

tema broja

TOP SAVJETI ZA ULAGANJE U BUDUĆNOST

*Danijela
Nevistić*

direktorica tvrtke
protected Usluge d.o.o.

POSLOVNA
EDUKACIJA

INTEGRITET
MANAGERA

U kojem smjeru
puše vjetar?



ZELENI
KREDITI

Usmjerite ga u projekte obnovljive energije!

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

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

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
UniCredit Group

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, Nadina CVETKO BOROTA, dipl. oec., Biserka ČONKAŠ, Mirjana FIJOLIĆ, dipl. politolog i novinar, Milan GRKOVIĆ, Mladen JANIĆ, Gordana KASTRAPELI, Marina KILIĆ, dipl. nov., Vedran KRALJETA, Inga LALIĆ, dipl. oec., John LODDER, mr. sc. Andreja MARCETIĆ, Aleksandra MILKOVIĆ, dipl. novinar, mr. sc. Branko PAVLOVIĆ, dr. sc. Saša PETAR, Božo PRELEVIĆ dipl. iur., Nevenka PUČEK, dr. sc. Nataša RUPČIĆ, dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA, prof., mr. sc. Darko SAMBOL, Daniel SEVER, dipl. iur., prof. dr. Velimir SRIČA, 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:

Danijela NEVISTIĆ, direktorica tvrtke protected Usluge d.o.o. (PROMO)

FRIZURA I ŠMINKA:

Top studio SB., Zagrebačka avenija 104/I (Nova Galerija), Zagreb

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



PROPISI.HR logo

P R M U S logo



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)

Form fields for name, OIB, address, phone, email, fax, and number of copies.

Potpis odgovorne osobe:

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

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!SUPER
PRODAVAČ● **15.11.2012.** Zagreb, hotel Westin - konferencija „Superprodavač“ (250 sudionika) Održano!poslovni
savjetnik
AKADEMIJA● **19.12. 2012.** Zagreb, hotel Westin - „Tvrtke - kako se pripremiti za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja“ (220 sudionika) Održano!poslovni
savjetnik
AKADEMIJA● **30.1.2013.** Zagreb, hotel Palace - „Radni odnosi u praksi – kako poslovati u skladu sa Zakonom?“ (30 sudionika) Održano!poslovni
savjetnik
AKADEMIJA● **13. 2. 2013.** Zagreb, hotel Westin - „Sastavljanje godišnjih poreznih i financijskih izvještaja za 2012. i ostale aktualnosti“ (150 sudionika) Održano!poslovni
savjetnik
AKADEMIJA● **14.2. 2013.** Zagreb hotel Dubrovnik - „Savjetovanje o pravu i porezima za marketing i PR stručnjake“ (40 sudionika) Održano!naj
tajnica.hr● **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.SUPER
PRODAVAČ● **28.-29.11.2013.** Zagreb - konferencija „Superprodavač“ (cca. 250 sudionika) Program na str. 2.naj
tajnica.hr● **Veljača 2014.** Zagreb - „6. nacionalna konferencija tajnica, administrativnih zanimanja i voditelja ureda“ i dodjela nagrada „NajTajnica.hr“ (100 sudionika) Program uskoro!

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.



20



28



37 TEMA BROJA

8 INTERVJU

Danijela Nevistić, direktorica tvrtke protected Usluge

10 ŠEFOLOGIJA

Važno je sagledati cjelinu

12 NOVI MANAGERI

Integritet managera – osobina s najvećom težinom

16 INTERVJU

Falkensteiner - hoteli s karakterom

18 PREGOVARANJE

Pregovaranje s vrlo bitnim kupcem – 2. dio

20 POSLOVNA BUDUĆNOST

Efekt crnog Petra – kako uspješno „upariti“ zaposlenika i radno mjesto

22 MANAGEMENT

Kako uspjeti u novoj ekonomiji snaga?

24 LOŠ MANAGEMENT

Unapređenja – zagubljena šesta funkcija upravljanja

26 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Balansiranje davanja i primanja

28 POSLOVNA EDUKACIJA

Ulaganje u ljudske resurse najvažnije je u vrijeme najveće krize

37 TEMA BROJA

Top savjeti za ulaganje u budućnost

50 INVESTITOR

Dionice dominiraju domaćim tržištem

51 POREZNI DUG

Mjera naplate poreznog duga poduzetnika

52 RAD NA ODREĐENO VRIJEME

Novine kod sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme

54 RADNA KNJIŽICA

Radna knjižica nakon 1. srpnja

56 POSLOVNE TRANSAKCIJE

Rokovi ispunjenja novčanih obveza između poslodavaca

57 STRUČNJACI ODGOVARAJU

61 TAJNICA.HR

U kojem smjeru
puše vjetar?



ZELENI
KREDITI

Usmjerite ga u projekte obnovljive energije!

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

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

Svaki dan je novi izazov.
Izaberite partnera kojem vjerujete.

Dobro došli
 **Zagrebačka banka**
UniCredit Group



investiranja u plemenite metale, odnosno sirovine – zlato, a u budućnosti i srebro, platinu i paladij. Taj je poslovni model vrlo dobro prihvaćen u Hrvatskoj. Hrvatska tvrtka je u direktnom sudioništvu i ima partnerski odnos sa grupacijom u Austriji.

[PSD] Kakva su vam iskustva s administracijom, dobivanjem dozvola, registriranjem djelatnosti u Hrvatskoj?

Birokracija predstavlja težak teren. U budućnosti će sigurno biti jednostavnije sada kada je Hrvatska postala članicom Europske unije. Na različite prepreke se može naići u različitim područjima, u trgovini ili na području oporezivanja. S ulaskom Hrvatske u EU otvorile su se mnoge prednosti na području bezcarinske zone i slobodnog prometa kapitala.

[PSD] Kako izgleda poslovanje *protected* GROUP i kako ste zadovoljni dosadašnjim poslovanjem u Hrvatskoj? Koji su Vam planovi za budućnost?

dardima kako bi ispunila sve veće zahtjeve kupaca. Naš rad se temelji na načelima povjerenja i vjerodostojnosti. U dosadašnjem radu u Hrvatskoj, radili smo na razvoju sustava prodaje. Paralelno smo našim klijentima približili važnost investiranja dijela imovine u plemenite kovine tj. u zlato kroz proizvod ZLATNI DEPOZIT. Klijenti izvrsno prihvaćaju mogućnost koju do sada nisu imali, a to je štednja u zlato kroz male mjesečne uloge. Vrlo smo zadovoljni dosadašnjim radom. Plan nam je učvrstiti naš prodajni model i individualnim pristupom educirati svakoga o potrebi stvaranja vlastitih zlatnih rezervi ulaganjem u plemenite kovine.

[PSD] Moto vaše kuće je da je baš ulaganje u plemenite metale, trenutno u zlatne poluge, prednost pri osiguranju imovine. Na koji način se imovina štiti investiranjem u vlastiti zlatni depozit?

Postoje mnogobrojni razlozi za kupovanje plemenitih metala. Od svih njih najvažniji su čimbenici zaštita od inflacije i očuvanje kupovne moći, koji govore u korist dugoročne investicije u zlato. Bez obzira što će cijena zlata povremeno pokazivati odstupanja od prosjeka, mi nudimo mogućnost kroz mjesečni plan štednje to odstupanje ujednačiti *cost average effectom* (efekt kupnje po prosječnoj cijeni). Zlato samo po sebi ima svoju etičku i moralnu vrijednost, o tome ne treba puno diskutirati. A mi nismo ovdje da bismo rekli koja će biti cijena zlata. Zlato bi trebalo predstavljati sigurnost odnosno osiguranje imovine. Čovjek ne bi trebao u zlato investirati 100% svoje imovine, nego bi u plemenite metale trebalo uložiti između 15% i 25% imovine ras-

Stvaranje vrijednosti i zaštita imovine: VAŠ PUT DO VLASTITOG ZLATNOG DEPOZITA!

[PSD] Recite nam nešto o tvrtki *protected* Usluge, od kada poslujete, kakva je organizacija poslovanja i povezanost s matičnom kućom *protected* GROUP u Salzburgu?

Tvrtka *protected* Usluge dio je mreže stručnjaka međunarodne neovisne tvrtke *protected* GROUP, koja je trenutno zastupljena u 20 zemalja – kroz vlastite podružni-

ce i/ili preko partnera, uvijek na licu mjesta. *protected* je svoj posao u Hrvatskoj započeo još prije šest godina. Tadašnji model je bio razvijen za jednu hrvatsku osiguravajuću kuću, a kako se situacija na području osiguranja promijenila i nakon što je nastupila gospodarska kriza nastala je ideja koja „kupcu na malo“ nudi proizvod, koji mu daje mogućnost

Tvrtka *protected* GROUP se drži načela – u svim trgovačkim područjima i poduzetništvu surađivati isključivo s provjerenim stručnjacima za određena područja. Od početka djelovanja društva – 1986. društvo je zabilježilo konstantan rast koji nije uspjela narušiti ni financijska kriza. U domeni razvoja proizvoda grupacija raspolaže visokim stan-

Od mnogobrojnih benefita kupovanja plemenitih metala najvažniji su čimbenici zaštite od inflacije i očuvanja kupovne moći, koji govore u korist dugoročne investicije u zlato. Budući da je od 1. srpnja Hrvatska članica Europske unije, dodatna pogodnost je oslobođenje od plaćanja PDV-a za isporuku, stjecanje unutar Europske unije i uvoz investicijskog zlata. O načinima na koje pojedinci i tvrtke mogu štedjeti u zlato, te kako im u tome pomaže tvrtka *protected* Usluge, razgovarali smo s direktoricom Danijelom Nevistić, dipl.oec.



položive za štednju i ulaganje. To se pokazalo profitabilnim unazad 2000 godina.

PSD | Kako hrvatski građani mogu doći do svog zlatnog depoa?

Kupac investira u obliku štednje pri čemu šteti u fizičkom zlatu, a ne u vrijednosnim papirima. Svaka fizička i pravna osoba u Republici Hrvatskoj može posredstvom *protected* Usluga potpisati zahtjev za ugovaranje *Zlatnog depozita*, kojim je opunomoćeni posrednik ovlašten dogovarati i izvršavati u ime i za račun kupca poslove u svezi s plemenitim kovinama, tj. kojim tvrtci *protected* Noble Metals GmbH (međunarodni dobavljač plemenitih metala) daje nalog za kupovinu najveće količine robe, čija vrijednost odgovara svakom pojedinom mjerodavnom iznosu u nalogu. Potrebno je kontaktirati *protected* Uslugu direktno ili nekog od naših opunomoćenih prodajnih partnera.

PSD | Tvrdite da je kupac vlasnik Zlatnog depozita, a ne tvrtka *protected*, iako se zlato fizički nalazi u Austriji. Čime se dokazuje vlasništvo kako se s njime može raspolagati? Recite nam nešto i o osiguranju zlatnih poluga od mogućih negativnih pojava kao što su stečaj upravitelja skladišta, požara, poplava, krađa...

Pitanje sigurnosti zlata, postoji li zlato u svom fizičkom obliku ili što bi se dogodilo sa zlatom ukoliko skladište u kojem je pohranjeno npr. ode u stečaj je vrlo konstruktivno i pojavljuje se uvijek iznova. Možemo samo jedno reći. Sigurnost je u tome što pohranjeno zlato ne ulazi u stečajnu masu, zlato ne pripada *protected*-u, kao što je uostalom navedeno i u Općim uvjetima Društva, već zlato pripada kupcu. Svjesni smo da su oduvijek postojale „crne ovce“, bez obzira radi li se o području trgovine plemenitim metalima ili o nekom drugom području, ali mi nudimo sigurnost u ono što se može osjetiti, vidjeti, pročitati. Zlato hrvatskih kupaca pohranjeno je u specijaliziranom skladištu za pohranjivanje pleme-



Ivana Knežić
izvršni asistent

nitih metala u Beču i neki su hrvatski prodajni partneri posjetili to skladište. Postoji i dvostruka revizija zlatnog depozita – s jedne strane od strane depozitara i s druge strane, trajno od strane eksternog revizijskog društva. Roba u depozitu osigurana je protiv provalne krađe, pljačke i požara.

Pogledajte samo našu grupaciju. O grupaciji se nigdje ne može pronaći negativan članak. Grupaciji je uspjelo i u doba ove gospodarske krize biti uspješnom. Krajnja sigurnost koja se uvijek iznova mora naglasiti je u tome da zlato pripada kupcu, da se nalazi u Beču i da ne pripada tvrtki *protected*, što je navedeno u Općim uvjetima društva, a to su već pravni preduvjeti, što je danas u skladu s europskim, a samim time i hrvatskim pravnim stečevinama. Što se tiče Općih uvjeta, postoje možda određene smjernice koje se tiču prava zaštite potrošača te

„Podrška back office-a našim partnerima i svakodnevna briga o kupcima čine bit naše kompanije.”

su možda drugačije predstavljene u Općim uvjetima, ali ono što je identično u svim zemljama u kojima grupacija posluje, a izuzetno je važno da zlato od prvog trenutka pripada kupcu. Tvrtka *protected* ne nastupa kao vlasnik zlata, nego samo kao tvrtka trgovac koji omogućuje kupcu ovaj oblik štednje. Budući da je od 1. srpnja Hrvatska članica Europske unije, dodatna pogodnost je oslobođenje od plaćanja PDV-a za isporuku, stjecanje unutar Europske unije i uvoz investicijskog zlata. Kupac se mora javiti nama, tj. *protected* Uslugama te predložiti termin. Tada se sa sefom u Beču dogovara termin, kada kupac može doći po svoje zlato. A od količine 50 g kupljenog zlata ono se dostavlja kupcu pri čemu je zlato osigurano do kućnog praga tj. preuzimanja.

PSD | Zašto je jeftinije kupovati zlato preko tvrtke *protected* nego direktno na tržištu zlata i kolika je najmanja mjesečna rata za kupce u Hrvatskoj?

Zlato je oduvijek bilo cijenjeno. I prije su ljudi, koji su raspolagali većom količinom kapitala, u svoj portfelj uvrštavali i zlato. Tvrtka *protected* je svojim modelom, svima koji žele štedjeti i što je najvažnije očuvati vrijednost svoje imovine, omogućio ulaganje u zlato u svoj štedni portfelj

kroz redovita mjesečna ulaganja. Mi omogućavamo svojim kupcima da kroz dulji period stvore značajan depozit plemenitih metala. U okviru kupovanja na rate možete unutar utvrđenog vremenskog okvira (npr. pet godina) po povoljnim cijenama mjesečno kupovati određenu količinu zlata. Kupac se pri potpisivanju ugovora odlučuje za visinu mjesečne premije. U Hrvatskoj ona iznosi od 25 € mjesečno do željene visine premije. Budući da je model identičan za sve zemlje u kojima je grupacija prisutna sa Zlatnim depozitom, ona može nastupati na tržištu tako da cijena grama zlata bude približno ista cijeni po kilogramu. Naši klijenti kupuju čak i male količine plemenitih metala po cijenama koje su inače dostupne samo velikim kupcima. Važno je da iznos koji se izdvaja u štednju ne narušava mjesečni budžet.

PSD | Osim s građanima poslujete i s tvrtkama. Što im nudite?

Tvrtka *protected* Usluge nudi suradnju i fizičkim i pravnim osobama. To je sistem s tradicijom. Svima se otvara mogućnost da postanu samostalni poduzetnici i izrade poduzetnički biznis nudeći prvorazredan i vrijedan proizvod za svoje klijente. Ono što je važno da grupacija nema ništa negativno iza sebe. Aktivna je na jednom od najvećih tržišta svijeta, u Njemačkoj, koja ima 80 milijuna stanovnika s vrlo visokom razinom plaća. Na takvom tržištu si nitko ne može priuštiti niti jednu grešku. Imati takav ugled kakav uživa *protected* Group je jedinstven. Onaj kojemu je stalo da zaštiti svoju imovinu, s kupnjom zlata u fizičkom obliku – ponajprije na osnovi planske štednje zlata – donio je dobru odluku. Kao što je već rekao Sir Alan Greenspan, američka legenda financijskog tržišta: „Tko ima zlato, uvijek ima i novac – kako u kriznim vremenima, tako i nakon njih.” Želite li i Vi postati naš poslovni partner ili trebate više informacija o samom proizvodu, obratite nam se s povjerenjem.

Zlata Radović



„Želimo da upravo *protected* bude sinonim za investicijsko zlato u Hrvatskoj sa mnoštvom zadovoljnih klijenata.”

Bojan Antolić
voditelj prodaje

Važno je sagledati cjelinu



prof. dr. sc.
Velimir Srića

Postoji niz primjera nevolja koje nastaju onda kada cilj poduzeća kao cjeline nije važniji od cilja njegovih dijelova. Takvi se problemi svakodnevno pojavljuju ako nismo organizaciju i odlučivanje uskladili s idejom da interes sustava ima prioritet nad interesom podsustava. To je posljedica nesposobnosti rukovoditelja da sagleda cjelinu i upravlja njome.

Jednoj zrakoplovnoj kompaniji pokvario se avion na aerodromu u Bostonu. Analiza je pokazala da se radi o manjem kvaru kojeg radnik održavanja može popraviti u par sati. No zbog tog bi posla morao doputovati iz New Yorka jer nije bilo lokalnog stručnjaka na raspolaganju. Za odluku što će se i kada uraditi bio je odgovoran šef održavanja. Njegovo razmišljanje išlo je ovim smjerom: „Pošaljme li smjesta servisera do Bostona, popraviti će zrakoplov do 15 sati, ali istog dana više nema leta natrag. To znači da će morati prespavati u hotelu i na dnevnicu potrošiti 150 dolara. No pošaljme li ga sutradan rano ujutro, popraviti će zrakoplov i podnevnim se letom vratiti, a ja ću uštedjeti na dnevnicu i hotelskim troškovima.“

Ta odluka šefa održavanja kompaniju je stajala 90.000 dolara jer su za poslijepodnevne letove morali iznajmiti zrakoplov. Tako je zbog uštede od 150 dolara nastao šest stotina puta veći nepotrebnii trošak. Šef održavanja vjerojatno je krajem godine nagrađen zbog brige o snižavanju svojih troškova, a šteta je pripisana višoj sili. Problem o kojem smo upravo govorili samo je jedan od primjera nevolja koje nastaju kad cilj poduzeća kao cjeline nije važniji od cilja njegovih dijelova. Takvi se problemi svakodnevno pojavljuju ako nismo organizaciju i odlučivanje uskladili s idejom da interes sustava ima prioritet nad interesom podsustava. To je posljedica nesposobnosti rukovoditelja da sagleda cjelinu i upravlja njome.

Ocjenjivanje cjeline prema vidljivim dijelovima

Znate li anegdotu o četvorici slijepaca koje su pitali kako izgleda slon? Prvi se zavukao pod trbuh velike životinje pa reče: „Slon je kao ogromni balon.“ Drugi se uhvatio životinjina repa pa ga ispravi: „Nije točno, slon je nalik na zmiju.“ Treći se pobuni, držeći u ruci kljovu: „Slon je nalik zavinutom koplju.“ Na to će četvrti koji se naslonio na slonovu nogu: „Griješite, slon je poput debila drveta.“ Ljudi su skloni ocjenjivati cjeline prema dijelovima koje vide ili kojima pripadaju. Radnici iz proizvodnje u upravnoj zgradi vide neproduktivne lijenčine koji preslaguju papire, sastanče, piju kavice i uživaju u neradu. Za ljude iz upravne zgrade koji misle da rade najvažnije poslove jer planiraju, dizajniraju, istražuju, organiziraju i upravlja-

problem su radnici u pogonu koji zabušavaju, ne realiziraju planove, rade pogreške i stvaraju probleme. Za direktora nabave najvažnija stvar su zalihe i puno skladište, da nikad ničega ne uzmanjka. Za direktora financija koji sve gleda kroz bilancu, zaliha je neproduktivno zamrznuti novac, pa bi idealno poduzeće trebalo biti praznih skladišta ili bez njih. U političkoj stranci, sportskom klubu ili porodici možemo naići na slične probleme. Pojedinačni političari su zvijezde, a stranačka infrastruktura je neefikasni trošak. Ili, s podrškom stranke i njenih institucija svatko može postati zvijezda. Sportaši se bore i pobjeđuju, a klupski birokrate samo putuju i šminkaju se po turnirima. Ili, oni sve organiziraju i pripreme, pa stvore uvjete u kojima bi svaka budala mogla proizvoditi medalje. Mama brine za porodicu, a tata samo banči sa svojim društvom. Ili, on radi i donosi novac koji svi drugi nemilice troše. U svakom sustavu dijelovi se prije ili kasnije postave u poziciju „mi“ protiv „njih“ što vodi u međusobni rat za resurse, sukob koncepcija i stavova, ponekad čak u otvorenu borbu „do istrebljenja“. Želimo li biti uspješni moramo biti sposobni sagledati cjeline. Zadatak je dobrog šefa boriti se za interese svih, a ne samo nekih. Govorimo o sistemskom pristupu koji polazi od ideje da je svaka cjelina više nego zbir njenih sastavnica

Osposobljavanje sposobnih

Jedna od zanimljivih ideja sistemskog mišljenja je koncept osposobljavanja sposobnih. Cjelina ima najviše koristi ako

njeni najbolji dijelovi prosperiraju. Pogledajmo sljedeću priču koja je pred stotinjak godina punila naslovnice novina. Nakon velike suše, crnogorski je Vladika Danilo putovao po svojoj maloj, ponosnoj zemlji, dijeleći rusku pomoć u žitu. Svakog bi domaćina pitao koliko vreća brašna ima u kući. Ako bi pokazao dvije, dobio bi dvije od Vladike. Onome koji bi imao deset, Vladika bi rekao: „Evo deset na tvojih deset“. Domaćinu koji bi zakukao da mu obitelj umire od gladi jer im je kuća prazna, Vladika bi odgovorio: „Nijesi se snaš'o, zato ne dobivaš ništa!“. Nije čudo da su Vladiku i njegov način dijeljenja pomoći ismijavale novine širom Europe. Međutim, sama ideja nije bila loša! U socijalnom smislu, osposobljavanje sposobnih možda nije prihvatljivo, ali sistemski gledano, za razvoj cjeline uvijek su najvažniji njeni najuspješniji dijelovi. Zamislimo tri tvornice istog poduzeća. Prva je izrazito profitabilna, druga je prosječna, a treća stvara gubitke. Na kraju godine dobit prve prelijeva se u treću i sve zajedno ostvaruju prosječni rezultat. Nastavi li se sustav tako ponašati, pred njim je stagnacija i sigurna propast. Međutim, proda li poduzeće treću tvornicu i dobiveni novac uloži u nove kapacitete prve tvornice, moglo bi kao cjelina ostvarivati daleko veću dobit. Iako je koncept osposobljavanja sposobnih prirodan i logičan, u svakodnevnom životu najčešće ga pobjeđuje logika jednakih trbuha. Ako su nam već mozgovi različiti, želuci su svima isti

pa imamo pravo na jednaku količinu hrane. Po tom se pristupu sposobni ne smiju previše isticati niti poticati. Najbolje je da smo svi podjednako jadni, bar se nitko neće zbog toga dodatno loše osjećati.

Organizacijska sinergija

Kao dječak bavio sam se šahom. Analizirajući partije svjetskih prvaka, iznenadio sam se kad sam spoznao da su većina njih bili Židovi. Mučilo me pitanje jesu li oni uistinu inteligentniji od ostalih nacija ili se radi tek o teško objašnjivoj slučajnosti. Jedan mi je prijatelj objasnio način funkcioniranja židovske zajednice. Ima li neko dijete natprosječni dar za, na primjer, glazbu, znanost, umjetnost ili šah, a roditelji nisu u stanju financirati njegovu školovanje, treninge i rad na sebi, cijela će se zajednica angažirati da podrži razvoj i napredak njegovog talenta, svjesna da je to korisno za cjelinu. Lijepi primjer sistemskog razmišljanja! Sve što se zbiva u bilo kojoj organizaciji, valja prvo promatrati sagledavanjem cjeline, njene vizije, misije, ciljeva, projekata i programa, a nakon toga se sustav organizira i zadaci podijele na one koji će ih realizirati. Misli li sistemski, uspješnog rukovoditelja ne smiju zanimati individualne pobjede nego zajednički uspjeh. Kao što kaže stara mudrost, ponekad moraš izgubiti neku bitku da bi dobio rat. Glavni je smisao sistemskog pristupa u postizanju organizacijske sinergije. Možemo ju nazvati efekt $2+2=5$, odnosno sustav je više od zbira njegovih dijelova. Organizacije i timovi koji su u stanju proizvesti sinergiju, pobjeđuju i ostvaruju natprosječne rezultate, oni drugi uglavnom gube. Međutim, svatko od nas sebi je najvažniji. Naša uloga i mjesto u sustavu čine nam se bitnim, dok su svi ostali sporedni. No, optimum cjeline



Ljudi su skloni ocjenjivati cjeline prema dijelovima koje vide ili kojima pripadaju.

je redovito zbir suboptimuma njenih dijelova. Za šefa koji razmišlja sistemski, ključno pitanje svake aktivnosti, akcije, odluke i pothvata jest što oni znače za sustav u cjelini, a ne koji je njihov doprinos dijelu sustava. Uspjeh svih uvijek je važniji, ali ponekad zahtijeva, veće ili manje, individualne i skupne žrtve. No želimo li pobijediti zajedno, moramo se uskladiti. Zajednički uspjeh ponekad je satkan od individualnih neuspjeha. Jednako tako zajednički je neuspjeh ponekad rezultat osobnih maksimuma koji su kroz uzajamni konflikt nanijeli sustavu više štete nego koristi, kao što pokazuje naš primjer s pokvarenim zrakoplovom. Ideje sinergije i osposobljavanja sposobnih ponekad su uzajamno suprotstavljene, a ponekad se mogu upotrijebiti zajedno. To čini primjenu sistemskog mišljenja slojevitom i teškom. Pogledajmo još jedan primjer. Hrvatska brodogradnja već desetljećima godišnje stvara oko milijardu dolara prihoda i oko 1,1 milijardu dolara troškova. Država je subvencijama i garancijama sustavno pokrivala taj gubitak iz proračuna. Do nedavno čitava

je proizvodnja išla u izvoz, što je značilo da Vlada subvencionira strane brodare koji kupuju naše brodove po 90% proizvodne cijene. Razlozi su iz ekonomske perspektive sumanut, ali su s političke kristalno jasni. Škverovi ne bi lako podnijeli bankrot i gubitak tisuća radnih mjesta, kooperanti i lokalne zajednice bi se pobunili, ulica bi mogla nezadovoljstvo usmjeriti protiv aktualne vlasti. Primijenimo sistemski pristup na analizu ovog problema. To znači da nas ne zanima brodogradnja sama po sebi nego njeno mjesto u hrvatskom gospodarstvu. Zamislimo da naša zemlja ima

ozbiljnu strategiju razvoja turizma i želi sve staviti u funkciju te djelatnosti. Tada je zadatak svake privredne grane, od brodogradnje, znanosti, poljoprivrede, prometa do zdravstva i školstva, stvarati sinergiju koja će omogućiti turizmu da globalno pobjeđuje. Kako to realizirati? Vratimo se brodogradnji. Kako bi ona mogla pomoći turizmu? Zamislimo ljeto u Splitu, Dubrovniku, Rijeci, Opatiji, Puli, Poreču, Rovinju... Žele li turisti autom doći do centra grada, satima će stajati u kolonama ili kružiti, tražeći parkiralište. A naša bi brodogradilišta mogla svake godine sagraditi po jedan brodparkiralište koji bi se smjestio u riječkoj, gruškoj, splitskoj ili pulskoj luci i na sebe primio 750 vozila. Usput bi na gornjim katovima nudio sadržaje potrebne turizmu: zdravstvenu polikliniku, trgovački centar, disko klub, dječji vrtić i športska igrališta... Time bi naša brodogradilišta konačno poslužila optimumu cjeline i vjerojatno nitko ne bi previše brinuo stvaraju li pritom gubitak. Dobri šefovi uvijek se bore za interese cjeline, znajući da to ponekad znači žrtvovanje ciljeva njenih dijelova. I to je odluka koju lako donose i s kojom mogu živjeti. Nažalost, takvih je malo.

