od partnera koji svojim lažima kod vas može izgubiti kredibilitet i mogućnost poslovne suradnje.



Mukesh Ambani

– najmoćniji čovjek u Indiji

U nizu indijskih poslovnih ljudi koji su posljednjih nekoliko godina iskoračili na svjetsku poslovnu scenu, uz Lakshmi Mittala, svjetskog kralja čelika, i automobilskog kralja Ratana Tatu svakako treba spomenuti i Mukeshu Ambanija, suvlasnika, predsjednika i glavnog direktora Reliance Industriesa, najveće indijske privatne kompanije. 56-godišnji Ambani je s procijenjenom vrijednošću bogatstva od 22 milijarde dolara u 2013. godini najbogatiji Indijac i 22. najbogatiji čovjek na svijetu, no njegova stvarna moć prelazi te brojke.

Ostvarenje indijskog sna

Petrokemijsko-naftni konglomerat Reliance danas je jedan od pokretača indijskog gospodarstva. Tvrtka se nalazi na listi Fortunovih 500 najvećih kompanija, a također je zaslužna i za proboj

indijskog gospodarstva na svjetsko tržište. Kako Mukesh posjeduje oko 48% Reliancea, nije pretjerano reći kako je on možda i najmoćniji čovjek u Indiji (pogotovo ako se zna da je kralj čelika Lakshmi Mittal većinu svojih poslovnih i privatnih interesa preselio iz Indije u ostatak svijeta). Mukesh Ambani rođen je 1957. godine u obitelji indijskih useljenika u Adenu (Jemen), koji je sve do 1963. godine bio britanski protektorat. Iako njegov otac Dhirubhai Ambani potječe iz relativno skromne obitelji, svojom se spretnošću tijekom života uspio izdići do jednog od najbogatijih ljudi Azije. Doselivši se sa 16 godina u Aden, Dhirubhai je započeo raditi za tvrtku A. Besse & Co., a ubrzo i za Shell, gdje je napredovao do pozicije upravitelja tvrtkine postaje za prekrcavanje nafte u adenskoj luci. Dhirubhai se ubrzo oženio, dobio četvero djece, od kojih je sinove Mukeshu i Anila upućivao u obiteljski posao doslovno od najranijih nogu. Skupivši nešto novca i puno iskustva, Dhirubhai se nakon odlaska Britanica iz Jemena vratio u Indiju te zajedno s opreznim, no u investicijama konzervativnim rođakom osnovao tvrtku Majin, koja se bavila uvozom poliesteru i izvozom začina. Partnerstvo je potrajalo sve do 1965. godine, kada rizici i inovacijama sklon Dhirubhai osniva novu tvrtku za uvoz, prei-

menovavši je 1966. godine u Reliance Commercial Corporation. Kada je 1968. sjedište svoje brzorastuće kompanije premjestio u Mumbai, započinje razdoblje nevjerojatnog uspona. Zahvaljujući izuzetnom smislu za posao, Dhirubhai je sve svoje uvozne proizvode prodavao vrlo brzo, gotovo bez skladištenja, pri čemu je stopa profita porasla na nevjerojatnih 300%, a Reliance u jedan od najvećih uvoznih trgovaca u Indiji. Nova prekretnica nastaje kada Dhirubhai 1977. godine počinje proizvoditi tekstilnu konfekciju (u koju je ugrađivao vlastiti uvozni poliester), a koji se na tržište probio pod brendom Vimal Ambani, dobivši pritom i priznanje Svjetske banke radi kvalitete. Iste godine odlučio je napraviti inicijalnu ponudu dionica tvrtke koja je ušla u anale indijskog tržišta kapitala.

Zahvaljujući „narodnom“ porijeklu i živom promoviranju IPO-a, Dhirubhai je inicijalnu ponudu dionica pretvorio u prvorazrednu atrakciju. Po analitičarima, IPO Reliancea je bio jedan od prvih koji je masovno privukao ulaganje Indijaca svih slojeva i različitih financijskih mogućnosti, stvorivši pritom od Reliancea „narodnu kompaniju“, a od Dhirubhaja „narodnog milijunaša“. Međutim, on se ubrzo pokazao i kao jedan od najvještijih burzovnih špekulanata u Indiji, koji je postao toliko moćan da je svojim svakodnevnim uobičajenim i na prvi pogled aktivnostima nevezanim za burzu, usmjeravao ulagače na kupovinu ili prodaju dionica, i pritom, dakako, uvijek bio na najvećoj mogućoj zaradi. Jednom prilikom je tako vješto usmjerio dvije skupine brokera u borbu za dionice Reliancea te ih je financijski iscrpio istovremeno potajno kupujući i prodajući dionice da je na kraju novac i od jednih i od drugih završio u njegovom džepu. Fama koju je stekao osigurava još i danas da



mr. sc. Anđelko Brezovnjački

se cijena dionice Reliancea gotovo uvijek drži na (neprirodno) visokoj razini. To mu je osiguralo ne samo ugled u stručnim krugovima, nego i poštovanje brojnih običnih Indijaca (od kojih su mnogi bili i njegovi dioničari), budući da je Dhirubhai uspio bez naslijeđenog bogatstva i pripadanja nekoj od uglednih kasti. Poznavaatelji navode da je svoju moć često koristio i u političke svrhe, budući da je njegovu javnu podršku nekom od kandidata na izborima slijedio i značajan broj Indijaca. Kada je Mukesh Ambani službeno 1981. godine započeo raditi u tvrtki svog oca, Reliance je već bila kompanija s razgrananim interesima i udjelima, ali i tvrtka čija je baza još uvijek bila uvoznizvozna trgovina. Završivši studij kemije na sveučilištu u Mumbaiju, Mukesh je upisao MBA studij na Stanfordu, ali ubrzo i odustao kako bi pomogao ocu u izgradnji petrokemijskog kompleksa u Patalgangi. Za razliku od njega, njegov mlađi brat Anil Ambani je završio MBA studij na prestižnom Whartonu te se priključio kompaniji kao financijski stručnjak. Mukesh je brzo shvatio kako su polimeri budućnost Reliancea te je uspio nagovoriti oca da se sljedećih desetak godina cijela kompanija upusti u izgradnju gotovo 60 petrokemijskih kompleksa, koji su do 1990. godine stvorili proizvodnju od 12 milijuna tona polimera godišnje, a Reliance pretvorili u igrača svjetske klase u petrokemijskoj industriji. Mukeshova velika inženjerska sposobnost dokazana je nešto kasnije izgradnjom ogromnog, 26 milijardi dolara vrijednog proizvodnog kompleksa u

indijskom Jamnagaru, koji se sastoji od rafinerije nafte dnevnog kapaciteta 600.000 barela nafte, petrokemijskog pogona, luke, električne centrale i prateće infrastruktura. Nakon ovog uspjeha, Mukesh je na istoj lokaciji izgradio još jedan takav kompleks, što je stvorilo najveći svjetsku rafinerijsku cjelinu (dnevni kapacitet prerade nafte iznosi više od 1,2 milijuna barela sirove nafte), ali i jedan od najvećih industrijskih kompleksa na svijetu. Međutim, ovo impresivno tehničko dostignuće stvorilo je i kritike stručnjaka za sigurnost, budući da se nalazi vrlo blizu vruće granice s Pakistanom te bi u slučaju izbijanja rata gotovo sigurno bio na udaru. Nakon uspjeha u naftnom i petrokemijskom biznisu (kako bi osigurali sirovinu za petrokemijski biznis, Reliance se još 1990-ih snažno bacio u poslovne istraživanje, crpljenja i prerade nafte), Reliance je uveliko pod

utjecajem Mukesha i njegova brata Anila snažno zakoračio i u područja telekomunikacija (Reliance Communications) i maloprodaje (Reliance Retail), još jednom potvrdivši imidž najmoćnije indijske dinastije.

Rascjep u dinastiji

Međutim, ono što je i po zapadnim mjerilima trebao postati rast iz snova (Ambaniji su 2000. bili na najboljem putu da za nekoliko godina po bogatstvu prestignu obitelj Walton i postanu najbogatiji na planetu), upalo je u teškoće vrlo brzo nakon smrti patrijarha obitelji, Dhirubhaija, 2002. godine. Razlog nisu bile poslovne teškoće rastućeg carstva, nego sve veća netrpeljivost između dva brata zbog kontrole nad obiteljskim bogatstvom, što je kulminiralo 2006. godine podjelom imperija.

Mukesh je zadržao trgovinu, posao s naftom i polimerima, ke-

mijskom i tekstilnom industrijom, dok je financijski stručnjak Anil dobio telekomunikacije, energetsku i financijsku diviziju stare Reliance grupe te udjele u brojnim medijima i producentskim kućama (Anil je tako postao i vodeći bolivudski filmski producent). Čini se da ovakav rasplet podjele obiteljskog blaga nije stran indijskim bogatašima, budući da su na prilično sličan način svoje račune riješila i braća Mittal (Lakshmi je osnovao novu kompaniju i postao svjetski kralj čelika, Vinod je naslijedio obiteljsku tvrtku). Iako spada među najbogatije ljude na planetu, mediji procjenjuju da bi, u slučaju da nije došlo do podjele imperija i da je Mukesh ostao na čelu jedinstvene kompanije, neto vrijednost njegova bogatstva do izbijanja svjetske financijske krize premašila 80 milijardi dolara, čime bi postao daleko najbogatiji čovjek na svijetu. Ovako, Mukesh je morao krenuti drugim putem. S

obzirom da je naftno-petrokemijski dio grupe bio već odavno tržišno konsolidiran, okrenuo se širenju u trgovini te je počeo kupovati manje trgovačke lance i pripajati ih u svoj Reliance Retail, ali svoje interese je usmjerio i u sport. Kao veliki ljubitelj kriketa (definitivno najpopularnijeg sporta u Indiji) kupio je za čak 116 milijuna dolara čuvenu momčad Mumbai Indians i tako postao i sportski tajkun. Za razliku od svog mlađeg brata, s kojim se ponovno zblížio ove godine na zajedničkom projektu izgradnje 4G mreže u Indiji, a koji se 2004. godine uspješno kandidirao i za Gornji dom indijskog parlamenta, Mukesh dosada nije izravno pokazivao političke ambicije.

Međutim, s obzirom da je (ponovno konsolidirana) obitelj Ambani bez sumnje jedna od najmoćnijih u Indiji, ne bi bilo iznenađenje kada bi Mukesh svoj poslovni uspjeh u dogledno vrijeme zaokružio i onim političkim.

Plemeniti metali kao čuvari vrijednosti

Zlatni boom se prema mnogim stručnjacima još ne približava kraju jer i dalje postoji visoka privlačnost plemenitih metala kao čuvara vrijednosti, a Hrvatska je ulaskom u EU oslobođena plaćanja PDV-a za isporuku i uvoz zlata.

Zaštitite imovinu investiranjem u vlastiti *Zlatni depozit*. To je moguće putem tvrtke **protected Usluge** koja je posrednik austrijske tvrtke *protected Noble Metals GmbH*. Iznosom od već 25 € mjesečno i najmanje količine zlata kupujete gotovo po cijeni za gram zlata u kilogramu. Na taj način uštedjet ćete između 20 i 30% u odnosu na kupnju zlata u bankama. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, dodatna pogodnost je oslobođenje od plaćanja PDV-a za isporuku, stjecanje unutar Europske unije i uvoz investicijskog zlata. Ugovaranjem *Zlatnog depozita* nemate brige oko kupovine, skladištenja niti oko prodaje svog zlata. Informirajte se besplatno na koji način možete zamijeniti svoj papirnati novac u zlato i time dugoročno sačuvati njegovu vrijednost. Obratite nam se s povjerenjem.

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

270 POSLOVNJAKA NA SEMINARU O PRIMJENI NOVOG ZAKONA O PDV-U NAKON ULASKA U EU



U dvorani Panorama zagrebačkog hotela Westin u petak, 21. lipnja održan je seminar koji je polaznicima dao informacije te odgovorio na konkretna pitanja vezana uz primjenu novog Zakona o PDV-u nakon ulaska u EU. Organizatori seminara su mjesječnik **Računovodstvo i porezi u praksi (RiPup)** i **Akademija Poslovnog savjetnika**. Predavači su bili ovlaštena porezna savjetnica **Ksenija Kramar**, **Milivoj Friganović**, **Ljubica Javor**, te

Igor Milinović glavni urednik časopisa RiPup. Predavači su zadnji dio seminara posvetili konkretnim odgovorima na pitanja sudionika. Seminar je okupio oko 270 poslovnjaka - vlasnika poduzeća, obrtnika, direktora u trgovačkim društvima, pravnika, računovodstvenih ureda, knjigovođa, računovođa, financijaša, revizora. (Foto: Pixsell)

ODRŽAN SEMINAR NOVINE U RADNIM ODNOSIMA - IZMJENE I DOPUNE ZAKONA O RADU

U zagrebačkom kongresnom centru Antunović u četvrtak, 4. srpnja održan je seminar „Novine u radnim odnosima - izmjene i dopune Zakona o radu“ koji je okupio 80 vlasnika poduzeća, obrtnika, direktora u trgovačkim društvima, predstavnika sindikata i radnika, odvjetnika, pravnika i djelatnika računovodstvenih ureda.



Predavač dip. iur. **Božo Prelević**, savjetnik **Poslovnog savjetnika** i mjesječnika **Računovodstvo i porezi u praksi**, polaznike je informirao o izmjenama i dopunama Zakona o radu te odgovorio na konkretna pitanja vezana uz temu. Seminar je održan u organizaciji mjesječnika **Računovodstvo i porezi u praksi (RiPup)** i **Akademije Poslovnog savjetnika**.

Literatura

Knjigovodstvo za male i srednje poduzetnike - primjena HSFI-a

mr.sc Zdravko Baica, mag.oec Neven Baica, 552 str., 245 kn

U knjizi su dana računovodstvena pravila s pojašnjenjima kroz 360 praktičnih primjera knjiženja (tabelarno i na T-kontima) evidentiranih prema RiPup-ovom kontnom planu. Dizajn knjige, poveznice između poglavlja i indeks pojmova na kraju knjige osiguravaju olakšano pronalaženje i praćenje poslovnih događaja. U posebnom poglavlju dane su upute o tome u kojem slučaju i na koji način prilagoditi evidentiranja promjenama propisa koji stupaju na snagu pristupanjem Republike Hrvatske u Europsku uniju. Uključen je prilog na 64 str.: RiPup-ov kontni plan za poduzetnike u kojem su konta detaljno razrađena i usklađena aktualnim računovodstvenim propisima.



Kontni plan za poduzetnike

mr.sc Zdravko Baica, mag.oec Neven Baica, 64 str., meki uvez, 30 kn

Pri razradi RiPup-ovog Kontnog plana za poduzetnike autori su se držali funkcionalnog pristupa koji je tradicionalno najzastupljeniji način razrade kontnog plana u Republici Hrvatskoj. Pritom su vodili računa da razradom omoguće i što jednostavnije ispunjavanja pozicija bilance te računa dobiti i gubitka, pa je korištenjem kontnog plana ispunjavanje, preglednost i kontrola finansijskih izvještaja znatno olakšana. Razradom kontnog plana uzete su u obzir i specifičnosti poreznih, računovodstvenih i drugih propisa koji uređuju pojedina područja poslovanja, odnosno zadovoljene su potrebe ispunjavanja pozicija poreznih izvještaja kao što su (PD obrazac, obrazac PDV, te obrasci vezani uz isplate dohotka). Kontni plan je usklađen sa propisima koji su važili na dan 28. veljače 2013. Pojašnjenja o načinu korištenja ovog kontnog plana nalazi se u priručniku „Knjigovodstvo za male i srednje poduzetnike - primjena Hrvatskih standarda finansijskog izvještavanja“ izdanje, travanj 2013., a kontni plan primjenjiv je i kod poduzetnika obveznika Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja.

PRVI AMBASADORI TERMA TUHELJ



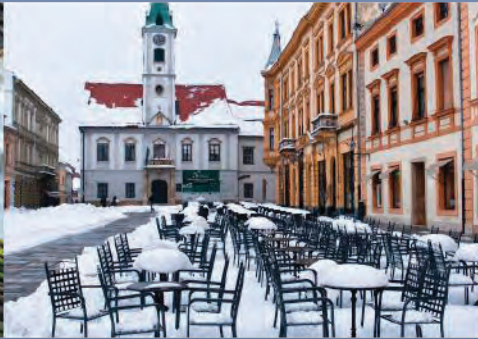
Terme Tuhelj uoči pokretanja nove kampanje „Poslušaj ljeta! Poslušaj sebe!“ predstavila je svoje prve ambasadore - Janka Popovića Volarica, Mirnu Maras i grupa Atomic dance factory. „U Termama Tuhelj vjerujemo da možemo promijeniti status quo. Zato smo razvili inovativne *selfness* programe i pozvali ove mlade, ambiciozne ljude da postanu ambasadori i glasnici zdravog načina života. *Selfness* programi koje smo kreirali namijenjeni su ljudima koji vjeruju da ništa na svijetu nije konačno, da se sve mijenja i razvija. Ljudima koji vjeruju u mogućnost slobodnog oblikovanja vlastitog identiteta, bez obzira na druge i okruženje i koji teže otkrivanju svojih jačih strana, kako ih slabosti ne bi spriječile u postizanju vlastitih ciljeva.“, kazala je **Ivana Kolar**, direktorica Terma Tuhelj.

PR s dušom – slučajevi iz prakse

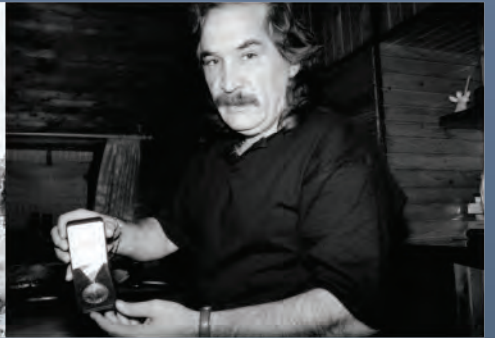
Danijel Koletić, 146 str., meki uvez, 99 kn



Po prvi puta u Hrvatskoj u cjelovitom izdanju predstavljaju se praktični primjeri odnosa s javnošću. Čitateljima bi ova knjiga mogla biti bliska budući da se radi o situacijama i slučajevima koji su joj zbog velikog opsega medijskih objava bile poznate, a studentima će ova knjiga još bolje pomoći da razumiju praktičnu primjenu odnosa s javnošću. Ovo izdanje isključivo se može nabaviti kod izdavača (Press Clipping).



PIXSELL. SVE ŠTO TREBA VIDJETI.



PIXSELL
WWW.PIXSELL.HR

PODJELA OBITELJSKOG PODUZEĆA



Vedran
Kraljeta

PITANJE: Otac ima 40%, a svako od nas troje braće po 20% vlasničkog udjela u obiteljskom poduzeću. Međutim, nika-ko se ne slažemo. Pogotovo nakon što su se dvoje starije braće oženili i imaju svoju djecu. Je li najjednostavnije i najbolje rješenje podjela obiteljskog poduzeće?

R.S., Zagreb

ODGOVOR: Glede ocjene jednostavnosti i dobre rješenja, ponajprije odlučite je li podjela biznisa o kojoj razmišljate sredstvo koje vam omogućuje bolji (su)život, ili je to možda sredstvo poravn-anja i osvete za neriješene od-nose i zapetljaje u obitelji. Ako je odgovor pozitivan na prvu mo-gućnost, stvari su jednostavnije. U tom slučaju, potrebno je da anga-žirate respektabilno poduzeće za marketing/investicijsko savjeto-vanje koje će vam pomoći mak-simalno uvećati vrijednost vašeg porodičnog poduzeća, ukloniti prepreke (*deal breaker*) dobre pro-daje uočene tijekom testa spre-mnosti na prodaju, te ga nakon toga pomoći prodati i podijeliti novac po ključu vlasničkih udje-la. Ovdje ipak napominjem da po sličnim iskustvima, mene samog i mojih poznanika konzultanata za obiteljski biznis, ovakav projekt obično ne teče po zamišljenom scenariju, jer su obitelji emotivno vezane na svoj biznis, i najčešće zapravo žele nešto više od samog novca. Primjerice, netko od bra-će možda želi više 20% i smatra da na to ima pravo. Drugi možda uopće ne želi prodati poduzeće, jer ga vidi kao jedino moguće rje-šenje za prikriveni sukob unutar obitelji. U nalaženju rješenja koje će zadovoljiti sve uključene stra-ne ovdje se javlja potreba za kon-

zultantom, posrednikom-medija-torom (u nas se još koristi i naziv izmiritelj). Stoga je dobro da pro-nađete nezavisnu, treću stručnu osobu koja će vam pomoći otvo-riti kanale komuniciranja za sve upletene osobe u obitelji. Za taj posao angažirajte profesionalca za kojeg će se svi složiti da je ne-utralan, tako da nitko od suvlasni-ka-članova obitelji ne osjeti da ta osoba nekoga favorizira. To je naj-češća praksa za ovakve slučajeve. Školovani konzultanti/medijatori za obitelji i za malo gospodarstvo su educirani da mogu ići duboko do dna obiteljskih izazovnih za-pletaja i uz to uživati povjerenje poduzetničke obitelji. Djeluju po određenim profesionalnim i etič-kim načelima, kako bi:

- sačuvali neutralnost i izbjegli sukob interesa
- ohrabрили članove obitelji na dobrovoljnost i suoblikovanje postupka rješavanja
- zadržali povjerljivost
- osigurali fer i pošten postupak za sve.

Kod izbora takvog vanjskog suradnika vaše obitelji, ocijenite koliko dobro razumije vašu dje-latnost i područje u kojem radi-te. Ekspert za vrednovanje podu-zeća vam može pomoći postaviti početnu cijenu za poduzeće, no zapravo uz to trebate i osobu koja ujedno poznaje vašu gospodar-sku granu i teritorijalno područje u kojem djelujete, te koja može točno vrednovati vaša sredstva, tok gotovine, vaš brend, i lokalnu konkurenciju.

Kod procjene vrijednosti poduzeća (društva s ograničenom vrijednosti) najčešće se u nas koriste metode temeljene na:

- knjigovodstvenoj vrijednosti
- vrijednosti nekretnina
- poslovanju društva (EBITDA)

Nakon što imate u rukama procjenu vrijednosti vašeg po-duzeća, na raspolaganju su vam dvije mogućnosti. Prva uključuje korištenje internog modela vla-sničkog restrukturiranja, gdje po-jedini sadašnji suvlasnici iz kruga obitelji ostaju na pozicijama me-nadžera te i dalje vode obiteljsko poduzeće. U tom slučaju, najbo-lje je da te osobe iz kruga obitelji isplate druge suvlasnike temeljem prethodno izrađene procjene vri-jednosti poduzeća i omjera vla-sničkih udjela u trenutku podje-le. Druga je mogućnost složenija, uključuje korištenje eksternog modela vlasničkog restrukturira-nja i koristi se u slučaju kad nitko od sadašnjih suvlasnika u obitelj-skom poduzeću ne želi više niti u njemu raditi, niti ga voditi. U tom slučaju obiteljsko poduzeće va-lja staviti na prodaju nekom in-vestitoru ili konkurenciji. Za ovaj zadatak dobro je angažirati inve-sitijskog savjetnika-poslovnog brokera (posrednika) koji će za po-stupak prodaje definirati listu po-tencijalnih kupaca, pristupiti im, te kvalificirati potencijalne kupce nastavljajući marketinške aktivno-sti samo prema onima koji imaju financijsku sposobnost, stručne kvalifikacije i iskustvo za preuzi-manje tvrtke koja se prodaje. Kod toga će koristiti marketinške ala-te, kao što su ugovor o povjerljivo-sti, *teaser*, prodajni memorandum

itd., koji su nužni za efektivnu pre-zentaciju tvrtke. Pomoći će pripre-miti i drugu transakcijsku doku-mentaciju, što u kompleksnijim situacijama zna zahtijevati i pri-premu podataka za tzv. *due dili-gence* kupca, kojim on procjenjuje moguće koristi, obaveze i odgo-vornosti vezane uz kupnju, pu-tem ispitivanja svih odgovaraju-ćih aspekata prošlog, sadašnjeg i predvidivog budućeg poslovanja prodavanog poduzeća. Držite na umu da su mnogi projekti uspješ-ne prodaje izvedeni uz obročna plaćanja od strane kupca, a daleko manje s jednokratnim plaća-njem u gotovini. Ovdje je važno procijeniti potrebno osiguranje prodaje kroz prvi obrok plaćanja kupca. Ako se odlučite slijediti put internog vlasničkog restrukturi-ranja, dakle uz zadržavanje nekih članova obitelji u poduzeću, pre-poruka je razgovarati o mogućno-sti postavljanja tzv. "samo-presta-juće" odredbe obaveze obročnog plaćanja u kupoprodajnom ugo-voru (tzv. SCIN). To je vrsta ugo-vornog odnosa kojim se služe poduzetničke obitelji u svijetu, a kojim se dopušta prestanak važe-nja obaveza daljnjeg plaćanja ci-jene u slučaju smrti prodavatelja. Time se mogu smanjiti troškovi prodajnog transfera.



■ 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



Smanjite telekomunikacijske troškove!
Koristite najbolje usluge za Vašu tvrtku.



 0800 82 28
www.metronet.hr

 **Metronet**[®]

Telekom nove generacije

Čeznete za intenzivnom njegom – La Prairie CELLULAR POWER kolekcija

Znanost nam govori da su tri glavne odrednice na koji način spriječiti starenje kože: gubitak energije, akumulacija molekularnih, staničnih oštećenja tkiva te pad sposobnost da se koža oporavi i bori protiv slobodnih radikala.

Od svih tih faktora, gubljenje energije je najkritičnije, jer koža treba energiju za život i napredovanje. Energija je izvor napajanja za kožu. Gubitak energije oštećuje staničnu komunikaciju te uzrokuje nagomilavanje oštećenih stanica i usporava obrambeni sustav kože. La Prairie Cellular Power kolekcija predstavlja trio energije na bazi formula koje poboljšavaju izvedbu svih prirodnih funkcija kože, u konačnici pomažu koži da obnovi energiju i obrani istu. Ova „energetska“ otkrića na temelju energije, zaštite i obrane su uključeni u formulama ove kolekcije te zadovoljavaju potrebe kože za energijom na dnevnoj bazi i daje koži moć da izgleda i ponaša se mlađe iznutra i izvana.

Cijene navedena tri artikla:

**CELLULAR POWER
INFUSION 4x7,8 ml**
MPC 3.210 kn

**CELLULAR POWER
CHARGE NIGHT 40 ml**
MPC 3.210 kn

**CELLULAR POWER
SERUM 50 ml**
MPC 3.210 kn



društveno odgovorno poslovanje

Istraživanje: Društveno odgovorno poslovanje

1. Znate li što je društveno odgovorno poslovanje?	
Da	81%
Ne	19%
2. Smatrate li da je DOP imperativ u poslovnom svijetu?	
Da	63%
Ne znam	26%
Ne	11%
3. Koji segment DOP-a je po vama najvažniji u poslovanju tvrtki?	
Briga za zajednicu u kojoj tvrtka djeluje	53%
Briga za vlastite zaposlenike	41%
Sponzorstva i donacije	3%
Zaštita okoliša	2%
Nešto drugo	1%
4. Tko je odgovoran za provođenje DOP-a? (mogućnost više odgovora)	
Vlada i državne institucije	72%
Poslovni sektor	65%
Građani	35%
Mediji	24%
Organizacije civilnog društva	17%
Sindikati	7%
Netko drugi	2%
5. Po vašem mišljenju, koje područje DOP-a domaće tvrtke najviše zanemaruju?	
Vlastite zaposlenike	55%
Društvo i zajednicu	26%
Zdravlje i okoliš	13%
Klijente	6%
Nešto drugo	0%
6. Smatrate li da je DOP prisutniji u domaćim tvrtkama ili stranim tvrtkama koje posluju u Hrvatskoj?	
U stranim	57%
Ne mogu procijeniti	35%
U domaćima	8%
7. Smatrate li da će hrvatske tvrtke ulaskom u EU društveno odgovornije poslovati?	
Ne znam	36%
Da	33%
Ne	31%

DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP)



Urednica teme
broja:
Marina Kilić,
dipl. novinar

SVI SMO ODGOVORNI ZAJEDNICI - POTREBAN JE DUGOROČAN CILJ ŽELJENIH PROMJENA

Pokazalo se kako je strategija uvođenja društveno odgovornog poslovanja otpornija na gospodarsku krizu, a tvrtke koje njeguju načela takvog poslovanja imaju bolju poziciju na tržištu u odnosu na tvrtke koja ih ne primjenjuju. Strateški pristup odgovornijeg poslovanja je povećanje konkurentnosti i pristup tržištu tvrtkama u industrijskim sektorima. Kroz projekt s Europskom komisijom „DOP za sve“ želi se podići svijest i jačati uloga privatnog sektora s pozitivnim utjecajem na društvo, uključujući socijalna, okolišna, etička i potrošačka prava.

Tvrtke koje primjenjuju načela društveno odgovornog poslovanja lakše podnose krizu i pokazuju dugoročnu održivost, slažu se sugovornici iz naše priče o uvođenju i provođenju odgovornog ponašanja na hrvatskom tržištu. Nadalje, Europska komisija u pripremi industrijske politike vodi računa i o društvenoj odgovornosti, a tvrtke koje u svojem poslovanju vode računa o društvu i zaštiti okoliša, bit će u prednosti. Njihova prilagodba novim izazovima brža je i jednostavnija, a nadležne institucije za implementaciju DOP-a vjeruju kako će navedeno prepoznati gotovo svi gospodarski subjekti u Republici Hrvatskoj. Jedan od ciljeva Vlade Republike Hrvatske je podizanje svijesti društveno odgovornog poslovanja, kao i jačanje pozicije gospodarskih subjekata na tržištu. Iz Ministarstva gospodarstva naglašavaju kako teže razvijanju DOP-a kojim se želi poboljšati zdravstveni i sigurnosni uvjeti radnika, podizanje konkurentnosti, produktivnosti, lakše i jeftinije pristupanje kapitalu te dugoročno bolje upravljanje rizicima. Ministarstvo gospodarstva je u javnom natječaju programa potpora sektorima prerađivačke industrije za 2013. godinu trima mjera-

ma obuhvatilo dio međunarodne politike o održivoj proizvodnji i potrošnji, a kojoj je cilj smanjiti negativni učinak proizvodnje i potrošnje na okoliš, zdravlje, klimu i prirodna dobra.

Iz Zajednice za DOP pri HGK naglašavaju kako temelj društvene dogovornosti predstavlja način upravljanja poduzećem kojim ono, svjesno radeći više nego što to propisuju zakoni, brine o potrebama svih dionika u okviru svoje poslovne djelatnosti. Principi i načela društveno odgovornog poslovanja predlažu poslovnim subjektima obvezu donošenja odluka, ne samo na temelju ekonomskih čimbenika, već i na temelju društvenih i okolišnih posljedica svojih aktivnosti. „Možemo zaključiti kako poduzeća u Hrvatskoj svojim aktivnostima u navedenom području mogu konkurirati poduzećima u Europ-

skoj uniji, kako inovativnim pristupom, tako i predanošću provedbi svojih projekata. Poduzeća koja su u svoju strategiju poslovanja ugradila kriterije društveno odgovornog poslovanja svakako pokazuju veću svijest o potrebi za uravnoteženim pristupom upravljanju putem dijaloga sa svim interesno-utjecajnim skupinama i zainteresiranim dionicima“, poručuju iz Zajednice za DOP.

Inicijativa Global Compact za jačanje odgovornijeg ponašanja

Od 2012. godine Hrvatska udruga poslodavaca postala je nositelj strateške inicijative Ujedinjenih naroda, Global Compact, kao najveće svjetske mreže koja predstavlja primjer suradnje poslovnog svijeta, međunarodne zajednice, tvrtki, predstavnika akademske zajednice, civilnog

društva, vlada, poslovnih udruga i samog UN-a. Tvrtke koje poštuju načela Global Compacta imaju bolju poziciju u međunarodnom poslovnom okruženju te mogućnost prepoznavanja potencijalnih komparativnih prednosti i razvijanje svoje konkurentnosti. „Europske politike i njezini strateški dokumenti zahtijevaju jaču pripremu i razumijevanje hrvatske poslovne zajednice o važnosti društveno odgovornog ponašanja pri ulasku na tržište Europske unije. Snažan zamah promicanju društveno odgovornog poslovanja osjeća se u zadnje dvije godine, zahvaljujući europskom projektu koji je omogućio uspostavljanje Nacionalne mreže za razvoj društveno odgovornog poslovanja, povezujući javni, civilni i poslovni sektor“, navodi **Maja Pokrovac**, koordinator Global Compact Hrvatska pri HUP-u. Na temelju analize potreba poduzeća, a kako objašnjava Pokrovac, izrađeni su edukacijski moduli od kojih su neki po prvi puta ponuđeni na tržištu i izazvali su veliki interes jer je sudjelovalo 155 tvrtki s 212 sudionika: DOP u radnoj okolini, DOP finansijskih institucija, Poslovna zajednica u donošenju javnih politika – primjer okolišnog zakonodavstva u kontekstu EU, Sustav upravljanja DOP – uvod u normu 26000, Korporativna filantropija i društveno odgovorno ulaganje u zajednicu.

Po prvi puta u Hrvatskoj: Europska nagrada za DOP

Mirjana Matešić, ravnateljica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj ističe kako društveno odgovorno poslovanje nije set dobro poznatih aktivnosti, stoga nije lako izraditi metodologiju za procjenu društveno odgovorne prakse poduzeća, jer se društvena odgovornost svakog poduzeća temelji na situaciji i okruženju u kojem se nalazi te njegovoj sposobnosti da odgovori na zahtjeve,

potrebe i izazove koji ga okružuju. „Metodologija Indeksa DOP-a temelji se na više stranih metodologija, iako je rađena za potrebe Hrvatske i po mojem mišljenju maksimalno korektno procjenjuje DOP u poduzeću, koliko je to uopće moguće jer se ne radi o jednoobraznim aktivnostima“, kaže Matešić. Svrha nagrade Indeks DOP-a je potaknuti konkurenciju među poduzećima u području DOP-a te istaknuti najbolje kao poticaj i pozitivan primjer, a upravo zbog toga nema rang liste - tri su nagrađena poduzeća iz svake kategorije rangirana po abecedi. Indeks DOP-a sastoji se od 120 pitanja koja su većinom mjerljivi i egzaktni podaci, manje je pitanja koja traže opisne odgovore. On sadrži, objašnjava Matešić, najvažnije pokazatelje koje svako odgovorno poduzeće treba mjeriti, no ta lista nije isključiva te svatko može odabrati i dodatne pokazatelje te ove koje nudi Indeks dodatno modificirati temeljem svojih potreba.

Uz Indeks DOP-a, u Hrvatskoj se od ove godine dodjeljuje i Europska nagrada za DOP, a koja je dodijeljena na Četvrtoj nacionalnoj konferenciji o DOP-u održanoj 25. travnja ove godine. Dodijeljena je na temelju metodologije koja se primjenjuje u još 28 europskih zemalja. Nagrada je dodijeljena za međusektorske projekte u kojima sudjeluje poslovni subjekt – nositelj projekta, te barem jedna neposlovna organizacija (ustanova, jedinica lokalne samouprave, institucija, organizacija civilnog društva i drugo). Uvjet za prijavu je bilo sudjelovanje poduzeća u Indeksu DOP-a, nakon čega se mogao prijaviti projekt za Europsku nagradu za DOP, ako je zadovoljavao uvjete. „Najvažniji preduvjet jest rješavanje nekog društvenog problema na čijem rješavanju je radio partnerski tim poslovnog i neposlovnog sektora, a rezultati projekta morali su dati i društvene, ali i poslovne



proces.“

Maja Pokrovac, koordinator Global Compact Hrvatska pri HUP-u „Danas u Hrvatskoj oko 200 poduzeća na neki način razmatra društveno odgovorno poslovanje ili neke njegove segmente, što još uvijek ne predstavlja strateško integriranje društveno odgovornog poslovanja u poslovne



Mirjana Matešić, ravnateljica Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj

„Društvena odgovornost svakog poslovnog subjekta set je njegovih specifičnih aktivnosti prilagođenih uvjetima i trenutku. Samim time u teškim vremenima još je više mogućnosti za poduzeća da iskažu svoju društvenu odgovornost.“



Lidija Pavić-Rogošić, direktorica organizacije ODRAZ - Održivi razvoj zajednice

„Želimo živjeti u zajednicama koju čine zadovoljni ljudi, spremni na promjene i koji su u stanju prevladati konflikte, čuvaju ono što je vrijedno, poštuju različitost, prepoznaju potrebu za dijalogom i dogovorom, djeluju za opće dobro. To su zajednice koje idu putem održivog razvoja.“



Elvis Fekete, volonter i voditelj ureda Volonterskog centra Istra

„Građanin može napraviti mnogo i s minimumom uloženog truda, vremena i novca. Pomoći nekome možemo i jedan sat tjedno, doprinijeti održivosti sustava možemo i izlaskom na izbore, sudjelovanjem u javnim akcijama, recikliranjem otpada ili doniranjem hrane i odjeće.“



prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

U zadnjih desetak godina, globalni kontekst postao je neizvjesniji, a zajednički osjećaj rastuće ranjivosti dao je važan poticaj društveno odgovornom poslovanju. Zbog devastirajuće finansijske krize poslovna zajednica suočava se s dubokom krizom povjerenja. U isto vrijeme, klimatske promjene su poremetile prirodni balans i dovele su mnoge živote u opasnost. Stoga nemamo izbora: reorijentiranje biznisa prema održivom razvoju je nužno i to je ono što trebamo činiti. Može se kazati kako su prakse DOP-a u Hrvatskoj relativno dobro razvijene, učestalije na područjima kao što su kvaliteta i sigurnost radnog mjesta, zadovoljstvo potrošača, zaštita okoliša, ulaganje i partnerstvo u zajednici, a najvažniji pokretači su usklađenost sa zakonodavstvom, konkurentnost proizvoda i usluga vezana uz poštivanje osnovnih zahtjeva potrošača za kvalitetom i sigurnošću, tradicija korporativnih donacija i humanitarnih akcija te vidljivost takvog djelovanja u situaciji opadajućeg društvenog standarda i sposobnosti države da osigura niz potreba u zajednici. Treba istaknuti kako je Republika Hrvatska u proteklih desetak godina prevalila uistinu dugačak put s ciljem razvoja društveno odgovornog znanja. Javni i privatni sektor svakim danom pokazuju sve zavidniju razinu suradnje i razvoja različitih inicijativa usmjerenih na održivi razvoj. Mišljena sam kako im se na tom putu treba pridružiti još više znanstvenika i mladih stručnjaka koji će svoje ideje prenositi budućim generacijama, a kojima društvena odgovornost mora, više nego ikad prije, postati osobno uvjerenje i modus operandi.

VELIKA PODUZEĆA	SREDNJA PODUZEĆA	MALA PODUZEĆA	JAVNA PODUZEĆA	NAJVEĆI NAPREDAK (u odnosu na prošlu godinu)
Coca-Cola HBC Hrvatska	Ilirija	Ciklopea	Flora VTC	Banco Popolare Croatia
Ericsson Nikola Tesla	Končar-institut za elektrotehniku	Dvokut Ecro	Hrvatska Lutrija	
Vetropack Straža	Vivera	Holcim mineralni agregati	Odašiljači i veze	

Izvor: www.hrpsor.hr



KODEKS ETIKE U POSLOVANJU

Hrvatska gospodarska komora prije gotovo deset godina, tijekom Prve nacionalne konferencije za društveno odgovorno poslovanje, prihvatila je Kodeks etike u poslovanju, koji do sredine šestog mjeseca ove godine broji 720 tvrtki potpisnica. Potpisnik Kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima.

ne koristi. Cilj ove nagrade je pokazati da društveno odgovorno poslovanje nije trošak, već ako je pravilno primijenjeno, koristi imaju i poslovni sektor i njegovo društveno okruženje. Prijavljeni projekti su ocjenjivani unaprijed definiranom metodom od strane međusektorskog sudačkog tima, pojašnjava Matešić. Pobjednik u kategoriji velikih poduzeća je Coca Cola HBC Hrvatska za projekt „Jezični priručnik Coca Cole HBC Hrvatska“, a u kategoriji malih i srednjih poduzeća Končar institut za elektrotehniku za projekt „Primjenom znanosti do inovacija (PRIZNADI)“, koja su krajem lipnja primila nagradu na svečanom događanju u Bruxellesu.

jednice su: rješavanje socijalnih pitanja, zdravlje, sigurnost, okoliš, kultura, ljudska prava, pravna pitanja, itd. Pri tome treba voditi računa o ključnim riječima kao što su: održivost, učinkovitost, odgovornost, povjerenje, transparentnost“, objašnjava Lidija Pavić-Rogošić, direktorica organizacije ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, te napominje kako se dobre ideje ne pretaču automatski u dobre rezultate. Svaki pojedinac treba promisliti koji su njegovi dugoročni ciljevi angažiranja u zajednici, radi li se o reakciji na neku negativnu pojavu ili se zaista dugoročno želi posvetiti napretku. „Treba se postaviti dugoročan cilj željenih promjena, a aktivnosti treba planira-

ti, treba podijeliti zadatke i znati tko je za što odgovoran. Radi se o cikličkom procesu. Neće uvijek sve proći najbolje, ali naučene lekcije će pomoći u boljem planiranju sljedećih akcija“, zaključuje Pavić-Rogošić. Mnoge se strategije razvoja, nacionalni i lokalni programi, pa i prijedlozi zakona neke zemlje, u velikoj mjeri sastoje od rada volontera. Naime, kako ističu iz Volonterskog centra Istre, javno zagovaračke aktivnosti, lobiranja, informiranje građana kroz javne akcije i neformalne edukacije također su aktivnosti kojima volonteri djeluju na ostatak društva u prepoznavanju važnosti odgovornog ponašanja prema zajednici. „Kada govorimo o volonterstvu,

uz tvrtke se veže pojam „korporativno volontiranje“, koje je kod nas tek na prvim koracima, ali veseli činjenica da uopće postoji. To su mehanizmi u kojima se unutar neke tvrtke organiziraju volonterske akcije u kojima sudjeluju zaposlenici, a akcija je usmjerena prema zajednici“, navodi Elvis Fekete, volonter i voditelj ureda Volonterskog centra Istra. Fekete naglašava kako svi trebamo težiti poticanju gospodarstvenika na aktivnije uključivanje u razvoj društva i na odgovornije ponašanje iz jednostavnog razloga što nijedan resurs nije vječan, a unapređenjem zajednice svi profitiraju, dok bi najvažniju ulogu trebala imati država, ali i međusektorska partnerstva. „Uključivanjem građana u organizacije civilnog društva kroz volontiranje stvara se snažan resurs, multiplicira se energija pozitivne promjene i u konačnici, povećava se i bruto društveni proizvod zajednice jer svaki je pojedinac na određeni način nositelj promjene“, ističe Fekete.

DOP u zajednici: treba se uključiti i ne treba odustajati

Poticanja i jačanja inicijativa u lokalnim zajednicama moguća su uključivanjem više zainteresiranih dionika s ciljem zajedničkog djelovanja. Proces suradnje sa zajednicom treba se planirati unaprijed. „Sa zajednicom, odnosno njenim predstavnicima, treba pregovarati na transparentan način te pratiti i poboljšavati te odnose tijekom godina. Moguća područja suradnje poslovnog sektora i za-

PRIMJERI DOBRE PRAKSE U HRVATSKOJ: 19 TVRTKI I JEDNA STUDIJA (ABECEDNIM REDOM)

1	Avon	11	Končar – institut za elektrotehniku
2	Banco Popolare Croatia	12	Konzum
3	Cemex	13	Kuehne + Nagel
4	Coca-Cola HBC Hrvatska	14	OBI
5	Erste&Steiermärkische Bank	15	Oikon
6	Hartmann Hrvatska	16	PBZ
7	Hauska & Partner Grupa	17	PIK Vrbovec mesna industrija D.D.
8	Holcim Hrvatska	18	Roxanich
9	Jadran – Galenski laboratorij	19	Studija izvodljivosti vjetroelektrana u Republici Hrvatskoj
10	King ICT	20	Vetropack Straža d.d.

Izvor: www.dop.hr



Volontiranjem za novu budućnost

Zaposlenici farmaceutske tvrtke Merck Sharp & Dohme d.o.o. (MSD) nedavno su odvojili jedan radni dan te svojim volonterskim radom pomogli urediti udomiteljsku kuću u Samoboru koju vodi udruga Nova budućnost. Obzirom na loše stanje udomiteljske kuće u Samoboru, 47 zaposlenika tvrtke MSD uređivalo je zidove, popravljalo stolariju i ograde, uređivalo podove i sudjelovalo u nabavi novog namještaja za dječje sobe. Grad Samobor podržao je volontersku akciju MSD-a, a udomiteljsku kuću posjetila je zamjenica gradonačelnika Sanja Horvat Iveković.

Jedinstven model skrbi udruge Nova budućnost

Udruga od 2006. godine, prema modelu "domova obiteljskog tipa", skrbi o djeci od 3 do 18 godina koja su izdvojena iz vlastitih nefunkcionalnih obitelji zbog sustavnog zanemarivanja i dugogodišnjeg zlostavljanja. Udruga brine za oko šezdesetero djece smještene u šest objekata na području Hrvatske (tri objekta na području Samobora, objekt u Velikoj Gorici, objekt u Varaždinu i objekt u Kaštel Lukšiću) u kojima je smješteno do 10 djece po smještajnoj jedinici. O djeci skrbe odgajatelji kao zaposlenici, ujedno i članovi Udruge, a čiji rad koordinira socijalna radnica na razini stručnog tima.

Snažna korporativna odgovornost tvrtke Merck Sharp & Dohme d.o.o.

Tvrtka MSD pokrenula je mnoge preventivne i edukacijske projekte u području zdravstva, ali i izvan njega. Spajanje kompanija MSD i Schering-

Plough 2009. godine, obilježeno je akcijom sadnje sto stabala u Branimirovoj ulici u Zagrebu pod nazivom „Ozelenimo Zagreb“. Projektom „MSD priručnik za svakog liječnika praktičara“, ostvarenim u suradnji s Hrvatskom liječničkom komorom i pod pokroviteljstvom Ministarstva zdravlja, u 2011. godini osigurano je 12.700 MSD priručnika dijagnostike i terapije za sve liječnike praktičare te diplomante medicinskih fakulteta u Republici Hrvatskoj. Značajna je potpora dana kampanji protiv pušenja „Bivši i bivše“ kojoj se s donacijom 50 polica dopunskog zdravstvenog osiguranja za bivše pušače, priključio i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje. U 2012. godini pokriveni su troškovi ljetnog kampa za više od 60 djece oboljele od dijabetesa na kojem se uz stručno osoblje (liječnike, medicinske sestre, psihologe i profesore tjelesne kulture) djeca upoznaju s pravilnom ishranom i drugačijim načinom života s bolešću. To su samo neki od projekata tvrtke Merck Sharp & Dohme za doprinos zajednici.

Kao vodeća svjetska farmaceutska tvrtka, Merck neumorno radi na poboljšanju i održavanju zdravlja u svijetu. Izvan granica Sjedinjenih Američkih Država i Kanade, tvrtka je poznata pod nazivom MSD. Proizvodi lijekove, cjepiva, biološke lijekove, proizvode široke potrošnje i veterinarske proizvode, surađuje s kupcima i posluje u više od 140 zemalja u koje donosi svoja inovativna zdravstvena rješenja.

Tvrtka Merck Sharp & Dohme d.o.o. odnedavno je dobitnik certifikata *Poslodavac Partner*, priznanja za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima kao prva inovativna farmaceutska kompanija.