Ciklus motivacijskih predavanja

Afterwork sa Srićom

IZAZOVI MODERNOG MANAGEMENTA



- 17.09.2013. **DELEGIRANJE**
- 17.10.2013. **LJUDSKI KAPITAL**
- 13.11.2013. **PRIORITETI**
- 05.12.2013. **PROJEKTI**

☐ 18,00 do 20,00 sati, KRAŠ Auditorium, Ravnice 48, Zagreb
☐ Cijena pojedinačnog predavanja je 200 kn + PDV
☐ Sve informacije i prijave na www.velimirsrica.com

INTEGRITET MANAGERA – osobina s najvećom težinom!

NOVI
MANAGERI
KOLUMNA
GORANA
TUDORA



goran.tudor@zg.t-com.hr

Može netko biti komunikativan, organiziran, stručan, ali to malo kazuje o njegovoj ličnosti. Manager može posjedovati važne osobine za svoju profesiju: dominantnost, ekstrovertiranost, proaktivnost, usmjerenost cilju i akciji, ali zapravo - koliko je „čovjeka“ u njemu? Prava mjera za to je integritet ili vjerodostojnost osobe.

Integritet, vjerodostojnost osobe - tu ljudsku vrlinu najvišeg ranga rado bismo i češće vezali uz ličnost javnih osoba, lidera, managera, državnih dužnosnika. Naravno, i svima nama te vrline treba više! Sjetit ćemo se uz ove retke i ljudi koji su bili „moralne vertikale“, našeg književnika i političara Vlade Gotovca pa profesora i japanologa Vladimira Devidea, ili filozofa i fizičara Bertranda Russella koji je, jednako i u mladosti i u starosti, završio u zatvoru zbog hrabrog antiranog i antinuklearnog zalaganja. I Akie Morite, utemeljitelja i dugogodišnjeg lidera tvrtke Sony. A spomenut ću i druge, da sagledamo kako sve integritet djeluje u praksi.

Vodeći europski jeftini avioprijevoznik, uspješni Ryanair

Ryanair je irska niskotarifna avionska kompanija sa sjedištem u Dublinu. Uračunava se u najveće niskotarifne i u najuspješnije europske avionske kompanije uopće, sa svojih 362 linija u 22 države. Tvrtka je osnovana 1985. godine i svoju ranu povijest provela je vrludajući. Pritisnuti gubicima vlasnici su 1991. donijeli odluku o temeljitom restrukturiranju. Prvo je analiziran koncept poslovanja američke zrakoplovne kompanije Southwest (o kojoj smo pisali u prošlom broju), veoma uspješne i poznate po poslo-

vanju sa najmanje troškova. Uskoro, u siječnju 1994. na čelo tvrtke dolazi Michael O'Leary, koju poziciju drži i danas. Već 1995. tvrtka je prevezla 2,25 miliona putnika, 2005. – 35 milijuna... Ryanair je po klasičnim ekonomskim kriterijima uspješna kompanija, ali ne i po suvremenim kriterijima društveno odgovorne tvrtke i po očekivanju javnosti. Ta tvrtka neće dobiti europsko priznanje za društveno odgovorno poslovanje kako su to za 2012., uz ostale europske kolege, dobile i naše tvrtke Končar Institut i Coca Cola Hrvatska. O'Leary je na čelu (CEO) Ryanaira već 20 godina. Nametnuo je i brani agresivnu poslovnu politiku, grubo govori prema konkurentima, vladi, putnicima, sudu.

Produktivan top-manager Michael O'Leary

Smije li javna osoba, dužnosnik i manager, zloupotrebiti norme i običaje, migoljiti zakonima, govoriti neistine? Eto, 2005. godine Michael O'Leary se dosmislio kako bi se mogao lako i brzo voziti onim žuto označenim dijelovima ulica koji su namijenjeni autobusima i taksijima grada Dublina. Nabavio je taxi tablice i prikao ih na svoj Mercedes. Na pritisak javnosti odgovorio je praktično: unajmio je profesionalnog taxi vozača s licencom. Drugi veći slučaj zabilježen u 2007. godini: Ryanair je kao i drugi bio pritisnut zahtje-

vima da smanji na pola emisiju štetnih ispušnih plinova iz svojih zrakoplova. Direktor je odgovorio kako su oni smanjili emisiju, ali računajući količinu toga po prevezenom putniku (jer njihovi avioni su puni). I opet: kad je u travnju 2010. zatvoreno europsko nebo uslijed erupcije vulkanske prašine na Islandu, on se oštro suprostavio tome, ne brinući puno za rizike i opasnosti po ljude i dobra. Kazao je: „Ne postoje oblaci prašine. To je mit. Jednom će postati jasno da je ovo zatvaranje zračnog prostora bilo kompletno nepotrebno.“ Znanstvenici su kasnije zaključili kako su se tih dana mogle dogoditi ozbiljne štete na zrakoplovima. Javnost, novinari, civilno društvo, nitko od njih ga ne voli. Koliko je top-manager Michael O'Leary uzor, a koliko anti-uzor? A tko je na suprotnoj strani ljestvice?

Benjamin Franklin - povijesni čovjek-uzor na mjestu dužnosnika

Benjamin Franklin najsvestraniji je, najuspješniji i najpoznatiji Amerikanac 18. stoljeća (1706. - 1790.). „I sve to zahvaljujem svojim Vrlinama.“, ustvrdio je. Riječ Vrlina pisao je uvijek velikim početnim slovom - iz poštovanja. U svojoj autobiografiji otkrio koliko su mu Vrline pomagale: „Sve više vjerujem kako su Istina, Iskrenost i

Poštenje bile od najveće važnosti za moj sretan i plodan život... Marljivost mi je osigurala materijalno blagostanje i ugled među učenicima svijetom. A Iskrenost i Pravdoljubljujivost, njima zahvaljujem za sve te časne službe koje mi je narod povjerio... Ništa kao vrline neće pomoći siromašnu čovjeku da postigne blagostanje.“ Kako je i sam kazao, prvenstveno su mu vrline pomogle da postane u životu predan gradski dužnosnik, vlasnik tiskare i novinar, narodni dobrotvor, fizičar, izumitelj svjetskog ugleda, komandant vojske, američki veleposlanik u Francuskoj... Kao dužnosnik u gradu Philadelphiji i provinciji Pennsylvaniji rješavao je narodne probleme jednog po jednog, vješto, uporno. Organizirao je sakupljanje knjiga među prijateljima i tako osnovao prvu gradsku knjižnicu u Americi. Kad je požar u gradu progutao nekoliko kuća, pokrenuo je osnivanje profesionalne vatrogasne službe („da ne ovise životi i dobra o slučaju i dobroj volji namjernika“). Kad se zimi nije moglo od blata, a ljeti od prašine, ni voziti ni hodati glavnom ulicom dao ju je dobro popločati. Kad su Indijanci zaoprijetili sa svih strana, organizirao je narodnu vojsku, odred

Ako na ljestvici 1-10, brojka jedan označuje „osobu bez integriteta“, a brojka deset „osobu s jakim integritetom“, gdje smjestiti managera? Ako nisu bliže visokim brojkama, koga mogu motivirati? Kako će upravljati budućnošću ljudi i dobara? Trebamo težiti samo takvima.

od 2000 ljudi-dragovoljaca. I još mnogo... Bio je jedan od najmoćnijih ljudi u povijesti.

Osobe s integritetom trebaju biznisu i svijetu

Integritet osobe jedinstvena je vrлина, krovna, sintetička, ona koja objedinjuje čitav niz drugih, poput poštenja, savjesnosti, skromnosti, zalaganja za ideale i dr. Grk Sokrat iz 4. st. pr. Kr. smatra se „najvećim čovjekom“ u povijesti, na vrhu povijesne ljestvice vjerodostojnih ljudi. A gdje moraju biti manageri, gdje smo mi ostali? Riječ *integritet* preuzeli smo iz angloameričke literature. Integritet uključuje poštenje, ali je znatno širi. Biti osoba s integritetom ili vjerodostojna osoba znači biti od riječi, poštena, ispuniti očekivanja, opredijeliti se i boriti za smislen i pravedan svijet. Osobu koju prati atribut vjerodostojnosti sva vrata su otvorena. Žele ih poslodavci, cijene ih kupci, kolege ih imaju rado, javnost ih slijedi. Njima se vjeruje, u njih se možeš pouzdati. Integritet managera bitan je za tim, klijente, tvrtkinu budućnost, najširu zajednicu.

Što očekujemo od rukovoditelja sa integritetom

Osoba s integritetom će priznati grešku i reći kad nešto ne zna ili treba pomoć ili nije sigurna u nešto. Ispriča se kad nekog povrijedi, spremna je primiti kritiku i savjet. Takav rukovoditelj stoji iza svojih riječi i postupaka, nema dvostruka mjerila (jedna za sebe, druga za druge), ne dijeli izvršitelje na miljenike i ostale. Nesebično će pomagati suradnicima i podučiti vlastitim primjerom. Nastoje biti fer prema svima pa i nenazočnima. Ta je osoba pravedna, želi pomoći socijalno ugroženim. Što misli to i kaže. Otvoreno se i pošteno zauzima za svoje stavove. Ne „mijenja košulju“ svaki dan. Obećati će ono što je moguće i nastojat će to izvršiti. Može joj se

S vjerodostojnom osobom lako se i rado posluje i živi jer ona je:

- Poštena
- Savjesna
- Odgovorna
- Iskrena
- S osjećajem dužnosti
- Pouzdana u izvršenju svoje uloga
- Realna, razborita
- Postojana i principijelna

vjerovati na riječ. Neće lagati, skrivati ili prepravljati činjenično stanje. Ne hvali se, ne nastoji impresionirati. Informira realno o sebi, svojim postignućima i kvalifikacijama. Neće se, u skladu s „potrebama trenutka“ prikazivati većim, jačim, ovlaštenijim, ni suprotno tome, manjim i slabijim.

Vjerodostojna osoba u pregovorima, prodaji i partnerstvu

Prema velikom američkom stručnjaku za pregovaranje Raifiju, vjerodostojnost spada u skupinu najvažnijih činitelja uspjeha u poslovima prodaje i pregovora. Lakše se prihvaćaju mišljenja, stavovi, prijedlozi pa i zahtjevi od takve osobe. Ona partnera doživljava prijateljem (uvjetno rečeno). Saslušat će zahtjeve i molbe. Takva nas osoba neće nagovarati na kupnju onog što nam ne treba, neće nastojati „uvaliti“ veće količine samo da da bi prodala. Istinito će prikazati značajke i svojstva

proizvoda. Uvažiti će pritužbu na isporučenu količinu i kvalitetu i htjeti to ispraviti. Uz nju se može biti siguran u valjanost dokumentacije i istinitost podataka kojima se služi u prodaji i pregovorima. Upozorit će na zabunu, pogrešno brojanje. Ugovor i dogovor će htjeti izvršiti.

Integritet u slabijoj hrvatskoj praksi

Kad se u nas dogode smjene političkih stranki na vlasti, saznajemo više o stvarnim načinima vođenja javnih poslova. Tada više ne prije vidimo taj manjak savjesnog obavljanja javnog posla i čuvanja društvenog dobra. Vidimo i privilegije i zloupotrebe poput onih u spomenutog irskog top-managera. A voljeli bismo kad bi bilo više djela nalik onima od onog starog Amerikanca. Znamo i o slučajevima kad integritet čovjeka potpuno zataji – pa gradonačelnik juri svojim automobilom kroz tunel brzinom 220 km/sat, ili zbog samohvale izlaže svoj limuzinu u izlogu robne kuće. Ili, tajkun koji slijeće svojim privatnim helikopterom na travnjak u Ulici grada Vukovara u Zagrebu, znajući da čini prekršaj, al' ne mari, „kaznu će odmah platiti“. Ili, pak, kad se zaštićeni prirodni predjeli, nacionalni parkovi, parkovi prirode i sl. naseljavaju privatnim vilama, obalama, lučicama. Ili pak, upropasti se tolika imovina Zagreba (i

ljudi - jer to uvijek ide zajedno), sa ili bez Holdinga; to ne čine vjerodostojni ljudi. Eto, zato integritet treba postati važan kriterij kod vrednovanja i izbora managera ili dužnosnika na funkcije. Oni stvaraju dajveći dio naše loše ili bolje budućnosti.

Vjerodostojnost managera se ne ističe, ona se dokazuje djelima!

Vjerodostojna osoba je svjesna sebe i svojih vrijednosti. Vjerodostojnost se nikad ne naglašava, ona se pokazuje djelima. Nema čovjeka koji se hvali svojom vjerodostojnošću jer onda ne bi bio vjerodostojan. Velika je razlika je u djelovanju i uspjesima Ryanaira, Michaela O'Leraryia i Benjamina Franklina. Manager Ryanaira vodi tvrtku poslovnom uspjehu, tržišnom rastu i profitu, no njemu su klijenti tek sredstvo za stići do toga, a društvenu zajednicu, okruženje u kojem se „igra“, ne shvaća ozbiljno. Franklin je tražio i gradio svoju sreću i uspjehe jednakom strašću kao i one od zajednice, spajajući sve u jedno. Radeći savjesno na poslovima koje mu je društvo povjerilo, ostvarivao je i sebe, sticao ugled, zadovoljstvo pa i solidno imanje. Ljudima s integritetom dugujemo gotovo sve pomake svijeta ka onom istinskom naprijed. Krize dolaze kada toga uzmanjka. I zato integritet i takve ljude treba promicati.



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

PODUZETNIŠTVO MLADIH JE ŽIVO

INTERVJU



S Jonathanom Ortmansom, predsjednikom Globalnog tjedna poduzetništva i Globalnog poduzetničkog kongresa, razgovarali smo o poduzetništvu mladih.

PSD| Koje je vaše saznanje o poduzetnicima diljem svijeta? Kako vas se dojmio prethodni Globalni tjedan poduzetništva?

Obzirom da indikatori ekonomskog oporavka diljem svijeta nisu dobri, mladi diplomanti stječu poštovanje za poduzetničke karijere. Mnogi potencijalni poduzetnici, suočeni s teškoćama na tržištu rada, imali su hrabrost riskirati i pokrenuti svoje kreativne ideje na tržištu. Na taj način, oni ne samo da rješavaju društvene izazove preko svojih inovativnih proizvoda i usluga, već i doprinose rješavanju problema nezaposlenosti mladih stvaranjem posla za sebe i svoje vršnjake. Ovaj val poduzetništva

mladih bio je vidljiv u studenom prošle godine kada je 130 zemalja obilježavalo Globalni tjedan poduzetništva kroz raznolika događanja i natjecanja. Rezultati iz GEW-a pokazuju da je poduzetništvo mladih živo u svim dijelovima svijeta, a ne samo u tradicionalnim startup zemljama.

PSD| Što karakterizira najjače nacionalne kampanje Globalnog tjedna poduzetništva?

Imamo organizacije - domaćine u 130 zemalja. One, koje izgledaju najučinkovitije u smislu dosega, broja sudionika i utjecaja, vode nacionalne kampanje s dosta fleksibilnosti, krojeći GEW kako bi najbolje odgovarao potrebama njihovih zemalja i kultura. Podrška s visoke razine je ključna. U Njemačkoj, primjerice, Savezno ministarstvo gospodarstva i tehnologije podupire GEW. Američki predsjednik Barack Obama je priznao rad GEW-a, proglašivši studeni Nacionalnim mjesecom poduzetništva u SAD-u.

PSD| Koje su zemlje vodeće kada je u pitanju poduzetništvo mladih i generiranje novih ideja? Što je to što rade bolje?

Najbolje zemlje za napredak u poduzetništvu mladih su one u kojima se uspješno rješavaju važni izazovi kako bi se otrgnulo od tipičnih načina osiguravanja radnih mjesta u velikim i državnim tvrtkama. One ohrabruju svoje studente da pokrenu tvrtke i stvaraju radna mjesta za sebe i druge, umjesto da idu na tipičan "dobiti posao" put. Te zemlje osiguravaju kulturu prihvaćanja poduzetništva kao puta u karijeri, što neminovno uključuje rizik i neuspjeh. One također paze da se ovaj kulturni pomak provodi u stvarnom preuzimanju rizika, uklanjanjem prepreka utjelovljenih u institu-

cijama, uključujući propise i zakone. Ono što je najvažnije, ove vodeće zemlje pomažu stvoriti poduzetnički ekosustav koji pomaže novim tvrtkama da uspiju i rastu. Drugi važan element u vodećim zemljama je poduzetničko obrazovanje i snaga u području znanosti, tehnologije, inženjstva i matematike. Danska je jedna od vodećih zemalja u tim aspektima, kao drugo po redu europsko najinovativnije gospodarstvo, poslije Švedske.

PSD| Političari u Hrvatskoj su vrlo zainteresirani u pomaganju poduzetnicima. Koji savjet im vi možete dati?

Mogu posvjedočiti da je to istinski interes. Tijekom mog boravka u Hrvatskoj, susreo sam se s Predsjednikom Ivom Josipovićem, koji je govorio o poduzetnicima kao akterima društvenih promjena, a ja sam naučio o vizionarskom programu Poduzetnički impuls. Ali za napredak poduzetničkih zajednica, veličina poduzeća ne bi trebao biti glavni kriterij, nego rast. Hrvatska vlada ne smije izgubiti iz vida stvarne potrebe poduzetnika jer oni su ključni za kreatore politike u identificiranju prepreka i prioriteta te dizajniranju učinkovitih pristupa za njihovo rješavanje. Bilo bi dobro da hrvatski čelnici potraže mišljenja u startup zajednicama u Hrvatskoj. Također preporučujem poticanje doista inovativnih poduzeća koji zahtijevaju visoku kvalitetu istraživanja čiji će rezultati doći na tržište. Konačno, ne smijemo misliti na intervenciju vlade, nego o tome kako političari mogu potaknuti poduzetništvo na pametne i učinkovite načine.

PSD| Koje platforme preporučate vladama da uče o najboljim praksama u svijetu?

U raznim dijelovima svijeta, primijetio sam kako sve više i više političara postaju otvoreni za vrednovanje svojih ideja sa stranim kolegama i međusobno učenje. To je organizirano kroz usporedne podatke zemalja kao što su pokazatelji iz Doing Business, a još učinkovitije kroz okupljanja poput godišnjeg Globalnog poduzetničkog samita (Global Entrepreneurship Summit) i Globalnog kongresa poduzetništva (Global Entrepreneurship Congress) koji se održava svakog ožujka.

PSD| Kako je kreiran Global Entrepreneurship Congress?

Kada je Zaklada Kauffman bila domaćin prvog kongresa 2009., misija je bila osnažiti nacionalne timove koji vode pokret Globalni tjedan poduzetništva. Sa svakom narednom godinom on raste, uz svježije procjene poduzetničkih napora, novo identificiranih mogućnosti za suradnju, bolje ciljanim programima i produktivnijim raspravama o najboljim praksama. Pet godina kasnije, GEC je postao potvrđena platforma za lidere poduzetništva usmjerene na daljnju doradu podataka, ideja i metodologija oko potreba poduzetnika.

PSD| Što je sljedeće na globalnoj sceni poduzetništva, te kako Hrvatska može povećati svoju ulogu u njoj?

Svi ste pozvani da doživite poduzetništvo iz prve ruke 18.-24. studenog, kada će se održati GEW 2013. Poduzetnici će ponovo imati svjetsku pozornost u Moskvi u ožujku 2014. na GEC-u. U sklopu priprema provodimo anketu za procjenu iskustava poduzetnika. Hrvatske poduzetnike ohrabujemo da se uključe na www.unleashingideas.org/content/gew-policy-survey.

PSD

Poduzeća u Hrvatskoj koja su u srpnju izabrala novog opskrbljivača GEN-I, već koriste mjesec besplatne struje

Na hrvatskom tržištu od 2005. godine djeluje tvrtka GEN-I Zagreb d.o.o., trgovina električnom energijom u sklopu globalne djelatnosti grupacije GEN-I. Zanimanje Hrvata za prelazak na GEN-I je veliko, a do danas je ispunjeno više od 11.000 upita za promjenu opskrbljivača električne energije.

Grupacija GEN-I trenutačno je prisutna na osamnaest tržišta električnom energijom na veliko i pet tržišta na malo. GEN-I Zagreb d.o.o. je poslije HEP-a drugi najveći opskrbljivač električnom energijom u Hrvatskoj, a po količini prodane električne energije je veliki korak ispred drugih neovisnih opskrbljivača.

Velike uštede za velika poduzeća

Svako poduzeće u Hrvatskoj može promijeniti opskrbljivača električne energije i vjerojatno znatno sniziti troškove ako izabere GEN-I. Pri tome je važno biti aktivan i zatražiti ponudu za izračun cijene električne energije, jer je skoro sigurno da će ta cijena biti niža od one koju

sada plaćaju. Što je poduzeće veće i što više struje troši, to će imati veće uštede, što je u današnje vrijeme više nego dobrodošlo. Nekim poduzećima **istječe godišnji ugovor** s opskrbljivačem električne energije **30.9.**, pa **ako** na vrijeme **ne reagiraju** i ne promijene opskrbljivača, vjerojatno će morati još jednu godinu nepotrebno plaćati višu cijenu električne energije.

Prednosti i za male poduzetnike

Mali poduzetnici također mogu ostvariti znatne uštede u potrošnji električne energije jer su cijene i za njih niže i do 30% u odnosu na konkurenciju, što u konačnici može dovesti do uštede i do nekoliko tisuća kuna. I malim poduzetnicima se isplati požuriti sa zamjenom dobavljača do kraja rujna jer osim niže cijene dobivaju i jedan mjesec besplatnog korištenja električne energije.

Dotatna pogodnost je i nepostojanje ugovorne obveze, nema troškova promjena, promjena opskrbljivača moguća je bilo kada, a sve uštede ostaju poduzetniku zauvijek.

Promjena opskrbljivača za GEN-I za male je poduzetnike vrlo jednostavna i besplatna pozivom na telefonski broj 0800 2558 ili ispunjavanjem obrasca na www.jeftinastruja.hr.

Usporedba troškova GEN-I i HEP ODS za malo poduzetništvo

	GEN-I (godišnji iznos u kn)	HEP ODS (godišnji iznos u kn)	RAZLIKA (kn/godinu)
Mali poslovni subjekt, mali potrošač – frizerski salon, godišnja potrošnja 20 MWh	19.082	25.113	- 6.031
Mali poslovni subjekt, srednje velik potrošač – restoran, godišnja potrošnja 50 MWh	44.764	57.276	-12.512

DO **30%** NIŽA CIJENA STRUJE
ZA MALE PODUZETNIKE!
MJESEC DANA BESPLATNE STRUJE

● bez troškova promjene ● bez ugovorne obveze ● bez promjene infrastrukture

WWW.JEFTINASTRUJA.HR

0800 2558

Ponuda se odnosi na male poduzetnike koji potpišu ugovor o opskrbi električnom energijom s tvrtkom GEN-I Zagreb d.o.o. najkasnije do 30.9.2013. Izračuni napravljeni po podacima od 28.8.2013. Saznajte više na www.jeftinastruja.hr.

FALKENSTEINER

- hoteli s karakterom

Falkensteiner hoteli prepoznatljivi su po jedinstvenom dizajnu, prvoklasnoj opremi i mediteranskom duhu te pružaju vrhunsku uslugu i ekskluzivnu oazu za odmor koja postavlja nove standarde, a sve to uz ekološku osvještenost. The Leading Hotels of the World, savez vodećih hotela u svijetu, Falkensteiner hotele uključio je u svoje udruženje probranih hotela, a čak šest hotela proglašeno je najboljima. **Georg Unterkircher**, generalni direktor Falkensteiner Punta Skala Resorta, otkrio nam je nešto više o poslovanju Falkensteiner hotela.



|PSD| Falkensteiner hoteli posluju u sedam europskih zemalja, a među njima je i Hrvatska. Što sve posjetiteljima nudite u svojoj ponudi?