Kao farmaceutska tvrtka čiji proizvodi svakodnevno spašavaju i poboljšavaju živote bolesnika oboljelih od hepatitisa, reumatskih bolesti, bolesti srca i krvnih žila, šećerne i ostalih bolesti, Merck Sharp & Dohme d.o.o. njeguje snažnu korporativnu odgovornost. Izvrsnost ove tvrtke ne proizlazi samo iz najviših standarda poslovanja, već i iz angažiranosti njenih zaposlenika koji poslu pristupaju profesionalno, svjesni svojih obaveza, ali i rezultata svog truda i rada.



Zelena poslovanje podrazumijeva pozitivan učinak, ne samo na okoliš, već i na tržište proizvoda i usluga. Za ostvarivanje zelenih ciljeva potrebna je sinergija svih dionika, kako proizvođača, tako i potrošača i čimbenika javne nabave. Novi Zakon o zaštiti okoliša poduzima mjere zaustavljanja negativnog utjecaja na okoliš i kreiranje pretpostavki za održivi razvoj, što uključuje društveni razvoj, ekonomski rast i očuvan okoliš.

Stanje okoliša u Hrvatskoj bolje je od mnogih europskih zemalja. Europska unija je svjetski predvodnik u zaštiti okoliša s iskustvom da zakonski okvir i mjere koje iz toga proizlaze doprinose poboljšanju. Kako navode iz Ministarstva zaštite okoliša i prirode, kao dio te zajednice moramo poštovati hrvatske specifičnosti i pomagati hrvatskom gospodarstvu gdje god je to moguće, kako bismo zaštitu okoliša učinili standardom koji omogućuje zaustavljanje i smanjivanje negativnih utjecaja, a održivi razvoj učinili obavezom. Posebno naglašavaju novine koje proizlaze iz novog Zakona, a to su: odvajanje okolišne dozvole od građevinske (investitor može pripremiti kvalitetnije podloge, a dobiva i mogućnost za brže ishođenje okolišne dozvole), istovremeno se provodi „screening“ za okoliš i prirodu, omo-

ODGOVORNO ZELENO POSLOVANJE – PRETPOSTAVKA ODRŽIVOG RAZVOJA

gućuje se uvođenje niza mjera za poboljšanje kvalitete studija utjecaja na okoliš i unapređenje sustava obavljanja stručnih poslova za štite okoliša.

Iz Ministarstva gospodarstva napominju kako je strateška opredijeljenost pojedinca i zajednice neminovna u usvajanju politike zelenog poslovanja, a mjere za postizanje visoke efikasnosti moraju biti provedive na svim razinama poslovanja, jer je zelena poslovanje konkurentnije, poboljšava tržišni položaj te donosi dodatne uštede.

Zdrav okoliš i društveni kapital

Ne treba zaboraviti na činjenicu kako održivost podrazumijeva pristup poslovanju na duži rok, a sa stvaranjem vrijednosti za poduzeće, zajednicu i društvo na odgovoran način, vodeći pri tom računa o pravičnim i kvalitetnim društvenim odnosima. **Lidija Pavić-Rogošić**, direktorica organizacije ODRAZ - Održivi razvoj zajednice, podsjeća kako pri tome

treba voditi računa i o utjecaju na okoliš - očuvanju prirodnih resursa i zdravog okoliša. Vođenjem brige o društvenim potrebama i okolišu raste društveni kapital, a čime se olakšava i raste mogućnost kolektivne akcije građenjem povjerenja između poslovnog sektora i zajednice i razvoju dugoročnih, održivih odnosa.

„U Hrvatskoj je sve više tvrtki upoznato s terminom zelenog poslovanja, dobrim dijelom zahvaljujući i naporima pojedinih poslovnih udruženja, ali mnoge ga koriste kao „greenwashing“, tj. zloupotrebljavaju koncept i stvaraju javnu percepciju da brinu o okolišu više nego što je to uistinu slučaj“, navodi **Bernard Ivčić**, predsjednik ekološke udruge Zelena akcija. Napominje kako pojedine tvrtke krivo interpretiraju koncept društveno odgovornog poslovanja, te paralelno obavljaju svoju primarnu djelatnost na uglavnom uobičajen način, ne mareći za okolišni i društveni aspekt izvan zakonskog minimuma, ali u isto vrijeme npr. financiraju



Mihael Zmajlović, ministar zaštite okoliša i prirode

„Kao članica Europske unije, moramo i želimo se priključiti EU u poštivanju visokih standarda zaštite okoliša, ali pritom poštujući hrvatske specifičnosti i pomažući hrvatsko gospodarstvo gdje god je to moguće, kako bismo postigli tri važna cilja: zaustavljanje negativnih utjecaja na okoliš, poboljšanje stanja okoliša i kreiranje pretpostavki za održivi razvoj.“



Bernard Ivčić, predsjednik ekološke udruge Zelena akcija

„Održivi razvoj se, u pravilu, predstavlja kao kompromis gospodarskog, društvenog i okolišnog aspekta, iako bi bilo ispravnije reći da je održivi razvoj konsenzus. Za stvarnu održivost, gospodarstvo mora djelovati unutar zadanih okvira društvene prihvatljivosti te ograničenosti prirodnih resursa.“

Već šesti društveno odgovorni projekt „Lijepa naša Sava“ podsjetio nas je na suživot rijeke i grada. Održao se u četirima najvećim gradovima uz Savu: Zagrebu, Sisku, Slavonskome Brodu i Županji, a s ciljem promicanja svijesti o važnosti očuvanja rijeke Save, povratka građana i života na rijeku te poticanja održivoga gospodarstva i kontinentalnog ekoturizma. Projekt je uključivao tradicionalne savske sajmove, izložbe i radionice posvećene našoj najdužoj rijeci.

određene projekte zaštite okoliša, prikazujući se društveno odgovornima. Kaže da takav koncept zapravo ne doprinosi održivom razvoju, jer ne mijenja u bitnom način poslovanja koji je i doveo svijet do kritične razine devastacije okoliša.

Ipak, dilema se nalazi između povećanog kratkoročnog profita i dugoročne održivosti zajednice, jer kako spominje Ivčić: „Znači, hoće li tvrtka poslovati istinski društveno odgovorno, i time u određenoj mjeri smanjiti profit u mjeri koja omogućava financijsku održivost, ali dugoročno doprinijeti održivom razvoju ili će poslovati na uobičajen način i generirati veći profit, ali dugoročno npr. prekomjerno i prebrzo crpiti prirodne resurse i biti socijalno neodgovorna.“ Jasno je da se ovaj drugi model ne isplati niti za sam gospodarski sektor jer ga u konačnici, mišljenja je Ivčić, destabilizira do mjere u kojoj više ne može egzistirati. Za očekivati je kako će ipak pravni okviri odgovoriti na negativne izazove utjecaja na okoliš i stvoriti pretpostavke za održivi razvoj.



izdvajanja CFC spojeva (freona) u potpuno kontroliranim uvjetima. Time je u potpunosti onemogućena emisija CFC spojeva u atmosferu. CE-ZA-R Centar za reciklažu, članica C.I.O.S. grupe ovlašten je koncesionar za sakupljanje posebnih kategorija otpada (otpadnih vozila i velikih kućanskih uređaja), koji već godinama prikuplja i reciklira auto – olupine i velike kućanske uređaje. No, povrh prikupljanja auto olupina iz uređenog sistema, napravljen je i odgovoran korak dalje, te je sudjelovanjem u akciji „Očistimo Hrvatsku od auto olupina“ u pet godina iz okoliša prikupljeno više od 15 000 odbačenih auto olupina. DEPOS je osmislio novi reciklažni proces i uveo u poslovanje inova-

C.I.O.S. grupa – čuvar okoliša

Osnovna djelatnost C.I.O.S. grupe je sakupljanje i recikliranje metalnog otpada, odnosno pretvaranje metalnog otpada u korisnu i upotrebljivu sekundarnu sirovinu za nove proizvodne procese.

Kroz tu se aktivnost osigurava obrada i uporaba reciklablnih materijala i ispunjavaju strateški ciljevi koji proizlaze iz regulative Republike Hrvatske i Europske unije. Zanimljiv je podatak da se svaka druga tona čelika u svijetu ne proizvodi iz željezne rude, već se proizvodi iz sekundarnog željeza, kakvo se proizvodi u C.I.O.S. grupi – cilj je povećati količine sekundarnog željeza i smanjiti korištenje prirodnih resursa. U vrijeme kada je zaštita okoliša i recikliranje otpada izu-

Društveno odgovorno poslovanje u srži je osnovne djelatnosti C.I.O.S. grupe.

znetno važan segment života i poslovanja, nameće se pitanje koliko je društvena odgovornost i eko svijest poduzetnika. C.I.O.S. grupa je u specifično zahvalnom položaju da istodobno čuva okoliš, a pritom pridonosi i gospodarskom razvoju. Tako da je društveno odgovorno poslovanje u srži osnovne djelatnosti C.I.O.S. grupe. Ono je uključeno i u dona-

cije u ekološke projekte, i u odnos prema djelatnicima i lokalnim zajednicama, te ispunjavanje kriterija zaštite okoliša u skladu s EU standardima na koje se Hrvatska obvezala.

Očistimo Hrvatsku od auto olupina

C.I.O.S. grupa je regionalni lider u recikliranju. Već dvadeset godina C.I.O.S. ulaže u jedinstvenu mrežu suvremeno opremljenih reciklažnih centara. C.I.O.S. grupa obrađuje oko 700 tisuća tona metalnog otpada godišnje, od čega u Hrvatskoj 300 tisuća tona. U Zagrebu, primjerice, postoji jedinstveno postrojenje u ovom dijelu Europe za obradu velikih rashladnih uređaja i

tivno postrojenje u kojem se od ostataka recikliranja auto olupina dobiva dodatni niz korisnih sirovina, čime su u potpunosti ispunjene direktive preuzete od EU o reciklaži minimalno 95% ukupne mase otpadnog automobila. CIAL je jedino postrojenje u regiji za recikliranje aluminija, koje omogućava da se hrvatski resursi u potpunosti obrađuju u Hrvatskoj. Ima još mnogo posla oko edukacije u području recikliranja, a moguć je i efikasniji sustav gospodarenja otpadom. Borba za to trebala bi biti sinergija državnih institucija, poduzetnika i medija, koji bi u području zaštite okoliša trebali pisati o onome što je građanima i institucijama već na raspolaganju.

Ono što je svima najjednostavnije je besplatni odvoz auto olupina i velikih kućanskih uređaja prijaviti pozivom na besplatni telefon **0800 0204** ili online na www.recikliranje.hr



INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 14.06.2013. 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 15.05.2013.
VALUTE		
Eur	99.149 kn	-1,02%
USD	98.040 kn	-3,53%
DIONICE		
Hrvatski telekom d.d.	91.850 kn	-12,58%
Petrokemija d.d.	95.239 kn	-12,20%
Adris grupa d.d. (povl.)	116.761 kn	-2,18%
Ingra d.d.	106.390 kn	-10,48%
Ina d.d.	109.418 kn	+0,40%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	95.739 kn	-13,02%
Valamar Adria Holding d.d.	133.806 kn	+1,01%
AD plastik d.d.	111.228 kn	-4,03%
Dalekovod d.d.	34.421 kn	-41,43%
Končar - elektroindustrija d.d.	112.774 kn	-2,34%

NOVČANI FONDOVI		
Agram Euro Cash	100.950,28 kn	-0,71%
Locusta Cash	101.121,32 kn	+0,16%
PBZ Euro Novčani	100.226,77 kn	-0,87%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
OTP euro obveznički	94.699,99 kn	-2,31%
HPB Obveznički	96.199,03 kn	-1,74%
Capital One	100.847,69 kn	-0,45%
MJEŠOVITI FONDOVI		
Allianz Portfolio	100.130,88 kn	-2,42%
ZB global	99.258,38 kn	-6,03%
HI-balanced	99.783,33 kn	-5,28%
KD Balanced	97.173,74 kn	-3,89%
OTP uravnoteženi	100.253,81 kn	-2,79%
ICF Balanced	89.587,83 kn	-1,31%
DIONIČKI FONDOVI		
NETA New Europe	96.911,68 kn	-10,10%
KD Nova Europa	88.541,31 kn	-9,07%
ZB euroaktiv	103.576,81 kn	-5,27%
HPB WAV DJE	101.862,82 kn	-5,29%
KD Victoria	102.892,79 kn	-2,91%
A1	105.140,31 kn	-2,53%

hr portfolio.hr
investicijski fondovi



0800600700

Mogućnosti financiranja za poduzetnike iz fondova europske unije u razdoblju 2014. – 2020.



Kristina Cappucci,
EU desk
Zagrebačke banke

Koja će vrsta poduzetničkih aktivnosti biti prihvatljiva za financiranje iz fondova Europske unije u Hrvatskoj tijekom idućih godina?

Z.S., Šibenik

Europska unija strukturira plan trošenja sredstava iz proračuna EU kroz sedmogodišnja razdoblja koja se nazivaju višegodišnji financijski okviri. Od 1. siječnja 2014. godine započinje novo financijsko razdoblje u kojem sudjeluje i Hrvatska, a na raspolaganju će joj biti sredstva iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova.

U zajedničkoj regulativi koja određuje iskorištavanje ESI fondova Europska komisija identificirala je takozvane tematske ciljeve u okviru kojih svaka država članica odabire investicijske prioritete i definira svoje specifične ciljeve. Od ukupno 11, koliko ih je definirano, za male i srednje poduzetnike (MSP) najvažniji su sljedeći:

1. jačanje istraživanja, tehnološkog razvoja i inovacija čiji će fokus biti na jačanju infrastrukture za istraživanje i inovacije, ulaganju u istraživanje i inovacije, razvoju novih proizvoda i usluga, umre-

žavanju, klasterima te primijenjenim istraživanjima, pilot istraživanjima, ispitivanju valjanosti proizvoda, diversifikaciji gospodarstva putem ulaganja u nova, brzorastuća područja;

2. povećanje pristupa, primjene i kvalitete informacijskih i komunikacijskih tehnologija čiji će fokus biti na proširenju širokopojsne mreže i infrastrukturi za ultrabrz širokopojsni pristup novog naraštaja, razvoju ICT proizvoda i usluga te ICT aplikacijama za e-vladu, e-zdravstvo i e-uključenost;

3. povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, poljoprivrednog sektora te ribarskog i akvakulturnog sektora čiji će fokus biti na promociji poduzetništva, razvoju novog modela poslovanja za MSP, posebno za međunarodno poslovanje, promicanju materijalnog i nematerijalnog ulaganja u nove tehnologije te potpora kapacitetima MSP kako bi se uključili u proces rasta i inovacija;

4. podupiranje prijelaza na niskougljično gospodarstvo u svim sektorima čiji će fokus biti na promicanju proizvodnje i distribucije

obnovljivih izvora energije, promicanju energetske učinkovitosti i iskorištavanju obnovljivih izvora energije za MSP, u javnim zgradama, stambenom sektoru, domaćinstvima, razvoju novih tehnologija za obnovljivu energiju te strategiji održivog iskorištavanja energije za urbana područja, uključujući „pametne“ energetske mreže.

OPERATIVNI PROGRAMI

Hrvatske institucije u fazi su pripreme svih ključnih dokumenata i procedura kojima će se definirati područja i aktivnosti koje će biti moguće financirati u razdoblju od 2014. do 2020. Trenutačno se procjenjuje da će Hrvatskoj u spomenutom razdoblju biti alocirano 10,265 milijardi eura, no zasad nije poznata raspodjela sredstava po tematskim ciljevima kao ni točan podatak koliko će sredstava biti usmjereno u poduzetničke projekte. Definirana su tri operativna programa:

1) operativni program radnog naziva „Konkurentnost i kohezija“ – pokriva ulaganja Europskog fonda za regionalni razvoj i Kohezijskog fonda;

2) operativni program radnog naziva „Ljudski resursi“ – pokriva ulaganja Europskog socijalnog fonda;

3) operativni program „Tehnička pomoć“.

Slijedi utvrđivanje prioriteta i mjera u okviru pojedinih operativnih programa. Precizan odgovor na postavljeno pitanje znat ćemo kada hrvatske mjerodavne institucije dovrše izradu operativnih programa, a što se očekuje krajem siječnja 2014., kako je najavljeno iz Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije.

POTPORA ZAGREBAČKE BANKE KORISNICIMA FONDOVA EU

Predviđeno je da će Hrvatska putem instrumenata kohezijske politike Europske unije imati na raspolaganju znatno veće alokacije iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda u odnosu na pretprijetnu fazu. Iskustva banaka članica UniCredit Grupe iz zemalja pretposljednog i posljednjeg vala proširenja EU pokazuju da se ulaskom u EU znatno povećava uloga banaka. Zagrebačka banka zato je aktivno uključena u pripreme radnje za iskorištavanje strukturnih i kohezijskih fondova te će i ubuduće aktivno podupirati klijente u povlačenju sredstava iz fondova EU.

■ IMATE PITANJE VEZANO UZ MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA EU FONDOVA ILI POTPORU ZAGREBAČKE BANKE U PROVEDBI EU PROJEKATA? NA NAJZANIMLJIVIA PITANJA ODGOVARA NAŠA AUTORICA KRISTINA CAPPUCI IZ EU DESKA ZAGREBAČKE BANKE
 E-mail: kristina.cappucci@unicreditgroup.zaba.hr



Zlato – sigurno utočište investitorima

Ako je ikad postojala potreba za monetarnim osiguranjem u obliku zlata, onda je to bez sumnje sada.

Jedna unca zlata na svjetskim se tržištima trguje po 1236 dolara, što je 12% manje nego prije mjesec dana. No, ako se promatra posljednjih pet godina, točnije od rujna 2008. godine kada je bankrotirala najpoznatija američka investicijska banka Lehman Brothers čime je počela najdublja i najžešća kriza od 1930-ih godina (brojni analitičari misle da je ova kriza žešća i od Velike depresije), cijena jedne unce zlata imala je zanimljivo kretanje. Naime, u trenutku kada je kriza počela cijena je bila oko 750 dolara za uncu što je danas nezamisliva cijena, da bi se 2011. godine, kada je kriza najviše udarala, približila 2000 dolara. Ovih se dana kreće oko 1230 dolara.

Zlatni standard

Zašto je zlato onda strahovito raslo, a sada je obrnuto? Zlato je tijekom povijesti bio glavno sredstvo plaćanja. Mnogi su se tijekom posjeta muzejima nagledali zlatnih novčića i dukata. U srednjem vijeku ljudi su u banke polagali zlato i metalni novac, a zauzvrat su dobili papir temeljem kojeg bi ga kasnije mogli podići. Postepeno se počelo plaćati tim papirnatim potvrđama (banknote) i tako je nastao papirnat novac koji je iza sebe imao pokriće u zlatu i srebru koje je bilo položeno u banci. Vlade su mogle izdavati u opticaj samo onoliko papirnateg novca koliko su po obećanom tečaju za njega imale pokriće u zlatu. To se zvalo „Zlatni standard“. Nakon Drugog svjetskog rata, dogovorima postignutim na Konferenciji u Bretton Woodsu 1944. godine, stupio je na snagu zadnji Zlatni standard po kojem su mnoge zemlje vezale tečaj svojih valuta za američki dolar koji je pak imao podlogu u po-

lugama zlata deponiranim u Fort Knoxu. Sjedinjene Američke Države su tada obećale fiksnu cijenu zlata od 35 dolara po unci. Posljedično, sve valute vezane za tečaj dolara su time dobile fiksnu vrijednost u zlatnom smislu. Budući da je 70-ih godina Francuska kupovala zlato od SAD-a i time smanjivala dolare u rezervama, čime je padala snaga Amerike, a još kada se ubroje financijski problemi zbog rata u Vijetnamu, predsjednik Richard Nixon je 1971. godine ukinuo Zlatni standard. Time su moderne svjetske valute izgubile materijalnu podlogu, odnosno više zlato nije jamčilo za svaku tiskanu novčanicu, a središnje banke od kojih su mnoge u privatnom vlasništvu, dobile su teorijsku mogućnost izdavanja novca u neograničenim količinama.

Zlatno utočište

I tako je zlato izgubilo važnost u realnoj ekonomiji. Međutim, njegova stabilnost cijene postala je temelj da postane sigurno utočište investitorima. Kupnjom tog

plemenitog metala na svjetskim tržištima, investitori su štitili vrijednost svog novca od inflacije i velikih poremećaja cijena dionica i obveznica. No veća potražnja za zlatom dovela je do rasta njegove cijene, a to je dovelo do napuhivanja balona tijekom krize, slično kao što je bilo s naftom i švicarskim frankom kada je kriza počela. Budući da je kolaps nekretninskog tržišta u Americi doveo do opće katastrofe svjetskog gospodarstva, investitori su se masovno povlačili iz dionica i kupovali naftu, zlato i franke. Cijena barela nafte na početku krize počela je strelovito rasti da bi u srpnju 2011. došla na 145 dolara za barel. Švicarski franak toliko je bio tražen među ulagačima, da je tamošnja središnja banka morala ograničiti kretanje tečaja te valute kako ne bi dokrajčila švicarsko gospodarstvo. A zlato je ostalo kao posljednje utočište. Ipak, kako je američka središnja banka Fed najavila da će odustati od 85 milijardi dolara vrijedne mjesečne kupnje obveznica na tržištu (što je zapravo ti-



skanje jeftinog novca) jer se situacija u gospodarstvu kreće nabolje, investitori su počeli napuštati zlato kao sigurnu luku. Uputili su se u rizik i svoj novac koji su godinama čuvali u zlatnim polugama, sada se ponovno vraća na tržište kapitala. Trgovanje zlatom trenutno je smanjenog intenziteta nakon pada cijene, ali pozicioniranje na tržištu signalizira nadolazeće dno nakon kojeg će slijediti razdoblje rasta. Tijekom nedavnog pada, tržište je još jednom pokazalo svoju tendenciju da maksimizira gubitke. Pad cijene koji se odvijao u nekoliko valova, počevši sredinom travnja, imao je više od pet standardnih devijacija. Budući da je obujam trgovanja bio iznimno visok, brza rasprodaja stvorila je sve preduvjete za rekordno nisku cijenu u uvjetima panike. S obzirom da trgovanje nikada nije bilo negativnije od početka faze rasta cijena, analitičari imaju razlog za optimizam u dugoročnom razdoblju. Pokazatelji trenda u trgovanju zlatom upućuju na to da je njegova cijena daleko od pretjerane euforije. Prema mjesečniku The Hulbert Financial Digest, skupna ulagačka preporuka analitičara za zlato nedavno je bila na minus 44%, nikad niža. Unatoč trenutnom konsenzusu na tržištu da je razdoblje rasta cijena zlata završilo, ključni argument u prilog zlatu jači je no ikad, sudeći prema najnovijem izvještaju Erste grupe „U zlato se uzdamo“ (*In gold we trust*).

„Za sadašnji trenutak u financijskoj povijesti nema referentnih točaka jer nikada dosad na globalnoj razini nisu poduzimani tako opsežni eksperimenti na području monetarnih politika i, ako je ikad postojala potreba za monetarnim osiguranjem u obliku zlata, onda je to bez sumnje sada. Očekujemo da središnje banke nastave s ekspanzivnim trendom koji će, bez sumnje, dovesti do rasta cijene zlata“, napisao je u analizi

Hans Engel, analitičar Erste grupe za strana tržišta dionica. Očekuje da će fundamenti u prilog zlatu dobivati više pozornosti u sljedećim tromjesečjima te da će se cijena zlata oporaviti sa sadašnjih razina. Ipak, za očekivani oporavak cijene potrebno je neko vrijeme, kaže Engel. Usprkos nedavnoj šteti koju je pretrpjela cijena zlata, očekuje se njen rast pod utjecajem ekspanzivnih monetarnih politika. Zato analitičari Erstea očekuju da u idućih godinu dana ciljane cijena zlata iznosi 1480 dolara za uncu. Za razliku od situacije viđene 1979./80., trenutni rast cijena zlata neće završiti zbog naglog rasta kamata, budući da su bilance država, domaćinstava i kompanija opterećene ogromnim dugom. U trenutnim okolnostima, to bi dovelo do depresije uzrokovane deflacijom. Prema podacima Banke za međunarodna poravnja (BIS), ukupni dug država, domaćinstava i nefinancijskih kompanija u 18 najvažnijih članica OECD-a narastao je od 160% BDP-a u 1980. godini na 340% BDP-a 2012. Kako bi se nastavile boriti protiv tekućih problema u financijskoj, ali i u realnom sektoru, središnje banke SAD-a, Japana i Ujedinjenog Kraljevstva te Središnja europska banka (ECB) nastavit će zadržavati kamate na niskim razinama. „Od 2008. godine kamatne stope rezane su diljem svijeta više od 500 puta. Nikada prije nismo svjedočili tako niskoj razini kamata globalno. Kamatne stope u mnogim su državama rekordno niske. Zbog razine duga koja je u međuvremenu dosegnuta, realne kamatne stope nemaju kamo izvan negativne zone, dakle ostaju nisko. Između negativnih realnih kamatnih stopa i cijene zlata uvijek je postojala jaka korelacija, što znači da trenutne okolnosti čine idealan temelj za rast cijena“, naglašava se u izvještaju.

Stjepan Polić Bašić



PrimoStudio

internet i grafički studio

www.primo-studio.net

095 847 35 49

INTERNET USLUGE:

Izrada statičkih internet stranica

Izrada CMS internet stranica

Izrada internet trgovina

Redizajn i održavanje internet stranica

Izrada FACEBOOK fan stranica

Napredna prilagodba za tražilice - SEO

Kvaliteta i Vaše zadovoljstvo na 1. mjestu

GRAFIČKE USLUGE:

Dizajn vizualnih identiteta i logotipa

Dizajn brošura, letaka, mapa, kataloga...

Dizajn etiketa, naljepnica i ambalaža za proizvode

Priprema za tisak i tisak

S našom uslugom, garantiramo Vam da ćete dobiti

snažan identitet i profitabilne rezultate koje očekujete.

ARHITEKTONSKE 3D VIZUALIZACIJE I IZRADA 3D MODELA PROIZVODA

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

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



**Kvalitetne usluge, prihvatljive cijene,
obročno plaćanje**

UGOVOR O KONCESIJI

- dvostrani pravni odnos



Koncesija je poseban pravni institut putem kojeg javna vlast dozvoljava određenom subjektu, fizičkom ili pravnom, domaćem državljaninu ili strancu, da upotrebljava ili iskorištava određena dobra, izvodi određene radove ili obavlja kakvu djelatnost.

Koncesija predstavlja akt vlasti jedne države (grant, odobrenje, dozvolu, razrješenje, Erlaubnis) kojom se građanima te države, drugoj državi ili stranim državljanima na njenom području dopušta obavljanje određenih djelatnosti za koje si inače pridržava pravo pojedinačne dodjele dozvola. Koncesija je dakle dvostrani pravni odnos, koji se uvijek zasniva između dvije strane koncedenta i koncesionara koji teže

zajedničkom cilju, a koji se može ostvariti upravo putem koncesije. U Republici Hrvatskoj donesen je novi Zakon o koncesijama (NN 143/12) koji je stupio na snagu 29. prosinca 2012. godine. Koncesionar na osnovi koncesije postaje nadležan za određene poslove koje prije nije mogao obavljati.

Obilježja koncesijskog odnosa

Koncesija za javne usluge jest ugovorom uređen pravni odnos čiji je predmet pružanje jedne ili više usluga u općem interesu ili određenih zakonom kojim se uređuje pojedina koncesija. Davatelj koncesije (koncedent) je tijelo, odnosno pravna osoba koja je nadležna za davanje koncesije. Koncesionar je pak gospodarski subjekt s kojim je davatelj koncesije sklopio ugovor o koncesiji. Jedna od temeljnih obilježja koncesijskog odnosa je i koncesijska naknada koja predstavlja naknadu koju plaća koncesionar na temelju ugovora o koncesiji. Koncesionar stječe pravo na ostvarivanje prihoda od djelatnosti za koju mu je koncesija dodijeljena, i na temelju toga je dužan

plaćati određenu naknadu davatelju koncesije, čime se potvrđuje odnos subordinacije za cjelokupno vrijeme trajanja koncesije. Prema čl. 34. Zakona o koncesijama, ako koncesionar ne plati naknadu za koncesiju u roku određenom ugovorom o koncesiji, svakom sljedećom uplatom, neovisno o tome što je koncesionar označio da se tom uplatom plaća, smatra se da se najprije podmiruje zaostali dug po redosljedu dospjeća, i to tako da se prvo podmiruju troškovi, zatim iznos obračunate zakonske zatezne kamate, i napokon iznos dospelje naknade za koncesiju. Iznimno, naknada za koncesiju ne mora se ugovoriti u slučajevima kada je studijom opravdanosti za davanje koncesije ili analizom davanja koncesije utvrđeno da nije ekonomski opravdana, osim ako drugačije nije uređeno posebnim zakonom. Naknada za koncesiju plaća se u novcu, a može biti ugovorena kao stalni jednaki iznos i/ili kao varijabilni iznos, ovisno o posebnostima predmeta koncesije, načelima utvrđenima studijom opravdanosti davanja koncesije, odnosno analizom davanja koncesije, te posebnim zakonom. Visina i način plaćanja naknade za koncesiju određuje se ovisno o predmetu koncesije, procijenjenoj vrijednosti koncesije, roku trajanja koncesije, rizicima i troškovima koje koncesionar preuzima i očekivanoj dobiti, opsegu koncesije, opremljenosti i vrijednosti imovine, odnosno opremljenosti i površini općeg, javnog ili drugog dobra od interesa za Republiku Hrvatsku koja se daje u koncesiju. Ugovorom o koncesiji može se odrediti promjena visine i/ili načina izračuna i plaćanja naknade za

mr. sc. Dragan Zlatović



koncesiju u određenom vremenskom razdoblju, za vrijeme trajanja ugovora o koncesiji, u skladu s dokumentacijom za nadmetanje i odlukom o davanju koncesije. Naknade za koncesiju prihod su državnog proračuna Republike Hrvatske i/ili proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, ovisno o tome tko je davatelj koncesije.

Trajanje koncesije

Koncesija se uvijek dodjeljuje na određeno vrijeme, čije trajanje je određeno pravnim propisima, s tim da propisi najčešće određuju bilo najkraći rok i najduži rok ili češće samo najduži rok trajanja koncesije. Pridržavajući se tih zakonskih ograničenja trajanja, koncedent slobodnom ocjenom u utvrđenom okviru određuje vrijeme trajanja koncesije. U čl. 38. Zakona o koncesiji stoji da rok na koji je koncesija dana računa se od dana sklapanja ugovora o koncesiji, odnosno od dana stupanja na snagu ugovora, ako se taj dan razlikuje od dana sklapanja ugovora o koncesiji. Odluka o davanju koncesije predstavlja ponudu najpovoljnijem ponuditelju da sklopi ugovor o koncesiji s nadležnim tijelom koncedenta, te time preuzme obvezu vršenja koncesionirane djelatnosti. Budući da je davatelj koncesije odlukom o davanju koncesije najpovoljnijem ponuditelju ponudio potpisivanje ugovora, on to može učiniti tek nakon isteka roka mirovanja koji iznosi 15 dana od dana dostave odluke o odabiru. Davatelj koncesije mora odabranom ponuditelju ponuditi sklapanje ugovora o koncesiji najkasnije u roku od 10 dana od isteka roka mirovanja, odnosno 10 dana od dana kada je

odluka o davanju koncesije postala izvršna. Ovaj rok je prekluzivan te ukoliko koncesionar u navedenom roku ne potpiše ugovor o koncesiji, gubi sva prava iz odluke o davanju koncesije. Rok se može produljiti u opravdanim slučajevima koji su određeni posebnim zakonom ili dokumentacijom za nadmetanje.

Prava i obveze

Ugovorom o koncesiji koncedent i koncesionar uređuju međusobna prava i obveze vezane uz korištenje dane koncesije, odnosno tim ugovorom koncesionar stječe pravo i preuzima obvezu koja za njega proizlaze iz ugovora. Prilikom sklapanja ugovora, ugovorne su strane najčešće javna vlast, na čijem se teritoriju trebaju ostvarivati prava iz dodijeljene koncesije, te privatna osoba određena odlukom o koncesiji, tj. osoba u čiju je korist koncesija podijeljena. Ugovor o koncesiji sastavlja se u pisanom obliku, a potpisuju ga ovlaštena osoba davatelja koncesije i odabrani najpovoljniji ponuditelj ili podnositelj zahtjeva za dobivanje koncesije. Ako ponuditelj odustane od sklapanja ugovora o koncesiji ili u određenom mu roku ne dostavi jamstva, davatelj koncesije može donijeti novu odluku o davanju koncesije sa sljedeće rangiranim ponuditeljem kao odabranim, te mu ponuditi potpisivanje ugovora. Tu novu odluku o davanju koncesije da-

vatelj koncesije dužan je svakom ponuditelju bez odgode dostaviti preporučenom poštom s povratnicom ili na drugi način kojim će se dostava moći dokazati.

Izmjene ugovora

Prema čl. 33 Zakona o koncesijama, ugovor o koncesiji mora biti sastavljen u skladu s dokumentacijom za nadmetanje, podacima iz obavijesti o namjeri davanja koncesije, odabranom ponudom te odlukom o davanju koncesije, osim u slučaju kada se koncesija daje na zahtjev kada se ugovor sastavlja u skladu s podnesenim zahtjevom za dobivanje koncesije, odlukom o davanju koncesije, te odredbama posebnog zakona. Osim ugovora o koncesiji davatelj koncesije, u skladu s ovim Zakonom, dokumentacijom za nadmetanje, odlukom o davanju koncesije i odabranom ponudom, ima pravo sklapanja dodatnih i/ili vezanih ugovora i/ili sporazuma. Ugovor o koncesiji može se, na prijedlog davatelja koncesije ili koncesionara, izmijeniti za vrijeme njegova trajanja samo kada su uvjeti i mogućnosti za nastanak izmjene bili predviđeni u dokumentaciji za nadmetanje i ugovoru o koncesiji na jasan, nedvosmislen i precizan način. Ako je u ugovor o koncesiji potrebno unijeti bitne izmjene, davatelj koncesije pokrenut će novi postupak davanja koncesije i sklopiti novi ugovor o koncesiji.

Prestanak koncesije za koncesionara predstavlja gubitak svih prava koje su proizlazile iz ugovora o koncesiji, a to znači i gubitak svih obaveza koje je imao u pogledu vršenja koncesionirane djelatnosti. Osim prestanka koncesije istekom roka na koji je ugovor o koncesiji zaključen, kod svih drugih načina prestanka koncesija, prema čl. 44. Zakona o koncesijama, radi se o prijevremenom prestanku koncesijskog odnosa.

Koncesija prestaje:

- ispunjenjem zakonskih uvjeta (zakonski uvjeti kojima koncesija prestaje su istek roka na koji je dana, smrt koncesionara, odnosno prestanak pravne osobe kojoj je dana koncesija, te ukidanjem)
- raskidom ugovora o koncesiji zbog javnog interesa (u slučaju da Hrvatski sabor odlukom odredi da to zahtijeva javni interes)
- sporazumnim raskidom ugovora o koncesiji
- jednostranim raskidom ugovora o koncesiji
- pravomoćnom sudskom odlukom
- u slučajevima određenim ugovorom o koncesiji
- u slučajevima određenima posebnim zakonom

Registar koncesija

Jedno od prava i obveza koje proizlaze iz ugovora o koncesiji je nadzor koncedenta nad koncesionarom u vršenju koncesionirane djelatnosti. Državna komisija za kontrolu postupaka javne nabave nadležna je za rješavanje o žalbama u vezi s postupcima davanja koncesija. Za rješavanje sporova koji nastanu ili bi mogli nastati iz ugovora o koncesiji, stranke ugovora o koncesiji mogu podvrgnuti arbitraži čije je mjesto na području Republike Hrvatske. Ako pak stranke nisu ugovorile arbitražno rješavanje sporova, isključivo je nadležan Trgovački sud prema sjedištu davatelja koncesije. Ministarstvo nadležno za financije vodi registar koncesija u kojem se pohranjuju svi podaci o pojedinačnim koncesijama, što uključuje podatke iz ugovora o koncesiji i vezane dokumentacije. Registar koncesija jedinstvena je elektronička evidencija ugovora i središnji izvor informacija o svim koncesijama ugovorenim na području Republike Hrvatske. Davatelji koncesija dužni su Registru dostaviti podatke o ugovorenoj koncesiji i o promjenama ugovora o koncesiji u roku od 10 dana od potpisa ugovora ili od nastalih promjena. Svatko može, bez dokazivanja pravnog interesa, imati uvid u javne podatke iz Registra. Registar koncesija je ustrojen na temelju Zakona o koncesijama i u skladu s Pravilnikom o ustroju i vođenju Registra koncesija.

Ugovor o koncesiji koji se sklapa s fizičkom osobom obvezno sadrži:

- odredbu o vrsti zdravstvene djelatnosti koja će se obavljati na osnovi koncesije
- odredbu o opsegu obavljanja javne službe
- odredbu o početku korištenja koncesije
- odredbu o davanju koncesije na rok od deset godina
- odredbu o naknadi za koncesiju
- podatke o osobi, odnosno osobama s kojima će koncesionar raditi u timu određenom standardom obveznoga zdravstvenoga osiguranja
- odredbu o prostoru i opremi u kojem će se obavljati zdravstvena djelatnost

- odredbu o obvezi koncesionara da će nastaviti radni odnos sa zdravstvenim radnikom s kojim je radio u timu do početka korištenja koncesije
- odredbu o obvezi koncesionara da će prilikom određivanja plaća zdravstvenog radnika u svom timu usklađivati obračun plaća s odredbama kolektivnog ugovora za djelatnost zdravstva i zdravstvenog osiguranja
- odredbu o obvezi koncesionara da za slučaj promjene prostora obavljanja djelatnosti na osnovi koncesije prethodno ishodi suglasnost koncedenta te odredbu o obvezi koncesionara da o svakoj drugoj promjeni koja se odnosi na sadržaj ugovora o koncesiji obavijesti koncedenta

NOVINE U SKLAPANJU UGOVORA O RADU NA ODREĐENO VRIJEME



Božo Prelević,
dipl. iur.

Na osmoj sjednici Hrvatskog sabora održanoj 14. lipnja 2013. godine usvojen je Konačni prijedlog Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o radu (u nastavku teksta: Konačni prijedlog ZID Zakona). Dugo najavljivana novela Zakona o radu (NN 149/09, 61/11 i 82/12 - Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje; u nastavku teksta: Zakon) sadrži brojne novine, od kojih se svakako najznačajnija odnosi na drukčije uređenje rada na određeno vrijeme.

Dosadašnje uređenje rada na određeno vrijeme

U zadnjih nekoliko godina, kako je navedeno u obrazloženju uz Konačni prijedlog ZID Zakona, u svakodnevnoj praksi radnih odnosa, posebno u tzv. privatnom sektoru gospodarstva, najčešće se sklapaju ugovori o radu na određeno vrijeme. Zakonskim prijedlogom, kako se navodi u obra-

zloženju, predlaže se ograničiti sklapanje uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme. Podsjećamo kako je i dosadašnjom odredbom čl. 10. Zakona bilo određeno kako se ugovor o radu na određeno vrijeme može sklopiti samo iznimno, uz navođenje jednog od objektivnih razloga za njegovo sklapanje iz čl. 10. st. 1. Zakona. Pri tome je jedan, ili više uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme mogao neprekinuto trajati najduže tri godine, a iznimno i duže i to samo u slučaju ako je to potrebno zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika, ili je zbog nekih drugih objektivnih razloga dopušteno zakonom, ili kolektivnim ugovorom. Navedena dosadašnja odredba Zakona o ugovoru o radu na određeno vrijeme bila je usklađena s pravnom stečevinom EU.

Novo uređenje rada na određeno vrijeme

Očito s idejom daljeg poticanja zapošljavanja, zakonodavac se odlučio na izmjenu dosadašnjeg čl. 10. Zakona kojim se uređuje ugovor o radu na određeno vrijeme, produženjem dužine njegovog trajanja. Iz odredbe izmijenjenog čl. 10. st. 1. Zakona proizlazi kako se ugovor o radu može iznimno sklopiti na određeno vrijeme koje je određeno rokom, izvršenjem određenog posla, ili nastupanjem određenog događaja. Iz navedenog proizlazi bitna novina kod sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme, odnosno da se prvi ugovor na određeno vrijeme može sklopiti u trajanju dužem od tri godine. Pri tome, Zakonom sada nije određeno najduže trajanje takvog ugovora nego se za ograničenje nje-

gova trajanja primjenjuju kriteriji utvrđeni u čl. 10. st. 1. Zakona, odnosno određeno vrijeme trajanja ugovora mora biti ograničeno rokom, izvršenjem određenog posla, ili nastupanjem određenog događaja. U slučaju da u ugovoru o radu na određeno vrijeme njegovo trajanje ne bi bilo ograničeno na opisani način, mišljenja smo da bi sudska praksa takav ugovor o radu ocjenjivala ugovorom o radu na neodređeno vrijeme. Sukladno čl. 10. st. 2. Zakona, ako je ugovor o radu na određeno vrijeme sklopljen u trajanju dužem od tri godine, poslodavac s istim radnikom ne može sklopiti sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme. To znači da istekom ugovora o radu na određeno vrijeme koji traje duže od tri godine isti poslodavac više ne može sklapati novi ugovor o radu na određeno vrijeme, nego će morati sklopiti ugovor o radu na neodređeno vrijeme. Riješeno je i pitanje eventualne želje za produljenjem trajanja prvog ugovora o radu na određeno vrijeme. Sukladno čl. 10. st. 5. Zakona, svaka izmjena, odnosno dopuna prvog ugovora o radu na određeno vrijeme koja bi utjecala na produženje ugovorenog trajanja toga ugovora, smatra se svakim sljedećim uzastopnim ugovorom o radu na određeno vrijeme.

U slučaju da je prvi ugovor o radu na određeno vrijeme sklopljen u trajanju kraćem od tri godine, ukupno trajanje sklopljenih ugovora o radu na određeno vrijeme iz izmijenjenog čl. 10. st. 1. i 4. Zakona ne može biti neprekinuto duže od tri godine, osim ako je to potrebno zbog zamjene privremeno nenazočnog radnika, ili je zbog nekih drugih objektivnih

razloga dopušteno zakonom, ili kolektivnim ugovorom. Da i kod sklapanja uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme, odnosno onih koji traju kraće od tri godine, mora postojati objektivni razlog za njegovo sklapanje, proizlazi iz izmijenjene odredbe čl. 10. st. 4. Zakona, prema kojoj poslodavac s istim radnikom smije sklopiti svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme, samo ako za to postoji objektivni razlog koji u tom ugovoru, ili u pisanoj potvrdi o sklopljenom ugovoru o radu iz čl. 12. st. 3. Zakona mora biti naveden. Na isti način, kako je to bilo i do sada uređeno, iz nove odredbe čl. 10. st. 6. Zakona proizlazi kako se prekid kraći od dva mjeseca između ugovora o radu na određeno vrijeme ne smatra se prekidom razdoblja od tri godine iz čl. 10. st. 3. Zakona. Prema novoj odredbi čl. 10. st. 7. Zakona također je predviđeno kako će se u slučaju da je ugovor o radu na određeno vrijeme sklopljen protivno odredbama Zakona, ili ako radnik nastavi raditi kod poslodavca i nakon isteka vremena za koje je ugovor sklopljen, smatrati da je ugovor o radu sklopljen na neodređeno vrijeme.

Sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme u praksi

Pri sklapanju ugovora o radu na određeno vrijeme, bilo da se radi o prvom ugovoru o radu na određeno vrijeme trajanja dužeg od tri godine, ili o uzastopnim ugovorima o radu na određeno vrijeme trajanja do tri godine, uvijek se mora voditi računa o odredbi čl. 13. Zakona u kojoj su određeni bitni sastojci svakog ugovora o radu.

Primjer – ugovor o radu na određeno vrijeme

MODRA PTICA d.o.o., Split, Zelena ulica 517c, OIB 77889999887, koje zastupa direktor Andrija Andrijić (u nastavku teksta: Poslodavac)

i
STELA ZVEJDANIĆ iz Splita, Marmontova 444d, OIB 77117722773 (u nastavku teksta: Radnik)
dana 8. kolovoza 2013. godine sklapaju sljedeći

UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME

I. PREDMET UGOVORA

Članak 1.

Sklopanjem ovog Ugovora Radnika zasniva se radni odnos kod Poslodavca na određeno vrijeme do 31. prosinca 2017. godine za obavljanje poslova morskog biologa.

Poslovi iz stavka 1. obuhvaćaju (opis poslova): _____.
Poslove iz stavka 2. Radnik će obavljati u sjedištu Poslodavca, a po potrebi, privremeno i na drugim mjestima, sukladno uputi Poslodavca.

Članak 2.

Radnik otpočinje s radom kod Poslodavca na dan 1. rujna 2013. godine. Poslove iz članka 1. ovog Ugovora Radnik je dužan obavljati osobno. U obavljanju poslova iz članka 1. ovog Ugovora, Radnik je dužan pridržavati se uputa poslodavca i primjenjivati propisana sredstva zaštite na radu.

II. PLAĆE I NAKNADE

Članak 3.

Poslodavac se Radniku za obavljani rad iz članka 1. ovog Ugovora u punom radnom vremenu i uz ostvareni normalni radni učinak, obvezuje isplatiti plaću jedanput mjesečno i to najkasnije do 25. (slovima: dvadesetpetog) u mjesecu za prethodni mjesec.

Članak 4.

Mjesečna osnovna plaća Radnika za obavljani rad u punom radnom vremenu iznosi 10.000,00 (slovima: deset tisuća) kuna. Radnik ima pravo na dodatke na osnovnu plaću iz stavka 1. pod uvjetima i u visini određenim Pravilnikom o plaćama s čijim je odredbama Radnik upoznat prilikom sklopanja ovog Ugovora.

Članak 5.

Radnik ima pravo na naknadu troškova prijevoza na posao i s posla do mjesta stanovanja mjesnim javnim prijevozom, sukladno cijeni mjesečne karte. Naknada iz stavka 1. ovog članka isplaćuje se do 25. (slovima: dvadesetpetog) u mjesecu za sljedeći mjesec.

III. RADNO VRIJEME, ODMORI I DOPUSTI

Članak 6.

Radnik zasniva radni odnos s Poslodavcem za puno radno vrijeme u trajanju od 40 (slovima: četrdeset) sati tjedno. Radno vrijeme iz stavka 1. ovog članka raspodijeljeno je na 5 (slovima: pet) radnih dana, od ponedjeljka do petka, po 8 (slovima: osam) sati, u trajanju od 07:00 sati do 15:00 sati.

Članak 7.

Radnik ima svakoga radnog dana pravo na odmor (stanku) u trajanju od 30 (slovima: trideset) minuta.

Stanku iz stavka 1. ovog članka Radnik će koristiti od 11:00 sati do 11:30 sati.

Članak 8.

Radnik ima pravo na dnevni i tjedni odmor sukladno zakonu. Tjedni odmor Radnik će koristiti nedjeljom te u dan koji nedjelji prethodi.

Članak 9.

Radnik ima pravo na godišnji odmor u trajanju od 20 (slovima: dvadeset) radnih dana, pri čemu se u dane godišnjeg odmora ne uračunavaju subote i nedjelje te blagdani i neradni dani određeni zakonom. Godišnji odmor iz stavka 1. ovog članka koristi se u dva dijela, s time da prvi dio godišnjeg odmora mora iznositi najmanje deset radnih dana.

Članak 10.