FMTG je prepoznao specifične potrebe gostiju i strateški razvrstao hotele u četiri posebne kategorije. Tako Falkensteiner hotelski lanac danas ima Family, Wellness, City i Premium collection hotele. Premium Collection je nova Falkensteiner Hotels & Residences linija hotela sa pet zvjezdica. Taj prestižan status dobijaju isključivo najbolji objekti u vlasništvu grupacije. Po ugledu na najviše standarde međunarodnog luksuznog hotelijerstva definirani su kriteriji kvalitete prema kojima je Premium Collection Hotel klasa za sebe. Svi gosti Falkensteiner Hotela sa pet zvjezdica imaju jedinstvenu priliku uživati u vrhunskoj usluzi, najkvalitetnijoj opremi, kao i bogatoj gastronomskoj ponudi, koja se po najvišim Falkensteiner standardima prilagođava podneblju na kojem je hotel. U Premium Collection objektima estetika je jedan od najvažnijih faktora, te tako svi hoteli koji pripadaju najluksuznijoj kategoriji imaju jedinstvenu arhitekturu i dizajn interijera. Jedna od takvih građevina je i Falkensteiner Hotel & Spa ladera, koji je smješten u okvi-

ru resorta Punta Skala u blizini Zadru. Family Hotels je posebna linija Falkensteiner obiteljskih hotela koji su, kada je riječ o infrastrukturi, uređenju interijera, uslugama i ponudi, specijalno prilagođeni potrebama obitelji. U okviru bogate ponude ovi hoteli svim roditeljima nude uslugu brige o djeci u Faly Land kreativnom prostoru za mališane. Jedan od hotela koji svojim specijalnim programima za djecu uvijek posebno uveseljava najmlađe goste je i Falkensteiner Hotel Diadora, drugi hotel u okviru resorta Punta Skala. Posebno iznenađenje mališanima je Falyk zooški vrt sa domaćim životinjama, edukativna tura ECO station, gdje djeca zajedno s roditeljima mogu saznati više o održivom, zatvorenom ekološkom sustavu poluotoka Punta Skala, kao i Falyk plivačka akademija koja pomaže djeci i odraslima da nauče plivati ili usavrše tehniku plivanja. Wellness Hoteli grupacije Falkensteiner namjenjeni su za opuštanje i odmor, ali i posvećeni zdravom životu. U okviru Acquapura Spa centra gostima su na raspolaganju bazeni, parne i turske saune, masaže, brojne sportske aktivnosti a vrata Falkensteiner wellness hotela do sada su otvorena u Južnom Tirolu, Austriji, Češkoj i Hrvatskoj. Falkensteiner linija gradskih hote-

la ima posebnu filozofiju – gradski hotel s karakterom, poput fantastičnog Hotela Belgrade u Beogradu koji se ističe svojim modernim dizajnom, opuštenom atmosferom i vrhunskim sadržajima.

|PSD| Što biste izdvojili kao temeljnu razliku ili prednost resorta Punta Skala u odnosu na konkurenciju?

Punta Skala je najveći i najvažniji građevinski projekt tvrtke Falkensteiner Michaeler Tourism Group AG. U ljeto 2011. završena je prva faza izgradnje velikog kompleksa otvaranjem hotela s pet zvjezdica Falkensteiner Hotel & Spa ladera. Luksuzni hotel član je širom svijeta renomiranog hotelskog udruženja The Leading Hotels of the World te jedini u Hrvatskoj nosi titulu The Leading Spas of the World. Nenadmašiv dizajn, prvoklasna oprema i mediteranski duh uklopljeni u najbolju uslugu pružaju ekskluzivnu oazu za odmor koja postavlja nove standarde. U spektakularnom Acquapura SPA na 6.000m² gosti se mogu opustiti i razmaziti, a iz Infinity Poola imaju senzacionalni panoramski pogled na zadarski arhipelag. Obiteljski hotel s četiri zvjezdice Family Hotel Diadora pravi je raj za obitelji s djecom te Residences Senia, luksuzni apartmani s mogućnošću

kupnje i najma, dio su Falkensteiner Premium Living koncepta i završeni su već 2009. godine. Također, ostaviti održivi trag na poluotoku Punta Skala bilo nam je vrlo važno. Gosti ovdje mogu doživjeti potpuno energetske neovisan sustav u opskrbi vodom, toplinom i hlađenjem. Voda se pumpa iz mora, desalinizira i pretvara u pitku i pogonsku vodu. Osim toga sakuplja se i koristi kišnica. Zajedno s potpuno biološkim pročištačem otpadnih voda ostvaruju se velike energetske uštede, uz istovremenu ekološku prihvatljivost. Drugi važan korak koji se ovdje ističe je oaza bez automobila, točnije cijeli resort oslobodili smo od automobila.

|PSD| Savez vodećih hotela u svijetu The Leading Hotels of the World uključio vas je u svoje udruženje probranih hotela, a čak šest Falkensteiner hotela proglašeno je najboljima te nagrađeno priznanjem Holiday Check Quality Selection 2013. Što je zaslužno za ova vrijedna priznanja?

Uvijek je lijepo kada se od gostiju dobiju pozitivne povratne informacije. Mi nastojimo da sve što nudimo bude prvoklasno, bilo da se radi o našoj Alpe – Adria kuhinji, wellness ponudi, skrbi za djecu ili slobodnim aktivnostima, a upravo to dokazuje ova nagrada. No,

priznanja su i odličan poticaj i motivacija za budućnost.

|PSD| Što nam možete reći o Meetings, Incentives, Conventions & Events ponudi Hotela & Spa ladera?

Dogovaranje velikih, uspješnih sastanaka i konferencija sastavni je dio onoga što imamo u ponudi. Nudimo nebrojene mogućnosti: Konferencijski centar koji se prostire na 600 m² obuhvaća sedam inovativno opremljenih konferencijskih dvorana koje se mogu spajati i razdvajati prema potrebama organizatora. Iz susjednog predvorja se može direktno izaći na terasu Sotto Voce Lounge Bara. Poslovni centar je u potpunosti opremljen računalima i priključkom za internet, pisačima, telefonima i fax uređajem. Raspored prostorija konferencijskog centra pruža fleksibilnost u kombiniranju istih ovisno o potrebama organizatora, od malih intimnih sastanaka do događanja za do 200 sudionika. Prostorije su klimatizirane i zvučno izolirane, a opremljene su najboljom opremom za konferencije i prezentacije. Oprema uključuje: projektor i projekcijsko platno, ozvučenje s CD/DVD čitačem, sustav mikrofona, ploču flip chart i WLAN. Punta Skala je idealna za opuštajuće zabave nakon

posla, posebne Spa tretmane za partnere i grupe te uzbuđujuće izlete prekrasnim krajolikom koji okružuje resort. Savršen položaj našeg hotela na samoj Jadranskoj obali također jamči jedinstvenu lokaciju za profesionalno snimanje reklama i modnih editorijala. Nevjerojatna veličina resorta savršeno je mjesto za lansiranje i prezentaciju međunarodnih automobilskih marki – ponosni smo što su naši klijenti Porsche, Ferrari, Peugeot i Chevrolet.

Punta Skala nalazi se u neposrednoj blizini Zadra i Nina te nacionalnih parkova poput Slapova Krke, Plitvičkih jezera, Paklenice, Velebita i Kornata što omogućuje nebrojene mogućnosti za zabavu, izlete, organizaciju team buildinga i širok spektar aktivnosti poput off roada, istraživanja špilja, trekkinga, kanuinga i raftinga te uživanje u sjajnoj dalmatinskoj kuhinji i domaćem vinu. Nakon napornog sastanka možete osvježiti vaše tijelo i obnoviti životnu i radnu energiju jedinstvenim tretmanima u elegantnom i ugodnom okruženju Acquapura SPA wellness centra Hotela ladera, prostire se na nevjerojatnih 6000m² i poziva na savršeni wellness doživljaj na najvišoj razini. Čak 17 prostorija za tretmane prostorija, Private SPA suite, nekoliko unutarnjih i vanjskih bazena – od kojih je jedan ispunjen morskom vodom, relax prostorije u kojima se poslužuju opuštajući čajevi nakon tretmana, sauna svijet s jedinstvenom panoramom saunom smještenom ispod zemlje s prekrasnim pogledom na zadarski arhipelag, te moderna interpretacija turskog hamama koji se prostire na 700m², obećavaju izuzetno wellness iskustvo. Nudimo i nešto uistinu izuzetno za sve ljubitelje nautičkog turizma koji mogu zaploviti na 12 – metarskoj jahti Cranchi Zaffiro 36 „Charlie Bravo“ i uživati u ljepotama jadranske obale, skrivenim uvalama i bistrom plavom moru.

|PSD| Ove ste godine domaćin Dana hrvatskog turizma koji će se održati u Zadru. Što ovakva prilika znači za Falkensteiner hotele?

Dani hrvatskog turizma 2013. godine održat će se 24. i 25. listopada 2013. godine u Zadru, u Falkensteiner hotelima, a glavno događanje bit će upravo u Punta Skali, u Hotelu & Spa ladera. S obzirom da je riječ o najvećem skupu hrvatskog turističkog sektora koji redovito okuplja više od dvije tisuće sudionika, izuzetna nam je čast i veliko priznanje da smo upravo mi domaćini ovog najvažnijeg događanja za hrvatski turizam. Ponosni smo i možemo sa sigurnošću apostrofirati kako su se svi naši napori i ulaganja isplatili.

PSD





PREGOVARANJE S VRLO BITNIM KUPCEM – 2. dio

Donosimo vam drugi dio strategija pregovaranja s vrlo bitnim kupcima.

U prošlom broju predstavili smo vam prvi dio kolumne o „posebnim“ kupcima koje ni po koju cijenu ne bi smjeli izgubiti kad se prilika za njihovo „osvajanje“ ukaže. U ovom broju nastavljamo te vam predstavljamo dodatne tri strategije.

3 Pomno motrite koja pitanja zahtijevaju dodatno objašnjenje

Pregovori mogu biti dugotrajni i iscrpljujući. Kupci mogu često biti frustrirani nedostatkom bilo kakvog napretka, što ponekad rezultira ponovnim raspravama o stvarima koje su već dogovorene, a nerijetko se iz čista mira u takvim situacijama pojave i potpuno nova, neočekivana pitanja i zahtjevi. Da bi izbjegli takve situacije neophodno je periodično napraviti rezime onoga što je dogovoreno, naglašavajući postignuti napredak te istovremeno u kratkim crtama projicirati ono na čemu se još treba raditi. Dobri pregovarači će eventualne primjedbe druge strane predstaviti kao stvari koje zajedno trebaju

biti raspravljene, što u stvari skida težinu sa istih. Da bi se to uradilo na pravi način, potrebno je ostati miran te pažljivo čekati pravi trenutak za takav rezime.

4 Budite sigurni koji su vaši stvarni interesi

Kada to kažemo, dobri pregovarači diskusiju vode na način da su uvijek prvenstveno zainteresirani za interese druge strane a ne vlastite. Međutim previše empatije može biti protumačeno na loš način od strane kupca, tako da i tu treba pronaći pravu mjeru. Istovremeno, dobar pregovarač je svjestan svojih osnovnih interesa te stalno pokušava napraviti balans između zahtjeva kupca i onoga što je za njega prihvatljivo. Oni najbolji u ovom poslu zapravo stalno rade na rješavanju problema tj. solucije koja zadovoljava interese obje strane. Oni koji u tome ne uspiju, najvjerojatnije daju nepotrebne ustupke. Stil koji se koristi u pregovaranju je također od velike važnosti. „S obzirom da smo uložili 40% više agent/sati od prosječnog vremena za po-

dršku vašoj tvrtki, to ćete morati adekvatno i platiti.“ Naravno da ovakav stil sam po sebi uzrokuje obrambenu reakciju druge strane. Stil treba biti prijateljski, a istovremeno dovoljno poslovan. U odnosu na prethodni primjer, drugačiji stil bi mogao zvučati ovako: „Jasno je da je servis jedan od najvažnijih dijelova cjelokupnog paketa. Što se naših međusobnih kontakata tiče, trenutno iznosi 40% više od prosjeka, a to naravno utječe na naše troškove. Predlažem da pokušamo pronaći drugačiji način rada zajedno kako bi pokušali sniziti troškove a još uvijek zadržati visoku kvalitetu usluge, tj. podrške koju sigurno oče-

kujete. Za početak, pomogli biste nam ako bi nam rekli što u stvari stoji iza tako visokih zahtjeva o razini podrške...“

5 Operativno raspravite rješenje tek nakon što je izvršeno da je prihvatljivo za obje strane

Ako kupac „natjecatelj“ osjeti da se prodavač zakopava u svoje pozicije, šanse za uspješan dogovor dramatično su smanjene. Bolji pristup je navođenje hipotetskih rješenja. Usporedimo dva različita pristupa: „Ako nam date ekskluzivu za zastupanje za cjelokupnu regiju, platit ćemo 2% više za dogovorene količine proizvoda“ i „Svjesni smo kvalitete vaših proizvoda te tržišnog učešća u regiji, te pokušavamo pronaći obostrano prihvatljivo rješenje. Pretpostavimo da nam date ekskluzivu za zastupanje u cijeloj regiji. U tom slučaju naravno da bi mi bili u mogućnosti razmotriti višu cijenu za iste količine proizvoda...“

Prvi nastup naravno da poziva natjecatelja da odgovori sa svojim zahtjevima. U drugom slučaju, prijedlog u stvari predstavlja poziv natjecatelju da učestvuje u oblikovanju rješenja.



mr. sc. Mladen Jančić, CMC



AngloAdria
MANAGEMENT CONSULTING

Trening programi:

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

Ulica grada Vukovara 284, Poslovni centar Almeria, Zagreb
Informacije: 01 551 0200 ili www.anglo-adria.com



Časopis Global Finance proglasio je Privrednu banku Zagreb d.d., članicu Intesa Sanpaolo Grupe, već drugi put zaredom najboljom internet bankom u Hrvatskoj u kategoriji *World's Best Internet Banks* u Srednjoj i Istočnoj Europi.

Global Finance proglasio **PBZ** najboljom internet bankom u Hrvatskoj

Ovo je već četrnaesta godina od kada Global Finance proglašava najbolje u kategoriji World's Best Internet Banks. Više o pobjednicima bit će objavljeno u rujanskom izdanju časopisa. Pobjednici prvog kruga ubrajaju se u sljedeće kategorije: Best Corporate/Institutional Internet Banks i Best Consumer Internet Banks na razini zemalja. Pobjednike je birala komisija sastavljena od svjetski poznatih stručnjaka iz Infosysa i urednici časopisa Global Finance koji su bili odgovorni za konačni izbor.

Kriteriji za odabir najboljih banaka bili su: strategija za pridobivanje i pružanje usluga online klijentima, uspjeh u pridobivanju klijenata da se služe internet uslugama, rast broja online klijenata, široka ponuda proizvoda, dokaz o financijskim rezultatima internet-skih inicijativa te dizajn i funkcionalnost web stranice.

Rast transakcija putem internetskog bankarstva

U PBZ-u se preko 90% platnih transakcija obavlja putem elektroničkih kanala. Privredna banka Zagreb bilježi stalan rast korisnika internetskog bankarstva i danas ima oko 270.000 korisnika internetskog bankarstva fizičkih i pravnih osoba te više od 70.000 korisnika mobilnog bankarstva. U zadnjih godinu dana rast transakcija putem internetskog bankarstva u segmentu poslovanja s građanima iznosio je 16%, a rast transakcija mobilnog bankarstva čak 110%.

PBZ kontinuirano unapređuje i razvija usluge suvremenog bankarstva, a posljednja u nizu usluga koju je Banka ponudila svojim klijentima je usluga mobilnog bankarstva mPBZ čije funkcionalnosti stalno nadograđuje, a što potvrđuju i najnovije – skeniranje 2D bar koda i trgova-

nje vrijednosnicama na Zagrebačkoj burzi. Internetsko bankarstvo PBZ-a od početka je implementirano s najvišim sigurnosnim standardima koji se redovno usklađuju s razvojem tehnologije. Takav jak sigurnosni aspekt omogućuje da PBZ klijentima ponudi uslugu koja nema ograničenja na iznos, vrijeme ili mjesto obavljanja transakcije.

Osim toga, u prilog kvaliteti usluge govori i činjenica da je PBZ365@NET usluga internetskog bankarstva zahvaljujući korištenju napredne dvofaktorske autentifikacije najsigurniji oblik elektroničkog bankarstva za koji je PBZ među prvima u regiji i prva banka u Hrvatskoj dobila ISO 27001:2005 certifikat za sigurnost. Privredna banka Zagreb d.d. je internetsko bankarstvo PBZ365@NET uvela u svoje poslovanje još 2000. godine. Od tada kontinuirano implementira

nova tehnološka rješenja i razvija funkcionalnosti elektroničkog bankarstva te bilježi konstantan rast broja korisnika. Putem internetskog bankarstva PBZ klijentima nudi široku paletu proizvoda i usluga, osim standardnih plaćanja u zemlji i inozemstvu i najčešće korištenih kao što su upiti o stanju računa, pa sve do oročenih depozita, udjela u fondovima, kredita i kreditnih kartica te kupoprodaje vrijednosnih papira itd.



EFEKT CRNOG PETRA – kako uspješno „upariti“ zaposlenika i radno mjesto



prof. dr. sc.
Saša Petar



Različiti ljudi sposobni su za različite vrste poslova. Većina njih svjesna je toga što može, a što ne može raditi, za koju su vrstu posla sposobni, a za koju nisu, na kojem radnom mjestu mogu dati svoj maksimum, a na kojem to neće biti u stanju. No, jesu li toga svjesni i njihovi poslodavci? Često nisu.

Zašto je tako teško postaviti pravu osobu na pravo radno mjesto? Neki ljudi rođeni su da budu komercijalisti. Drugi pak imaju izuzetne vještine i znanja, ali su nečim inhibirani pa će zauvijek ostati siva eminencija i nikada ih nećete moći vidjeti u ulozi ovna predvodnika. Neki treći rođeni su za posao koji ne zahtijeva mnogo razmišljanja, nego tipizirane radnje. Četvrti će, opet, doći do punog izražaja i biti briljantni tek ako im date veliku odgovornost i mjesto vođe.

Dobar vs. loš manager

Nije jednostavno postaviti pravog čovjeka na pravo radno mjesto. Oni manageri koji misle da je to teško, ali se bar potrudu učiniti, uspijevaju u 50% slučajeva, pa ako je pola vaših zaposlenika na pravim radnim mjestima koja im odgovaraju i na kojima su uistinu dobri, bolji ste od većine tvrtki. Oni drugi, koji smatraju da je zapošljavanje pravih ljudi na pravim radnim mjestima tek gubitak vremena, pa raspoređuju ljude na radna mjesta po principu „baci

ga u vodu pa će proplivati“, ti se gadno varaju. Za njih će gubitak vremena ubrzo rezultirati gubitkom enormnih sredstava, pa možda čak i bankrotom. Neuspješnog managera najprije ćete prepoznati po tome što ne zna odabrati i spojiti odgovarajuće ljude s odgovarajućim radnim mjestima. Kaže se da se ljudi istih sklonosti prepoznaju – ljudi koji imaju iste ideje često imaju i iste interese. Oni koji nisu najbolji nikada u moru ljudi neće prepoznati najbolje. Što je još gore, nemogućnost identificiranja najboljih rezultirala će unifikacijom pristupa prema svima, izjednačavanjem odnosa spram svih – i onih koji su najbolji i onih koji su prosječni i onih koji su loši. To se najbolje može vidjeti ukoliko zaposlenici rade u timu. Staro je i svima znano pravilo da u radnim timovima ima ljudi koji se skrivaju iza uspješnosti ostalih članova ili čak iza uspješnosti samog posla. Zamislimo da u jednoj tvrtki grupa od deset ljudi radi na nekom projektu. Zna se tko je voditelj projekta i uloge članova tima unaprijed su definirane. Iz kojekakvih razloga, neki članovi tima zabušavaju i ne izvršavaju svoj dio radnih zadataka na vrijeme. Rokovi su pred vratima, a oni nisu napravili svoj dio posla. Projekt trpi. Što će učiniti onaj radišni ostatak tima? Vrlo vjerojatno će stisnuti zube i zajedničkim snagama prionuti onom dijelu posla koji zabušanti nisu napravili. Zašto? Zato da projekt ne propadne.

Jedan od najvažnijih zadataka kvalitetnog managementa jest omogućiti najboljima što je moguće bolje i kvalitetnije uvjete u kojima će raditi.

Nakon neprospavanih noći, pčele radilice uspiju uspješno dovesti projekt do kraja. Projekt je uspio i njihov ih manager treba nagraditi za dobro obavljen posao. Loš manager nagradit će sve članove tima jednako. Kvalitetan manager primijetit će zabušante čim počnu „raditi ništa“ i isključiti ih iz projekta. Jedna od odlika dobrog managera je reći najboljima da su najbolji i za to ih nagraditi, a prosječnima prstom pokazati na koga bi se trebali ugledati. No tu još uvijek nije kraj priči.

Nagradite najbolje zaposlenike!

Nagrade za dobro obavljen posao vrlo su osjetljiva stvar. Kako napraviti razliku između onih doista najboljih i onih „malo manje najboljih“? Ako gledate pravilnu Gaussovu krivulju, koja ne predstavlja ništa drugo nego dokaz o tome da je manji dio ljudi ispodprosječan ili iznadprosječan, a najveći dio prosječan, kako onda nagraditi one čiji je rezultat samo za jedan posto ili jedan euro manji od onih najboljih? To je ono vječno pitanje: je li najbolji u grupi prosječnih doista puno lošiji od onog tko je najlošiji u grupi najboljih? Ta se razlika u uspješnosti zaposlenika također treba valorizirati i to je jedan od razloga zašto kvalitetan manager daje različite nagrade svojim zaposlenicima. To je razlog zašto različito uspješni ljudi na istim radnim mjestima imaju različite plaće!

Oni koji vode tvrtku nikada ne bi smjeli biti indiferentni prema svojim zaposlenicima ni prema njihovim sposobnostima. Kada kažemo indiferentni, prvenstveno mislimo na situacije u kojima zbog vlastite sljepoće manageri ne vide da su im najbolji ljudi zanemareni i da trunu na radnim mjestima na kojima njihova znanja i vještine ne dolaze do izražaja. Imati najboljeg na radnom mjestu koje ga ograničava i na kojem ne može pokazati da je uistinu najbolji, za tu je osobu vrlo frustrirajuće, a za management je velik propust. Zašto to neki manageri rade? Otkud ta indiferentnost? Razlog tome uglavnom je uvriježeno mišljenje da će naj-

bolji uvijek isplivati na površinu. Netočno! Uzimimo za primjer ronioce. Zamislite tri izvanredna, najbolja ronioaca koji iza sebe u karijeri imaju nebrojene fantastične rezultate na međunarodnim sportskim natjecanjima. Bacite svu trojicu u more, sa zadatkom da zarone na istu dubinu. Jednome dajte bocu s kisikom, masku i peraje. Drugome dajte peraje, a trećem nemojte dati ništa. Ronilac s bocom kisika, maskom i perajama sigurno će prvi izroniti, onaj koji je imao masku i peraje bit će brz, ali ne najbrži jer roni na dah. A onaj treći? Treći će imati sreće ako izroni živ! Ignorirati mogućnost da je netko možda najbolji, ali nema prave alate da to i pokaže, odlika je loših menagera.

Mediokritetsko poslovno okruženje

Svi znamo da se uspješno poslovanje zasniva na činjenici da netko, tko i sam nije najbolji, ne može ni voditi najbolje. I u nogometnoj reprezentaciji trebali bi igrati najbolji igrači – najbolje lijevo krilo, najbolji branič ili vezni igrač, a braniti će najbolji golman u državi. A tek kapetan momčadi? To sigurno neće biti igrač čiji je učinak na posljednjim utakmicama bio nikakav ili igrač koji je inače rezerva i sjedi na klupi. Kapetan momčadi bit će onaj kojeg prvenstveno izbornik i trenerska ekipa smatraju najboljim. Ni u poslu ne bi smjelo biti drukčije! U ljudskoj je prirodi težiti najboljem. U ljudskoj je prirodi izabrati uzor, osobu koju prema njezinim idejama, karakteristikama ili ostvarenjima smatraju najboljom. Ljudi su skloni slijediti one koji su najbolji. Kako da najbolji zaposlenici neke tvrtke budu i ostanu najbolji ako im je šef prosječan? Kako da i dalje budu radnim mjestom i položajem podređeni osobi koja ima lošije rezultate od njihovih? Nije li to paradoksalno? Kod takvih zaposlenika sigurno će se javiti frustracija i određena doza revolta koji će vrlo vjerojatno nakon određenog vremena kulminirati u konfliktnu situaciju.

Dopustiti da najbolji imaju „srednju žalost“ za menagera, odnosno osobu koja je tek prosječna u svojem poslu, često je poslovna politika u velikim tvrtkama. U njima često ima sigurnosnih niša u koje se takvi „srednjaci“ i bezveznjaci mogu godinama uspješno sakrivati. Kad tvrtka u cjelini dobro ili čak odlično posluje, a netko malo zabušava ne remeteći cjelokupan uspjeh, rijetko će se naći netko voljan svoje vrijeme i živce trošiti na tjeranje neradnika iz tvrtke. Znamo da to nije ništa drugo doli mediokritetsko poslovno okruženje, što nije odlika pametnog i uspješnog menagera,

ali dugoročno profitabilna ideja, no to je dio ljudske naravi koja ne želi talasati dobru situaciju njezinim poboljšavanjem.