Radnik ima pravo na odsutnost s rada tijekom godine uz naknadu plaće (plaćeni dopust) do 7 (slovima: sedam) radnih dana iz razloga navedenih zakonom. Radnik ima pravo na neplaćeni dopust pod uvjetima propisanim zakonom.

IV. OTKAZ UGOVORA I NJEGOVE IZMJENE I DOPUNE

Članak 11.

Poslodavac i Radnik mogu redovito i izvanredno otkazati ovaj Ugovor pod uvjetima propisanim zakonom. U slučaju redovitog otkaza ovog Ugovora o radu, primjenjuju se otkazni rokovi iz Zakona o radu.

Članak 12.

Izmjene i dopune ovog Ugovora valjane su isključivo ako su sačinjene u pisanom obliku.

V. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 13.

Sve eventualne sporove nastale u vezi primjene ovog Ugovora, ugovorne strane nastojati će riješiti mirnim putem, a u suprotnom ugovaraju nadležnost stvarno nadležnog suda u Splitu.

Članak 14.

Ovaj Ugovor sastavljen je u 4 (slovima: četiri) istovjetna primjerka od kojih svaka ugovorna strana zadržava po 2 (slovima: dva) istovjetna primjerka.

Poslodavac
Direktor
Andrija Andrijić

Radnik
Stela Zvezdanić

m.p.

RAD REDOVNIH UČENIKA PREKO LJETNIH PRAZNIKA

Svake godine, s dolaskom ljetnih mjeseci i završetkom školske godine, u praksi se javljaju pitanja o mogućnosti obavljanja poslova redovnih učenika tijekom ljetnih praznika. Naime, prema važećim propisima, poslodavac može za vrijeme zimskih, proljetnih i ljetnih praznika čije trajanje za svaku školsku godinu propisuje ministar nadležan za obrazovanje, povremeno za obavljanje poslova angažirati i redovne učenike.

Posredovanje srednjoškolskih ustanova

Poslodavac to može učiniti posredovanjem ovlaštenih srednjoškolskih ustanova koje imaju dozvolu ministarstva nadležnog za rad za obavljanje te djelatnosti i ispunjavaju uvjete iz Zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti (NN 12/13 – pročišćeni tekst) i Pravilnika o obavljanju djelatnosti u svezi sa zapošljavanjem (NN

19/11; u nastavku teksta: Pravilnik). Sukladno čl. 22. Pravilnika, da bi mogla posredovati za rad maloljetnog redovnog učenika srednjoškolska ustanova mora imati prethodnu pisanu suglasnost njegovog zakonskog zastupnika, roditelja, ili skrbnika, a za učenika mlađeg od 15 godina i pisanu suglasnost inspektora rada.

Posredovanjem ovlaštene srednjoškolske ustanove naručitelj i učenik, odnosno njegov zakonski zastupnik sklapaju tzv. „ugovor o povremenom radu redovnog učenika“. Kako se kod redovnih učenika u pravilu radi u isto vrijeme i o maloljetnim osobama, pri razmatranju mogućnosti njihovog angažiranja za obavljanje povremenih poslova, poslodavci moraju voditi računa i o odredbama Pravilnika o poslovima na kojima maloljetnik može raditi i o aktivnostima u kojima smije sudjelovati (NN 62/10; u nastavku teksta: Pravilnik o poslovima na kojima maloljetnik može raditi), Pravilnika o obavljanju poslova na kojima se ne može zaposliti maloljetnik (NN 62/10 i 59/13) te Zakona o radu (NN 149/09, 61/11 i 82/12 - Zakon o kriterijima za sudjelovanje u tripartitnim tijelima i reprezentativnosti za kolektivno pregovaranje). U cilju zaštite, razvoja i ćudorednosti posrednik može posredovati pri zapošljavanju, odnosno za povremeni rad maloljetnika, samo pod uvjetima utvrđenim Pravilnikom o poslovima na kojima maloljetnik može raditi.



Obvezni zdravstveni pregled

Maloljetni redovni učenici uživaju posebnu zaštitu pri obavljanju povremenog rada sukladno navedenim propisima. Prije svakog povremenog rada, poslodavac mora maloljetnog redovnog učenika uputiti na zdravstveni pregled. Treba naglasiti kako postoje i posebna ograničenja koja se tiču radnog vremena maloljetnih redovnih učenika.

Radno vrijeme i odmori maloljetnih redovnih učenika

Puno radno vrijeme maloljetnog redovnog učenika ne smije biti duže od 7 sati dnevno i 35 sati tjedno. Iznimno, puno radno vrijeme maloljetnog redovnog učenika koji je navršio 15 godina života može trajati 8 sati dnevno i 40 sati tjedno, s time da maloljetni redovan učenik koji radi dnevno više od 4 sata i 30 minuta ima pravo na stanku od 30 minuta. Između dva uzastopna radna dana maloljetni redovan učenik ima pravo na odmor (dnevni odmor) od najmanje 14 sati neprekidno.

Maloljetni redovan učenik ima pravo na tjedni odmor u trajanju najmanje 48 sati neprekidno. Zabranjen je noćni rad maloljetnog redovnog učenika, u vremenu od 20 sati uvečer i 6 sati prije podne.

Skapanje ugovora o povremenom radu redovnog učenika

Što se tiče spomenutog ugovora o povremenom radu redovnog učenika, on se sklapa u četiri istovjetna primjerka, a srednjoškolska ustanova je dužna primjerkom ugovora dostaviti mjesno nadležnom inspektoratu rada u roku od tri dana od dana njegova sklapanja. Srednjoškolska ustanova mora uručiti učeniku ugovor prije početka rada kod poslodavca, a naručitelj (poslodavac) ga je dužan ovjeriti i dopuniti sa stvarnim brojem sati rada i iznosom zarade učenika u roku od 15 dana nakon obavljenog posla, odnosno nakon što mu učenik po obavljenoj poslu dostavi ugovor. Od ovog ugovora o povremenom radu redovitog učenika srednjoškolske ustanove treba razlikovati ugovor o naukovanju. Ovaj ugovor poslodavac obrtnik, ako za to ima propisanu dozvolu sukladno odredbama čl. 47. Zakona o obrtu (NN 77/93., 82/96, 90/96., 102/98., 64/01., 71/01, 49/03 - pročišćeni tekst, 68/07, 79/07 i 40/10 - Odluka USRH), sklapa sa naučnikom, uz suglasnost roditelja, odnosno staratelja, radi izvođenja praktičnog dijela naukovanja za stjecanje srednje stručne spreme obrtničkih zanimanja.

Božo Prelević, dipl. iur.



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

WWW.QUALITYMEDAL.COM

Strana predstavništva u Republici Hrvatskoj nakon 1. srpnja 2013.

S danom stupanja Republike Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije, na snagu stupa znatni broj novih propisa, ili odredbi već donesenih propisa, kojima se od 1. srpnja 2013. godine mijenja pravni položaj brojnih subjekata u hrvatskom gospodarstvu. Jedan od takvih propisa jest i Zakon o trgovini (NN broj: 87/08, 96/08, 116/08, 76/09, 114/11 i 68/13; u nastavku teksta: Zakon). Kako to proizlazi iz čl. 83. Zakona, cijeli niz njegovih odredbi na dan prijama RH u EU prestaje važiti pa tako za države članice EU prestaje važiti i odredba o osnivanju stranih predstavništava u RH.

Predstavništva država članica EU u RH nakon 1. srpnja 2013.

Odredbom čl. 52. st. 1. Zakona propisano je kako strane osobe koje obavljaju gospodarsku djelatnost, mogu osnovati predstavništvo u RH. Međutim, u prijelaznim i završnim odredbama Zakona, točnije u čl. 83., određeno je kako na dan prijama RH u EU, za države članice EU prestaju,

između ostalih, važiti i odredbe čl. 52. Zakona o osnivanju stranih predstavništava u RH. To znači da će postojeća strana predstavništva država članica EU u RH prestati postojati dana 1. srpnja 2013. po sili Zakona. Pri tome nije potrebno da zastupnici stranih predstavništava u RH podnose zahtjev za brisanje iz Registra predstavništava stranih osoba u RH koji se vodi pri Ministarstvu gospodarstva RH. Nakon 1. srpnja 2013. godine bivša predstavništva poslovnih subjekata iz država članica EU moći će nastaviti djelovati u RH na način da budu osnovana kao trgovačka društva, ili podružnice sukladno odredbama Zakona o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12 i 68/13; u nastavku teksta: ZTD).

Osnivanje podružnica prema ZTD-u

Na osnivanje podružnice u potpunosti se primjenjuju odredbe čl. 7. i 8. ZTD-a, iz kojih proizlazi kako se podružnica u RH osniva odlukom koju donosi trgovac pojedinac, ili nadležni organ trgovačkog društva sukladno društvenom ugovoru, odnosno statutu društva. Odluku o osnivanju podružnice mora ovjeriti javni bilježnik. Podružnice sukladno čl. 7. st. 3. ZTD-a nisu pravne osobe, a njihovim poslovanjem prava i obveze stječe društvo osnivač. Podružnica posluje pod svojom tvrtkom i mora pri tome navesti svoje sjedište i sjedište osnivača. U odluci o osnivanju podružnice navode se: tvrtka i sjedište osnivača te tvrtka i sjedište podružnice, djelatnosti podružnice te ime i prezime, odnosno imena i prezimena, osobni identifikacijski broj i prebivalište osoba u podružnici ovlaštenih da u poslovanju podružnice zastupaju osnivača. Podružnica prestaje na jedan od načina određenih u čl. 7. st. 5. ZTD-a, odnosno u slučaju da osnivač donese odluku o prestanku podružnice, ili ako osnivač prestane postojati, ili ako trgovac pojedinac bude izbrisan iz trgovačkog registra. Zadnjim izmjenama i dopunama ZTD-a, između ostalih odredbi, izmijenjen je i dopunjen i čl. 20. ZTD-a, tako da sada naznaka imena tvrtke trgovačkog društva, ali i podružnice, može biti i na stranom jeziku. Naime, sukladno čl. 20. st. 1. ZTD-a, naznaka imena tvrtke trgovačkog društva mora biti na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu, ili na službenom jeziku države članice EU i latiničnom pismu, a mogu se koristiti i arapski brojevi. Ostali sastojci tvrtke moraju biti na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu.

Pravni položaj predstavništava trećih država u RH

Za razliku od navedenog, poslovni subjekti iz stranih država koje nisu članice EU i nadalje mogu imati predstavništva u RH pod uvjetima propisanim u čl. 52. Zakona, odnosno Uredbom o uvjetima za osnivanje i rad predstavništava stranih osoba u RH (NN 21/09). Sukladno čl. 52. Zakona, poslovni subjekti iz stranih država koje nisu članice EU mogu otvoriti jedan, ili više ogranaka predstavništva u RH. Predstavništvo nije pravna osoba i poslove obavlja po nalogu strane osobe koja ga je osnovala.

Predstavništvo ne može obavljati gospodarsku djelatnost nego samo poslove istraživanja tržišta i predstavljanja strane osobe koja ga je osnovala. Prije otvaranja predstavništva u RH, strana osoba koja obavlja gospodarsku djelatnost mora upisati predstavništvo u Registar predstavništava stranih osoba koji se vodi u Ministarstvu gospodarstva RH. Podsjećamo kako su uvjeti za rad predstavništava pojedinih kategorija stranih pravnih osoba (kreditne institucije, zaklade, fundacije) propisani u posebnim zakonima koji uređuju ta područja, odnosno djelatnosti.

Božo Prelević, dipl. iur.

Otvorena ERCP dijagnostika u Kliničkoj bolnici Sveti Duh

PBZ je Kliničkoj bolnici Sveti Duh donirao 1,5 milijun kuna za RTG uređaj.

U Kliničkoj bolnici Sveti Duh, u utorak, 18. lipnja, održano je svečano otvorenje ERCP dijagnostike pri Klinici za unutarnje bolesti. Investicija ERCP dijagnostike, vrijedna oko 2,8 milijuna kuna, se sastoji od uređenja prostora te nabavke RTG uređaja. Nova ERCP dijagnostika otvorena je zahvaljujući donaciji Privredne banke Zagreb (1,5 milijuna kuna), dok je ostatak sredstava osigurao Grad Zagreb (1,3 milijuna kuna) koji je i osnivač ove bolnice. KB Sveti Duh jedina je klinička bolnica u gradu Zagrebu koja nije imala mogućnost ERCP dijagnostike, te će se ovim iskorakom rasteretiti ostale bolnice u okružju i uvelike unaprijediti skrb za bolesnike za koje je nužan ovaj uređaj. ERCP ili endoskopska retrogradna kolangiopankreatografija je dijagnostička pretraga koja se sastoji od kombinacije endoskopske i radiološke pretrage žučnih vodova i vodova gušterače. Na svečanosti otvorenja novouređenog prostora s ERCP uređajem bili su nazočni: Milan Bandić, gradona-

čelnik Grada Zagreba, Božo Prka, predsjednik Uprave Privredne banke Zagreb i Miran Martinac, dr. med., ravnatelj Kliničke bolnice Sveti Duh.

Zdravstvena zaštita od 1804. godine

Klinička bolnica Sveti Duh najstarija je bolnica u Republici Hrvatskoj koja je započela s radom još 1804. godine. Danas Bolnica sudjeluje u mreži zdravstvene zaštite s 500 bolesničkih kreveta za odrasle i sa 70 kreveta za novorođenčad, te s ukupnim kapacitetima specijalističko-konzilijarne zdravstvene zaštite i specijalističke dijagnostike, koju čini oko 120 ambulanti i dijagnostičkih službi. Ukupne kapacitete stacionarne i specijalističke ambulante zdravstvene zaštite Bolnica ugovara s Hrvatskim zavodom za zdravstveno osiguranje čime je uključena u hitno i redovito zbrinjavanje oko 250 000 građana Republike Hrvatske. Bolnica je organizirana kao jedinstvena tehnološka cjelina koju čini 9 stacionarnih djelatnosti i 16



specijalističko-konzilijarnih i dijagnostičkih djelatnosti organiziranih u 6 klinika i 8 zavoda, te Središnji hitni prijam.

Društvena odgovornost PBZ-a

Privredna banka Zagreb je prepoznata kao jedan od vodećih donatora u zemlji i kao začetnik raznih donatorskih akcija. Svjesna svoje uloge i ukupnog utjecaja na hrvatsko društvo, Privredna banka Zagreb aktivno sudjeluje u brojnim društveno korisnim projektima, te nastoji biti inicijator i zagovornik ideja kojima je cilj poboljšanje životnog standarda društva u cjelini. U sklopu svog programa društvene odgovornosti Privredna banka Zagreb potpomaže brojne humanitarne projekte i institucije, a posljednju godinu s posebnim usmjerenjem na projekte unaprjeđenja zdravlja

i zdravstvene skrbi. Za istaknuti je podatak da je Privredna banka Zagreb u posljednjih godinu dana ukupno donirala preko 6,5 milijuna kuna zdravstvenim ustanovama i projektima unaprjeđenja zdravlja djece i odraslih u Republici Hrvatskoj.

Donacija Kliničkoj bolnici Sveti Duh treća je velika donacija PBZ-a u području zdravstvene skrbi i od velikog značaja s obzirom da bolnici gravitiraju pacijenti iz cijele Hrvatske, te je u skladu s usmjerenjem u području društvene odgovornosti i pomaganja zajednici u kojoj Banka posluje. Za podsjetiti je da je PBZ tijekom 2012. donirao CT uređaj Kliničkoj bolnici Dubrava, te kompletno opremio novi Odjel za klinička ispitivanja u Dječjoj bolnici Srebrnjak svom potrebnom opremom za rad, koji je prvi takav zaseban odjel u zemlji.



PREDSTAVNIK RADNIKA U NADZORNOM ODBORU

Prema čl.163., st.1. Zakona o radu (NN 149/09, 61/11, 82/12) u trgovačkom društvu ili zadrugi, u kojima se sukladno posebnom propisu utemeljuje organ koji nadzire vođenje poslova (nadzorni odbor, upravni odbor, odnosno drugo odgovarajuće tijelo) jedan član organa društva ili zadruge koji nadzire vođenje poslova, mora biti predstavnik radnika.

Predstavnik radnika u organ poslodavca imenuje i opoziva radničko vijeće. U slučaju da kod poslodavca nije utemeljeno radničko vijeće, predstavnik radnika u organ poslodavca, između radnika zaposlenih kod poslodavca, biraju i opozivaju radnici na slobodnim i neposrednim izborima, tajnim glasovanjem, na način propisan Zakonom o radu za izbor radničkog vijeća koje ima jednog člana. Predstavnik radnika imenovan u organ poslodavca ima isti pravni položaj kao i drugi imenovani članovi tog organa.

Trajanje mandata predstavnika radnika

Predstavnik radnika se bira na razdoblje koje je određeno statutom poslodavca, odnosno Zakonom o trgovačkim društvima (članovi nadzornog odbora se biraju, odnosno imenuju najviše na četi-



ri godine i nakon toga mogu biti ponovno birani, odnosno imenovani). U slučaju da statutom društva nije određeno na koje se razdoblje biraju članovi nadzornog odbora, trajanje mandata može svojom odlukom odrediti radničko vijeće ili skup radnika (radnici neposredno na izborima), ali taj mandat ne može biti dulji od četiri godine. Ako ni u odluci o imenovanju, niti u odluci o izboru predstavnika radnika nije navedeno koliko dugo će radnik obnašati dužnost predstavnika radnika u nadzornom odboru, smatrat će se da je radnik izabran, odnosno imenovan u taj odbor na razdoblje navedeno u statutu društva, a ako ono nije navedeno, na razdoblje od četiri godine. Mandat članu nadzornog odbora, ako u odluci o izboru, odnosno u izjavi o imenovanju nije drugačije određeno, počinje s danom donošenja odluke o izboru, odnosno davanja izjave bez obzira na upis u sudskom registru.

Biranje i opoziv predstavnika radnika

Predstavnik radnika u nadzorni odbor imenuje i opoziva radničko vijeće. Ako kod poslodavca nije utemeljeno radni-

ko vijeće, predstavnika radnika u nadzorni odbor, između radnika zaposlenih kod poslodavca, biraju i opozivaju radnici na slobodnim i neposrednim izborima, tajnim glasovanjem, na način propisan Zakonom o radu za izbor radničkog vijeća koje ima jednog člana. Pravo birati i biti birani imaju svi radnici zaposleni kod određenoga poslodavca, osim članova upravnih i nadzornih organa poslodavca, članova njihovih obitelji, te punomoćnika poslodavca. Za provođenje izbora utemeljuje se izborni odbor koji ima najmanje tri člana i koji mora imati neparni broj članova. U izborni odbor svaka skupina radnika koja je podnijela listu kandidata daje jednoga svojeg predstavnika. Član izbornog odbora ne može biti radnik koji je kandidat za predstavnika radnika u nadzornom odboru. Ako kod poslodavca nema radničkoga vijeća, izborni odbor se imenuje na skupu radnika. Izborni odbor provodi i nadzire glasovanje, brine se o zakonitosti izbora i objavljuje rezultate izbora, a prije objave rezultata izbora može odlučiti da se zbog utvrđenih nepravilnosti dio ili cijeli izborni postupak ponovi. O radu izbornog odbora vodi se



Marko Jovović,
dipl. iur.

zapisnik koji se javno objavljuje nakon provedenih izbora. Izborni odbor odlučuje običnom većinom.

Provođenje izbora i utvrđivanje rezultata

Glede samoga provođenja izbora za biranje predstavnika radnika, oni moraju biti otvoreni, slobodni i poštene, bez ometanja i pritisaka te provedeni na način koji osigurava rezultate izbora sukladno stvarnoj i slobodno iskazanoj volji radnika. Za priznanje pravovaljanosti izbora zakonodavac je odredio da na izborima mora glasovati najmanje jedna trećina radnika s pravom glasa, a troškove samih izbora mora snositi poslodavac. Za predstavnika radnika je izabran onaj kandidat koji je dobio najveći broj glasova radnika koji su glasovali. U slučaju da dva ili više kandidata dobiju isti broj glasova, izabran je kandidat koji je duže neprekidno zaposlen kod poslodavca.

Zaključak

Odbrom čl.163., st.1. Zakona o radu zakonodavac je prije svega želio približiti poslovanje trgovačkog društva, odnosno zadruge, svim zaposlenicima. Činjenica da zaposlenici imaju svog predstavnika u nadzornom organu daje im mogućnost transparentnijeg uvida u rezultate i način poslovanja trgovačkog društva, odnosno zadruge, u kojima su zaposleni. U svakom slučaju, namjera zakonodavca je pohvalna, a na predstavnika radnika je odgovornost da na najbolji način zastupa zaposlenike, te da ih kontinuirano izvješćuje o svim relevantnim podacima koje je saznao sudjelujući u radu nadzornog odbora.

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



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samardžija

ULAGANJE U IZRADU WEB STRANICE

PITANJE: *Uspješno poslujem dvije godine, no još uvijek nemam službenu web stranicu, a kolege kažu da je to danas potreba. Trebam li ulagati u njezinu izradu?*
M.S., Rijeka

ODGOVOR: Imate li svoju web strategiju? Izrada web stranice pomaže u kristaliziranju i jasnijem definiranju vaše strategije. Kako? Ako do sada niste sastavili vašu misiju i viziju izrada web je prilika da je osmislite i potom počnete živjeti. Jednako tako objedinit ćete referentnu listu svojih klijenta, ali i prisjetiti

se onih s kojima već dugo niste radili. Objasniti ćete sebi i drugima čime se zapravo bavite i koje proizvode i usluge želite nuditi u budućnosti. Otvorit ćete jednu platformu za prikupljanje zanimljivih informacija o svom poslovanju, svojim uspjesima i nagradama jer sve se broji, a klijenti vas potom nagrađuju narudžbama i preporukama. Ujedno ćete skratiti put i vrijeme utrošeno u razjašnjavanje asortimana i sastavljanje kompletirane ponude. Stavljanjem svojih kontakata na webu postajete dostupniji, a jednostavno možete unaprijediti ili definirati svoj vizualni identitet. To vam može pomoći i da se netko samostalno posluži podacima o vama koji su dostupni na webu. Najbolja strana weba je što je on fleksibilniji od tiska, možete ga mijenjati, dopunjavati podacima kada i kako želite, a inoviranje weba osvježava vaš brand, klijenti osjećaju vašu aktivnost i dinamičnost. Tu nije kraj već početak jer jednom kada okusite čari viralnog marketinga, koji bi se kolokvijalno mogao prevesti kao „internetska usmena predaja“, tko zna gdje će vam biti kraj. To je sada sadašnjost, a budućnost je na webu - koliko se god se mi opirali tome. Što prije krenete, prije ćete uhvatiti korak, a što duže čekate udaljenost se povećava i bit će teže.