Važnost poticajne radne sredine

Ono što je još gore od neprepoznavanja najboljih ili od toga da ih vodi osoba koja je mnogo nesposobnija od njih jest ne omogućiti najboljima sve što možete da uspiju. Jedan od najvažnijih zadataka kvalitetnog menagera jest omogućiti najboljima što je moguće bolje i kvalitetnije uvjete u kojima će raditi. Koji su to još bolji uvjeti koje im možete pružiti? Prvenstveno, to je mogućnost da rade s ljudima koji su poput njih. Formirajte timove najboljih ljudi i omogućite im da rade zajedno. Ljudima koji su sposobni, kada se nađu u poticajnoj sredini, među osobama koje su također stručnjaci i imaju neka određena specifična znanja, ne treba nikakvog dodatnog poticaja da briljiraju. Zamislite kako izuzetno može izgledati brainstorming genijalaca? Takva ekipa, takav dream team ima sve predispozicije za fantastičan uspjeh. Uspjeh grupe, svoj osobni, ali i vaš. Osigurajte im dobar budžet za to što rade jer ako su se do sada pokazali kao najbolji, onda nema razloga da to i ne ostanu. Tim izvanredno sposobnih ljudi rijetko kada neće opravdati uloženi budžet još većim priljevom sredstava. Ako su se do sada njihova rješenja pokazala isplativima, takva će, vjerujte, biti i u budućnosti. I kao treće, ali i najvažnije, dajte im mogućnost konstantnog obrazovanja. Šaljite ih na dodatne specijalizirane tečajeve ili organizirajte posebno prilagođen (tzv. *in-house*) tečaj za svoju „reprezentaciju“. Omogućite im sudjelovanje na konferencijama, seminarima, znanstvenim skupovima. Pretplatite ih na stručnu literaturu ili časopise koji obuhvaćaju područje njihove stručnosti. Dopustite im da ostanu u procesu cjeloživotnog učenja. Omogućite im da budu i ostanu najbolji, i to upravo u vašoj tvrtki! Da biste shvatili zašto je to važno, sutra ujutro probudite se pola sata ranije, pogledajte se u ogledalo i upitajte: Kada biste danas trebali zaposliti nekoga da popuni potrebe tvrtke, biste li zaposlili sami sebe - ponovno? Je li vaša poslovna vrijednost jednaka onoj osobnoj. Ili je veća? Manja? Ovo nije pitanje koje će testirati snagu vašega ega, nego praktično i do bola jednostavna analiza vaših mogućnosti. Odgovor vam može pomoći da ponovno vrednujete sami sebe i tako pridonese efikasnosti i rezultatima grupe kojom upravljate.

www.pletikosa.hr

WEB i Cloud aplikacije
Internet stranice

OKI 

A3/A4 A1/A0

OKI COLOR LASER - HP DESIGNJET
AKCIJA - POPUST 20%-50%
BESPLATNA DOSTAVA

ZWCAD
Software za projektiranje
Uštedite do 85%

potrošni materijal

PLETIKOSA  051/ 639-513
091/ 566-6650
pletikosa@inet.hr

www.pakiranje.net

STROJEVI I LINIJE ZA PUNJENJE
tekućina, ulja, krema, gelova, džemova, ...

STROJEVI I LINIJE ZA PAKIRANJE
praškastih i zrnatih proizvoda, komada

STROJEVI za skupljanje i čišćenje
lješnjaka, badema, oraaha, maslina, kestena

OPREMA za etiketiranje, označavanje
Barkod i RFID, skladišno poslovanje



Kako uspjeti u novoj ekonomiji snaga?



John Lodder
M.A., MSc

Kad su Dalai Lamu pitali što ga najviše čudi kod čovječanstva, odgovorio je da je to čovjek. Zato što žrtvuje svoje zdravlje kako bi zaradio novac, a onda žrtvuje novac kako bi povratio zdravlje. Zatim, toliko je zabrinut oko svoje budućnosti, da ne uživa u sadašnjosti. Na taj način ne živi niti u sadašnjosti, niti u budućnosti; živi kao da nikada neće umrijeti, a umre bez da je stvarno živio.

Ovaj citat lijepo dočarava sadašnje vrijeme. Mi u svakom slučaju živimo u ekonomski teškim vremenima – to je nesporno. Neke zemlje pate, dok drugima ide dobro. Nekim tvrtkama ide loše, dok druge pak ostvaruju profit. Neki ljudi žive od nižih ili niskih prihoda, a nekima ide bolje. Koji se političar ili manager ne žali da su ovo teška vremena za državu, odnosno tvrtku i reagira rezanjem troškova, poduzimanjem mjera za smanjenjem radnih mjesta i tako dalje?

Što zapravo nedostaje?

Nedostaje pravo vodstvo! Mnogi lideri nemaju viziju koja bi nudila perspektivu, nešto što bi motiviralo ljude da daju 100% ili čak više od sebe, za bolju budućnost svoje

zemlje ili tvrtke. Kad pitam, zašto tako malo ljudi preuzme inicijativu, zašto ne slijede bolje primjere kako bi utvrdili što drugi rade bolje i iz toga nešto naučili, zašto se u mnogo slučajeva ne razmišlja o vlastitim snagama na kojima se može dalje graditi, znate li koji je uobičajeni odgovor na takva pitanja? „Dobrodošli u Hrvatsku“ ili „To je Hrvatska“. Nije nemoguće promijeniti situaciju u kojoj nismo zadovoljni i svakako vjerujem da ima mjesta za napredak. Naravno, ne može se u nekoliko tjedana poboljšati stanje koje je nastalo tijekom nekoliko godina. Potrebni su strpljenje i vjera, a ako se uključi mnogo predanih ljudi, doći će do poboljšanja. Alternativa, pasivno čekanje, neće nikako donijeti nikakvo poboljšanje. Ako pogledam uspješne vlade, uspješne uprave i timove managera, vidim da takvi lideri rade ono što bi trebali raditi, stvaraju dobre timove. Takvi lideri su prepoznali da ništa ne mogu napraviti sami, shvatili su da trebaju ljude s ambicijama, znanjem i stručnošću, te da ti ljudski resursi postoje kako bi bili iskorišteni. Na kraju krajeva, oni su zato i plaćeni, da misle, da budu kreativni, da budu proaktivni i da djeluju.

Što je važno u stvaranju timova?

Timovi, timski rad i stvaranje timova u današnje vrijeme su važne teme u tvrtkama svih veličina. Radimo u timovima kako bismo u određenoj situaciji okupili najbolje ljude i resurse. S obzirom da svatko donosi sa sobom različit skup vještina, osobnost i motivaciju, to je uvijek dinamično okruženje. Uzbudljivo je kada je zajedno na zadatku ili projektu prisutno mnoštvo različitih umova i različitih emocija. Zahvaljujući bogatoj raznolikosti prisutnoj u našem društvu, znamo da osobne preferencije, načini razmišljanja, društvena interakcija, sustav uvjerenja i vrijednosti imaju utjecaja na međusobne odnose. Vrijednosti poput povjerenja, poštovanja i uvažavanja razlika još su uvijek tražene, pa čak i više u virtualnom okruženju. Nadalje, važno je shvatiti da ispravan način ili jedini način ne određuje više pojedinac ili jedna grupa.

Što je važno kod suradnje?

Suradnja se odnosi na situaciju u kojoj ljudi rade zajedno kako bi svojim raznolikim doprinosima stvorili nešto. Potreba za produktivnom suradnjom, u našoj globalnoj ekonomiji znanja, u kojoj su virtualni timovi raspršeni diljem svijeta i predstavljaju različite kulture, sve je češće tema od ekonomskog interesa. Povezivanje svih sudionika (djelatnika, klijenata, kupaca i dobavljača) je trend kojeg u današnje vrijeme doživljavamo kao veliki razvoj. Suradnja, zajednički rad i umrežavanje sve su češće temeljni elementi za uspjeh organizacije. Imamo tehnologije pomoću kojih pristupamo većoj količini informacija, stvaramo vlastiti sadržaj na blogovima i doprinosimo tuđim blogovima, web stranicama itd. Takav način rada u kibernetičkom prostoru nije vezan za nikakvu lokaciju. Možemo sjediti u istoj sobi ili negdje u svijetu, u drugoj vremenskoj zoni. Do učinkovitosti i rezultata dolazi se kad ljudi imaju jasne ciljeve, jasne uloge, jasno vodstvo i jasno definirane odgovornosti. Moramo ostati otvoreni i fleksibilni kad se radi o nepoznatim i nepredvidivim ishodima, ali i vjerovati da činimo sve što možemo, koristeći sva raspoloživa sredstva, radeći zajedno na ostvarenju zajedničkog cilja. Srećom, u Hrvatskoj ima lidera koji to utjelovljuju i koji pokušavaju uspostaviti takvu kulturu u svojoj tvrtki. Ali za tango je potrebno dvoje, pa tako lider ovisi o svojim djelatnicima. Oni se moraju pronaći i izgraditi otvoren odnos pun povjerenja. Kad bismo pokušali gledati rezultate iz druge, pozitivnije perspektive, puno bismo dobili, i to ne samo tračke nade, nego bi se otvorile prilike za ljude, organizacije i izvršne direktore, čija je vizija graditi sa svojim djelatnicima i koji žele početi razvijati timski duh u svojim organizacijama, kako bi se suočili s izazovom i postali jaki igrači na kompetitivnom tržištu Europske Unije. Srećom, ima tvrtki i uprava koje su spremne ili koje se još uvijek pripremaju. Bit će tu razlika, s obzirom na hrvatski način upravljanja tvrtkama, organizaciju dnevnog

Brzina bez granica!

Od sada hpekspresom još brža dostava pošiljaka u zemlje EU-a

- Žurne pošiljke predajte u poštanskom uredu ili ih mi možemo preuzeti na vašoj adresi
- Pošiljke za EU ne podliježu carinjenju
- Pratite svoju pošiljku *on-line* (*track & trace*)
- Sigurno i pouzdano šaljite pakete bez suvišne dokumentacije

Za sve dodatne informacije nazovite nas na besplatni broj kontaktnog centra hpekspresa: 0800 202 202.
www.posta.hr

posla, upravljanje kadrom, drukčije strateško razmišljanje, poslovanje, uspostavljanje korporativne kulture i tako dalje.

SAD – nova ekonomija snaga

U ovo vrijeme kada mnogi govore da je nova ekonomija sve složenija i da se brzo mijenja, a ima i negativnijih opisa, **David Cooperrider** govori o našoj novoj ekonomiji snaga, svijetu u kojem su vrijednost i snaga u trenu dostupne pritiskom na tipku. Cooperrider je međunarodno priznat profesor organizacijskog ponašanja na Sveučilištu Case Western Reserve, poznat po svojoj strategiji i istraživanju Pozitivnog propitivanja s fokusom na snage. Cooperriderova najnovija knjiga, napisana u suradnji s profesorima Ronom Fryem i Peterom Sengom, govori o primjeni Pozitivnog propitivanja i opsežnim metodama stvaranja održivih gradova i zelenog ekonomskog dizajna temeljenog na snagama. Kad su ga iz Axiom Newsa pitali koji je značaj i smjer razvoja Pozitivnog propitivanja u današnjoj ekonomiji, Cooperrider je rekao da su psihologija i metodologija, osobito u svojoj sveobuhvatnoj primjeni, moćna sredstva za poticanje inovativnosti, angažiranosti i poduzetnog duha, odnosno ključnih elemenata za uspjeh u postojećem

ekonomskom okruženju. Logika Pozitivnog propitivanja je jednostavna, kaže Cooperrider: „Ako živimo u svemiru kojim upravljaju snage, onda trebamo managerske metode koje nisu samo *top down* ili *bottom up*. U Pozitivnom propitivanju krije se i treći oblik managementa, a ja sam duboko uvjeren da je to njegova budućnost, a radi se o cjelini. Dobar management sve češće se interpretira kao razmišljanje u smislu konfiguracija.“ Cooperrider daje primjer managera u prijevoznici tvrtki, koji organizira sastanak o planovima tvrtke i koji će, ako bude primijenio Pozitivno propitivanje, svakako pozvati ne samo managere i djelatnike koji rade direktno s klijentima, nego i kupce, dobavljače i druge, kao na primjer, predstavnike tvrtki koje služe kao primjer u svijetu.

„To je model managementa budućnosti koji se temelji na Pozitivnom propitivanju, svaki postupak managera je određen konfiguracijom snaga. To je način života koji se zove sistemsko razmišljanje – ne radi se samo o govorenju o sistemskom razmišljanju, nego tako treba živjeti i djelovati“, kaže on. Cooperrider naglašava da je Pozitivno propitivanje u odnosu na samoorganizirajuće sustave, isto što je i management koji se fokusira na deficit u odnosu na birokratski

sistem. Analiza deficita je vezana za kontrolu i specijalizirana razdvajanja. Pozitivno propitivanje se temelji na inovativnosti i konfiguraciji cjeline na bazi snaga. Ukratko, stvaranje i rješavanje su dvije različite stvari. „Došao sam do zaključka da se stvari nikad ne mogu promijeniti rješavanjem jučerašnjih problema“, kaže Cooperrider. Stvari se mogu promijeniti slaganjem novih kombinacija snaga i stvaranjem novih dizajna, koji donose nešto novo, a zasjenjuju ono staro.

Što to znači?

Hrvatski lideri sve više žele promjene u smislu prihvaćanja modernih oblika vodstva, ali im često za to nedostaju sredstva, kao i potpora unutar njihovih organizacija. Izuzetno je bitno da postoji suradnja i zajedničko stvaranje nove vizije koja bi se temeljila na vanjskim primjerima, u kombinaciji s najvišim znanjem, iskustvima i kreativnošću na raspolaganju interno, a toga ima puno više nego što se danas vjeruje. Ako bismo parafrazirali Dalai Lamu, rezultat bi trebao biti zajedničko stvaranje bolje zajedničke budućnosti, kako bismo svi mogli bolje živjeti i više uživati u sadašnjosti.

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

UNAPREĐENJA

– zagubljena šesta funkcija upravljanja



Milan
Grković

Klasična teorija i praksa managementa definira pet funkcija upravljanja: planiranje, organiziranje, vođenje, upravljanje ljudskim resursima i kontrolu. Model univerzalne izvrsnosti naglašeno uvodi unapređenja kao šestu funkciju upravljanja i smješta je integrativno, sinergijski i ravnopravno među pet klasičnih funkcija upravljanja.



Osnovni princip MUI-a je nelinearnost (malo ulaganje - veliki dobitak). Zato MUI razmišlja na ovaj način: trebamo na forsiran način sustavno i kontinuirano unapređivati procese u cijelom sustavu bez obzira na opseg, mjesto i značaj unapređenja, a ulaganja u unapređenja su minimalna, zanemariva ili gotovo nikakva u odnosu na koristi koje se dobivaju unapređenjima. MUI u aktivnostima unapređenja dominantno traži rješenja uporabom mekih resursa (vrijeme, znanje i sastanci) u odnosu na tvrde resurse (materijalni, financije i ljudski resursi) koji su sku-

pi i često nedostupni. Također posebno stavlja naglasak na unapređenja vezana uz procese upravljanja na svim razinama. Tu se pomoću mekih resursa dobiju rezultati koji u pravilu nadmašuju

one očekivane rezultate, koji se pak dobiju unapređenjem u ostalim područjima života i rada. Ovakvim pristupom unapređenja nisu sakrivena, potisnuta i zaboravljena, već su u prvom planu

zajedno s ostalim funkcijama upravljanja. Posebno je značajno da se bavimo kontinuirano i sustavno s unapređenjima u ovim vremenima krize kada su tvrdi resursi (materijalni, financije i ljudski) ograničeni i ne mogu pokrenuti nove razvojne cikluse bez kojih nema izlaska iz sadašnje krize.

Definicija unapređenja

Unapređenja su definirane aktivnosti (procedure) koje dovode do novog stanja koje je kvalitetnije, veće, jeftinije, brže, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije i univerzalnije od početnog stanja. Polazne osnove unapređenja su:

- Unapređenja su pravo i obveza svih članova zajedništva (grupe, organizacije i zajednice).
- Aktivnosti unapređenja moraju biti svakodnevne aktivnosti.

- Što je osoba na višem organizacijskom nivou, njezin doprinos rezultatima unapređenja mora biti veći.

- Unapređenja su osnovni čimbenik za vrednovanje rezultata rada.

- Sustavna i kontinuirana unapređenja su generator dodane vrijednosti u svim oblicima zajedništva kao i na razini pojedinaca.

KLJUČNE AKTIVNOSTI UNAPREĐENJA

1. Uočiti mogućnosti za unapređenja - Što unaprijediti?
2. Poboljšati - Kako staviti u bolju funkciju?
3. Primjenjivati novo naučeno - Gdje još možemo primijeniti naučeno?

MJESTA UNAPREĐENJA:

- kod sebe
- kod drugih pojedinaca
- u drugim dijelovima zajedništva u kojima djelujemo

Ključni proizvod unapređenja

Ključni proizvod unapređenja kao funkcije upravljanja je procedura. Procedura je definiran opis procesa s ciljem postizanja jednog ili više atributa izvrsnosti. Sva unapređenja se definiraju prema

sastavnicama alata. Atributi izvrsnosti su: kvalitetnije, više, jef-tinije, brže, lakše, jednostavnije, cjelovitije, sustavnije, univerzalnije. Svako unapređenje (jedna sastavnica atributa izvrsnosti) se iskazuje procedurom koja mora biti strukturirana (opisana) alatom. Osnovna pitanja su: što?, zašto?, kako?, s čime?, tko?, gdje?, kada?, izvijestiti? i nastavak?.

Uvođenje sustava unapređenja u organizacije

Sustav unapređenja u organizaciji su definirane aktivnosti (procedure) koje omogućavaju pojedincu da sustavno i kontinuirano predlaže unapređenja iz svih područja aktivnosti unutar organizacije.

Hodogram aktivnosti obuhvaća sljedeće faze aktivnosti:

- utvrđivanje potreba za promjenama (unapređenjima),
- odluka o uvođenju sustava unapređenja u organizaciju,
- dizajniranje sustava unapređenja,
- osposobljavanje obveznika promjene za primjenu sustava unapređenja,
- primjena sustava unapređenja (proces predlaganja, ocjenjivanja, prihvaćanja i primjene unapređenja),
- kontrola primjene sustava unapređenja,
- unapređenja sustava unapređenja.

Unapređenja se mogu i trebaju mjeriti

Evo nekoliko elemenata čijim će se praćenjem dobiti cjelovita slika procesa unapređenja, kako za pojedince, tako i za organizaciju u cjelini:

- broj prijedloga unapređenja (BPU),
- broj usvojenih prijedloga unapređenja (BUPU),
- broj prijedloga (BP): po zaposleniku, u dijelu procesa, ukupno u organizaciji...

Poticajna pitanja

- Jesmo li zadovoljni količinom i dinamikom unapređenja?
- Jesu li nam sustavna i kontinuirana unapređenja osnovna strategija ponašanja?
- Jesmo li svjesni da se sustavnim i kontinuiranim unapređenjima može stjecati značajna konkurentna prednost?
- Što se može unaprijediti?
- Ima li pozicije koja se ne može unaprijediti?
- Što ću/ćemo danas unaprijediti?
- Ima li vaša organizacija ažuriranu listu prihvaćenih unapređenja?
- Ima li vaša organizacija ažuriranu listu unapređenja koja nisu prihvaćena?
- Imate li ažuriranu listu vaših osobnih unapređenja?

Crtice

- Neka unapređenja budu pravilo ponašanja, a ne izuzeci.
- Nadmetanje pojedinaca s brojem unapređenja na korektan način je poželjno i poticaj razvoja sredine.
- Svako prihvaćeno unapređenje mora biti vrednovano i autoru i drugim pojedincima služiti kao motivacija za nova unapređenja.
- Za unapređenja na osobnoj razini, u obitelji i društvenom životu vrijede ista pravila kao i za unapređenja u vašem profesionalnom životu (u organizaciji u kojoj ste zaposleni).
- Sustavna i kontinuirana unapređenja su procesi uvođenja promjena koja imaju velik značaj na učinkovitost.
- Nemojte zaboraviti unapređenja u vašem osobnom, obiteljskom i društvenom životu.
- Principi kreiranja unapređenja su isti i jednako ih potičite, kako ona profesionalne, isto tako i vaša osobna unapređenja.

Praktikum

1. Utvrdite postoji li sustav unapređenja u oblicima zajedništva u kojima djelujete. Ako postoji, utvrdite može li se unaprijediti jer uvijek ima prostora za unapređenja. Ako ne postoji, pokrenite inicijativu za kreiranje i implementaciju sustava unapređenja.
2. Odredite koja će biti vaša uloga:
 - u procesu zagovaranja za uvođenje sustava unapređenja,
 - u aktivnostima kreiranja sustava unapređenja,
 - tijekom primjene novo uvedenog sustava unapređenja,
 - u procesu praćenja implementacije sustava unapređenja,
 - u aktivnostima za unapređenje sustava unapređenja.

Napravite plan aktivnosti (alat LPR: lista, prioriteti i rokovi) nakon što odaberete vaše uloge u procesu unapređenja:

- lista potrebnih aktivnosti,
- odredite prioritete za potrebne aktivnosti,
- definirajte rokove za provedbu potrebnih aktivnosti.

Postojanje sustava unapređenja u organizacijama u kojima djelujete je prilika za vašu dodatnu aktivnost u cilju sustavnih i kontinuiranih aktivnosti unapređenja u području vašeg rada.

Također je i prilika da pokažete što znate, možete i što stvarno činite. Sustavne i kontinuirane aktivnosti na unapređenju su osnovna karakteristika dobrog lidera.

Postizanje dobrih rezultata u problematici unapređenja traži vašu dodatnu sustavnu i kontinuiranu aktivnost, ali se isplati. Ako ne odmah, vremenom ćete biti prepoznati kao osoba koja kreira dodatne vrijednosti i vaše okruženje će to morati honorirati.

Zaključak

Svaki oblik zajedništva (grupe, organizacije i zajednice) mora imati sustav unapređenja koji će kontinuirano i sustavno stvarati dodanu vrijednost uz minimalne ili nikakve troškove.

Implementacija sustava unapređenja je najučinkovitija investicija s pozicije odnosa uloženo - dobiveno i nema razloga da ne zauzima dominantno mjesto u aktivnostima svih oblika zajedništva.

Sustavna unapređenja su praktična implementacija principa nelinearnosti (mala ulaganja - velika dobit). Cilj je da svaki pojedinac o unapređenjima razmišlja kao o svojem pravu i obvezi i da mu aktivnosti unapređenja budu temelj djelovanja

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

BALANSIRANJE DAVANJA I PRIMANJA

PITANJE: *U našoj obitelji niti jedna od kćeri niti njihovih bračnih partnera nije pokazalo interes za naš obiteljski biznis. A svi bez sumnje žele uživati neke koristi od njege. Nije li opasno i sramotno što na naš obiteljski posao gledaju kao na "muznu kravu" oko koje se ne trebaju brinuti, a kamoli joj nešto doprinositi? Lijepo je da sve bude neuvjetovano, no u svijetu biznisa ogromna većina poslovnih događaja, pa konačno i sam uspjeh u poslu leži na balansiranju poluge davanja (ulaganja) i primanja (uzimanja). Zar nije osjećaj "vraćanja za uzeto" potreban da bi se izbjegao stav bezuvjetnog prava samo na koristi, mogući sukobi i posljedično neuspjeh?*

D.G., Zagreb

ODGOVOR: Poslovni je svijet zaista građen na balansu između davanja i uzimanja. Vrijednost za vrijednost. Stoga je razumljivo da se teško mirite sa situacijom u kojoj mnoge koristi od obiteljskog posla vrlo snažno utječu na djecu, koja uživaju njegove koristi a pri tome uopće nemaju interesa za sam taj obiteljski biznis. Brojna iskustva iz suradnje s članovima obiteljskih firmi pokazuju kako važan dio rješenja stoji u ranom prihvaćanju odnosa u kojem posebno majke imaju itekako



važnu, po mnogočemu odlučujuću ulogu u podizanju odgovorne djece, naročito u ranoj dobi kad se oblikuje njihova osobnost. Tako dublje dinamike odnosa u sistemu obitelji ukazuju kako su majke važne u izgradnji odnosa djece prema uspjehu, učenju primanja i davanja i njihovom poravnanju. A to se kasnije prenosi i u svijet rada, u kome pak uobičajeno dominiraju očevi. Ne ulazeći u vrlo brojne pokazatelje loših posljedica nekvalitetnih učenja ovih odnosa u praktično svim domenama života i rada, ohrabrujuće je što se to može nadoknaditi. Ili, kako govori talijanska poslovnica, nikad nije kasno, okupiti majku, djecu i zetove za isti stol oko odgovornog vođenja (i korištenja) obiteljskog biznisa. Moguće je (a iz vašeg pitanja to nije razvidno) da nikada prije od ovih osoba niste tražili da se aktivno uključe, pa i nisu niti spremni niti još neznaju kako da daju svoj smisleni doprinos. Ili je vaš autoritet (i njihov strah od neuspjeha) presnažan. U svakom slučaju počnite takvo obiteljsko okupljanje s pozitivnim mentalnim stavom. Počinje s pitanjem o njihovom gledanju na obiteljski biznis, zašto, ili zašto ne žele biti uključeni. Vodite otvoren razgovor u smjeru nalaženja pozicije u kojoj smisljeno mogu dati vrijedan doprinos. Možda to može biti proces razvoja obiteljskog protokola (ustava), vođenja društvenih obaveza za obitelj, njihovog uključivanja u prenošenju i dijeljenju priča o uspjehu i neuspjehu iz obitelji porijekla, uzimanju edukativne uloge u odgoju iduće generacije. Van svake je sumnje da imaju mnoge vještine koje mogu podijeliti, pa i djelujući u ulozi vode-

ćeg obiteljskog časnika za interne emocionalne odnose. Možda možete početi s time što ćete ih pitati kako doživljavaju vašu obitelj u koju su ušli, kako im ta obitelj može pomoći lakše uključiti vanjske članove u budućnosti? Razmotrite koje su to vrijednosti i ponašanja koja obitelj treba razvijati, usvojiti i njegovati da bi to mogla lakše i bolje činiti u interesu svih? Ponudite im tu priliku, naravno na dobrovoljnoj osnovi. Nije moguće nekoga prisiliti na takvo nešto ako za to nema želje. Pri tome najbliže surađujte s onima koji žele takvu priliku. U situacijama uvođenja promjena obično se govori o podjeli u kojoj 20% osoba želi promjene, 20% im se opire, a 60% nije opredijeljeno. Radite s onima koji pristaju na promjene i koristite ih kao ambasadore pridobivanja za neopredijeljene. Efekti su tada i brži, i obuhvatniji i dublji, u odnosu na situaciju kad bi se borili s "opozicijom" da dokažete da ste u pravu (i bolji). Pri tome bi vam predložio da vlasništvo nad obiteljskim biznisom tretirate kao radno mjesto i posao. To znači da se svaki potencijalni (su)vlasnik treba kvalificirati kroz odgovarajuće dužnosti. Minimalno kroz vlastito informiranje o stanju obiteljskog biznisa, kroz čitanje periodičnih izvještaja, a posebno financijskih. Kroz razumijevanje obiteljske politike podjele prinosa po vlasničkim udjelima (dividende), razumijevanje filozofije i politike reinvestiranja, razumijevanje i njegovanje obiteljskih vrijednosti, kroz aktivno sudjelovanje na obiteljskim sastancima, kroz nošenje uloge ambasadora interesa vašeg obiteljskog biznisa u društvenoj zajednici s slič-

Vedran
Kraljeta



no. U protuteži ovim dužnostima podijelite im vlasničke koristi. To su svakako dividende, ugled, obiteljski i društveni položaj i slično. Tragično je da nezainteresirani i neuključeni suvlasnici koji obiteljski biznis vide samo kao kravu muzaru mogu biti, i često su izvor snažnih sukoba radi svojih neusklađenih očekivanja glede željenog vlastitog stila života i obaveza. Stoga je otkrivanje načina za njihovo animiranje i uključivanje u vođenju obitelji izuzetno važan korak uspješnom održavanju i razvoju obiteljskog biznisa. To se ne može dogoditi samo od sebe. Takozvano odgovorno (su) vlasništvo je stav koji treba prigrliti u obitelji, stalno njegovati i razvijati svjesnim naporom članova obitelji čiji cilj je čvrsta, ujedinjena vlasnička baza koja može doprinijeti i dodati na vrijednost biznisa kroz njihovu viziju i usklađene vrijednosti i akcije. Ovo je ključan zadatak obiteljskog vodstva, koji se može izvršavati i uz mnogo zabave. Korištenje vaše maštovitosti i raspoloživih sredstava u obitelji i njezinom biznisu za gradnju odanosti i razumijevanja kroz edukaciju, zapravo je izuzetno nagrađujuće. Ako u tome trebate pomoć, potražite iskusne konzultante/facilitatore za obiteljski biznis koji uz klasične alate konzultantskog rada s poduzetnicima i organizacijama, vladaju i alatima obiteljskog sistemskog savjetovanja kao što su systemske (obiteljske i poslovne) konstelacije s kojima se brzo mogu otkriti (i pomoći promijeniti) i skrivene loše dinamike odnosa i ponašanja.

■ 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



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

WWW.QUALITYMEDAL.COM

Zašto je ulaganje u ljudske resurse najvažnije upravo u vrijeme najveće krize?

POSLOVNA EDUKACIJA

– privilegija velikih tržišnih igrača



Marijana
Sever

Zbog kriznog razdoblja brojne tvrtke rezale su svoje budžete najprije unutar područja edukacije, a edukacija se u našoj regiji tretira kao luksuz. Pri tome se zaboravlja da ciljano odabrana poslovna edukacija svim poslovnim organizacijama može pomoći da u ovim turbulentnim vremenima steknu nužno potrebnu kompetitivnu prednost na tržištu.

U svijetu su, naravno, prisutni drugačiji trendovi. Da bi potaknuli efikasnost i kreativnost, organizacije upravo u kriznim vremenima investiraju i do 50% više sredstava u edukaciju svojih djelatnika, potičući ih na pohađanje programa u poslovnim školama.

Ulaganje u ljudske resurse

Zašto je uopće bitno cjeloživotno obrazovanje i nastavak edukacije nakon izlaska iz školskih klupa? „Društveni, tehnološki, poslovni, znanstveni i svekoliki drugi procesi ostavljaju iza sebe relativno inertan klasični obrazovni sustav. On neprestano kaska za tim dinamičkim promjenama. On je nadalje i u uvjetima globalizacije neujednačen od zemlje do ze-

Premda poslovni lideri u Europi i svijetu ističu kako je jedino ulaganje koje će zasigurno donijeti profit čak i u vrijeme krize - ulaganje u obrazovanje, kod nas je trend upravo suprotan.

Pozivamo Vas da se prijavite na jedan od najinovativnijih međunarodnih poslijediplomskih studija menadžmenta na svijetu*



A School with a View

MEĐUNARODNI POSLIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENTA

Executive MBA

Osposobite se za ulogu uspješnoga rukovoditelja i pridružite se skupini od 1000 MBA-diplomaca IEDC-a iz 70 zemalja, koji su danas na važnim rukovoditeljskim položajima širom svijeta.

Nezaboravno iskustvo učenja doživjet ćete:

- s međunarodno afirmiranim profesorima,
- u kreativnom okruženju koje motivira i nadahnjuje,
- među polaznicima iz brojnih zemalja i
- uz mogućnost tri različite dinamike pohađanja modularnog MBA-studija.



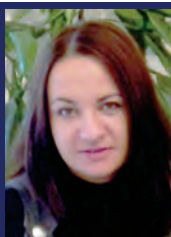
Doživite iskustvo IEDC-ovog MBA-studija **5. rujna** na Danu otvorenih vrata ili se prijavite na jednodnevno besplatno slušanje predavanja u bilo koje doba tijekom rujna 2013. Rok za prijavu na studij, koji počinje u veljeći 2014. godine, je **1. studenog 2013.**



BOLOGNA MASTER ACCREDITED
BY SLOVENIA'S MINISTRY OF HIGHER EDUCATION
SCIENCE AND TECHNOLOGY (120 ECTS)

IEDC-Poslovna škola Bled, Fakulteta za podiplomski študij managementa, Prešernova cesta 33, 4260 Bled, Slovenija, T: +386 4 57 92 500, info@iedc.si, www.iedc.si

* Prema izboru međunarodnog udruženja AMBA, MBA-studij na IEDC-u je 2012. godine uvršten među četiri najinovativnija MBA-programa na svijetu.



Tajana Pernar, direktorica
Instituta za menadžment, Zagreb

Institut za menadžment otvorio Katedru za strane jezike

Danas, kad Vijeće Europe preporučuje da svaki građanin govori tri jezika, a engleski se smatra standardom, odlučili smo prvenstveno našim polaznicima, a i svim ostalim građanima, ponuditi učenje stranih jezika s naglaskom na poslovnu tematiku, rekla je Tajana Pernar, direktorica Instituta za menadžment, Zagreb. Upisi i testiranja za strane jezike i obrazovne programe su svakim radnim danom od 9 do 18 sati u učionici Instituta za menadžment u Draškovićevoj 55. Polaznici mogu birati između općeg i poslovnog jezika.

Programi prate zajednički europski referentni okvir za jezike. Profesori koji vode tečajeve su kvalificirani stručnjaci s dugogodišnjim iskustvom u predavanju i prenošenju znanja.

Nakon uspješno položenog ispita polaznicima izdaje se certifikat u kojem se navodi stupanj koji je polaznik završio. Semestar traje 70 sati, a u cijenu je uključena sva literatura za polaznike, tako da polaznici nemaju nikakvih dodatnih plaćanja. Grupe su do maksimalno 10 polaznika jer iz iskustva znamo da je individualan pristup koji njegujemo nemoguć u većim grupama.

Sve informacije možete saznati na www.izm.hr.

mlje, od kontinenta do kontinenta i zato se cjeloživotno obrazovanje nameće kao neophodan vitamin za oživljavanje usporenog školskog sustava. Kada je Hrvatska u pitanju ta usporenost i lutanje u obrazovnom procesu poprima zastrašujuće razmjere" - smatra **Ivica Ropuš**, ravnatelj Poslovnog učilišta Experta.

Dugoročni razvoj neke zemlje odnosno njezine nacionalne ekonomije ovisi gotovo isključivo o kvaliteti njenih ljudskih resursa. Korištenje ljudskih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu primarni su faktori razvoja. U današnje vrijeme kada nam znanje, ljudi, ljudski kapital i intelektualne sposobnosti predstavljaju ključni faktor u životu, pogotovo što se tiče poslovanja i povećanja konkurentnosti, imperativ same države, poduzeća i ljudi koji rade u njima trebao bi biti da nivo obrazovanja i intelektualnih sposobnosti podignu na višu razinu. Kao što je važno da pratimo nove tehnologije, tako je od jednake važnosti usavršavanje i učenje noviteta u poslovnom svijetu. Pojam „ulaganje u ljudske potencijale“ često se spominje kao jedna od osnovnih stvari koje poslodavac mora pružiti svojim zaposlenicima. No, koliko često se to zaista događa?

„Samo djelomično se može govoriti o pozitivnim trendovima i sve većoj svijesti za dodatnim učenjem u Hrvatskoj. U Hrvatskoj je na snazi potjera za visokoškolskim diplomama iza kojih najčešće ne stoji suštinsko i primjenjivo znanje. Samo manji dio onih koji si mogu priuštiti skupo dodatno ili klasično visoko obrazovanje to konzumiraju izvan granica Hrvatske“, navodi Ropuš.

Zadnjih je godina bio primjetan trend za cjeloživotnim obrazovanjem i to najčešće među onima koji već imaju završenu fakultetsku ili visokoškolsku naobrazbu, ali je aktualna recesija bitno usporila tu potrebu. Postoji solidan broj onih koji dodatno žele raditi

na sebi i proširiti svoja dosadašnja znanja ali je novac najčešća prepreka zašto ih nema više. „Bez novca nema dobrog obrazovanja i dok to ne shvatimo od obrazovne izvrsnosti neće biti ništa. Vrsni predavači i konzultanti svjetskog glasa ne predaju za sitne honorare“ - zaključuje Ropuš. Svaka poslovna organizacija suočava se sa nizom problema kada su u pitanju njihovi zaposlenici: niska učinkovitost, nedovoljan angažman i predanost zaposlenika, nedostatna znanja i vještine za dobro obavljen posao, loši međuljudski odnosi, odnos prema poslu i klijentima, pružanje nedovoljno kvalitetne usluge, manjak autoriteta i utjecaja te stalna utrka s vremenom, psihička i fizička iscrpljenost - stres.

A jedan od načina da se postigne veća učinkovitost, konkurentnost i profitabilnost, visoko motivirani i lojalni zaposlenici, veća kvaliteta usluga i prepoznatljivost, jaka i poticajna organizacijska i timska kultura jest svakako - ulaganje u zaposlenike.

Ulaganje u ljudski kapital je investicija

Zbog svega toga, poslovna edukacija je izrazito nužna jer je jedan od najvećih izazova svakog poslodavca otključati potencijale ljudi i iz njih izvući maksimum. No, da bi ulaganje u ljudski kapital bila investicija, a ne trošak potrebna je jasna vizija i strategija o tome što se želi usavršavati i/ili razvijati i zašto, te kakvu će to neposrednu i dugoročnu mjerljivu dobit donijeti organizaciji. Mnoge hrvatske tvrtke načelno su svjesne važnosti ulaganja u ljudske resurse za opstanak u burnim i nesigurnim tržišnim vodama današnjice. Međutim, praksa u mnogima od njih pokazuje kako poslovna edukacija na ljestvici prioriteta zauzima jedno od zadnjih mjesta. „U zadnje vrijeme poslovna edukacija je nažalost privilegija velikih poduzeća, budući da se mala uglavnom bave egzistenci-

jom, te je obrazovanje uglavnom povremeno, kad se stigne“ - tvrdi kaže **Ana Vede** iz Aranee, agencije za savjetovanje i marketing. I dok su male tvrtke i obrtnici okupirani preživljavanjem na tržištu te dodatno ulaganje u poslovnu edukaciju uglavnom doživljavaju pomalo mistično i nedostižno, kontinuirano ulaganje u poslovnu edukaciju danas se u Hrvatskoj vezuje uglavnom za velika i srednje velika poduzeća.

Za kakvim seminarima i treninzima kod nas vlada najveća potražnja?

„Najveća potražnja i najviše pozitivnog *feedbacka* je za programima koje podižu poslovne kompetencije polaznika, bilo u prodajnom, financijskom, ekonomskom ili HR sektor“ - kaže Ana Vede iz Aranee te dodaje kako kod njih u zadnje vrijeme programe sve više individualno biraju i financiraju sami pojedinci. Tradicionalno najveći interes i u Experti vlada za managerima prodaje, marketinga i ljudskih potencijala, a u zadnje vrijeme za PR managerima, a naročito za projektnim managerima EU fondova. „Puno je veći interes za sustavnijom i dužom (ne i dugačkom) edukacijom nego je to za seminarima. Seminari su u bitnom padu i mislim da su to svojom površnošću u RH i zaslužili“ - kaže Ropuš. „Pored jednogodišnjih specijalizacija edukativnu ponudu smo bitno proširili na individualne treninige najrazličitijih sadržaja i tema. Dakle jedan na jedan. Tu vidim, posebice u kvalitativnom a manje u financijskom smislu, bitan prostor“ - dodaje. Novinar Hrvatske Radio Televizije **Mladen Sirovica** prije nekoliko godina završio je diplomski studij novinarstva na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu, no odlučio je svoje obrazovanje podići na stepenicu više. Nedavno je upisao posljediplomski specijalistički studij Ekonomija energetskog sektora, čiji je po-

E-learning za sve

COGNITA
KNOWLEDGE SOLUTIONS PROVIDER

2.500 E-learning tečajeva

Strani jezici, Office - osnovni i napredni tečajevi, napredni informatički tečajevi, poslovna znanja i vještine, menadžment, vođenje projekata, zaštita na radu

Kombinirani programi - e-learning + predavanja

Iskusni domaći i strani mentori i predavači

35.000 online knjiga

ITPro, BusinessPro, EngineeringPro, FinancePro, Exec Summaries, Exec Blueprints, Manager Suite, Analyst Perspectives, Leadership Development Channel

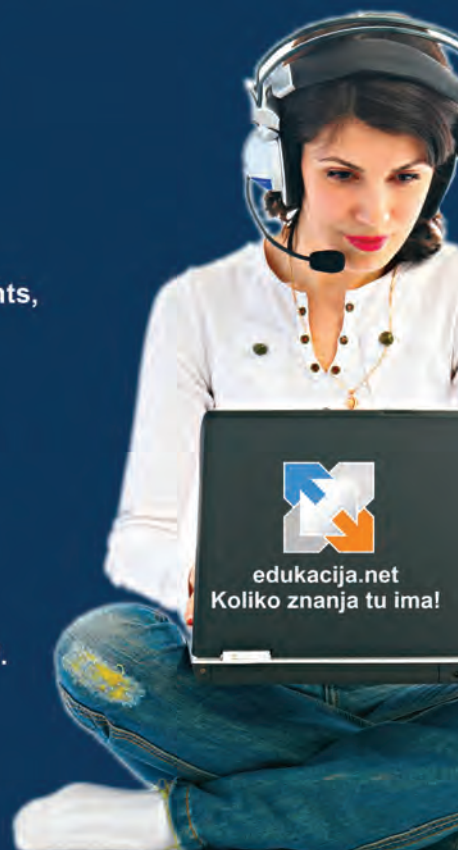
Certifikacijski programi - priprema za više od 300 ispita

Microsoft, Cisco, PMP/CAPM, (ISC)2, CompTIA, EMC, ISACA, ISEB, IIBA, ISTQB, ITIL®, LPI, Oracle, PHR/SPHR, PRINCE2®, ScrumAlliance, Six Sigma, VMware

Više od 10 godina iskustva i 20.000 zadovoljnih online polaznika!

Trebate vlastite online tečajeve? Uvodite e-learning u organizaciju? Imamo sustave i alate te znanje i bogato iskustvo koje smo Vam spremni prenijeti.

Javite nam se, zatražite više informacija i **besplatni probni pristup**
www.cognita.hr | +385 1 6558 440 | info@cognita.hr



kretač Ekonomski fakultet u Rijeci. „Ekonomija me oduvijek zanimala (završio sam srednju ekonomsku), a tijekom bavljenja novinarstvom vrlo sam često pratio energetski sektor, koji mi je postao izrazito zanimljiv. Stoga sam tražio dodatno obrazovanje koje bi povezovalo te dvije stvari. Novinarski posao, pogotovo televizijski, zna biti prilično površan, pa mi se specijalistički studij ukazao kao dobra prigoda za stjecanje novih znanja, koja mi mogu pomoći da sadašnji posao obavljam kompetentnije, ali i eventualno omogućiti nove prilike u budućnosti. Koliko će biti isplativo, to ćemo još vidjeti“ – kroz smijeh konstatira Sirovića, koji sam snosi troškove studija. Inače, ambiciozni novinar podupire koncept cjeloživotnog obrazovanja, jer se, kako kaže, naša okolina velikom brzinom mijenja, donosi nove zahtjeve na tržištu rada, ali i unutar svake profesije, i tome se treba prilagoditi. Prema uzoru na one u ekonomski razvijenijim društvima sve više doma-

ćih menagera odlučuje pohađati MBA studije. Razlozi zbog kojih se odlučuju na taj korak nalaze se općenito u ulaganju u sebe, u praktičnom učenju rješavanja problema jer se ispiti najčešće polažu tako da se rješavaju stvarni poslovni slučajevi u ograničenom roku, ali i u *networkingu*. Unatrag nekoliko godina upravo se zbog toga proširila ponuda MBA studija u Hrvatskoj i u susjednim zemljama. Jedan od najpopularnijih MBA studija koji nudi tri Executive MBA programa jest na IEDC-Bled School of Management. Polaznici mogu birati između jednogodišnjeg, dvogodišnjeg ili trogodišnjeg Executive MBA programa koji stoje od 23.000 do 34.000 eura. Većina IEDC MBA polaznika dolazi iz srednje i istočne Europe, međutim sve veći broj sudionika dolazi iz drugih dijelova Europe i svijeta, pa se tako u trenutačnoj generaciji nalaze 44 sudionika iz 14 zemalja. Polaznici IEDC MBA uče od profesora iz najboljih poslovnih škola u svijetu

obrazovanih na Harvardu, Stanfordu, IMD-u, INSEAD-u, London School of Economicsu, Case Westernu, Amsterdam Universityju, ali i više od 50 renomiranih gostujućih profesora, od kojih mnogi dolaze iz najboljih europskih i sjevernoameričkih poslovnih škola, ali i drugih institucija iz oko 30 zemalja. **Tajana Pernar**, direktorica Instituta za menadžment ističe da je provedena anketa među polaznicima njihovih obrazovnih programa pokazala da polaznici žele usavršavati paralelno i svoje znanje stranog jezika. To je rezultiralo otvorenjem Katedre za strane jezike koja uz ostale programe Instituta za menadžment postojećim i budućim polaznicima omogućuje učenje stranih jezika s naglaskom na poslovnu tematiku. Polaznici Visoke škole za komunikacijski management Edward Bernays uz praktičnu nastavu mogu izabrati mogućnost učenja do pet stranih jezika. „Bernays je prva visokoobrazovna institucija koja izvodi cjelovito specija-

lizirano obrazovanje na području komunikacijskog managementa i odnosa s javnošću i kao takva jedina nudi mogućnost petogodišnjeg obrazovanja fokusiranog na komunikacijski management i sve njegove sastavnice. Studenti tako mogu odabrati preddiplomski stručni studij „Mediji i kultura društva“ na kojem se stječu sva relevantna znanja za profesionalno bavljenje medijskim poslovima i odnosima s javnošću te upravljanje komunikacijskim procesima u organizacijama, dok je drugi studijski program specijalistički diplomski stručni studij „Odnosi s javnošću“.

Diplomski studij namijenjen je prvostupnicima društvenog usmjerenja ili pak osobama zaposlenim u korporacijama, agencijama za odnose s javnošću, medijima, državnim institucijama ili nevladinim organizacijama, a koje žele nastaviti svoje obrazovanje i dodatno se usavršiti u akademskom, praktičnom i profesionalnom smislu“, rekao nam je dekan



ONLINE EDUKACIJA

Najpopularniji na hrvatskom tržištu su office tečajevi

E-learning najbolji za edukaciju velikog broja zaposlenika

Današnje doba modernih tehnologija i globalizacije donosi brze promjene u svim aspektima ljudskog života, posebice poslovnom svijetu. Svakim danom stvaraju se nove informacije, a opći razvoj kontinuirano zahtijeva nova znanja i vještine. Javlja se potreba za što bržim, pravovremenim obrazovanjem, koje će istovremeno biti otvoreno, široko dostupno.

Tu nastupa e-učenje, odnosno online edukacija, čije su prednosti posebno značajne u poslovnim svijetu, odnosno poslodavcima. Putem e-learninga moguće je postići ujednačenu kvalitetu obuke za veći broj zaposlenika u isto vrijeme, uz smanjenje troškova i vremena potrebnog za edukaciju. S obzirom na to da se prati napredak svakog polaznika, moguće je imati potpunu kontrolu nad cijelim procesom edukacije.

Prednosti i mane e-learninga

Učenje putem interneta, naravno, donosi pozitivne, ali i negativne aspekte korištenja online edukacijskih izvora, o čemu smo razgovarali sa **Sašom Dumićem**, izvršnim direktorom u Cogniti, hrvatskoj tvrtki specijaliziranoj za e-learning, odnosno organiza-

ciju i izvođenje edukacije putem Interneta. „Kvaliteta i razina znanja dobivena e-learningom uopće ne zaostaje za znanjem dobivenim klasičnim metodama. Čak naprotiv, mogli bismo reći da su rezultati za pojedine programe, ako se e-learning edukacija pravilno koncipira i provodi, bolji od tradicionalne edukacije. Razlozi leže u prednostima koje e-learning donosi – polaznicima je u svakom trenutku dostupno ono gradivo koje im je potrebno, svaki polaznik bira vlastiti tempo učenja, tako da ne ovisi o ostalim polaznicima i predavaču, moguć je višestruki prolazak kroz tečaj i pojedine njegove dijelove kroz dulji vremenski period kako bi se gradivo moglo utvrditi i osvježiti znanje. Nadalje, polaznik sam bira mjesto, vrijeme i tempo učenja, a sama količina vremena koju polaznik efektivno „troši“ na učenje smanjuje se u odnosu na klasičnu edukaciju, budući da polaznik može brže proći kroz lakši dio gradiva i koncentrirati se na onaj dio koji mu predstavlja veći problem“ – smatra.

No, ne slažu se svi sa ovakvim zaključcima. Nesumljivo je da će online edukacija već u bliskoj budućnosti zagospodariti edukativnim tržištem. No, to ne znači da će ona biti kvalitetnija od klasične žive edukacije. Mnoge uspješne edukativne institucije smatraju da je velik dio njihovog uspjeha i kasnijeg uspjeha njihovih polaznika leži upravo na klasičnom mentorstvu, posebice kada u dvorani pred polaznicima imate karizmatičnu, kompetentnu i osebujnu predavačku osobnost. „Iako je učenje na daljinu profitabilan posao, mi radije predavanja organiziramo u našoj školi. Vjerujemo da drugima ne možete naučiti upravljati ako sjedite izolirani na računalu i klikate. Dakle, mi nismo najgorljiviji zagovornici obrazovanja na daljinu, kao škola koja uči o vodstvu, timskom radu, upravljanjem poslovnim proces-

sima, odnosno kompetencija koje se mogu postići u praksi i poboljšati u stalnoj interakciji jedni s drugima. Procjenjuje se da bi se kvaliteta nekih naših MBA tečajeva, da se provode na daljinu, uništila za više od 50% – kaže **Danica Purg**, dekanica i direktorica IEDC-Poslovne škole Bled. Jedna od najvećih prednosti e-learninga je definitivno i njegova najveća mana. Mogućnost da polaznik sam bira vrijeme učenja često dovodi do situacija kad se učenje odgađa, nije redovno ili nikad ne bude odrađeno u potpunosti. Sve ovo je povezano i s motivacijom koja je nužna za bilo koji oblik učenja, ali s obzirom na specifičnosti online metoda, potrebno je posebnu pažnju usmjeriti upravo na motivaciju polaznika. E-learning je ponekad povezan i s tehničkim problemima ili preduvjetima koji pojedine polaznike mogu odvratiti od učenja online, a kod nekih je i dalje prisutno nepovjerenje prema ovom načinu učenja i njegovoj kvaliteti. „Nažalost, jedan od uzroka leži i u tome što većina ljudi još uvijek nije došla u doticaj sa zaista kvalitetnim online sadržajima ili je kroz ponudu nekvalitetnih rješenja stekla negativnu sliku o online edukaciji“ - smatra Saša Dumić.

Većina edukacija na ovaj način provode se za tvrtke i organizacije, za različite potrebe i profile, zanimanja i zvanja polaznika. Dio njihovih polaznika su i pojedinci koji su prepoznali prednosti i udobnost ovakvog načina učenja. „Radi se većinom o osobama koji nemaju vremena pohađati poslovne, informatičke ili škole stranih jezika, osobe koje u svom mjestu nemaju mogućnost pohađanja tečajeva u učionici, kao i oni kojima su potrebna specifična znanja za koje učioničkih tečajeva nema ili se održavaju rijetko“ – navodi Dumić.

S druge strane, tvrtke često imaju potrebu za edukacijom ve-

likog broja zaposlenika u kratkom vremenu, a to je često vrlo teško ili nemoguće na klasičan način, pa se odlučuju za e-learning. Bez obzira radi li se o edukaciji o korištenju računala, zakonski obaveznoj edukaciji za zaštitu na radu ili edukaciji o vlastitim proizvodima i procedurama, e-learning će tvrtkama znatno olakšati obrazovanje i donijeti niz ušteda.

Za čime vlada najveća potražnja?