ŽENE MANAGERI

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine u kojem radi dosta žena. Pri odabiru rukovoditelja odjela želim donijeti najbolju odluku, tražim najbolju osobu. No, budući da su do sada voditelji bili muškarci, kakve promjene u stilu rada i vođenja mogu očekivati ako na to mjesto postavim žene za koje smatram da to zaslužuju?*
R.Ž., Zagreb

ODGOVOR: Kada ponašanje pokušavamo opisati s obzirom na spol nezaobilazno je upadanje u zamku generaliziranja, stereotipa i pojednostavljanja. Naivno je smatrati da će stereotipi o ženama općenito biti primjenjivi za opisivanje ponašanja žena koje zauzimaju managerske pozicije. Razlog se prije svega nalazi u činjenici da takve žene nisu tipične predstavnice svoga spola. Naravno da isto vrijedi i za muškarce. No, neke značajke žena managera ipak je moguće identificirati. Istraživači John Zenger i Joseph Folkman su identificirali 16 osobina potrebnih za uspjeh, a one uključuju integritet, inicijativu, samo razvoj, rješavanje problema i želju za uspjehom. Istraživanjem razlika u učinkovitosti došli su do začuđujućega rezultata: žene su prema navedenim osobinama uspješnije od muškaraca. Ove rezultate treba dovesti u vezu s promjenom poželjnoga stila vođenja od komandno-kontrolnoga prema participativnom ili kolaborativnom stilu. Potonji stil se u praksi pokazao učinkovitijim, a zahtijeva osobine koje su bliski ženama. Žene su sklonije vođenju i manage-

ment sagledavati kao proces, a ne kao opsesivno ostvarivanje nekoga rezultata ili cilja. S tim u svezi, sklonije su povezivanju s drugim ljudima te izgrađivanju kvalitetnih odnosa. Sklonije su timskom radu te suradnji, odnosno povezivanju s unutarnjim i vanjskim interesno utjecajnim skupinama. Teže iskrenosti te iskazuju veću sposobnost, ali i spremnost za slušanje drugih, kao i za otvoren i iskren dijalog. Odlikuje ih veća empatija i emocionalna inteligencija, odnosno osjećaj za potrebe drugih i njihovo razumijevanje. Stoga su i otvorenije za mišljenja drugih ljudi. Sklone su saslušati i uvažiti ideje i koncepte kolega te su stoga bolje i u procesu učenja. Žene općenito iskazuju više strpljenja i taktičnosti kada treba prezentirati lošu vijest. U procesu komuniciranja su transparentnije, odnosno odluke argumentiraju s više informacija. Manje su sklone neetičnom ponašanju, kao što je preuzimanje zasluga drugih ljudi. Odlikuje ih i veća fleksibilnost, odnosno sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima. Općenito su strpljivije te shvaćaju da rješenja problema često dolaze po-

lako te je pritom važna uspostava konsenzusa. S obzirom na svijest o vlastitoj ranjivosti, sklonije su poticati suradnike, ali i opraštati pogreške. Općenito, u radnom okruženju teže uspostavi ravnoteže i sklada. U procesu odlučivanja, žene su sklonije više analizirati, odnosno sagledati više značajka svake opcije prije nego doneću odluku. Također su sklone sagledavati implikacije odluka na sve interesno utjecajne skupine. U konačnici, žene i muškarci manageri zapravo ne predstavljaju suprotnosti. Oni su varijacija iste teme. Na vama je da odaberete onu nijansu osobnosti za koju smatrate da će biti prikladnija potrebama okruženja. Nemojte se stoga rukovoditi generalizacijama, već sagledajte osobu u cjelini. Iako su navedene osobine bliskije ženama, mogu ih u jednakoj mjeri imati i muškarci. Rukovodite se stoga procjenom zrelosti osobe i dostignutoga stupnja osobnoga razvoja. Imajte na umu i da se suština vođenja ne odnosi samo na vođu kao osobu, već njegova kvaliteta značajno ovisi i o kvaliteti sljedbenika, ali i o situaciji, odnosno poslovnim okolnostima.

ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić



STRUČNJACI
odgovaraju



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marcetić

KAKO RAZVITI UČINKOVITOST

PITANJE: Što je učinkovitost i kako je mogu razviti na osobnom i poslovnom planu?

A.J., Zagreb

ODGOVOR: Ljudi koji puno rade ne moraju biti učinkoviti; oni su tek vrijedni, uporni i predani. Što je učinkovitost ili efikasnost? Učinkovitost je sposobnost, umijeće izvršenja neke zadaće uz najmanji utrošak resursa. Preduvjeti učinkovitosti su organiziranost, sustavnost, plansko djelovanje i proaktivnost (Tudor, Rijavec, Zarevski, 2008). Učinkovitost je put do uspjeha, a da do tamo stignete potrebno je sljedeće:

• Planirajte

Planiranje i organiziranje su temelji za buduću praktičnu ak-

ciju. To je preduvjet da vaša akcija bude uspješna, učinkovita, ostvarena u zadanim vremenskim, financijskim i drugim okvirima. Učinkoviti ljudi žive u sadašnjosti, ali se usredotočuju na budućnost (James Hayes).

• Odredite put

Uspješni ljudi imaju ciljeve, ostali želje. Analizirajte glavni put i sve ključne aktivnosti – jesu li prave, koliko učinkovito pridonose cilju, ima li boljih načina? Uskladite ih međusobno i poredajte u logičan slijed.

• Isplanirajte glavna vremena, raščlanite i opišite sve postupke i operacije, zasebno za svaku ključnu aktivnost

Odredite trajanje radnji, međuovisnost aktivnosti, potom ih uskladite, koristeći se metodom terminiranja unatrag (krenite od ciljnog roka za cijeli posao). Odredite rokove ključnih događaja, završetke etapa.

• Postavite planove za sve uključive resurse

Razradite (niže) planove kapaciteta, radne snage, materijala, usluga, nove opreme, investicija...

• Isplanirajte financije

Izradite troškovnik na razini glavnih aktivnosti, zbrojite ih, odlučite o budžetu. Ako je riječ o većem novcu i korištenju zajmova, izradite plan tijeka novca (cash-flow).

• Predvidite rizike

Upitajte se: Što može krenuti loše? Koje su rizične točke? Gdje plan može pasti?

• Integrirajte plan, opredijelite se

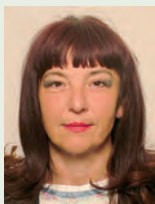
Kroz nekoliko ciklusa planiranja integrirajte sve činitelje izvršenja cilja u jedinstvenu sliku, i to onu koja najbolje zadovoljava većinu vaših kriterija.

• Potražite drugo mišljenje

Potražite i rado saslušajte (druge) mišljenja kolega, nadređenih, rukovoditelja, prijatelja, obitelji, mentora) no odluke donesite sami.

• Napišite plan

Plan ne postoji dok nije napisan! Forma, sadržaj, jezik i sve drugo nužno se moraju prilagoditi korisnicima plana.



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

ADAM SMITH – ČOVJEK PRAKTIČNOG DUHA GLAVOM I BRADOM

PITANJE: Sjetite li se ponekad najvećeg Škota i ujedno prvog ekonomiste koji je ikada živio? Zauzi-

ma li s pravom mjesto utemeljitelja ekonomske nauke ili to mjesto pripada onom drugom? Je li David Ricardo ozbiljniji takmac za taj epitet? Tko je od te dvojice zaslužniji za ekonomsku slobodu i proces kapitalističkog ostvarivanja procesa bogatih i siromašnih?

A.Z., Split

ODGOVOR: Adama Smitha u njegovom rodnom mjestu pamte s ljubavlju. Naime, proslave obljetnice njegova rođenja održavaju se u lipnju svake godine, a kad slučajno ne pada kiša, nema na svijetu mirnijeg i ljupkijeg krajolika, nego što je onaj oko Edinburgha

i na suprotnoj strani zaljeva Firth of Forth. Otac čovjeka, čije će ime ostati zauvijek i nerazdvojno povezano s pojmom slobodne trgovine, bio je carinik. Bogatstvo naroda proizlazi iz marljivog nastojanja svakog pripadnika da ostvari vlastite osobne probitke, žanjući nagrade ili trpeći kazne. Prema njegovoj najznačajnijoj maksimi, pojedinac je vođen nevidljivom rukom. Ta je ideja preživjela u retorici do današnjih dana. Adam Smith umro je 1790. godine. Posljednje godine života proveo je ugodno zahvaljujući tome što je dobio mjesto upravitelja carine u Edinburghu. Bila

je to sinekura, dakle nešto što on nije odobravao; bavio se carinama, nečim što također nije odobravao. Uoči ulaska naše zemlje u Europsku uniju vidimo da njegova vizija protiv svih oblika sputavanja trgovine u potpunosti odgovara uvođenju što veće nacionalne i internacionalne slobode u razmjeni roba. U svijetu kakvog ga je zamislilo David Ricardo slabi moć države i on je prihvatio Smithovu pouku da tako treba i biti. Ricardo je time bogatima dao vrlo prihvatljiv nacrt kako da s najmanje bola trpe nevolje i bijedu siromašnih. Adam Smith je 1762. iznio: „Jef-tinoća je nužna posljedica obilja.

Postupanje prema obvezama i obećanjima

Sposobnost izvršenja preuzete obveze i obećanja jedno je od preduvjeta učinkovitosti, stoga;

- ne obećavajte ono što ne možete ispuniti,
- uvijek se javite u obećano vrijeme,
- ne uspijevate li izvršiti obvezu, javite to ranije od dogovorenog termina, zajednički, dogovarajte novi rok,
- dogovarajte precizno i odgovorno rokove, vrstu i opseg posla, jamstva,
- ne stižete li obaviti sve, obavite važniji dio (u dogovoru s naručiteljem),
- odredite koliko vam je vremena potrebno za neki posao, nakon toga ponudite rok.

Kakvoća života čovjeka izravno je proporcionalna njegovoj predanosti, izvrsnosti i učinkovitosti, bez obzira na njegovo odabrano područje nastojanja. Učinkoviti ljudi pridonose razvijanju vlastitog osjećaja veće vrijednosti i samopouzdanja kroz stvaranje veće kvalitete vlastitoga života i stalni rast i razvoj (učenje, usvajanje novih vještina, usavršavanje). Stoga, koristite ključne tehnike i metode povećanja osobne učinkovitosti.

Voda zahvaljujući obilju količine stoji tek onoliko koliko treba da dođemo do nje, dok dijamanti i drago kamenje, za koje teško možemo reći i čemu uopće služe, imaju silno visoku cijenu. Zašto su dijamanti toliko skupi kad su toliko nepotrebni, dok je nešto ključno važno poput vode toliko jeftino?" Razlikovanje uporabne vrijednosti od vrijednosti pri razmjeni donijelo je svu silu nedaća, pri čemu svi rade sve više kako bi ostali gdje jesu u očima društva koje ih okružuje. To je današnja slika beskonačne hedonističke trake za trčanje.



ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

ISTEK ROKA ZA IZVANREDNI OTKAZ KADA JE ZADNJI DAN ROKA SUBOTA

PITANJE: Radniku je izvanredno otkazan ugovor o radu, ali je petnaesti dan roka za davanje izvanrednog otkaza pao u subotu kada poduzeće u pravilu ne radi. Stoga mu je ugovor o radu otkazan u ponedjeljak. Može li se smatrati da je na ovaj način izvanredno otkazivanje ugovora o radu pravodobno izvršeno?

R.P., Karlovac

ODGOVOR: Prema odredbi članka 108. stavak 2. Zakona o radu ugovor o radu može se izvanredno otkazati samo u roku od petnaest dana od dana saznanja za činjenicu na kojoj se izvanredni otkaz temelji. Pri tome se svakako može reći da se tijekom prethodno navedenog roka za davanje izvanrednog otkaza ugovora o radu uređuje odredbama članka 300. Zakona o obveznim odnosima (NN 35/05.). U smislu stavka 3. spomenutog čl. 300. ZOO-a ako posljednji dan roka pada na dan kada je zakonom određeno da se ne radi, kao posljednji dan roka računa se sljedeći radni dan. Nedvojbeno je da nedjelja spada u zakonom određene neradne dane, te da ukoliko bi zadnji dan roka za davanje izvanrednog otkaza pao u nedjelju kao posljednji dan roka računao bi se zapravo ponedjeljak. Međutim, s obzirom da subota nije zakonom propisani neradni dan, a najčešće nije izričito propisana kao neradna niti u internim aktima i pravilnicima kod većine poslodavaca, mora se reći kako je subota u pravilu uvijek redovni radni dan kod računanja rokova u odnosima između radnika i poslodavca. Dakle, zadnji dan roka za izvanredno otkazivanje ugovora o radu u konkretnom slučaju svakako je subota, a ne ponedjeljak, što bi bio slučaj da je zadnji dan roka za izvanredni otkaz pao u nedjelju. U istom smislu ide i pretežita sudska praksa (VSRH Revr 95/06. i sl.).

NEDOPUŠTENI OTKAZ, SUDSKI RASKID, OTPREMNINA

PITANJE: Poslodavac je otkazao ugovor o radu i u sudskom postupku je utvrđeno da je otkaz bio nezakonit i da se radnik vraća na posao. Međutim, radniku ta opcija nije prihvatljiva te je umjesto povrata na posao od poslodavca potraživao naknadu štete u visini 10 prosječnih radnikovih plaća. Poslodavac je to isplatio, ali sada radnik kao dugogodišnji djelatnik postavlja i pitanje isplate otpremnine. M.S., Samobor

ODGOVOR: Naime, prema odredbi iz čl. 119. st. 1. Zakona o radu (NN 149/09. i 61/11.), radniku kao jednoj od strana ugovora o radu, kojem poslodavac ugovor otkazuje nakon najmanje dvije godine neprekidnog rada, osim ako se otkazuje iz razloga uvjetovanih ponašanjem radnika, ima pravo na otpremninu u iznosu koji je predviđen u stavkama 2. i 3. istoga članka navedenoga Zakona, odnosno najmanje u visini od jedne trećine prosječne mjesečne radnikove plaće po godini staža. U taj prosjek se računaju plaće ostvarene u posljednja tri mjeseca prije prestanka ugovora o radu, s tim da je tako određena zakonska minimalna otpremnina ograničena po visini iznosa na šest punih prosječnih radnikovih plaća. Istodobno, prema odredbi iz članka 117. Zakona o radu, u slučaju ako sud utvrdi da otkaz poslodavca nije dopušten, a radniku nije prihvatljivo nastaviti radni odnos, sud će na zahtjev radnika odrediti dan prestanka radnog odnosa i dosuditi mu naknadu štete u iznosu od najmanje tri, a najviše 18 prosječnih mjesečnih plaća, isplaćenih u prethodna tri mjeseca. Ovaj raspon plaća ostavljen je na procjenu sudu prema okolnostima samog slučaja i to u smislu trajanja radnog odnosa, starosti radnika i obvezama uzdržavanja koje terete radnika, odnosno ovisno o njegovoj socijalnoj situaciji u obitelji. Stoga, upravo prema odredbi članka 117. Zakona o radu ako sud utvrdi nevaljanost i nedopuštenost otkaza, uspostavlja se radnikov radnopravni status kao da otkaza nije niti bilo, s tim da se nakon takvog utvrđenja može doći do sudskog raskida ugovora o radu i dosuđenja iznosa naknade štete. Prema odredbi članka 119. Zakona o radu pravo na otpremninu pripada radniku kada mu je otkazan ugovor o radu, odnosno kada je odluka o otkazu zakonita i kao takva pravno egzistira. Dakle, radnik nema pravo na otpremninu ako mu radni odnos nije prestao otkazom, već sudskim raskidom ugovora o radu (iz čl. 117. ZOR-a) na njegov zahtjev i to nakon što je utvrđeno da je prethodna odluka o otkazu nezakonita, a sve zato jer osnovna pretpostavka za sudski raskid ugovora o radu jest upravo nedopuštenost i nezakonitost otkaza ugovora radniku, a pravo na otpremninu pripada i može pripadati radniku samo kada mu je valjano otkazan ugovor o radu (u prilog tome i Odluka VSRH Revr 1890/01. i sl.).



ODGOVARA:
Davorin Belamarić
www.rastirazvoj.hr

OTPUŠTANJE I RADNI UČINAK

PITANJE: *Zbog smanjenja posla u našoj industriji moramo smanjivati veličinu tvrtke i nažalost otpustiti više ljudi. Može li mi metoda praćenja radnog učinka (performance evaluation) pomoći da odlučim koga otpustiti, odnosno da opravdam odluke za neka otpuštanja koja već znam da želim napraviti?*

B.P., Velika Gorica

ODGOVOR: Smanjenje tvrtke i otpuštanje ljudi je izuzetno teška i osjetljiva situacija, kako za zaposlene, tako i za poslodavca. U toj situaciji važno je da vodstvo donese dobre poslovne odluke, ali isto tako da pokaže razumijevanje za ljude kojima je teško i da odluke budu fer i u skladu sa zakonom. Vjerodostojnost vodstva je u takvim situacijama na velikom testu i jako se dobro vidi u cijeloj firmi. Time imate i rizik od negativnog utjecaja i šanse za pozitivan utjecaj. Česta je greška da se vjerodostojnost vodstva kompromitira pragmatičnim razlozima „jer ljudi ionako odlaze“, zaboravljajući pritom da sve vide i oni ljudi koji ostaju, kojima je upravo u toj teškoj situaciji presudno da održe povjerenje u vodstvo i budućnost firme te zadrže motivaciju i produktivnost. Metoda praćenja radnog učinka

(*performance evaluation/management*) služi za praćenje razvoja ljudi, nagrađivanje prema radnom učinku kao i adresiranje mogućih problema s nezadovoljavajućim učinkom. Ljude koji ne postižu zadovoljavajući radni učinak moguće je opomenuti i, ako se to ne promijeni, otpustiti. S druge strane, kad se poduzeće smanjuje treba otpustiti one ljude čija se radna mjesta gase. Engleski jezik, nešto bogatiji od našega u poslovnoj terminologiji, razlikuje *fire* za prvi i *lay-off* za drugi slučaj. Zakonski tretman ta dva otkaza je također različit: prvi slučaj traži dokaz o dugoročnom nezadovoljavajućem učinku; drugi slučaj traži isplatu otpremnina, provjeru prekvalifikacija, ponekad i socijalni plan. Ljude s trajno nezadovoljavajućim radnim učinkom trebalo je otpustiti (*fire*) nezavisno od i prije smanjenja firme. Otpustiti sada lošije ljude, a pogotovo srednje, kao višak zbog smanjenja posla (*lay-off*) može biti jako osjetljivo, i zakonski i za ugled vodstva. To je pogotovo problematično ako se njihova mjesta ne gase, nego na njih dođe netko bolji s ugašenog mjesta. Pogotovo bih vas odvratilo od ideje da se sada uvodi „performance evaluation“ kako bi se opravdalo otpuštanje ljudi koje ste odabrali. Puno je bolje zaposleniku reći „Žao mi je, dobar si, ali tvoje radno mjesto se gasi“. Prirodna je želja poslodavca da u slučajevima smanjenja zadrži ljude potrebne za budućnost firme. Predlažem i da razmislite jesu li to zaista samo najbolji ljudi ili za buduće poslove trebate imati i ponekog osrednjeg. Za povećanje slobode odlučivanja, koga ostaviti a koga otpustiti, savjetujem uobičajenu poslovnu praksu: dogovore s ljudima o sporazumnom raskidu ugovora o radu (uz nešto veće otpremnine od minimalnih zakonskih). To je mnogo bolje od uvođenja „kazališta“ pod imenom „performance management“, koje će prije revoluirati nego umiriti ljude i čije retroaktivno uvođenje ne može pomoći u slučaju sudskog spora. Sustavno praćenje radnog učinka predlažem da uvedete u nekoj mirnijoj fazi.



ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović

NAZIV TVRTKE

PITANJE: *Može li naziv tvrtke trgovačkog društva u Republici Hrvatskoj biti na stranom jeziku?*

T.Z., Zagreb

ODGOVOR: Tvrtka je ime pod kojim društvo posluje i sudjeluje u pravnom prometu. Tvrtka trgovačkoga društva mora se jasno razlikovati od tvrtke drugoga trgovca upisane u trgovački registar kod istoga registarskoga suda. Sastojci tvrtke određeni su Zakonom o trgovačkim druš-

tvima u čl. 13., u kojem se, između ostaloga, navodi da tvrtka trgovačkog društva mora uz naznaku kojom se pobliže obilježava ime društva sadržavati naznaku predmeta poslovanja društva. Ovdje moramo navesti da očekujemo bitne zakonodavne promjene u ovom području. Naime, ranija odredba čl. 20. Zakona o trgovačkim društvima propisivala je kako tvrtka trgovačkoga društva mora biti na hrvatskom jeziku. Uz to, tvrtka trgovačkog društva je mogla sadržavati pojedine strane riječi ako one čine ime, odnosno tvrtku člana društva, robni ili uslužni žig člana, tj. njegova društva registriranog u Republici Hrvatskoj, ako su uobičajene u hrvatskom jeziku, ako za njih nema odgovarajuće riječi u hrvatskom jeziku, ako se radi o riječima na mrtvom je-

ziku. Tvrtka se može upisati u trgovački registar i u prijevodu na jedan ili više stranih jezika. Međutim, uvažavajući većinsko stajalište prihvaćeno u gotovo svim državama članicama Europske unije (izuzev Slovenije) po kojemu se ne bi trebalo na ovaj način ograničavati osnivače trgovačkih društava, ova odredba je izmijenjena na način da ubuduće naznaka imena tvrtke trgovačkog društva mora biti na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu ili na službenom jeziku države članice Europske unije i latiničnom pismu, a mogu se koristiti i arapski brojevi. Ostali sastojci tvrtke (naznaka predmeta poslovanja i tipa trgovačkog društva) moraju biti na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu. Ovom novom odredbom napušta se ranije ograničenje u pogledu jezika

tvrtke koje je zahtijevalo da tvrtka mora biti na hrvatskom jeziku. Navedenim rješenjem omogućit će se upotreba stranih riječi u imenu pod kojim društvo posluje, što će u cijelosti zadovoljiti poslovne potrebe. I dalje tvrtka trgovačkoga društva može sadržavati pojedine strane riječi drugih jezika (dakle, jezika izvan službena 24 koliko ih ima unutar EU) ako one čine ime, odnosno tvrtku člana društva ili robni ili uslužni žig člana zaštićen u Republici Hrvatskoj, odnosno njegova društva registriranog u Republici Hrvatskoj, ili ako su uobičajene u hrvatskom jeziku, ako za njih nema odgovarajuće riječi u hrvatskom jeziku, ili ako se radi o riječima na mrtvom jeziku (npr. latinskom). Tvrtka se može upisati u sudski registar i u prijevodu na jedan ili više jezika.

tajnica.hr

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

Mala škola NLP-a

NA ODMOR S
gadgetom
U RUCI

Godišnji odmor
i nove odluke

NA ODMOR S gadgetom U RUCI

U današnje je vrijeme nezamislivo biti jedan dan bez mreže. Tehnologija čini čuda – bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Koliko nas košta dostupnost uvijek i svugdje, pitali smo vodeće stručnjake iz različitih branši.

Dostupnost 24 sata na dan omogućila je moderna tehnologija i pametni uređaji, koji su gotovo dovedeni do savršenstva. Iako je vrijeme godišnjih odmora, mnogi će ovo ljeto s gadgetom na plažu. U nastavku donosimo pregled popularnih tehnoloških uređaja koji će zasigurno biti rado viđen gost izvan ureda, ali i zanimljive komentare o prednostima i nedostacima digitalnog doba.

Što preporučuju IT stručnjaci?

Mnogi će poslovnjaci na odmor krenuti s prijenosnim računalom. „Unazad nekoliko godina, a posebno ove godine, sve su više u modi tzv. *ultrabook* računala. Radi se o laptopima čije se dimenzije ekrana najčešće kreću oko 13 inča, nisu bitno deblji ni teži od prosječnog tableta, a pritom nude prednosti punokrvnog operativnog sustava sa svim VPN mogućnostima za spajanje u poslovnu mrežu putem interneta te pokretanje svih poslovnih aplikacija na najčešće vrlo brzim procesorima. Kao svojevrsni predvodnik *ultrabook* krda uvijek se spominje MacBook Air, no on je zbog svojega MacOS operativnog sustava često zanemarivan od strane managementa tvrtki koje su poklonici Microsoft tehnologije“, navodi **Jerko Čilaš**, projektant telekomunikacijskih sustava i developer iz tvrtke NetVision. Također napominje kako ovog ljeta

tablet računala definitivno neće biti „in“, odnosno bit će viđeni na plažama više nego ikad prije, ali kod niti jednoga poslovnjaka – zbog toga što su se pokazali kao poslovno nepraktičan *form-factor*. „Današnji pametni telefoni mogu i više toga nego što mogu tablet računala, a zbog svojih dimenzija pametni telefoni stanu (uglavnom) u džep i time su baš uvijek pri ruci. Uvijek su spojeni i uvijek su spremni omesti trenutak uživanja s još samo jednim kratkim mail upitom od šefa“, dodaje Čilaš.