Office tečajevi su i dalje među najpopularnijima i najtraženijima, a slijede ih tečajevi stranih jezika. „Značajan interes od strane tvrtki vidimo i za online tečajeve zaštite i sigurnosti, a među pojedincima traženi su tečajevi o projektnom managementu i pripremni programi za stjecanje informatičkih i poslovnih certifikata“ – navode iz tvrtke specijalizirane za e-learning. Među besplatnim online tečajevima najambiciozniji su trenutno tzv. MOOC (Massive Open Online Courses), čija je ideja da se ljudima omogući da nauče ono što ih zanima na zabavan i interaktivan način, oslanjajući se prije svega na video i *step-by-step* lekcije, interakciju s intuitivnim interfaceom kada se rade vježbe ili rješavaju testovi, uz interakciju i povratne informacije drugih korisnika. Ovakav način predavanja počela je primjenjivati i bledska škola za managere IEDC – Poslovne škole Bled, koja nudi poseban oblik kombinacije besplatnih internetskih predavanja i radionica u manjim grupama na području inovativnosti. Na 8-tjednom internacionalnom eksperimentu, koji je završio u svibnju 2013, sudjelovali su i njihovi polaznici. „Na osnovi iskustva kojeg smo pri tome eksperimentu stekli, čini nam se da tehnologija olakšava pripremu polaznika i dostupnost standardnih materijala, no, suštinski rad na zahtjevnim temama, posebnost sadržaja povezana s

EXPERTA

Poslovno učilište Business Academy



ODGOVOR NA KRIZU!

vodeća škola u regiji u kategoriji jednogodišnjih usavršavanja

JEDNOGODIŠNJA USAVRŠAVANJA

odobrena od Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske

MENADŽER ZA ODNOS S JAVNOŠĆU
(PUBLIC RELATIONS MANAGER)

VODITELJ U ELEKTRONIČKIM MEDIJIMA
(TV I RADIJSKI VODITELJ / HOST IN TV AND RADIO SHOWS)

GLASNOGOVORNIK
(SPOKESMAN)

MENADŽER POLITIČKOG MARKETINGA
(POLITICAL MARKETING MANAGER)

MENADŽER MARKETINGA
(MARKETING MANAGER)

MENADŽER PRODAJE
(SALES MANAGER)

PREDSTOJNIK(CA) UREDA
(OFFICE DIRECTOR)

MENADŽER LJUDSKIH POTENCIJALA
(HUMAN RESOURCES MANAGER)

KONTROLING MENADŽER
(CONTROLLING MANAGER)

FINANCIJSKO RAČUNOVODSTVENI MENADŽER
(FINANCE AND ACCOUNTING MANAGER)

POREZNI SPECIJALIST
(TAX SPECIALIST)

PROJEKTI MENADŽER EU FONDOVA
(EU FUNDS PROJECT MANAGER)

MENADŽER ZA ODNOS S INVESTITORIMA
(MANAGER FOR INVESTOR RELATIONS)

PROJEKTI MENADŽER
(PROJECT MANAGER)

suvremeni programi • novi način izvođenja nastave • renomirani predavači • prestižna diploma • upis zvanja u radnu knjižicu

EXPERTA

Poslovno učilište Business Academy

HRVATSKA, 10000 Zagreb, Kneza Mislava 14
tel.: +385 1 4618 444, +385 1 4618 555
mob.: +385 91 2310 961 fax: +385 1 4618 455
e-mail: uciliste@experta.hr http://www.experta.hr

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. HR0223600001101500130

Naziv tvrtke / ime i prezime: _____

Potpis i pečat:

Adresa: _____

_____ OIB: _____

Telefon: _____ e-mail: _____

ISTRAŽIVANJE

1. Jeste li ikada pohađali dodatnu poslovnu edukaciju?	
Da	45,0%
Ne, smatram da mi to nije potrebno	36,1%
Nisam, ali namjeravam	16,2%
2. Smatrate li da je dodatna poslovna edukacija neophodna uz formalnu naobrazbu?	
Da, omogućuje lakše i brže pronalaženje posla te napredovanje	54,5%
Potrebna je za osoban razvoj	48,8%
Da, jer omogućuje bolje plaćen posao	31,1%
Ne, ne osigurava dobitak posla niti veću plaću	19,2%
Ne znam procijeniti	5,0%
3. Trebaju li tvrtke osigurati poslovne edukacije za svoje zaposlenike?	
Da, tvrtke trebaju ulagati u zaposlenike, a time i u vlastitu budućnost	83,1%
Ne, zaposlenici sami trebaju osigurati svoju dodatnu edukaciju	9,2%
Ne znam procijeniti	7,7%



kav način studiranja je vrlo popularan jer za razliku od klasičnih sveučilišta i škola, on nije vezan uz određeno mjesto i potpuno je prilagođen individualnim potrebama studenata. „Glavna prednost koju navodi čak 42 % studenata DOBA Fakulteta je vremenska fleksibilnost. Fleksibilnost znači da si studenti mogu sami odrediti vrijeme učenja. Naši studenti uglavnom studiraju navečer, noću i vikendom. Na drugom mjestu, što se tiče prednosti, nalazi se stjecanje novih znanja, a slijedi podrška 24/7. Od prošle godine na DOBA Fakultetu, kao jedinom u Jugoslovenskoj Europi, moguće je studirati i uz pomoć suvremenih tehnologija – putem tableta i mobilnih telefona. Velika prednost online studija je također studiranje iz inozemstva – 43% naših studenata boravi ili radi u inozemstvu, a online studij omogućava studiranje na njihovom jeziku“, navodi **Jasna Dominko Baloh**, direktorica DOBA Fakulteta. Kao jedan od mogućih nedostataka na fakultetu navode odsutnost fizičkog kontakta između profesora i mentora te studenata. Pedagoški pristupi nadomješteni su najboljim tehničkim rješenjima, koje nude brojne suvremene komunikacije – chat, forumi, blogovi, wikiji, društveni mediji, webinar i uživo. Online studij, dakako, nikada neće potpuno zamijeniti klasičan studij, on samo nudi mogućnost studiranja svima koji nemaju vremena za klasično studiranje. U svijetu se iskazuje sve veći interes za online studij – prema podacima OECD-a do 2025. godine u svijetu će studirati 30-80 milijuna online studenata.

hendamal *On line istraživanje provedeno je u srpnju 2013., na uzorku od 402 ispitanika, a pred vama su neki od rezultata ankete.

razvojem liderskih kompetencija, ostaje povezana s radom u grupama koji omogućava osobni kontakt - i tada je korištenje tehnologije suvišno“ – kaže Danica Purg, dekanica i direktorica IEDC-Poslovne škole Bled. Online studiji sve su popularniji u Europi i svijetu, a već drugu godinu zaredom hrvatski studenti imaju mogućnost online obrazovanja i na hrvatskom jeziku. Naime, prvi međunarodno priznati online studij na hrvatskom jeziku dostupan je u sklopu slovenskog DOBA Fakulteta koji je prije dvije godine pokrenuo dvogodišnji online magistarski program Međunarodno poslovanje. Od ove godine DOBA Fakultet uveo je još jedan bachelor program - marketing, koji je jedini online program iz ovog područja u Hrvatskoj. „Očekujemo mlade zainteresirane za područje marketinga, koje je neophodno za uspješnost kako tvrtke tako i pojedinca u budućnosti“ – kažu na slovenskom fakultetu. Kako ističu u DOBA Fakultetu ova-

Dvojni MBA/M.Sc. program iz Strateškog menadžmenta



Dvije diplome za jedno globalno tržište

- ✓ Diploma specijalista poslovnog upravljanja od IGBS-a Zagreb i američka diploma magistra znanosti iz strateškog menadžmenta od Kelley School of Business, Sveučilišta u Indiani *
 - ✓ Od sada sva predavanja u Zagrebu
 - ✓ Desetljeće suradnje s Kelley School of Business
 - ✓ Sedam generacija polaznika na vodećim menadžerskim pozicijama
 - ✓ Izazovan program od elitnih predavača
 - ✓ 80% profesora s Kelley School of Business
 - ✓ Karakteristični američki otvoreni pristup studentima
 - ✓ Uvid u lokalnu ekonomiju od strane istraživača s Ekonomskog instituta, Zagreb
 - ✓ Gostujuća predavanja direktora iz vodećih industrija i kreatora ekonomske politike
 - ✓ Učenje kroz analize poslovnih slučajeva s najboljih američkih fakulteta i simulacije poslovnih situacija
 - ✓ Pristup jednoj od vodećih akademskih knjižnica u Sjevernoj Americi
 - ✓ Pristup Kelley Alumni asocijaciji, najvećoj živućoj mreži diplomiranih studenata u svijetu
 - ✓ Mala grupa polaznika / studij uz rad
- ✓ Predavanja počinju u veljači 2014.
 - ✓ Mogućnost natjecanja za djelomične stipendije!
 - ✓ Prvi rok za prijavu: 15. rujna 2013.
 - ✓ Drugi rok za prijavu: 15. listopada 2013.

U suradnji s*:



*jednom od najboljih 15 poslovnih škola u SAD-u prema "Bloomberg Business Weeku"



pametna špica

– znanje za globalno tržište

Jeste li znali da u Hrvatskoj postoje profesori i stručnjaci zbog kojih je više stotina studenata spremno doći subotama u 13 sati na predavanja koja im ne donose potpise niti ocjene, a onda i ostati po nekoliko sati da bi čuli informacije i usvojili znanje do kojeg ne mogu doći na svojim matičnim fakultetima i visokim školama? Sve se to događa u okviru aktivnosti udruge koja ima snagu potaknuti mlade ljude da konkurentnost na tržištu traže prvenstveno u svojem znanju i znanju ljudi s kojima surađuju.

Hrvatsko društvo mladih Pametna špica osnovano je s ciljem okupljanja studenata, mladih stručnjaka i poslovnih ljudi koji žele, uz edukativno druženje, predstaviti sebe i svoje ideje te potaknuti i podržati mlade ljude u Hrvatskoj da otvorenom komunikacijom, pozitivnom ambicijom i zajedničkim nastupom ponude i pokažu svoja znanja u poslovnom svijetu i pridonese socijalnom razvoj Hrvatske u EU. Misija društva je poticati mlade na izvannastavno i cjeloživotno obrazovanje, usavršavanje i (samo)zapošljavanje. Kroz aktivnosti mladih i stručnih timova Pametna špica okuplja mlade koji organiziraju i vode događaje, projekte i edukaciju svojih članova te svih koji žele znati više. Sve te aktivnosti imaju zajednički cilj stvaranja osobnih društvenih

mreža, profesionalnog usavršavanja, zapošljavanja kroz projekte te povezivanja sa sličnim udrugama u Europskoj uniji. Otvaranjem globalnog tržišta rada za mlade u Hrvatskoj, pored danas nestabilnih uvjeta na lokalnom tržištu rada, stvara se sve veća potreba za dodatnim i novim znanjima, koja se ne mogu steći na pojedinim fakultetima i visokim školama. Voditelj projekta, prof.dr.sc. Saša Petar, potakao je aktivnosti Društva u svibnju 2012. godine, okupivši na vannastavnim predavanjima u proteklih godinu dana više od 500 studenata sa desetak zagrebačkih fakulteta (ekonomski, pravni, strojarški, medicinski, itd.) te visokih škola (VERN, Libertas, ZŠEM, Zrinski, itd.). Teme koje zanimaju mlade (start up, motivacija i samomotivacija, multikulturalnost,

pregovaranje na razgovoru za posao, poslovni trendovi, kultura suradnje, itd.) privukle su brojne sudionike. U tom razdoblju održano je sedam Pametnih špica (predavanja/panela), jedan dio u prostorima VPŠ Utilus, a drugi na Veleučilištu VERN.

Konkurentnost dolazi iz znanja pojedinaca

Pametna špica, kao i slične inicijative, potiče mlade ljude na dodatno učenje jer je sve veća potreba za vannastavnim znanjima. Naime, „trajanje“ znanja stečenog na nastavi je sve kraće, u društvenim i prirodnim znanostima kreće se od 12 do 18 mjeseci, dok je npr. u informatičkim znanostima tek oko 6 mjeseci. Znači, ukoliko u međuvremenu student i mladi stručnjak ne nazoči nekom seminaru o aktualnim dostignućima, ne pročita neku novu knjigu ili članak, kasni u fazi za studentima koji svoje učenje ozbiljno shvaćaju kao priliku da kvalitetu svojih života dignu na višu razinu. Danas su konkurentna znanja multidisciplinarna, društveno i poslovno okruženje je multikulturalno i radom udruge nastoji se pružiti znanja, iskustva i kontakte članovima udruge, kako bi se ohrabrili na kvalitetnu komunikaciju s okolinom i cjeloživotno učenje, čime jedino mogu stvoriti efikasnu podlogu za donošenje dugoročno uspješnih osobnih i poslovnih odluka. U okviru globalnog tržišta, konkurentnost dolazi jedino iz znanja pojedinaca, zajedničkog rada sa ljudima s kojima se stručno povezuju, te iz kontakata sa potencijalnim kupcima njihovih ideja, usluga i proizvoda. Preko različitih projekata, edukacija i sličnih sadržaja udruga uključuje mlade u stvarni svijet koji je često nemilosrdan prema onima koji ne razumiju zakonitosti njegovog funkcioniranja. Poticanjem mladih na cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje stvaramo svijest o važnosti unaprijeđenja osobnih

komparativnih prednosti, koje će im omogućiti konkurentnost na globalnom tržištu radne snage, a može pozitivno utjecati i na konkurentnost Hrvatske.

Jačanje kompetencija

Budući da se osnivanjem Društva mogućnosti naših aktivnosti šire na međunarodnu suradnju, pokretanje EU projekata, te okupljanje velikog broja mladih ljudi koji mogu pridonijeti socijalnom i gospodarskom radu Hrvatske, planiramo pokretanje ogranaka Društva u Hrvatskoj, te poticanje preuzimanja koncepta Pametne špice na fakultetima i visokim školama izvan Hrvatske. U situaciji kada je u Europi bez posla 5,7 milijuna mladih od 25 godina, a više od 40% nezaposlenih u razvijenim zemljama bez posla dulje od godinu dana, aktivnosi članova Pametne špice omogućuju im stvaranje pojačane konkurentnosti i zapošljivosti. Rezultati prošlogodišnjeg istraživanja „Employers' perception of graduate“, u kojem je sudjelovalo više od 7000 EU tvrtki, odgovorivši na pitanje „Koje kompetencije su vam najvažnije pri zapošljavanju mladih, visoko obrazovanih stručnjaka?“, ponudili su prvih pet najviše rangiranih (i najčešćih) zahtjeva: znanje stranih jezika, komunikacijske vještine, sposobnost za rad u timu, sposobnost prilagođavanja promjenama i novim situacijama te mobilnost u učenju (raznovrsnost tema i područja) uz inicijativu. Kroz Pametnu špicu sudionici imaju priliku ojačati svih pet područja, kako bi svoj kredibilitet i svoju konkurentnost digli na višu razinu. Zato je Pametna špica otvorena za sve one koji žele znati više, steći kvalitetno iskustvo koje može biti vrlo korisno kada se zaposle, te koji imaju ideje za koje trebaju dobre poslovne suradnike, a koje mogu naći družeći se sa ostalim sudionicima Špice.

Saša Petar

TOP SAVJETI za ulaganje u budućnost

Istraživanje

1. Imate li otvorenu štednju?	
Da	67%
Ne i ne zanima me	17%
Ne, ali namjeravam je otvoriti	16%
2. Na koji način štedite? (mogućnost više odgovora)	
Životno osiguranje	45%
Oročena štednja u banci	27%
Klasična štednja u banci	22%
Stambena štednja	20%
Dječja štednja ili štednja za mlade	18%
Dobrovoljni mirovinski fond	14%
Štedim 'u čarapi'	10%
Nešto drugo	1%
Ulaganje u plemenite metale	0%
3. Kakva vrsta ulaganja u budućnost vam se čini najboljom? (mogućnost više odgovora)	
Ulaganje u nekretnine	61%
Životno osiguranje	22%
Kupnja dionica	22%
Ne znam	16%
Novčani fondovi	8%
Mirovinski fondovi	8%
Nešto drugo	6%
4. Smatrate li da je štednja za budućnost neophodna ili se treba opustiti i živjeti u trenutku?	
Treba štedjeti, no također i uživati u trenutku	69%
Apsolutno je neophodna, treba se pripremiti za 'crne dane'	29%
Ne isplati se štedjeti jer živim u dinamičnom i nepredvidivom vremenu	2%
Ne znam	0%
5. Što vas najviše brine kod štednji i ulaganja?	
Nepovjerenje u financijske institucije	49%
Nepovoljna vlastita financijska situacija i nemogućnost redovne štednje	39%
Nestabilnost domaće valute	6%
Nešto drugo	6%
Stranoj valuti	58%
Domaćoj valuti	49%
7. U kojim bankama štedite? (mogućnost više odgovora)	
U bankama u Hrvatskoj	96%
U inozemstvu	8%



*On line istraživanje provedeno je u periodu od 13. do 26. lipnja 2013., na uzorku od 453 ispitanika, a pred vama su neki od rezultata ankete.



ŠTEDNJA NA RAZNE NAČINE

TEMA BROJA

Korak po korak do štednog plana i novog financijskog stanja

S jedne strane financijska je kriza bacila gospodarstvo na koljena, a s druge pak strane, naučila nas pravom značenju riječi *štedjeti*. Štedimo na razne načine: ulaganjem u financijske proizvode, smanjenjem potrošnje energenata, kupnjom na sniženjima, smanjivanjem i rezanjem raznoraznih troškova. Prošlogodišnja istraživanja (GfK Hrvatska) pokazuju da čak 44% građana štedi na neki način, dok kao najprivlačniji oblik ulaganja građani redom navode: oročena štednja u bankama, zatim kupnja nekretnine, a na trećem je mjestu privlačnosti - čarapa. Bilo u banci ili čarapi, bez financijskog plana, potreba i mogućnosti, nema prave odluke.

Kod ulaganja u budućnost važno je znati što i kako. Štednja, kao financijski proizvod, prepoznat je od strane građana kao siguran oblik ulaganja gdje se ulaže u razne oblike štednje, a prinosi se povećaju uz prosječnu kamatnu stopu od 3 do 5%, ovisno o proizvodu. **Ivica Brlić**, savjetnik za osobne financije s portala Financijsko-planiranje.com, kaže kako sve više građana razmišlja o ulaganjima, no zbog nepovjerenja i neznanja teško se odlučuju na druge produkte, osim štednje u banci. „Problem jest financijska nepismenost, jer 85% građana svoj novac „investira“ tamo gdje novac radi protiv nas - plaćamo kamate od 12%, dok s druge strane novac u aktivni može raditi za nas i to s kamatom, a da nije rizično ulaganje i do 20%, pojašnjava Brlić.

Najpopularnija oročena štednja – najčešće u eurima

U ponudi je nekoliko bankarskih proizvoda, odnosno više vr-

sta štednje. Tako razlikujemo oročenu štednju (kunsku ili deviznu), gdje se određeni iznos novca „posprema“ u banku na određeni rok (od mjesec do godinu dana, ili pak više), a nakon ugovorenog isteka roka pripisuju se kamate na štednju (od 1,60% kamata do 3% ili više, ovisno o roku oročenja, valuti, visini iznosa, načinu uplate). Ako se oročena sredstva podižu

prije ugovorenog roka, u pravilu se ne ostvaruje ukupna visina pripisane kamate. A *vista* štednja ili štednja po viđenju je vrsta nenamjenske štednje gdje se novčana sredstva polažu na račun u banku bez određenog roka uz nisku kamatu, ali postoji mogućnost raspolaganja u slučaju potrebe. Za sigurniju budućnost djeteta, mnogi će se roditelji odlučiti



Urednica teme
broja:
Marina Kilić,
dipl. novinar

za dječju štednju, gdje se uplaćuje određeni iznos na štedni račun djeteta. Banke na hrvatskom tržištu atraktivnim ponudama nastoje približiti i povećati ovakav oblik štednje, najčešće poticajnijim kamatnim stopama, sakupljanjem bodova ili poklonima za najmlađe. Roditelji ili zakonski skrbnici na račun dječje štednje uplaćuju određeni iznos i sami određuju dinamiku uplata, a u skladu s vlastitim financijskim mogućnostima do punoljetnosti djeteta, u kunama ili stranim valutama uz povoljne kamatne stope na štednju, gdje su kamate obično više od kamata na štednju za odrasle. Iz **Sektora za bankarstvo i druge financijske institucije pri HGK** napominju kako se unatoč navedenoj gospodarskoj situaciji, štednja građana povećala, ali uz kontinuirano usporavanje od 2009. godine. Navode kako je najzastupljeniji oblik štednje kod građana depoziti u bankama i to u stranim valutama, najčešće eurima. U desetogodišnjem razdo-

ŠTO JE DOBRO ZNATI PRIJE DONOŠENJA ODLUKE O ŠTEDNJI?

- Ciljeve štednje, odnosno namjenu štednje.
- Vremenski period (na godinu dana, dvije, deset?).
- Iznos kojeg je moguće izdvojiti. Razmotriti okvirno koliko ulagati.
- Učestalost uplata – jednokratno ili višekratno, u intervalima.
- Rizik i prinos - kakav je odnos rizika ulaganja i prinosa?
- Mogućnosti raspolaganja novcem – može li se lako i kada doći do novca?

Izvor: Hrvatska udruga banaka

MINISTARSTVO FINANCIJA: Sigurnost stambene štednje

„Model stambene štednje temelji se na zakonskim odredbama koje stambenim štedišama daju punu sigurnost da će putem sustava moći ostvariti niz prednosti, kao što su državni poticaji za stambenu štednju (državna poticajna sredstva za 2013. i sljedeće godine iznose 10 % od iznosa raspoložive stambene štednje uplaćene u godini za koju se isplaćuju državna poticajna sredstva, a najviše do iznosa od 5.000 kuna raspoložive stambene štednje po stambenom štediši tijekom jedne kalendarske godine) te namjensko korištenje sredstava (u sustavu stambene štednje, sredstva kredita mogu se koristiti isključivo namjenski, a sredstva su namijenjena stambenim potrebama i poboljšanju stambenog standarda građana).“

blju od 2002. do 2012. godine, ukupni štedni i oročeni depoziti stanovništva su se povećali za više od dva puta. Pri tome je na kraju 2012. godine evidentirano oko 131 mlrd. kuna deviznih depozita, dok je iznos štednje u kunama iznosio oko 23 mlrd. kuna.“U prvom kvartalu 2013. valutna struktura depozita je bila istovjetna valutnoj strukturi depozita iz 2012. godine, gdje se 67% depozita nalazilo u stranoj valuti, 32% depozita u domaćoj valuti, a ostatak su kunski depoziti s valutnom klauzulom. Prema trenutnim pokazateljima, možemo pretpostaviti da će i u bliskoj budućnosti kamatne stope na depozite stanovništvu ostati stabilne, uz manje korekcije“, navode iz Sektora za bankarstvo i druge financijske institucije. Prema posljednjim podacima HNB-a za svibanj, prosječna kamatna stopa stanovništvu na oročeni dugoročni depozit u eurima iznosila je 3,33%, u kunama bez valutne klauzule 3,96%, a na kratkoročne oročene depozite u eurima 2,35%, odnosno kunama 3,02%.

Porasli depoziti stambenih štediša

Sustav stambene štednje prisutan je više od 10 godina kao element financiranja stambenih potreba s ciljem podizanja kvalitete stanovanja. Unutar svoga djelokruga nadležnosti, **Ministarstvo financija** obavlja i poslove vezane za isplatu državnih poticajnih sredstava za stambenu štednju i to sukladno Zakonu o stambenoj štednji i državnom poticanju stambene štednje. Iz istog ministarstva navode kako je u sustav stambene štednje u Republici Hrvatskoj uključeno oko 840.000 stambenih štediša (prema dostupnim podacima krajem 2012. godine), a građani, odnosno stambene štedišice vrlo su dobro informirani o državnim poticajnim sredstvima. „Također, u svrhu učinkovitosti i održivosti sustava stambene štednje u tijeku je provedba analize samog sustava, nakon čega bi se, ovisno o dobivenim rezultatima donijeli zaključci o isplativosti istoga u Republici Hrvatskoj te bi se donijeli prijedlozi poten-

cijalnih pravaca daljnjeg razvoja sustava stambene štednje“, kažu nam iz Ministarstva financija. Do kraja 2012. godine depoziti stambenih štediša su porasli za 3,8% u odnosu na prethodnu godinu te su ukupno iznosili 6,3 milijarde kuna. Brlić napominje kako stambene štednje prvenstveno služe za stambeno zbrinjavanje, ali se mogu pozitivno iskoristiti i za stvaranje vlastitog kapitala, a što se tiče državnih poticajnih sredstava, dodaje: „U Hrvatskoj se od 2001. godine mijenjaju postoci. Prvo su stambene štednje i privatne mirovinske štednje imale 25%, kasnije su stambene smanjene na 15%, pa potom toga mirovinske štednje na 15%, da bi početkom 2013. ponovno poticaji na štednje pali na 10%. Treba biti jasno da država na svaku kunu poticaja koju daje zaradi tri kune, a ostale države u EU zarađuje do pet puta više. Na primjer, u Slovačkoj, gdje su prije nekoliko godina poticaji također iznosili 10%, da bi se nakon toga povećali na 12%. Sigurno je da kad i naša država stane na noge, poticaji će se povećati jer je interes da se gradi, kupuju stanovi i plaća porez“, smatra Brlić.

Novi financijski klub: Moj osobni savjetnik

Odnedavno je na tržištu aktivan i novi financijski klub za pametno ulaganje: „Moj osobni savjetnik“. Ovaj jedinstveni sustav na hrvatskom tržištu pomaže kod pametnog investiranja novca, upravljanja imovinom te utječe na novčane tokove (sma-



Ivica Brlić, savjetnik za osobne financije s portala www.financijsko-planiranje.com

„Što se tiče ulaganja u razne financijske proizvode dostupne na tržištu, svaki proizvod nudi određenoj skupini ljudi ono što bi moglo zadovoljiti njihove potrebe, samo je pitanje što odabrati, pri čemu je potreban neovisan savjet, a ne savjet zaposlenika institucije, jer vam nitko neće reći, nemojte kod nas uložiti novac, ima boljih mogućnosti u drugoj instituciji.“

njenje troškova i povećanje prihoda), kako bi građani imali što sigurniju budućnost. U ovom financijskom klubu pomoći će vam kod izrade financijskog plana, jer smatraju kako bi građani trebali poduzeti korake kako bi se sami obrazovali na imovinskom-financijskom području te sami preuzeli odgovornost za sebe i svoju obitelj. Napominju kako se financijski instrumenti u koje se može ulagati ne mogu promatrati pojedinačno, nego samo kao dio cjelovitog financijskog plana, jer neke karakteristike određenog proizvoda (npr. likvidnost) za nekoga nedostatak. Drže da je prvi korak napraviti analizu financijskog stanja, što podrazumijeva i detaljnu analizu neto imovine, novčanih tokova te pokazatelje trenutne likvidnosti, pokazatelje zaduženosti, koeficijent otplate duga, koeficijent štednje te analizu rizika likvidnosti. Tek nakon toga se može vidjeti koje karakteristike kojeg financijskog instrumenta se mogu dobro uklopiti u financijski plan jer financijski plan je dobrim djelom serija izbora i posljedica, a svaka posljedica (karakteristika produkta) otvara novi izbor.