Nema odmora i bez modernih pametnih telefona, koji će biti zastupljeni više nego ikad. Ove godine za prevlast se bore logotipi Googlea (Android), Applea (iOS), Microsofta i Nokie (Windows Phone) te nakon duže pauze i BlackBerry s istoimenim operativnim sustavom. „Na vječno pitanje koja će pametna platforma dominirati plažama ovoga ljeta, ja bih se svakako okladio na kombinaciju Samsung/Android“, kaže Čilaš. Tu su i sveprisutni *e-book readeri*. Konkretno Kindle. Čilaš spominje kako su to uređaji koji su bitno lakši od tableta, nude apsolutnu čitljivost na suncu i baterija im traje oko mjesec dana prosječne uporabe. Kindle nažalost nije službeno moguće kupiti u Hrvatskoj. **Marijo Mandić**, direktor tvrtke 4sec, navodi kako će ovo ljeto poslovnjaci na odmor zajedno s laptopom i smartphoneom većeg ekrana, cca

4 inča. Tu su i nezaobilazni fotoaparati. Mandić preporučuje fotoaparati koji ima jak blic te se može postaviti na stalak. Za smartphone rješenje je džepna prenosivost da može poslužiti kao hot spot za neki drugi uređaj koji radi preko bežične mreže. Za prijenosna računala, napominje Mandić, vrijedi mogućnost ozbiljnog rada i prava tipkovnica, a kod prijenosa je ekran zaklopljen. Na pitanje jesu li gadgeti rado viđeni na plaži, Mandić odgovora: „I nisu baš jer postoji mogućnost krađe, ekrani općenito imaju lošiju vidljivost na suncu, postoji mogućnost da padnu u vodu, a to je obično kraj za većinu elektronike.“

Matija Klasić, direktor tvrtke Slotom, mišljenja je kako će poslovnjaci krenuti na godišnji odmor u tri kategorije: „Prva, koja će svoje poslovne obaveze zadovoljiti postojećim pametnim telefonom; druga, koja će uz to koristiti i ultra lagano prijenosno računalo i treća, koja će zbog određene multifunkcionalnosti odabrati tablet uz pametni telefon.“ I Klasić napominje kako su tableti relativno slabo zastupljeni kod poslovnjaka, a najviše iz razloga jer su im mogućnosti identične s pametnim telefonima. Neki su brendovi i njihovi modeli stekli više simpatija no ostali, a to su, kako navodi Klasić, sveprisutni začetnik ultra lakih prijenosnika Apple MacBook Air u 11” izvedbi ekrana, no većina ljubitelja Microsoft proizvoda

odlučit će se za sve više prisutni Asus ZenBook ili poneki model iz Lenovo Think Pad Helix serije. Kod tableta vodi se konstantna bitka ljubitelja Apple platforme koji će odabrati iPad, te ostalih ljubitelja Androida koji će u većini odabrati nešto iz Asus Transformer serije. Kad se radi o pametnim telefonima vlada kategorizacija Apple vs. Android u velikoj većini, a ljubitelji se u tom slučaju okreću ili iPhoneu ili sve više marketinški zastupljenom Samsung Galaxyu.

Iako je moderna tehnologija omogućila dostupnost uvijek i svugdje, dostupnost poslovnih podataka sa sobom donosi i povećani sigurnosni rizik. **Bojan Ždrnja**, Senior Information Security Consultant iz tvrtke Infigo IS, savjetuje kako se kod rukovanja bilo kakvim osjetljivim podacima mora uzeti u obzir i zaštita u mirovanju i u prijenosu, jer svi današnji moderni uređaji omogućavaju korištenje sigurnih mehanizama za dohvaćanje i pohranjivanje podataka. Preporučuje upoznati se sa sigurnosnim mogućnostima pametnog uređaja te ih adekvatno konfigurirati i koristiti prilikom rada na udaljenim lokacijama. „Kod zaštite podataka u mirovanju preporučuje se minimalna pohrana osjetljivih podataka na uređaje koji se mogu izgubiti ili ukrasti. Ukoliko se podatke ipak treba pohranjivati lokalno, onda se preporučuje adekvatna zaštita pristupa, a ukoliko je moguće i enkripcija podataka koji se lokalno pohranjuju,“ objašnjava Ždrnja.

Moderna tehnologija: dobar sluga, ali loš gospodar

Sastavni je dio kulture u poslovanju nastojanje poslodavca

da zaposlenici iskoriste svoj odmor na pravi način, bez ometanja, napominju iz Udruge za promicanje kulture u poslovanju. „To znači da odgovoran poslodavac treba organizirati da se posao odvija nesmetano, ali tako da zadatke zaposlenika koji odlazi na godišnji odmor delegira na zaposlenike koji ostaju u poduzeću. Očekivanja da će zaposlenik i na godišnjem odmoru obavljati svoje zadatke nisu profesionalno odgovorna, jer ga se na taj način sprečava u odmoru i tako pridonosi razvijanju stanja kroničnog umora, što može značajno umanjiti njegovu učinkovitost, a u konačnici i ozbiljno ugroziti zdravlje“, poručuje predsjednica Udruge, **Tanja Pureta**. Kaže kako se teško može dosjetiti ijednog posla koji bi po sebi zahtijevao da upravo određeni pojedinac bude dostupan čitavo vrijeme, a da se to ne može riješiti na neki sustavni način na razini službe. „Moderna pametna tehnologija je prije svega samo sredstvo, a kulturu njene primjene definiraju oni koji se s njome služe. Ona je kao vatra: dobar sluga i loš gospodar“, za-

Ljeto je vrijeme za odmor, ali neka Vaša web stranica radi za Vas! Iskoristite marketinške mogućnosti koje suvremene tehnologije nude i dajte vjetar u leđa svom poslovanju. Obratite nam se za više informacija o posebnoj ponudi, koja je osmišljena na način da uz apsolutno minimalna ulaganja osigura osjetna poboljšanja u poslovanju, kratkoročno i dugoročno. Više informacija potražite na www.jjmedia.hr +385 95 444 23 11 info@jjmedia.hr



Posebna ponuda

Izrada web stranice i marketinške kampanje

{re}dizajn weba

Izrada vrhunske web stranice koncipirane za osjetno poboljšanje Vašeg poslovanja. Svrha je pokrenuti web projekt koji Vam donosi profit i jača brend, a istovremeno štedi Vaše vrijeme, novac i energiju.

Realna cijena: 3000kn + PDV

Google kampanja

Osmišljavanje i pokretanje marketinške kampanje u vrijednosti od 1000kn, koristeći najsuvremenije oglašivačke tehnologije. Kampanja uključuje i budžet za oglašavanje i naknadu za vođenje kampanje.

Realna cijena: 1000kn + PDV

Facebook stranica

Izrada atraktivno dizajnirane Facebook stranice koja će potaknuti interakciju putem najpopularnije društvene mreže. Cilj je jačanje brenda, poticanje usmene predaje i pridobivanje novih kupaca.

Realna cijena: 800kn + PDV

Ukupna cijena paketa: samo 1800 kn.

Bez ugovorne ili bilo kakve dugoročne obveze. U cijenu nije uključen PDV.



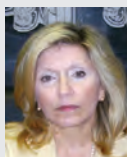
Bojan Ždrnja, Senior Information Security Consultant, Infigo IS d.o.o.
„Kad se radi o zaštiti podataka u prijenosu, valja napomenuti da korisnici budu pažljivi prilikom pristupanja podacima preko bežičnih računalnih mreža. Potrebno je uvijek provjeriti da se koristi snažna enkripcija te detaljno proučiti sva upozorenja uređaja, čime se mogu detektirati eventualni pokušaji napada.“



Jerko Čilaš, projektant telekomunikacijskih sustava i developer, NetVision d.o.o.
„Pitanje je koliko je poželjno vidjeti toliko gadgeta na plaži? Kada je u redu da otac djeteta koje žudi za trunkom pažnje u jednoj ruci odgovara na mail i gdje je granica otuđivanja? Svaki telefon je dobar pratitelj na plaži ako se pravilno koristi, a svatko bi trebao biti svjestan gdje se privremeno deaktivira poslovni mail account.“



Marijo Mandić, direktor, 4sec d.o.o.
„Što se tiče pametne tehnologije na hrvatskom tržištu, ponuda je šarolika, odnosno dostatna za one plićeg i dubljeg džepa. Iako, nekad pomalo kaskamo za svijetom dok dođu nove tehnologije u naše krajeve, a i kad dođu cijene su visoke.“



dr. med. Suzana Kulović, psihijatrija, psihoterapeutkinja
„Kako pomoći radoholičarima da ostave posao dok su na odmoru? Teško do nikako, s obzirom da se njihova online prisutnost na poslu, i dok su na odmoru, podržava objektivnim zahtjevima koje im mailom i mobitelom dnevno serviraju njihovi šefovi.“



Davor Runje, direktor digitalne agencije Drap
„Križa je kako kod nas, a tako i u svijetu, stvorila masovnu iluziju da moramo raditi više da bi opstali. Smatram da je to u potpunosti

pogrešno. Bolje je odmoran smisliti kreativne načina borbe s krizom, nego se iscrpljivati dodatnom količinom posla, jer će na kraju patiti vaš život.“



Tanja Pureta, predsjednica Udruge za promicanje kulture u poslovanju
„Dostupnost uvijek i svugdje nije dobra, jer čovjeku onemogućuje da se kvalitetno posveti svojim aktivnostima, kao i općenito bilo kakvo planiranje vremena, jer ga u svakom trenutku može omesti neki poziv na koji se očekuje hitan odgovor ili neka reakcija. Objektivno gledano, veliko je pitanje je li baš sve tako hitno, a takva se kultura poslovanja sve više stvara.“



Matija Klasić, direktor, Slotom d.o.o.
„Gadeti su svakako viđeni na odmoru, no različiti su načini na koje će se koristiti. Jedni će ih koristiti jer moraju biti u stalnom poslovnom kontaktu, drugi su pak ovisni o tehnologiji pa će uz ponešto slobodnog vremena na plaži bezbrižno surfati internetom.“

Pametni uređaji izvan ureda u ljetno radno vrijeme



Asus ZenBook

HP Envy TouchSmart Ultrabook

MacBook Air

ULTRABOOK RAČUNALA, nisu bitno deblja ni teža od prosječnog tableta, prednost punokrvnog operativnog sustava sa svim VPN mogućnostima za spajanje u poslovnu mrežu putem interneta te pokretanje svih poslovnih aplikacija na najčešće vrlo brzim procesorima

ključuje Pureta.

Da nitko nije nezamjenjiv na kraći vremenski rok slaže se i **Davor Runje**, direktor digitalne agencije Drap, te dodaje: „Rijetko koja situacija stvarno zahtjeva da se izvanredno reagira van radnog vremena. Ukoliko su ovakve situacije česte, tada nisu izvanredne i njihovo rješavanje je potrebno organizirati na drugačiji način.“ Smatra kako ne postoje profesije koje ne mogu posao ostaviti sa strane ni za vrijeme odmora, a dugoročna dostupnost uvijek i svugdje dovodi do *burnouta*. „Ljudi nisu mašine, nama je potreban odmor. Potreban nam je svakodnevan san, potrebni su nam vikendi s prijateljima i obitelji, a potrebni su nam i dulji odmori kako bi napunili baterije,“ tvrdi Runje, a umorni ljudi nisu niti strastveni niti kreativni.



Blackberry Z10

Samsung Galaxy S4

Apple iPhone 5

◀ **MODERNI I PAMETNI MOBILNI:** funkcionalni, malih dimenzija (džepna prenosivost), mogućnost navigacije, pristupanje internetu/ aplikacijama

U digitalnom dobu ipak licem u lice

Opsjednutost poslom ili radoholičarstvo, nema sumnje, potaknuto je suvremenom tehnologijom. „Ljudska težnja za samopotvrđivanjem, prihvaćanjem i uključenošću je pozitivna i temelj je predanosti poslu, a čije dimenzije u bitnom diktiraju poslodavci. Od zaposlenika se danas traži 24 satna dostupnost sedam dana u tjednu koja se proteže na 365 dana u godini, pa i na dane godišnjeg odmora,“ ističe dr. med. **Suzana Kulović**, psihijatrica i psihoterapeutkinja. Na pitanje vole li radoholičari svoj posao tako silno da ga ne žele ostaviti ni kad su na plaži, Kulović odgovara: „Ne baš, jer je to jedna razorna strast koja u sado-mazo maniri pustoši njihov privatni život, ako ga imaju. Osim spasonosnih uputa ka fizičkoj aktivnosti, koja uvijek pomaže, djelotvoran mentalni odmak od posla ipak najbolje osigurava neka veća ljubav koju sretnici imaju u svojoj osobnoj situaciji.“ Savjetuje kako je nužno u digitaliziranom svijetu zadržati odnose sa ljudima oko nas, na poslu i van njega, jer će nas u protivnom pametna tehnologija sasvim zaglušiti i opustošiti.

Marina Kilić, dipl. novinar

▶ **PRAKTIČNI UREĐAJI:** tableti ili manja prijenosna računala s multi-touch zaslonom, funkcionalni, šareni dizajn, različitih performansi, stanu na svaki dlan



Samsung Galaxy Note 10.1 N8010 - 10.1"



◀ **Kindle:** e-book reader, uređaj koji je lakši od tableta, nudi apsolutnu čitljivost na suncu, a baterija traje oko mjesec dana prosječne uporabe



Asus MeMo Pad



Apple iPad

▶ **Nikon D7000** digitalni fotoaparati odličan balans između amaterske i profesionalne fotografije



Promjena radnog mjesta

PITANJE: Vrlo sam uspješna u svom poslu, no čini mi se da mogu više i bolje i često razmišljam kako bih voljela isprobati nešto novo. Nedavno sam saznala za posao koji me privlači, no radi se o puno manjoj tvrtki od ove u kojoj trenutno radim. Kolebam se jer mi svi oko mene (obitelji i prijatelji) govore da čuvam siguran i dobar posao koji imam, posebice u ova krizna vremena. Što da radim?

I.N., Osijek

ODGOVOR: Razumljiva je briga vaše okoline, posebice što sve više ljudi upada u osjećaj nesigurnosti. U takvim situacijama skloni smo precijeniti važnost sigurnosti i zaboraviti da ništa zapravo nije sigurno. Jasno je da nas mišljenja dragih osoba mogu pokolebati i navesti da ponovno razmislimo o koracima koje želimo poduzeti. I to je dobro, jer nas mogu spriječiti da donesemo nesmotrenu ili ishitrenu odluku. Ipak, samo smo mi ti koji smo odgovorni za sebe i svoje postupke i mi smo ti koji živimo s posljedicama svojih odluka. I zato preuzmite odgovornost za sebe i odlučite na temelju svojih kriterija. Manje tvrtke imaju svoje prednosti jer su obično fleksibilnije, a velika je prednost i da najčešće osobno poznajemo sve ljude s kojima surađujemo. Također, često pružaju priliku da preuzmemo više odgovornosti. S druge strane, neke će stvari vjerojatno biti lošije. Važno je da dobro proučite prednosti i nedostatke tvrtke u koju planirate otići. Raspitajte se ne samo o poslovnim uvjetima već i o odnosima u tvrtki, mišljenju koje o njima imaju klijenti i suradnici itd. Obratite pažnju i na to što vam govori vaše tijelo, vaš osjećaj i nikako ne zanemarujte signale koji možda ukazuju da je slika drukčija od one koju vidite. Ako nakon svega imate i dalje osjećaj da je upravo to pravo mjesto za vas ovog trenutka – učinite to! Okolina će vjerojatno u prvo vrijeme biti skeptična, no pokaže li se odluka ispravnom, sigurna sam da ćete ubrzo dobiti i njihovu podršku.

Gordana Kastrapeli

Važno i hitno

PITANJE: Imam osjećaj da mi se posao gomila i povećava iz dana u dan. Pod velikim sam pritiskom jer ne uspijevam riješiti sve obveze i zadatke koje šef traži od mene. Kako da se bolje organiziram?

A.Š., Zagreb

ODGOVOR: Većina ljudi u današnje vrijeme preplavljena je s previše posla koji mora obaviti u premalo vremena. Razlika između onih koji obave sve na vrijeme i onih koji ne je u postavljanju prioriteta. Ako morate obaviti dva posla, prvo obavite teži. Ključ postizanja boljih rezultata i veće produktivnosti leži u razvoju navike rješavanja najvažnijih obveza prije svega ostalog. Razlog broj jedan iz kojeg ljudi rade brže i učinkovitije jest taj što su im prioriteta apsolutno jasni. Glavni razlog zašto ljudi oklijevaju i zašto im nedostaje motivacije je u tome što im nije jasno što trebaju točno učiniti, kojim redoslijedom i zašto.

Da biste tome doskočili napravite sljedeće:

– Načinite listu svih aktivnosti koje ćete morati učiniti kako biste o s t - varili svoje ciljeve

- Postavite rok za ostvarenje
- Pretvorite listu u plan
- Planirajte svaki dan unaprijed
- Odmah djelujte prema svom planu

Posložite sve svoje aktivnosti prema prioritetima i važnostima. Razmišljajte o kraju i radite unatrag. Pomognite si s pitanjima:

- Kakve su posljedice ispunjavanja i neispunjavanja ovih zadataka?

- Koja bi aktivnost svakodnevno imala najveći učinak na moj rezultat i poslovni uspjeh?
- Moje snage - što radim dobro i s lakoćom?
- Moje slabosti - na čemu moram poraditi i usavršiti?
- Koja bi vještina, ako je još razvijem i upotrijebim na dobar način, mogla imati najveći pozitivan uspjeh na moj posao?
- Kako me vide kolege? Koje moje osobine i vještine najviše hvale?

Kada ste napravili listu koristite metodu ABCDE i svaku aktivnost označite odgovarajućim slovom.

A – moram učiniti, jako važno

B – trebam učiniti, važno je (nikad ne prelazite na B zadatke dok niste završili sve A zadatke)

C – bilo bi dobro da učinim, ovi zadaci nemaju nikakve veze s najvažnijim aktivnostima, neki zaostaci koji nisu bitni

D – deligrirati drugima, prepustite sve one aktivnosti koje mogu napraviti i drugi kako biste imali više vremena za A zadatke

E – eliminirati, neki zadatak koji je nekad bio važan a danas više nije

Zatim popis aktivnosti podijelite po listama: glavna, mjesečna, tjedna i dnevna lista. Najvažnije u osobnoj učinkovitosti jest da dođete do dnevne liste sa popisom svih dnevnih aktivnosti koje morate napraviti s tim da uvijek počnete raditi i rješavati najvažnije aktivnosti prema onim manje bitnima.

Inga Lalić

**poslovni[®]
savjetnik**

.com
CENTRALNI POSLOVNI PORTAL

www.poslovni-savjetnik.com

**pratite
nas NA
DRUŠTVENIM
MREŽAMA**



PoslovniSavjetnikFan



@PoslovniS

LinkedIn

poslovnisavjetnik

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

Godišnji odmor i nove odluke



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



Priznajte da ste se u mislima već spakirali za godišnji odmor, otišli na neku novu egzotičnu destinaciju ili pak na neko staro, dobro uhodano mjesto s dobrim društvom i dragim domaćinima. I kad se malo odmorimo (bar desetak dana), počnemo vrtjeti filmove o inovacijama i promocijama na poslu te o vlastitom uspjehu.

mjena i rasta. Želite li dospjeti na sljedeću razinu, stalno se usavršavajte.

3 Ne čekajte nadahnuće. Daleko dospijevaju samo oni koji sami sebe motiviraju i koji životu daju ono najbolje što imaju, bez obzira na to kako se osjećaju. Da biste uspjeli, morate ustrajati.

4 Sanjajte o velikim stvarima. Ništa na svijetu ne može izmjeriti ljudske mogućnosti. Kad netko slijedi svoj cilj, daleko će nadmašiti svoja ograničenja. Naše su mogućnosti neograničene i neotkrivene. Čim razmišljate o ograničenjima, stvarate ih.

5 Odredite prioritete. Svi uspješni ljudi znaju upravljati svojim vremenom. Prije svega, znaju se organizirati. Svaka minuta planiranja uštedjet će vam dvije minute izvođenja. Izgubljeno vrijeme nikada nećete moći nadoknaditi, stoga svaki trenutak iskoristite najbolje što možete.

6 Odričite se radi uspinjanja. Ništa vrijedno ne dolazi bez žrtvovanja. Život je pun važnih trenutaka u kojima ćete morati mijenjati jednu stvar za neku drugu. Tada držite oči širom otvorene – i budite sigurni da mijenjate gore za bolje a ne obratno.

Posvetite li se ostvarenju ovih koraka, stalno ćete rasti i postati uspješniji. To možda neće odmah

svi primijetiti, ali vi svakako hoćete. Ne gubite nadu zbog toga. Samo nastavite - na kraju ćete uspjeti. Nudimo vam još nekoliko važnih savjeta za rad na sebi.

Ulažite u sebe

Kako se vremena mijenjaju, tako se mijenjaju i preduvjeti za uspješnu karijeru. Živimo u vremenu kada se više nego ikada traži kvalitetno obrazovanje. Naime, upravo znanje postaje najtraženija roba na tržištu. Kako ne biste nakon diplome dodatno trošili novce, nastojite svoj studij iskoristiti uistinu za stjecanje znanja i ne propustajte nijednu priliku za usavršavanje u okviru studija u pojedinim područjima izvan vaše uske specijalizacije, jer znanje je trajno, a ulaganje u sebe uvijek i dugoročno isplativo. Uz to, još tijekom studija potrebno je napraviti praktični doticaj sa strukom, makar bila riječ samo o volonterskom radu. Uz kvalitetno obrazovanje, doduše, potrebne su i neke dodatne sposobnosti, od kojih je često najvažnija vaša osobnost, odnosno način na koji komunicirate s okolinom i uopće način na koji funkcionirate u životu. Prije svega, u vremenu kad nas okružuje prilično beznađe, važno je imati jaku nadu, viziju i jasan cilj.

Ako nemate cilj u životu, onda ćete puno teže birati jasne putove na svakodnevnom životnim raskrižjima. A pri planiranju u životu nikada se nemojte podcjenjivati,

jer biti širokih pogleda i ciljati visoko jest kao da otvarate neka čarobna vrata s kojih vam se širi pogled, i tako možete vidjeti uvijek nove mogućnosti. Trebate imati jasan cilj u životu, jasan godišnji plan pa i mjesečni. Na koncu ako već dan ranije nemate jasno isplaniran sutrašnji dan vaša dnevna učinkovitost je značajno smanjena a slobodno vrijeme izgubljeno.

Jačajte vjeru u sebe, a odbacite strah

Uvijek držite do sebe jer ono što drugi misle o nama vrlo često je samo refleksija naših vlastitih presudbi o sebi. No, pritom budite umjereni kako ta razmišljanja ne bi prešla u samoljublje. U svakom slučaju morate vjerovati u sebe jer vi možete učiniti samo ono što uistinu mislite da možete. Nemojte se bojati aktivnosti. Zapamtite da i najdalje putovanje počinje prvim korakom.

Kad pobijedite strahove i prestanete brinuti, vi stvarate prostor i samopouzdanje za napredak. Umjesto da se osjećaju poraženo ili paralizirano zbog straha, uspješni ga ljudi svladavaju i idu dalje. Vaše su prilike takve kakve jesu i do sada su bile takve kakve su bile. Vrijeme je da se prestanete tužiti na sve oko sebe i tražiti krivce. Neka to bude stvar prošlosti, a vi otvorite novu stranicu. Znajte da okolnosti ne čine ljude već ih samo pokazuju u pravom svjetlu.

Tko od nas ne želi uspjeh? Možda vam se ovo pitanje čini čudno. Ipak, većina ljudi koje poznajete do njega nikada neće doći. O njemu će sanjati, o njemu će govoriti. No većina nikada neće doživjeti uspjeh, a to je šteta. To je tako zato što većina ljudi ne razumije uspjeh. To nije lutrija. Nije dovoljno samo stati na putu do kuće, uplatiti loto i zatim čekati da vas uspjeh „pogodi“. Niti je to mjesto na koje ćete dospjeti u nekom čarobnom životnom trenutku. Uspjeh nije odredište - to je svakodnevica. Jedini način na koji ćete ga postići je taj da na tome radite iz dana u dan.