ŠTEDNI I OROČENI DEPOZITI

RAZDOBLJE	Štedni depoziti		Oročeni depoziti i depoziti s otkaznim rokom	
	KUNSKI	DEVIZNI	KUNSKI	DEVIZNI
05.2011.	2.574,1	21.700,6	36.902,6	119.940,6
05.2012.	2.419,0	21.463,6	40.380,9	124.374,5
05.2013.	2.685,0	24.208,3	38.304,4	126.788,4

Izvor: HNB (u milijunima kn)

Potreban oblik štednje za starije dane

Treći stup ili dobrovoljno mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje, regulirano je Zakonom o obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima, a čije se promjene očekuju krajem ove godine s ciljem unaprjeđenja mirovinskog sustava. Na hrvatskom tržištu posluju, prema podacima Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga iz lipnja ove godine, 23 dobrovoljna mirovinska fonda, a od toga 6 otvorenih te 17 zatvorenih mirovinskih fondova.

Iako dobrovoljno mirovinsko osiguranje ima dobre naznake sigurnog oblika ulaganja, kao i perspektivnu budućnost, ovaj oblik štednje još uvijek je u Republici Hrvatskoj nedovoljno prepoznat, a posebice od strane poslodavaca koji ne ugovaraju u kolektivnim ugovorima odredbe o mogućim neopozivim izdvajanjima poslodavaca za svoje radnike u treći mirovinski stup, slažu se i iz Ministarstva rada i mirovinskog sustava.

Svaka država ima svoju specifičnu zakonsku regulativu u području dobrovoljnog kapitaliziranog mirovinskog sustava s različitim poticajima, a u Republici Hrvatskoj poticajna sredstva iz državnog proračuna iznose 15% od uplaćenog doprinosa pojedinog člana fonda (najviše do uloga 5.000 kuna po članu tijekom jedne kalendarske godine). Osim državnih poticajnih sredstava, sigurnosti uloženog novca, gdje pojedinac sam odlučuje o iznosu i datumu uplate, valja napomenuti kako kod ovog oblika ulaganja nema pristupne dobne granice, a sredstva na računu, kao osobna imovina, su nasljedna, dok su moguće i porezne olakšice poslodavcima (za iznos premije koju poslodavac uplaćuje zaposleniku svakog mjeseca ili u jednoj rati, a do

visine 500 kuna mjesečno, odnosno ukupno do 6.000 kuna godišnje).

Sustav unaprijediti olakšanim pristupom

Kao potrebni preduvjeti za razvoj i poticanje privatne mirovinske štednje, svakako su povećana informiranost o poznavanju ovog oblika ulaganja, a pružatelji usluga trebaju stvarati dugotrajno povjerenje u sustav. „Ljudi su svjesni i često ističu potrebu za mirovinskom štednjom i materijalnim osiguranjem u starosti, ali navedena se svijest razmjerno rijetko pretvara u stvarnu aktivnost osiguranja i štednje. To se mnogo puta pretvori u odgađanje i neodlučnost. Razlog bi mogao biti dugotrajan i složen postupak sklapanja ugovora o osiguranju ili štednji“, kaže **Predrag Bejaković** iz Instituta za javne financije. Kao drugi problem navodi nedostupnost ili nepostojanje jasnih informacija o mogućnostima štednje i osiguranja te nedovoljno razumijevanje složene odluke o ulaga-

njima, te dodaje: „Sudjelovanje u privatnim dobrotvornim mirovinskim sustavima osiguranja i štednje može se znatno unaprijediti olakšavanjem pristupa i pojednostavljenjem upisa, informiranjem o mogućnostima i prednostima osiguranja i štednje te smanjivanjem troškova i napora osiguranoj osobi“. Bejaković zaključuje kako je najvažnije da radnom sposobnom stanovništvu mora biti jasno kako u većoj mjeri sami moraju brinuti za vlastitu starost te da kasnije ne mogu i ne smiju više nekog drugog optuživati što nisu uštedjeli dovoljno dok su bili mladi, a nositelji vlasti i poslodavci trebali bi ugraditi pozitivne poticaje koji će biti prepoznatljivi osiguranicima.

Nova zakonska regulativa

Unaprjeđenje sustava dobrovoljne mirovinske štednje nastojat će se provesti uređenjem predmetne zakonske regulative. „Prateći kretanja u sustavu mirovinskog osiguranja na temelju individualne kapitalizirane štednje kroz višegodišnju primjenu postojećeg Zakona o obveznim i dobrovoljnim mirovinskim fondovima, njegova dosadašnja primjena ukazuje na potrebu razdvajanja



dr. sc. Predrag Bejaković, Institut za javne financije
„U svijetu oskudnih izvora materijalnih dobara, izbor jedne

podrazumijeva žrtvovanje neke druge stvari, a oportunitetni trošak predstavlja vrijednost žrtvovanog tog drugog dobra ili usluge. Za kućanstvo ili osiguranika ti su troškovi prinosi koji su se mogli ostvariti da se novac koristio za druge svrhe. Takvi troškovi često su skriveni i krajnje nesigurni, ali se s velikom vjerojatnošću može procijeniti kako su i dalje znatno manji od koristi koje se ostvaruju dobrovoljnim mirovinskim osiguranjem.“

dva postojeća sustava individualne kapitalizirane štednje (obvezni i dobrovoljni) u dva posebna zakona, kako bi se omogućio daljnji razvoj i unaprjeđenje sustava individualne kapitalizirane štednje, a s ciljem veće uključenosti građana i bolje buduće socijalne sigurnosti osiguranika“, poručuju iz **Ministarstva rada i mirovinskog sustava**. Tako se novi Zakon očekuje krajem ove godine, a kojim će se urediti poslovanje dobrovoljnih mirovinskih fondova te društava koja njima upravljaju radi osiguranja učinkovitosti i likvidnosti financijskih tržišta.

KAKO ŠTEDIMO U DOBROVOLJNOM MIROVINSKOM FONDU?

- Član dobrovoljnog mirovinskog fonda ugovorom se obavezuje uplaćivati doprinose u odabrani fond.
- Doprinosi predstavljaju iznos sredstava koji je definiran odredbama ugovora.
- Sredstva svih članova fonda ulažu u vrijednosne papire prema zakonskim odredbama.
- Tijekom vremena štednje fond kapitalizira uplaćena sredstva, te se time povećava imovina na osobnom računu svakog člana fonda.

Izvor: REGOS

ČLANSTVO I NETO IMOVINA DOBROVOLJNIH MIROVINSKIH FONDOVA

	Otvoreni dobrovoljni mirovinski fondovi		Zatvoreni dobrovoljni mirovinski fondovi	
Razdoblje (kraj)	6.2012.	6.2013.	6.2012.	6.2013.
Broj članova	190.473	198.434	18.738	23.095
Neto imovina (u kn)	1.784.741	2.046.565	358.645	458.347

Izvor: HANFA

ŽIVOTNO OSIGURANJE

ULOG ZA SIGURNIJU BUDUĆNOST

Statistički financijski izvještaji osiguravatelja pokazuju kako i u vrijeme krize životna osiguranja imaju najveći potencijal za rast i razvoj, a građani sve više prepoznaju važnost životnog osiguranja kao ulog u sigurniju budućnost. Za još bolji razvoj tržišta, potrebna je dodatna edukacija i povećanje svijesti građana o važnosti životnog osiguranja te razvoj novih proizvoda prema željama i potrebama osiguranika.

Odabir police životnog osiguranja ovisi o potrebama i mogućnostima osiguranika, a na tržištu su dostupni sljedeći oblici ulaganja: mješovito životno osiguranje, osiguranje za slučaj smrti, osiguranje u korist djeteta, doživotno osiguranje, investicijsko životno osiguranje, dopunsko osiguranje od posljedica nesretnog slučaja, dopunsko osiguranje za slučaj operacija.

Životno osiguranje zadovoljava sve potrebe

Nekoliko je pogodnosti ugovaranja police životnog osiguranja. „Građani imaju mogućnost

sustavne štednje i istovremenog ulaganja u vlastitu sigurnost i sigurnost svoje obitelji, polica pruža zaštitu od financijskih gubitaka koji mogu nastati kao posljedica neizvjesnih događaja, a omogućuje i dugoročnu štednju koja se može iskoristiti za održanje životnog standarda u kasnijim godinama, dok se prilikom traženja kredita u bankama polica može založiti kao instrument osiguranja kredita“, pojašnjava **Snježana Bertoncelj**, predsjednica Udruženja osiguravatelja pri HGK i predsjednica Uprave Erste osiguranja VIG. Napominje kako je životno osiguranje u potpunosti prilagođeno potrebama građana, jer građani sami mogu odlučivati koliko žele štedjeti, odnosno sami kreiraju iznos osigurane svote te ovisno o potrebama, mogućnostima i ciljevima, mogu birati između nekoliko različitih proizvoda životnog osiguranja.

Ohrabrujući financijski pokazatelji

Na kraju 2012. godine aktivno je bilo oko 776 tisuća policia životnih osiguranja, što predstavlja porast od oko 3% u odnosu na prethodnu godinu. Zaračunata bruto premija životnih osiguranja u 2012. godini iznosila je 2,46 milijardi kuna te je prvi put nakon 2008. godine zabilježila rast, točnije 1,2% u odnosu na 2011. godinu. Prva polovica ove godine daje razloga za optimizam, jer su u prvom polugodištu 2013. godine društva za osiguranje zaračunala bruto premiju u skupini životnih osiguranja u iznosu od

1.237.105.891 kuna, što je porast od 5,9% u odnosu na isto razdoblje prošle godine, a najveći udio ima klasično životno osiguranje s premijom višom 7,5%, također u odnosu na prethodnu godinu. „To predstavlja značajan pozitivan pomak za tržište životnih osiguranja jer smo prethodnih godina svjedočili laganom padu premije. Naime, iako su osiguravajuća društva pokazala stabilnost poslovanja i svojevrsnu otpornost na utjecaje gospodarske krize, prvenstveno zbog strogog i konzervativnog pristupa ulaganjima i upravljanja rizicima, ipak se recesija osjetila u dijelu prodaje osiguranja i višestrukim povećanjem zahtjeva za prijevremenim raskidom policia osiguranja“, komentirala je Bertoncelj financijske rezultate

Mjere za stabilizaciju portfelja

Gospodarska kriza uvelike je utjecala na preferencije građana, jer su na vrijednosti dobili svi proizvodi koji daju garanciju i sigurnost ulaganja. Bertoncelj napominje kako su klasična životna osiguranja te osiguranja vezana na indekse vrijednosnica s garancijom isplate upravo takvi proizvodi te su prepoznati od strane klijenata kao oblik sigurnog ulaganja. Takav zaokret u preferencijama vidljiv je i u premijskim rezultatima, kako pojašnjava predsjednica Udruženja osiguravatelja pri HGK, gdje je rast nove premije klasičnih mješovitih osiguranja u 2012. godini bio 70,2 milijuna kuna ili 20,65% u od-

nosu na prethodnu godinu, dok su istovremeno najveći gubitnik osiguranja kod kojih osiguranik na sebe preuzima investicijski rizik (tzv. *unit linked*), a kod kojih je nova premija pala za 16,6 milijuna kuna ili 19,67% manje od prethodne godine. Kako bi se oduprijele gospodarskoj krizi, osiguratelji permanentno poduzimaju mjere za stabilizaciju ukupnog portfelja životnih osiguranja putem redovitih aktivnosti oko naplate dužne premije, smanjenja broja otkupa uz mogućnost promjena (visina premije i trajanja osiguranja) ili omogućavanjem dobivanja zajma kod osiguravajućih društava uz konkurentne kamatne stope, jer su štednja i ulaganje u životno osiguranje preduvjet sigurnije budućnosti svakog pojedinca i njegove obitelji.



Snježana Bertoncelj, predsjednica Udruženja osiguravatelja pri HGK i predsjednica Uprave Erste osiguranja VIG

„Životna osiguranja predstavljaju vid dugoročne štednje za starost i kao takva trebaju biti prepoznata i porezno poticana od strane države. Dugoročnu štednju kroz uplate u životna osiguranja treba izjednačiti s trećim (dobrovoljnim) mirovinskim stupom, odnosno uvesti porezne olakšice za police osiguranja života čiji se istek ugovora poklapa s odlaskom u mirovinu.“

BROJ ŽIVOTNIH OSIGURANJA I ZARAČUNATA BRUTO PREMIJA

	BROJ OSIGURANJA		ZARAČUNATA BRUTO PREMIJA U KN	
	6.2012.	6.2013.	6.2012.	6.2013.
RAZDOBLJE				
Životno osiguranje	773.243	776.439	1.008.912.809	1.084.237.780
Rentno osiguranje	2.277	2.042	4.751.405	5.734.178
Dodatna osiguranja uz životno osiguranje	562.106	604.172	80.362.248	78.137.328
Osiguranje za slučaj vjenčanja ili rođenja	4.198	3.951	3.981.824	3.727.825
Životna ili rentna osiguranja kod kojih osiguranik na sebe preuzima investicijski rizik	53.771	50.069	70.226.056	65.268.781
UKUPNO	1.395.595	1.436.673	1.168.234.342	1.237.105.891

Izvor: Hrvatski ured za osiguranje

ULAGANJE U PLEMNITE METALE

Isplativost i vrijednost investicije

U vrijeme krize i tržište plemenitih metala se promijenilo – otkupne cijene metala su visoke, a i prodaja, pogotovo ona iz obiteljskih sefova, je porasla. Od najpopularnijih, zlata i srebra, u krizi su se odrekli mnogi, unatoč činjenici njihove isplativosti. Naime, financijski analitičari napominju kako su plemeniti metali isplativ i siguran ulog, jer su se uspjeli oduprijeti svim ekonomskim krizama, a kroz povijest su zadržali svoju vrijednost i atraktivan pristup ulagačima.

Za odabir ulaganja u plemenite metale (zlato, srebro, platina, paladij, rodij), bilo u papirnatom ili fizičkom obliku, potrebno je imati financijskog savjetnika s punim povjerenjem, odnosno dobar izvor informacija, iskustva i znanja o kretanjima na tržištu. Ulaganjem u plemenite metale moguće je povećati ili očuvati imovinu, a mogu biti dio ulagačkog portfelja. S financijskim savjetnikom potrebno se savjetovati o načinu ulaganja, odnosno je li isplativije ulagati u fizičkom obliku ili u certifikate o vlasništvu, koji dokazuje pravo vlasništva određene količine dragocj-

nog metala, a oni kao takvi ostaju pohranjeni u trezorima. „Već stoljećima zlato i srebro pružaju mogućnost sigurne investicije novca. Unatoč svim ekonomskim i financijskim krizama, zlato je sigurna mogućnost zaštite od opadanja vrijednosti valuta. Zbog sve veće potražnje i ograničene dostupnosti, očekuje se daljnji rast vrijednosti zlata. U odnosu na papirnatu novac, zlato se ne može tek tako umnožiti“, objašnjava **Ljubomir Kosanović**, urednik portala Zlatoisrebroinvest.com te napominje kako je pozitivna strana tog metala ta kako u vrijeme visoke inflacije, investicija u zlato zauzima važnu funkciju u osiguranju vrijednosti imovine.

Sigurno utočište u kriznim vremenima

Davor Štefan, financijski analitičar kaže kako su obilježja koja krasi domaće tržište niska likvidnost, mali promet, nepovoljan trend gospodarskih pokazatelja, nedorečena regulativa, a zajedno i sa stranim tržištem velika neizvjesnost i volatilitet, i ključ svega, zabrinjavajuće dug period nepovjerenja, te savjetuje kako i dalje moramo biti na oprezu. „Možda će neki prokomentirati, da je ovo sada pravo vrijeme kada se oblikuju i zauzimaju ulagačke pozicije. Da, ali moramo biti sigurni i realni, i postaviti si pitanje jesmo li upravo mi ti, odabrani, ulagači koji imamo prave informacije. Stoga, ako već u današnje vrijeme imamo sreću i priliku ulagati, priklonio bih se strategiji sačuvajmo imovinu, disperzirajući ulaganje pažljivim odabirom visoko likvidnih, prvoklasnih instrumenata“, kaže Štefan.

Kosanović napominje kako se 20 do 30% ukupne ušteđevine čuva u plemenitim metalima,

a u doba recesije i krize taj portfelj bi trebao biti puno veći, jer svjetska praksa govori da se dio imovine pretvori u plemenite metale, te dodaje: „Već nekoliko godina svim zainteresiranim preko portala nudimo dugoročne štedne programe kupnje plemenitih metala, jer se na taj način izbjegavaju mogući gubici uslijed jednokratne kupnje, pošto je cijena plemenitih metala promjenjiva“. Štefan navodi kako su prednosti ulaganja u plemenite kovine sigurno utočište u kriznim vremenima, odnosno trend rasta i stabilnost cijene zlata u posljednjih dvanaest godina, dok od nedostatka ističe nepovjerenje prema institucijama, kao i ponudu novih sofisticiranih financijskih proizvoda.

Promjene na tržištu

Na pitanje kakve nas promjene očekuju na tržištu plemenitih metala, Štefan odgovara: „Novi podaci, iznenadne odluke sudionika na tržištu, odstupanje od planova i promjene strategija, čine tržište volatilnim, čime daju priliku špekulantima za veću aktivnost na kraći rok. Ključni čimbenici su i dalje deflacija i rast cijena dionica u svijetu, što je mnoge ohrabrio da se ipak nazire kraj krize. Svakako treba spomenuti Kinu i Indiju, važne kreatore potražnje za plemenitim kovinama, čija su nedavna kretanja gospodarskih pokazatelja, kao i prognoze imale utjecaj na promjenu cijene zlata.“ Prema Štefanu ne treba zanemariti budućnost u Eurozoni i zaboraviti na trinaestogodišnji sporazum o zlatu i namjeru kreatora o ustrajnosti provođenja dosadašnje politike, te Rusiju, nezaobilaznog sudionika na tržištu plemenitih kovina i s vječnom enigmom procjene rezervi zlata i drugih rijetkih kovina.



Davor Štefan,
financijski analitičar
„Nakon što se donese odluka uložiti li u zlato, uvijek ostaje

otvoreno pitanje u kojem iznosu. Svjetski prosjek iznosi 10,5%, dok je europski nešto viši i iznosi preko 40%, a u SAD-u održavaju razinu od 70% vlastitih rezervi.“



Ljubomir Kosanović,
urednik portala www.zlatoisrebroinvest.com

„Do sada u Hrvatskoj nije bilo moguće kupovati investicijsko zlato i srebro, već su građani kupovali preko stranih tvrtki i isto pohranjivali u EU, jer je trošak uvoza iznosio 60%, dok se u EU na kupovinu investicijskog zlata ne plaća nikakav porez. Ulaskom Hrvatske u EU ovi koncepti ulaganja su prošireni i na nas, te se nadam da će građani prepoznati nova trendovska sigurna ulaganja i tako povećati vrijednost svog kapitala.“

NAJČEŠĆE GREŠKE INVESTITORA KOD ULAGANJA

Kako bi pravilno investirali, potrebno je izbjeći najčešće greške investitora:

- nedovoljna informiranost o ulaganjima u srebro i zlato,
- nepoznavanje pozitivnih i negativnih strana ulaganja u plemenite metale,
- kupnja zlata i srebra putem kredita,
- nedovoljna upućenost u osobne prihode i rashode,
- neprilagođena investicijska strategija na spremnost preuzimanja rizika,
- neadekvatno planiranje bez uzimanja u obzir sigurnosti, isplativosti i potrebe za likvidnošću.

Izvor: www.elementum.hr

Na jesen prvi izdašniji natječaji za male i srednje poduzetnike iz strukturnih fondova Europske unije

Prije ulaska u EU najavljujvano je kako će iz strukturnih fondova biti dostupna znatno veća sredstva za male i srednje poduzetnike. Kada možemo očekivati natječaje takve vrste i što će biti moguće financirati?

D.C., Karlovac

Hrvatska je i službeno započela s korištenjem strukturnih fondova EU, a s ciljem podizanja njezine konkurentnosti i regionalnog razvoja na zapadnoeuropsku razinu. Između brojnih drugih područja koja se želi poticati i unaprijediti, značajna sredstva namijenjena su i jačanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

PROIZVODNJA, TURIZAM, KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE

Konkretno, riječ je o sredstvima Europskog fonda za regionalni razvoj koja će se kanalizirati kroz dvije grant sheme odnosno natječaja za bespovratna sredstva, a raspisivanje natječaja i evaluaciju prijave provodit će Ministarstvo poduzetništva i obrta. Prvi će natječaj za bespovratna sredstva biti usmjeren na dva cilja: poboljšanje učinkovitosti i produktivnosti malih i srednjih poduzeća kroz investicije vezane za nove tehnologije u proizvodnim procesima kao i kroz primjenu rezultata istraživanja i razvoja u proizvodnji; te poboljšanje kvalitete turističkih proizvoda podizanjem kvalitete

smještajnih kapaciteta i komplementarne infrastrukture.

Vrste ulaganja koje će biti moguće financirati odnose se na uvođenje novih proizvoda, proširenje proizvodnje, kupnju novih tehnologija i opreme, postizanje višeg stupnja zaštite okoliša, korištenje obnovljivih izvora energije i sl. Poduzeća koja pokrivaju turistički sektor moći će ulagati u izgradnju novih te osuvremenjivanje postojećih smještajnih objekata, u objekte s namjenom kongresnog turizma, sporta i rekreacije te ulagati u cilju postizanja standarda EU u zaštiti okoliša. Cilj je ovih vrsta ulaganja produžiti turističku sezonu uvođenjem dodatnih sadržaja koji bi bili iskoristivi kroz cijelu godinu te jačati i razvijati kontinentalni turizam. Prema najavama, ukupno će za financiranje biti na raspolaganju 30 milijuna eura, a pojedinačan iznos bespovratnih sredstava kretat će se od 500.000 do 3,5 milijuna eura pri čemu ukupna vrijednost ulaganja mora biti najmanje 1.000.000 eura. Ovisno o vrsti korisnika, vrsti projekta i pravilima o državnim potporama sufinancirat će se maksimalno 50 do 60 posto vrijednosti projekta. Prihvatljivi korisnici su pravne i fizičke osobe definirane sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva.

Također, najavljuje se i natječaj koji će poticati sektor informacijskih tehnologija. Ova shema bespovratnih sredstava

odnosi se na analizu i inovacije poslovnih procesa primjenom ICT tehnologija. Cilj ove financijske alokacije jest unaprijediti tržišne pozicije i povećanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća razvojem inovativnih rješenja za specifične poslovne probleme kroz ulaganja u informacijsko telekomunikacijske tehnologije. Aktivnosti koje će biti moguće sufinancirati odnose se na implementaciju novih ICT rješenja, izobrazba djelatnika, nova rješenja za integriranje poslovanja poslovnih subjekata, iskorištavanje mogućnosti širokopojasnih rješenja kao što su e-učenje i e-poslovanje, nabava opreme i softvera isl. Za ovu vrstu ulaganja pojedini projekt moći će zatražiti potporu u vrijednosti od 20.000 – 100.000 Eura.

IZAZOVI I PRILIKE ZA PRIJAVITELJE

Kroz spomenute sheme hrvatskim će poduzetnicima biti dostupna ukupno 33 milijuna Eura bespovratnih sredstava. Nedvojbeno prednost ovakvih grant shema, u odnosu na tek dvije konkretne mogućnosti koje su bile na raspolaganju u pretpristupnom razdoblju, upravo je znatno veći iznos sredstava kojima se potiču mali i srednji poduzetnici. Potencijalne koristi za prijavitelje su brojne; od povećanja produktivnosti i smanjenja troškova, mogućnosti razvoja novih proizvoda i usluga, nabava mo-

dernijih tehnologija i opreme, pa do stvaranja novih radnih mjesta. Ono što svaki potencijalni prijavitelj ipak mora imati na umu jest to da sudjelovanje na svakom natječaju za EU sredstva podrazumijeva unaprijed osigurano otprilike 50% sredstava, kao i činjenicu da se tek dio sredstava uplaćuje unaprijed a preostali, veći dio sredstava dobiva se po završetku cjelokupnog ulaganja. Spomenute natječaje raspisati će Ministarstvo poduzetništva i obrta a objave istih očekuju se na jesen.

PODRŠKA ZAGREBAČKE BANKE KORISNICIMA EU FONDOVA

Kroz instrumente kohezijske politike Europske unije, Hrvatska ima na raspolaganju značajna financijska sredstva alocirana iz strukturnih fondova i kohezijskog fonda. Zagrebačka banka aktivno podržava svoje klijente u korištenju postpristupnih fondova primarno kroz sufinanciranje i međufinanciranje projekata, ali i ostalim posebno prilagođenim proizvodima i uslugama, nadovezujući se na vlastito višegodišnje iskustvo praćenja klijenata u sudjelovanju na natječajima predpristupnih fondova EU te na bogato iskustvo banaka članica UniCredit Grupe iz zemalja koje već niz godina realiziraju sredstva iz EU fondova.