Šest koraka do uspjeha

Da biste bili uspješni ne morate biti sretni ni bogati, ali trebate znati ovih šest koraka do uspjeha.

1 Odlučite svakodnevno rasti. Jedna od najvećih ljudskih grešaka je njihov krivi fokus. Uspjeh ne donosi ni stjecanje, ni dostignuća, ni promaknuća. On je rezultat rasta. Ako vaš cilj postane svakog dana pomalo rasti, ubrzo ćete vidjeti pozitivne rezultate.

2 Cijenite proces više od događaja. Određeni nas događaji vode donošenju odluka, ali trajanje vrijednost u procesu pro-

Mijenjajte sebe i svoje okruženje

Često nam jedan neuspjeh tako zamagli pogled da ne vidimo nove, možda još bolje mogućnosti. Ako vam se nešto ispriječi na putu, nemojte se ljutiti na sebe ili svoje bližnje. To ionako neće riješiti vaš problem. Time samo gubite energiju.

Pronađite alternativu jer ona sigurno postoji. Pritom uvijek budite svjesni onoga što vam ne ide od ruke. Vjerojatno ste izvrsni u nečemu drugome, pa zašto se ne biste posvetili tome. Nitko ne zna sve na ovome svijetu. Mnoge stvari nikada nećete ni naučiti, zato što god radili u životu, nastojite se okružiti stručnim ljudima, po mogućnosti pametnijima od sebe. To nije grijeh, a može biti presudna činjenica u vašem životu.

„Prodajte“ sebe

Zapitajte se kakav imidž imate u društvu. Ono što drugi osjećaju prema vama i kako vas doživljavaju često također može biti presudno u vašem životu. U većini slučajeva vi ste ono što želite biti a ljudi vas doživljavaju onako kako istinski doživljavate sami sebe. Na putu do uspjeha nemojte se bojati ljudi koji vas okružuju i njihove pomoći. Jednostavno budite neposredni i zatražite ono što želite.

„Nikad nećete promijeniti svoj život ako ne promijenite nešto što činite svaki dan. Tajna uspjeha počiva u svakodnevnici“, rekao je John C. Maxwell.

Zatražite pomoć, preporuku ili savjet od onih koji vam ih mogu dati. Ljudi to obično cijene i rado pomažu jer je divan osjećaj kad vas netko treba. No, nemojte uvijek čekati da vam nešto zatreba pa onda zaskočiti neku osobu. Izgradite odnose s ljudima prije nego vam zatreba njihova usluga. I ne budite škrti prema ljudima oko sebe, već davajte. Dajte ono

što imate, bilo da je riječ o novcu, usluzi ili samo osmijehu. Sve se to stotruko vraća u životu. Naravno, nemojte to očekivati odmah. Budite strpljivi i nemojte zadržati od uspjeha sitnim koracima.

Budite jednostavni, poštenu, otvoreni, točni i zanimljivi

Izgradite kod ljudi veliki fond povjerenja jer ljudi koje imate oko sebe u biti su jedina prava vrijednost u ovome svijetu. Kako ćete to učiniti? Jednostavno odgovorom na vlastite postupke, točnošću, ispunjavanjem obećanja, pouzdanost. Uvijek je važno znati kada se treba upustiti u nešto, kad zastati, a kada odustati. Mnogi su ljudi uspjeli zahvaljujući pravim procjenama.

Nemamo uvijek istu energiju ili inspiraciju, a na koncu okolnosti se stalno mijenjaju. Nemojte se bojati zastati, pričekati trenutak inspiracije. Život nastojite prihvatiti s lakoćom. Njegovajte smisao za šalu i naučite se smijati. Statistike pokazuju da su u životu uspješniji optimističniji ljudi. Na kraju postanite svjesni da samo vi držite kormilo vašeg života u svojoj ruci i da ćete isključivo samo vi jednog dana odgovarati za rezultate vašeg životnog putovanja. Pritom shvatite da vaš pravi život može početi baš u ovom trenutku i da je današnji dan prvi dan ostatka našeg života. Sretan vam i ispunjen novim pozitivnim idejama godišnji odmor!

O autoru:

mr. sc. Darko Sambol, MBA

prof. psiholog - business & life coach

NLP Business Practitioner

- Individualni i grupni rad

- Osobni i organizacijski razvoj

www.darkosambol-consalting.com



Ultimativni luksuz – ultimativna sigurnost – CHIC PROIZVODI ZA SVAKU TORBU

Sunce je zavodljivo, ali i opasno. Ten može biti prekrasan... Ali ako se previše izložimo suncu, možemo izazvati veliku štetu koži i zdravlju. Da bi ipak sačuvali integritet kože i pojačali njezinu ljepotu, La Prairie njega za sunce ima formulu koja nam omogućuje maksimalnu zaštitu dok uživate na suncu, a i poslije. La Prairie njega za sunce omogućuje Vam zaštitu, zadovoljstvo i mogućnost da tamnite zdravo sa ili bez sunca.

Sun Protection Emulsion Face SPF30 125 ml - MPC 764 kn

Ultra Protection Stick Eye Lip Nose SPF40 10 g - MPC 440 kn

NAJBOLJE OD ZNANOSTI I MORA ZA VAŠE TIJELO

La Prairie stručnjaci potražili su sastojke u moru koji su jedinstveni i kombinirajući ih sa Cellular Complexom stvorili su liniju koja će vam pružiti nevjerojatni tretman. More obiluje mineralima, planktonima i algama svi sa jedinstvenim sposobnostima koje pomažu našoj koži izgledati zdravije i mlađe. Stari narodi vjerovali su da je u moru čarolija... La Prairie luksuzni tretmani za tijelo natjerati će Vas da povjerujete u isto.

Energizing Body Spray 100 ml - MPC 878 kn

Energizing Body Spray 50 ml - MPC 520 kn

Energizing Body Lotion 150 ml - MPC 472 kn

Energizing Body Bath & Shower Gel 200 ml - MPC 438 kn





dr. sc. Marko Alerić

GLAGOLI – sličnosti i razlike

Ponekad se za isto značenje u govoru ili pismu mogu upotrijebiti dva glagola.

Tako je npr. pravilno i *dići* i *dignuti*, *dotaknuti*/*dotaći*, *izići*/*izaći*, *izmaknuti*/*izmaći*, *nadignuti*/*nadići*, *podignuti*/*podići*, *istaknuti*/*istaći*, *izmaknuti*/*izmaći*, *pomaknuti*/*pomaći*, *potaknuti*/*potaći*, *promaknuti*/*promaći*, *puknuti*/*pući*, *umaknuti*/*umaći*, *uzdignuti*/*uzdići*, *izići*/*izaći* i drugi. Dakle, o onome koji govori ili piše ovisi hoće li reći ili napisati: „Mislio sam da ipak neće uspjeti podići stupanj sigurnosti“ ili „Mislio sam da ipak neće uspjeti podignuti stupanj sigurnosti“.

Međutim, ima i glagola čiji je oblik sličan, a značenje različito, pa se umjesto jednog ne može upotrijebiti drugi. Npr. glagol *brojiti* nije pravilno upotrijebiti u značenju *imati*. Tako nije pravilno: „Taj grad broji deset tisuća stanovnika“. Pravilno je samo „Taj grad ima deset tisuća stanovnika“. I glagoli koji završavaju na *-ticati* i glagoli koji završavaju na *-taknuti*, premda su oblikom slični, imaju različito značenje.

Glagol *isticati* nastao je prema glagolu *istaknuti* i znači „nešto iz nečega izdvojiti, naglasiti“ i sl. (Isti ćemo najboljeg učenika.) Glagol *istjecati* nastao je prema glagolu *isteći* i znači slično kao i glagol *otjecati* (Voda istječe iz slavine; Rok za predaju dokumenta istječe).

Glagol *crvenjeti* i slični glagoli, npr. *starjeti*, *sijedjeti*, *oslabjeti*, *plavjeti* označavaju stanje, odnosno da se radnja vrši na subjektu, npr. *crvenjeti* znači „postajati crven“, a *starjeti* „postajati star“.

Glagol *crveniti* i slični glagoli, npr. *stariti*, *sijediti*, *oslabiti*, *plaviti* označavaju radnju, odnosno da subjekt vrši radnju na predmetu radnje, npr. *crveniti* znači „činiti crvenim“, a *stariti* „činiti starim“.

Česte pogreške u obliku glagola, a javljaju se u prezentu, npr. *donije* umjesto pravilnog *doneše*, *razbaciva* umjesto *razbacuje*, *mirišlje* umjesto *miriši*, *zamišljam* umjesto *zamišljam*, *navještava* umjesto *naviješta*, *izrazuje* umjesto *izražava*, *obasje* umjesto *obasja*, *počimlje* umjesto *počinje*, *ublažuje* umjesto *ublažava*, *omogućava* umjesto *omogućuje*, *možem* umjesto *mogu*.

Provjerite uspješnost u poznavanju i pravilnoj upotrebi glagoli rješavanjem zadataka. Sretno!

1. Podcrtani glagol zamijenite glagolom ista značenja.

- Sve što sada želim jest izmaći onome što se zbiva. _____
- Mogao je umaći prije nekoliko minuta. _____
- Cilj je skrenuti pozornost na medij koji može dotaći razne teme. _____
- Možda nije loše istaknuti više puta kako bismo bolje upamtili. _____

2. U kojoj se rečenici javlja pogreška?

- Složili smo se da trebamo nadignuti nesuglasice.
- Treba izići dok nije postalo kasno.
- Ekonomisti tvrde da je riječ o balonu koji svakoga trena može pući.
- Rekla je da joj ništa ne smije promaknuti.

3. U kojoj se rečenici javlja pogreška?

- Čovjek se svojim radom ističe, a vrijeme, rok i voda istječu.
- Kad god je to moguće, treba isticati prednost domaćega proizvoda.
- Uskoro je iz slavine počela isticati voda.
- Zastavica se mora isticati dok jedrilica nije posve na predstartnoj strani.

4. U kojoj se rečenici javlja pogreška?

- Vrijednost kartice istječe dvadesetoga kolovoza ove godine.
- Svi ističu kako je važno ostati priseban i odgovoran.
- Rok za upis na tečaj ističe za deset dana.
- Količina nafte koja istječe veća je od pretpostavljene.

5. Na prazna mjesta stavite odgovarajući glagol.

- Dnevno _____ između 12 i 19 tisuća barela nafte. (ističe/istječe)
- U obitelji se _____ prva životna iskustva. (stiču/stječu)
- S obzirom na to da rok _____, molimo da obavite pregled strojeva. (istječe/ističe)
- Tvrtka je priznala _____ samo 5 tisuća barela dnevno. (isticanje/istjecanje)

6. U kojoj se rečenici javlja pogreška?

- Jasno je da čeka posljednji trenutak koji joj brzo istječe.
- Poklon je potjecao od njegova najboljega prijatelja.
- Mladi se zatiču u društvu neizgrađene demokracije.
- Nedovoljno ih se potiče na sudjelovanje u politici.

7. Ispravite pogrešan oblik glagola.

- Na taj se način postizava daleko veći uspjeh. _____
- Takav rezultat nužno sadržava mnoga odricanja. _____
- Poštovani putnici, opskrbljavamo vas svime što je potrebno. _____
- Jučer smo bili sigurni da oni tako samo rastakaju naše planove. _____

Rješenja zadataka: 1. A izmaknuti, B umaknuti, C dotaknuti, D istaći; 2. A; 3. C; 4. C; 5. A istječe, B stječu, C istječe, D istjecanje; 6. C; 7. A postiže, B sadrži, C opskrbljujemo, D rastaču



Gordana Kastrapeli
www.kastrapeli.hr

Mala škola NLP-a

Osjetilna izoštrenost – osnovni ključ uspjeha

tajnica.hr

Koliko ste vješti u primjećivanju različitih signala iz svoje okoline? Možete li unaprijed prepoznati da se sprema neka promjena u vašoj tvrtki? Uočavate li uvijek u kakvom su stanju ljudi s kojima komunicirate ili surađujete? Zna li prepoznati pravi trenutak i iskoristiti priliku?

Osjetilna izoštrenost, ili precizno korištenje naših osjetila (vida, sluha, dodira, mirisa, okusa), jedan je od osnovnih ključeva uspjeha prema NLP mjerilima. Kroz dugogodišnje iskustvo vođenja NLP treninga svaki put se iznova uvjerim koliko slabo koristimo svoja osjetila. Većina ljudi primjećuje tek osnovne geste i razliku u tonalitetu, a čak i za to najčešće ne mogu svjesno odgovoriti što su zapravo primijetili. S druge strane, gotovo svi polaznici treninga iznenade se koliko neverbalnih signala šaljemo u komunikaciji i kako ih je lako primijetiti kad obraćamo pažnju i koristimo sve ulazne kanale (tj. sva osjetila). Prije vježbe većina ljudi je uvjeren da jako dobro prikrivaju svoje misli, a već nakon prve vježbe reakcija je, „Pa ja sam otvorena knjiga“.

Izoštrite svoju percepciju

Svaku našu misao prati i određeno stanje tijela, odnosno svaka



promjena u našem razmišljanju odražava se u neverbalnim signalima. Oni su katkad vrlo očiti, a katkad moramo tražiti puno suptilnije promjene. No, one su uvijek tu i vještom promatraču neće promaknuti. Na taj način možemo dobiti jasnu (iskrenu!) povratnu informaciju na ono što smo učinili ili rekli, uočiti kad je pravi trenutak za zaključivanje prodaje ili kad smo možda rekli nešto nejasno ili krivo. Jeste li kad vidjeli (ili iskusili na vlastitoj koži) situaciju u kojoj je prodavač propustio zaključiti već gotovu prodaju i na kraju čak izgubio posao? Ili vam se možda dogodilo da niste dovoljno pažnje obraćali na to što je važno vašem partneru/partnerici i zbog toga propustili priliku za izvanrednim zajedničkim vremenom? Vrlo često nam se događa da čak i kad obraćamo pažnju na situaciju koja nas okružuje uglavnom uzimamo informacije kroz samo jedan, nama najuobičajeniji (primarni) reprezentacijski sustav, primjerice vizualni, a u velikoj mjeri ili potpuno isključujemo informacije koje su nam dostupne kroz druga osjetila. To našu sliku događaja čini krnjom i može nam se dogoditi da propu-

stimo bit. Ako vodite ljude, prezentirate pred grupom ljudi, pregovarate s poslovnim partnerom ili dijelite intimne trenutke s voljenom osobom, uvelike će vam pomoći da izoštrite svoju precepciju i primjećujete promjene u tjelesnim signalima, tonalitetu glasa ili energiji osobe koje prate promjene stanja. Na taj ćete način lako uočiti kad ste učinili nešto što nije dobro prihvaćeno i možete se zaustaviti i reći ili učiniti nešto drukčije. Naravno, jednako je važno primijetiti kad nešto što činite izaziva dobru reakciju i tad znate da ste na pravom putu.

Tijelo je glasnogovornik nsvjesnog

U promatranju drugih vježbajte obraćanje pažnje na sljedeće elemente:

- riječi koje koriste, posebice riječi koje su osjetilno specifične (tzv. predikate)
- usmjerenost pogleda, širinu zjenica
- promjene u boji i tonusu kože
- disanje
- kvalitetu glasa (jačinu, brzinu, visinu i sl.)
- mimiku i geste
- promjene u energiji, itd.

Važno je pritom da uvijek uspoređujete različita stanja kod iste osobe. Da bismo mogli donositi imalo korisne zaključke o značenju neverbalnih signala, potrebno je da imamo uvid u najmanje dva različita stanja, tj. da imamo mogućnost usporedbe. Taj proces u NLP-u nazivamo kalibriranjem, odnosno podešavanjem. Promjene u fiziologiji (tjelesnim znakovima) prethode riječima, predstavljaju naše nesvjesne reakcije i zbog toga nam njihovo praćenje uglavnom daje puno bolji uvid u stvarna razmišljanja i reakcije sugovornika. No, osjetilna izoštrenost nam je jednako bitna i kod nas samih. Naše tijelo je često „glasnogovornik“ našeg nesvjesnog, i pažljivo osluškivanje vlastitih tjelesnih reakcija i osjećaja u tijelu može nam i te kako pomoći u donošenju boljih odluka za nas same. Koliko puta ste imali „osjećaj u trbuhu“ koji se pokazao točnim? Ili su vas možda prošli trnci, ili val topline kad ste nešto uvidjeli ili čuli. Zna li što ti signali znače za vas? Podsjećam, za svaku misao naše tijelo ima odgovarajuću reakciju. Neke naše misli jednostavno prolete kroz naš um, katkad potpuno neprimjetno, no naše tijelo ipak reagira. Tijelo nam često može pokazati kad neka situacija nije dobra za nas, ili kad smo naišli na osobu koja nam se sviđa. Prepoznavanje signala vlastitog tijela jednako je važno, ako ne i važnije, kao i obraćanje pažnje na tjelesne signale drugih. Najbolja je vijest da vježbanjem možemo znatno poboljšati svoju percepciju. Zato, ne čekajte, krenite odmah sad i postanite majstor primjećivanja!

Najveći kongresni centar u Zagrebu

- besplatan WiFi
- AMX sustav upravljanja
- Digital Signage System
- ugrađeni projektori, platna i kamere
- dekorativna rasvjeta
- 20 dvorana prilagodljivih veličina (max. 1000 osoba)
- parking



HOTEL ANTUNOVIĆ

ZAGREB



Zagrebačka avenija 100A, 10090 Zagreb, tel:+385 1 2041 121, fax: +385 1 2041 762
e-mail: rezervacije@hotelantunovic.com || www.hotelantunovic.com || www.antunovic.hr



*unique
experience*



luksuzne sobe



wellness centar



vrhunsko opremljeni saloni



Vertigo bar



Benzinski servisi (s autopraonicama i trgovinama)
Veleprodaja naftnih derivata iz terminala



poslovni[®] savjetnik

i

tajnica.hr[®]

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



1. dan

UTORAK, 15.10.2013.

9.30 – 10.00 Registracija i podjela radnih materijala

10.00 – 11.30 **Jasminka Samardžija: Kako postići dobre međuljudske odnose**

11.30 – 12.00 **Pauza**

12.00 – 13.30 **Ljiljana Buhač: Kako „upravljati“ svojim šefom**

13.30 – 14.30 **Pauza**

14.30 – 16.00 **Ljiljana Buhač: Kako probuditi lava u sebi - kako biti uvjerljiv, rad na osobnom predstavljanju, povećanje samopouzdanja**

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.

Govorit ćemo o tome kako naučiti sagledavati posao sa šefove pozicije, kako komunicirati sa ženskim a kako sa muškim šefovima, kako se uhvatiti u koštac s negativnim odnosom između šefa i zaposlenika, kako motivirati i komunicirati sa šefom.

Temeljna činjenica unaprjeđena 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 uočavanje 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/žalbu (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: Imidž – 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 sa 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.

Govorit 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:

<https://www.entrio.hr/event/mini-akademija-za-voditelje-ureda-tanice-i-administrativne-djelatnike-774>



**poslovni[®]
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

Dragi dnevniče,

jučer smo se oprostili od jedne dugogodišnje suradnice. Rastanci mi nikad nisu bili dragi, nikad nisam uspijevala naći one prave riječi kojima bih osobi koja odlazi iz mog života (bilo one privatne, bilo one poslovne domene) istinski mogla dati do znanja koliko mi je značila. Rekli bi sad oni možda pametniji od mene, rastanci su jednostavno sastavni dio života, sve ima svoj rok trajanja, tako i naši odnosi i veze s drugim ljudima, ništa nije vječno ni neprolazno.

Sve je to meni na racionalnom nivou poimanja potpuno jasno, ipak kad trenutak oprostaja pokaže na vrata, nije ga lako prihvatiti. Kolegica koja je jučer krenula nekim drugim putem po pitanju svog poslovnog razvoja, koji više, barem ne u tom omjeru kao do sada, neće uključivati i nas, napomenula je da planira ostati u kontaktu, da svakako namjerava, koliko god joj to bude moguće, navratiti i obići staru ekipu s kojom je provela nekoliko zaista lijepih godina, koju nikako nema namjeru zaboraviti. Sigurna sam da je sve to i mislila, međutim, životno iskustvo naučilo me da ona stara poslovica „Daleko od očiju, daleko od srca.“ nažalost nije samo puka fraza. Koliko

god namjeravali ostati u kontaktu, koliko god nam osobe iz neke bivše okoline nedostajale,

u žurbani ritam života obično nam ne dopušta baš previše komunikacije. S promjenom radnog mjesta u naše ži-

vote neminovno ulaze neki novi ljudi, ukoliko imamo sreće, podjednako kvalitetni kao i oni prije, i većinu pažnje nekako spontano počinjemo usmjeravati na njih, za one stare polako ponestaje vremena.

Otišla je jedna izuzetno kvalitetna, sposobna suradnica na čiju podršku i pomoć smo se uvijek i ja i drugi kolege mogli osloniti, čija je vedrina u pristupu i uvijek prisutni optimizam, svakodnevno doprinosa boljoj radnoj atmosferi. Danas, dan poslije, razmišljam kako ponekad postajemo svjesni važnosti neke osobe i njenog udjela u našim životima tek onda kad ta ista osoba više nije dio naše svakodnevnice. Tek

kada nam netko počne nedostajati, shvatimo koliko nam je ta osoba zaista značila. Tada nam preostaju dvije mogućnosti: žaliti za nečijim odlaskom, zbrajati svoje pogreške i propuste u odnosu s tom osobom, ili ona druga, puno bolja opcija, biti zahvalni i sretni što je ta osoba uopće bila dio našeg života, što smo imali priliku jedan dio puta podijeliti s njom, a prazninu koja je vjerojatno ostala, jer uvijek ostaje iza dragih ljudi, pokušati polako popunjavati nekim novim poznanstvima u privatnoj sferi, u onoj poslovnoj dati priliku nekim novim suradnicima da se i oni dokažu svojom kvalitetom i kroz neki period nadomjestite osobu koja se odlučila na neki novi izazov u svom životu.

Nije rijetkost da su stari članovi kolektiva pomalo suzdržani prema novom članu, novoj kolegici ili kolegi, i sama sam imala jedno prilično neugodno iskustvo svojevrjeme kada sam naišla na prilično distanciran prijem u jednoj radnoj sredini. Nije baš ugodno kad te svakodnevno uspoređuju s tvojom prethodnicom. Svatko od nas je individua za sebe i treba novoj osobi dati priliku da se dokaže nekim sebi svojstvenim kvalitetama, pružiti joj podršku u tim prvim koracima, pomoći joj ponekim savjetom kako bi se što prije uklopila u novu radnu sredinu.

Kolegici s početka priče možemo samo poželjeti puno uspjeha u nastavku karijere. Vjerujem da će se brzo snaći, da će i neki novi radni kolektiv obogatiti svojim znanjem, zalaganjem i sposobnostima, baš kao što je to bio slučaj i s našim. Svima će nam nedostajati.

Ne dostajale su nam njene pošalice i vedar osmijeh već danas tijekom jutarnje kave. Sigurno će potrajati neko vrijeme dok se ne naviknemo na njeno odsustvo, ali život ide dalje - čak i poslije nekih puno težih situacija, život uvijek ide dalje.

Kad malo bolje razmislim, čovjek se može smatrati sretnom osobom ako postoje, i privatnom životu i u radnoj sredini, osobe za čijim odlaskom žalimo. To znači samo jedno: da smo imali sreću dijeliti svoj prostor, vrijeme, životne ili one radne zadatke, s kvalitetnim ljudima. A takvi ljudi uvijek obogaćuju naše živote, i možda je u konačnici manje bitno koliko dugo u njima ostaju, možda je najvažnije da su bili naši suputnici bar dio puta.

Lp, Nevenka