Kristina Cappucci,
EU desk
Zagrebačke banke

■ 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



INVESTICIJSKI BAROMETAR

Investicijski barometar prikazuje s koliko bi novca na dan 14.08.2013. 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 15.07.2013.
VALUTE		
Eur	99.580 kn	-0,32%
USD	98.585 kn	-2,23%
DIONICE		
Hrvatski telekom d.d.	89.196 kn	+4,36%
Petrokemija d.d.	92.394 kn	-9,36%
Adris grupa d.d. (povl.)	112.260 kn	-2,13%
Ingra d.d.	102.875 kn	+4,21%
Ina d.d.	108.646 kn	+0,79%
Ericsson Nikola Tesla d.d.	110.035 kn	-1,77%
Valamar Adria Holding d.d.	149.050 kn	+4,26%
AD plastik d.d.	116.503 kn	+1,41%
Dalekovod d.d.	40.594 kn	+16,16%
Končar - elektroindustrija d.d.	111.175 kn	+0,96%

NOVČANI FONDOVI		
Agram Euro Cash	102.065,58 kn	-0,01%
Locusta Cash	101.592,47 kn	+0,21%
PBZ Euro Novčani	100.946,94 kn	-0,19%
OBVEZNIČKI FONDOVI		
HPB Obveznički	97.809,33 kn	+0,69%
Capital One	101.821,78 kn	+0,89%
ZB bond	95.983,52 kn	-1,24%
MJEŠOVITI FONDOVI		
Allianz Portfolio	102.417,05 kn	+0,76%
ZB global	101.160,45 kn	-0,57%
HI-balanced	101.299,11 kn	-0,66%
KD Balanced	101.562,62 kn	+2,16%
OTP uravnoteženi	103.321,64 kn	+1,98%
ICF Balanced	89.706,61 kn	-1,31%
DIONIČKI FONDOVI		
NETA New Europe	93.137,93 kn	+0,31%
KD Nova Europa	91.149,92 kn	-0,13%
ZB euroaktiv	109.190,34 kn	+3,31%
HPB WAV DJE	109.374,78 kn	+3,61%
KD Victoria	116.308,32 kn	+7,90%
A1	108.698,98 kn	+2,30%

hrportfolio.hr
investicijski fondovi

0800600700

Mi osiguravamo dobar osjećaj potpune sigurnosti!

Osim produkata životnog osiguranja krojenih prema potrebi svakog pojedinca, od srpnja ove godine Merkur osiguranje je uz osiguranje od nezgode klijentima ponudilo i mogućnost ugovaranja osiguranja za slučaj nastanka kritičnih stanja uslijed nezgode kao primjerice u slučaju teških opekлина, sljepoće, gluhoće, kome, transplantacije vitalnih organa te gubitka ekstremiteta.

Klijenti sami biraju, između nekoliko ponuđenih opcija, visi-

nu premije i osigurane svote. Također, klijentima se nudi mogućnost da dodatno uz osiguranje od nezgode ugovore i tzv. rentnu naknadu koja im u slučaju nezgode i invaliditeta većeg od 50% omogućava mjesečnu isplatu u iznosu od 100 eura kroz 10 godina. Nezgode nažalost ne možemo spriječiti, ali policom osiguranja od nezgode možemo ublažiti posljedice kroz financijsku potporu koju pruža osiguranje.

Merkur osigurava najvažnije na svijetu - život i zdravlje!

Merkur osiguranje uvodi novost: program Moj izbor za isplatu naknade za rođenje prvog i trećeg djeteta i majci - osiguraniku i ocu - osiguraniku.

Pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj uniji i prihvaćanjem nove zakonske regulative, na području osiguranja života došlo je do određenih promjena. Stoga, od 1. srpnja, 2013. žene i muškarci mogu ugovoriti policu osiguranja života po istim uvjetima. Osim navedenih promjena Merkur osiguranje je uvelo i određene novosti te obogatilo svoju dosadašnju ponudu životnih proizvoda raznim pogodnostima i mogućnostima za svoje buduće osiguranike. Tako primjerice od sada ukoliko osiguranik, muškarac ili žena, ugovori policu osiguranja života prema programu Moj izbor dobiva naknadu za rođenje djeteta u iznosu od 3% od ugovorene osigurane svote. Također, novost je i da od sada osiguranik dobiva i naknadu osim za rođenje prvog djeteta i za rođenje trećeg djeteta.





IZDAVAČU MEDIJA POSLOVNI SAVJETNIK OBNOVLJENI ISO CERTIFIKATI

Tijekom srpnja ove godine u poslovnim prostorima **Centra za management i savjetovanje d.o.o.** (dio Business Media Group) proveden je nadzorni audit prema zahtjevima normi ISO 9001:2008 i ISO 14001:2004. Tijekom audita posebna je pažnja posvećena politici, ciljevima, nadzoru nad procesima te usklađenosti sa zakonskim propisima vezanima uz očuvanje okoliša kao i zahtjeva ostalih normi primjenjivih na djelatnost poduzeća. Proverjeno je i poznavanje aktivnosti koje provode nadležne osobe kao i zahtjevi normi primjenjivih na njihov rad. Prema nalazima i zaključcima auditori iz tvrtke Adria norma su upravnom odboru QS Zürich AG preporučili produženje certifikata poduzeću Centar za management i savjetovanje d.o.o.

MINI AKADEMIJA ZA VODITELJE UREDA, TAJNICE I ADMINISTRATIVNE DJELATNIKE

U organizaciji časopisa Poslovni savjetnik i Tajnica.hr, drugu godinu za redom u Zagrebu od 15. do 18.10.2013. održat će se Mini akademija za voditelje ureda, tajnice i administrativne djelatnike. U sklopu ovogodišnje Mini akademije kroz 24 interaktivnih radionica uz devet vrhunskih predavača, organizatori će polaznicima omogućiti da usvoje ili se podsjetite znanja iz čitavog niza područja poslovanja neophodnih za uspješno obavljanje posla. Predavači su: **Jasminka Samardžija, Ljiljana Buhač, Marko Alerić, Andreja Marcetić, Darko Sambol, Marija Novak Ištok, Sanja Gomuzak, Tomislav Novak i Valentina Bocak**. Cijena jedne kotizacije za četverodnevni program iznosi 1.960,00 kn + PDV 25%. Svaki sudionik dobit će i potvrdu o sudjelovanju.



pametna špica

8. PAMETNA ŠPICA

Grad Duga Resa u suradnji s udrugom Pametna špica organizira 8. Pametnu špicu, besplatnu edukaciju za studente i mlade poslovne ljude koji će 14. rujna imati priliku upoznati nove trendove tržišta i ostale zanimljive načine međusobne suradnje.

U sklopu ovog edukativno-društvenog događaja održat će se panel diskusija na temu „Suradnja mladih i regionalni razvoj“ s nekoliko podtema: kultura suradnje kao osnova uspješne komunikacije, poslovna i razvojna suradnja u EU, komunikacija mladih i opcije koje se pružaju i trendovi tržišta 2013-2015. U panelu koji će se razviti iz predavanja **prof.dr.sc. Saše Petra** predviđeno je sudjelovanje **prof.dr.sc. Zvonka Orehovca** (sigurnost kritične nacionalne infrastrukture i regionalna suradnja), **mr.sc. Andreje Marcetić** (trendovi obrazovanja, cjeloživotno učenje) i **Karla Matića** (prijenos znanja kroz neinstitucionalne oblike komunikacije mladih). U prezentaciji projekata predviđeno je predstavljanje startupa SocialUP **Maje Marić**.

Literatura

TRENUCI ODLUČIVANJA

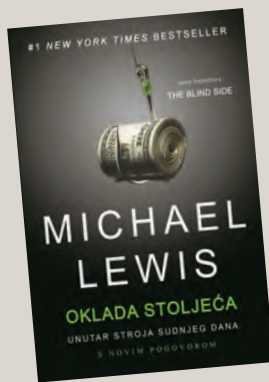


GEORGE W. BUSH

Trenuci odlučivanja

George W. Bush, 550 str., tvrdi uvez, 262,50 kn

G.W. Bush počinje pisati svoje memoare na dan kad je napustio sve predsjedničke dužnosti, pa tako u svojoj knjizi bivši američki predsjednik opisuje sve relevantne događaje iz bivših mandata.



Oklada stoljeća

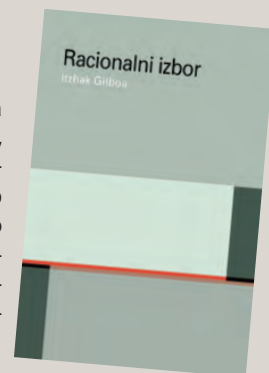
Michael Lewis, 190 str., meki uvez, 210 kn

Stvaran, tihi krah, dogodio se tijekom prošle godine, na bizarnim feeder tržištima na kojima sunce ne sije, a SEC se ne usudi ili ne trudi ići. Pametni ljudi koji su shvaćali što se događalo ili se moglo dogoditi bili su paralizirani nadom i strahom; u svakom slučaju, nisu govorili. Ključno pitanje je ovo: tko je razumio rizik ugrađen u pretpostavku kontinuirano rastućih cijena nekretnina, rizik koji se dnevno umnažao stvaranjem tih ezoteričnih umjetnih vrijednosnica koje su bilo široko bazirane na hrpama sumnjivih hipoteka? Michael Lewis preokreće istragu kako bi stvorio svježiju priču vođenu stvarnim osobama punu ogorčenosti i crnog humora, prikladan nastavak svom bestselleru Liar's Poker.

Racionalni izbor

Itzhak Gilboa, 180 str., meki uvez, 157,50 kn

Knjiga je precizan, sažet i ne prestručan uvod u neke od temeljnih spoznaja teorije racionalnog izbora. Oslanja se na formalne teorije mikroekonomije, odlučivanja, igara i društvenog izbora, kao i ideje razvijene u filozofiji, psihologiji i sociologiji. Itzhak Gilboa tvrdi da je ekonomska teorija pružila skup moćnih modela i širokih uvida koji su promijenili naš način razmišljanja o svakodnevnom životu. Poglavlja pokrivaju ostvarivost i poželjnost, maksimizaciju korisnosti, optimizaciju s ograničenjima, očekivanu korisnost, vjerojatnost i statistiku, agregaciju preferencija, igre i ravnoteže, slobodna tržišta, te racionalnost i emocije.



Održavanje Microsoft Dynamics NAV sustava

Implementacija ERP sustava (posebno za hrvatske tvrtke je interesantan Microsoft Dynamics NAV) postaje nužna za tvrtke koje žele imati ažurne, kvalitetne i bogate podatke o svom poslovanju bez dodatnog troška administracije kako bi mogle adaptivno upravljati poslovanjem u tržišnim uvjetima kakve imamo danas. Implementirani ERP softver zahtjeva održavanje licence i uslugu održavanja sustava. Vrlo je bitno držati sustav u vitalnom stanju na način da je usklađen s potrebama tvrtke sa što je moguće manje programskih promjena i da koristi što je moguće mlađu verziju NAV softvera kako ne bi bilo iznenađenja.

Kupnja softverske licence

Kupnjom softverske licence, tj. prava na korištenje softvera, kupac stječe pravo na korištenje kupljene verzije softvera u kupljenom opsegu funkcionalnosti. Kupac ima pravo koristiti Microsoft Dynamics NAV u skladu s kupljenom licencom slijedeći licenčna pravila Microsofta bez vremenskog ograničenja. Za proširenje prava u licenci (povećanje opsega funkcionalnosti i broja korisnika, ili korištenje zakrpa, novijih funkcionalnosti i verzija), kupac NAV-a mora plaćati godišnju naknadu za održavanje licence. Kako bi softver dao maksimalnu vrijednost za uloženo u što kraćem vremenu, kupac koristi vanjske usluge za implementaciju i održavanje softvera.

Vrijednost mlađih verzija softvera

Vrijednost sustavnog nadograđivanja produkcijskog softvera na mlađe verzije i korištenje usluge održavanje softvera čija je namjena podrška procesima upravljanja poslovanjem, kao što su softveri iz ERP obitelji softvera, je neupitna, ali najčešće njihovim korisnicima vidljiva i mjerljiva u trenucima u kojima će nastupiti ili su nastupile poslovne promjene prvenstveno uvjetovane zakonskim promjenama. Proteklih nekoliko godina smo svjedoci stalnih zakonskih promjena, ali najveće promjene su nastale u posljednjih nekoliko mjeseci uzrokovane ulaskom Hrvatske u EU. Sudeći po promjenama u proteklih nekoliko godina i po naj-

vama zakonskih promjena iz ministarstava, očekujemo da će i naredno vrijeme biti dinamično u smislu usklađivanja poslovanja i softvera s promjenama. Održavanje softvera je aktivnost koju je potrebno planirati i u operativnom i u troškovnom smislu već u trenutku izbora softvera koji će biti implementiran. Održavanje softvera se sastoji od dva dijela, održavanja licence i usluge održavanja sustava, a traje za cijelo vrijeme korištenja softvera. Uobičajeno razdoblje u kojem implementirana verzija softvera zadovoljava potrebe tvrtke nazivamo vijekom trajanja softvera koji se mjeri od datuma početka projekta implementacije softvera (podrazumijeva se da je to razdoblje od pet godina). Možda navedeno razdoblje izgleda kratko, ali za to vrijeme se dogodi niz promjena u procesima tvrtke što uzrokuje neusklađenost implementiranog softvera, dok s druge strane u isto vrijeme proizvođač izda i nekoliko novijih verzija. Period korištenja softvera je u praksi dulji od realnog vijeka trajanja softvera. Korištenje softvera nakon isteka njegovog uobičajenog vijeka trajanja neće uzrokovati posljedice koje uzrokuje npr. konzumiranje hrane nakon isteka roka valjanosti, ali će uzrokovati bitno povećanje troškova održavanja, te smanjiti efikasnost poslovnih procesa. Za svaki softver, pa tako i za NAV, održavanje se sastoji od dvije usluge: održavanja licence i usluge održavanja sustava. Održavanje licence je usluga koju nudi originalni proizvođač softvera, a održavanje sustava je usluga koju obično nudi implementator sustava. Pojedina verzija NAV-a koju implementiramo sastoji se od svjetski dostupne verzije koju proizvodi Microsoft, i lokalizacije verzije koju proizvodi ESKA.

Održavanje softvera

Proizvođač softvera, pored licenčnih pravila, propisuje i pravila po kojima će izdavati zakrpe, te proizvoditi dodatke i nove ver-

zije. Korištenje bilo koje opisane usluge je dozvoljeno samo onda ako kupac ima podmirenu naknadu za održavanje licence u trenutku počinjanja korištenja zakrpe, dodatka ili mlađe verzije. Samo u jamstvenom roku proizvođač izdaje zakrpe i to za određeni broj najmlađih verzija softvera, ali ne duže od proteka određenog vremenskog razdoblja od izdavanja verzije na koju se jamstvo odnosi (uobičajeno je jamstvo u trajanju od dvije do pet godina). Proizvođač može ponuditi i produljeno jamstvo, ali se ono dodatno naplaćuje uz uvjet da je podmirena naknada osnovne usluge održavanja licence. Nove funkcionalnosti proizvođač uobičajeno izdaje samo za najmlađu izdanu verziju softvera.

ESKA pruža uslugu održavanja NAV ERP sustava kupcima NAV softvera. Uslugu održavanja sustava najčešće nije moguće kvalitetno izvršiti bez da je kupac ažurno pretplaćen na uslugu održavanja licence. Reaktivno održavanje je usluga koja se aktivira na određeni zahtjev kupca. Preventivno održavanje uključuje periodičko provjeravanje rada sustava, tehničko optimiranje, redovitu implementaciju izdanih zakrpa, aplikativno optimiranje i rad s korisnicima, te redoviti nadograđivanje sustava na najmlađu verziju kako bi preventivno održavanje bilo u potpunosti moguće. Cijena i reaktivnog i preventivnog održavanja raste što je starija verzija NAV softvera koju kupac koristi, te što sustav sadrži više programskih promjena napravljenih prema specifičnom zahtjevu korisnika.



Zaštita potraživanja osiguranjem cjelokupnog prometa

INTERVJU

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju šire su se otvorila vrata za lakši ulazak inozemnih tvrtki na naše tržište. Prva kreditna zavarovalnica d.d. iz Slovenije koja se bavi trgovinskim kreditnim osiguranjem od rujna će kod nas intenzivirati svoje aktivnosti. Bio je to povod za razgovor s predsjednikom Uprave, gospodinom Ladislavom Artnikom.

[PSD] Djelatnost vam je trgovinsko kreditno osiguranje. U čemu je njegova važnost?

Poduzeća koja prodaju robu ili usluge s odgođenim rokom plaćanja sustavno se izlažu riziku neplaćanja ili nepravovremenog plaćanja i time treba upravljati. Jedan od najučestalijih načina je upotreba trgovinskog kreditnog osiguranja. Gotovo 15% svjetske trgovine osigurano je uglavnom kod specijaliziranih kreditnih osiguravatelja. Potraživanja od kupaca robe ili korisnika usluga kod većine poslovnih subjekata predstavlja najveću stavku u bilančama pa je tako, pogotovu u ovim turbulentnim vremenima krize, njihova zaštita iznimno važna. Kao i kod svih drugih osiguranja osnovni racio je plaćanje odštete - u ovom slučaju zbog posrnulog kupca. No, vrlo su važni i drugi efekti koji proizlaze iz osiguranja; ocjene potencijalnih kupaca i stalni monitoring kvalitete postojećih kupaca te bolja mogućnost financiranja (prodaje) osiguranih potraživanja i opće-

nito dobra osnova za optimalni rast prodaje, pogotovo u izvozu.

[PSD] Kad ćete početi s radom na hrvatskom tržištu i na koji način se namjeravate predstaviti?

Aktivnosti na hrvatskom tržištu intenzivirat ćemo u rujnu ove godine. Prodaja će se s obzirom na zemljopisnu blizinu i kompleksnost proizvoda osiguranja potraživanja vršiti direktnim kontaktima s potencijalnim komitentima ali naravno uz asistenciju hrvatskih partnera. U prvom redu mislimo na suradnju sa sestrinskom tvrtkom Pro Kolekt d.o.o. Zagreb, koja već duži niz godina na hrvatskom tržištu i u široj regiji nudi servis vansudske naplate potraživanja te procjene boniteta pravnih osoba.

Što ćete ponuditi? Koje posebnosti?

Nudit ćemo naš tradicionalni proizvod, osiguranje cjelokupnog prometa na otvoreni račun, koji je

po svojim svojstvima usporedljiv s produktima većine svjetskih osiguravatelja. Produkt omogućava i nužnu fleksibilnost s obzirom na volumen portfolia kupaca te različite načine poslovanja u pojedinim sektorima i na pojedinim izvoznim tržištima.

[PSD] Ima li na našem tržištu dovoljno potencijala za širenje poslovanja?

Penetracija trgovinskog kreditnog osiguranja koja se mjeri odnosom između visine BDP-a i za ta osiguranja obračunate premije u Hrvatskoj vrlo je niska pa su po našem mišljenju mogućnosti za uspjeh dobre. Smatramo da je naša prednost vrlo dobro poznavanje rizika u Hrvatskoj, koje je treće po veličini slovensko izvozno tržište kao i rizika poslovanja u široj regiji.

„Naša je prednost dobro poznavanje rizika u Hrvatskoj, koje je treće po veličini slovensko izvozno tržište, kao i rizika poslovanja u široj regiji.“

[PSD] Koja je prednost ulaska Hrvatske u EU i koliko vam to olakšava posao i prodor na naše tržište?

Ulaskom u EU Hrvatska je postala dio velikog otvorenog tržišta, a to je sigurno dobra prilika za rast trgovine u oba smjera što će uzročno značiti i bolji potencijal za nas koji tu trgovinu pratimo osiguranjem.

[PSD] Koliko aktualna kriza utječe na realizaciju vaših planova?

Kriza s jedne strane pozitivno utječe na spoznaju o koristi produkta trgovinskog kreditnog osiguranja, a time i na potraživanje za takvom uslugom. S druge strane kriza iziskuje puno više zalaganja osiguravatelja u cilju optimalnog praćenja prodaje i pravovremenog detektiranja mogućih problema.

Svjetlana Pečinar

Zašto osiguranje trgovinskog potraživanja?

Zaštita od financijskog gubitka zbog neplaćanja potraživanja

Neplaćanje ili duže kašnjenje plaćanja od strane kupaca ili korisnika usluga, naročito ako su u pitanju veći iznosi, može za posljedicu imati ugrožavanje poslovanja ili čak ugrožavanje opstojnost tvrtke.

Osiguranje trgovačkih potraživanja, kao prvoklasni instrument upravljanja rizicima, sve je češći izbor odgovornih menagera.

Povećanje prihoda i profitabilnost

Osiguranje potraživanja često pomaže povećanju prodaje postojećim klijentima kao i poslovanju s novim kupcima ili na novim tržištima.

Poboljšanje vlastitog rejtinga

Postojanje valjanog osiguranja potraživanja važan je faktor koji pozitivno utječe na kreditni rating tvrtke bilo kod procjene rating agencije, banke, dobavljača ili njihovih kreditnih osiguravatelja.

Povoljniji uvjeti financiranja

Osigurana potraživanja dobra su osnovica, a ponekad i preduvjet, za financiranje od strane banaka ili factoring društava.

Potraživanja su imovina. Osigurajte ih.



PRVA KREDITNA ZAVAROVALNICA d.d.

Osiguravamo potraživanja

Više informacija na: tel. +386 1 200 58 10 i www.sid-pkz.si

Dionice dominiraju domaćim tržištem

U Hrvatskoj se nema toga puno za kupovati, jedini izbor su zapravo dionice.

Domaći investitori su jednostavni, barem ako se promatraju njihove mogućnosti ulaganja na domaćem tržištu kapitala. U Hrvatskoj ulagač može trgovati dionicama, obveznicama, dugom države, kompanija i gradova te u posljednjih godinu dana sa strukturiranim vrijednosnim papirima. Mali investitori najvećim dijelom trguju dionicama i strukturiranim vrijednosnim papirima, odnosno certifikatima, a obveznicama rijetko. Dugovima države, gradova i kompanija najviše trguju institucionalni investitori. Inače, postoje tri glavne vrste financijske imovine. To su dionice, vrijednosni papiri s fiksnim prinomom odnosno obveznice te novčani ekvivalenti odnosno instrumenti tržišta novca. I u Hrvatskoj se, izuzmu li se certifikati koji su tek došli na tržište, može trgovati samo osnovama. Svjetski ulagači odavno su otišli daleko. Za hrvatske standarde i ponudu, svjetska tržišta kapitala svjetlosnim su godinama daleko. Naime, pored spomenutih osnovnih vrsta imovine, neki investitori i analitičari im pridodaju i nekretnine te robe, pa čak i neke kombinirane financijske instrumente. Bez obzira na vrstu imovine od svake se očekuje da ima određenu vrstu rizika i da ima posebne investicijske karakteristike. I svaka od tih vrsta imovine drugačije će se ponašati na bilo kojem okruženju na tržištu. Vrlo često se vrste imovine i kategorije miješaju. Primjerice, često se poi-



stovjećuju dionice velikih kompanija i kratkoročne obveznice, što nije točno.

U Hrvatskoj su daleko najzanimljivije i najčešće dionice. Od ukupno 1097 vrijednosnih papira koje su deponirane u Središnjem klirinškom depozitarnom društvu na kraju srpnja, 85% su dionice, 5% su obveznice, 7% zapisi i 3% ostali vrijednosni papiri. Dakle, pet šestina ukupnog broja papira na domaćem tržištu kapitala su dionice. Njihova dominacija je, ne samo u količini, nego i u vrijednosti.

Podaci središnjeg depozitora pokazuju da je ukupna tržišna vrijednost svih papira u Hrvatskoj na kraju srpnja iznosila 333 milijarde kuna. Od toga, tržišna vrijednost svih izdanih dionica iznosi 238 milijardi kuna. O kojoj je veličini i vrijednosti riječ, pokazuje usporedba s državnim proračunom za koji je u cijeloj 2013. go-

dini planirani prihod od 113 milijardi kuna. Isto tako, primjerice, ukupna štednja u hrvatskim bankama iznosi 285 milijardi kuna. Od toga novac građana, a gleda se onaj u depozitima, štednim računima i tekućim računima, iznosi 172 milijarde kuna.

Dakle, 72% ukupne vrijednosti su dionice, nešto manje od 20% su obveznice, 8% su zapisi, a 0,05% su ostali vrijednosni papiri. Ipak, ne nalaze se sve izdane dionice na Zagrebačkoj burzi. Naime, tek nešto više od pola tržišne vrijednosti uvršteno je na jednu od kotacija burze, točnije rečeno 130 milijardi kuna vrijednih dionica su na Zagrebačkoj burzi. S time da se na burzi nalazi oko 200 dioničkih društava, a prema podacima SKDD-a u Hrvatskoj ih ima 932. Stoga je zaključak vrlo jednostavan. Ne samo da je hrvatsko dioničko tržište potpuno netransparentno (20% dioničkih društava

va je na burzi), nego tih 20% čini više od pola vrijednosti svih dionica u Hrvatskoj. Što znači da je i apsolutno neatraktivno, pogotovo stranim investitorima.

A oni u Hrvatskoj drže 26% tržišta. Prema podacima SKDD-a, strane osobe vlasnici su gotovo 88 milijardi kuna vrijednih dionica. Takav podatak bio bi čak i dobar pokazatelj koliko su stranci zainteresirani za ulaganje u Hrvatsku, no takav zaključak je potpuno krivi. Naime, promatraju li se najveće kompanije čije dionice se nalaze na Zagrebačkoj burzi, a riječ je o našoj najvećoj kompaniji Ini, najvećem telekomu HT-u i dvije najveće banke Zagrebačkoj i Privrednoj, i kada se pogleda njihova dioničarska struktura, teza o interesu stranih investitora pada u vodu. Naime, Ina na burzi vrijedi 42 milijarde kuna, od toga gotovo pola drži mađarski Mol. Hrvatski telekom ima tržišnu kapitalizaciju nešto višu od 14 milijardi kuna. Više od pola HT-a vlasnik je njemački Deutsche telekom. Pogledaju li se najveće banke u Hrvatskoj, apsolutni vlasnici Zagrebačke banke su talijanska banka Unicredit (85%) i Allianz (11,72%). Najveći vlasnici PBZ-a su Intesa SanPaolo (76%) i Europska banka za obnovu i razvoj (20%).

I kada se sve tržišne vrijednosti spomenute četiri kompanije zbroje i kada se zbroji ono što drže njihovi strani vlasnici, dobijemo oko 45 milijardi kuna. To je oko polovice ukupne vrijednosti dionica koja je u vlasništvu stranih osoba. Dakle, samo šest kompanija vlasnice su više od pola onoga što drže svi strani investitori u Hrvatskoj. Domaće fizičke osobe, odnosno mali ulagači u svojim portfeljima imaju 24 milijardi kuna vrijedne dionice, dok domaće pravne osobe, odnosno institucionalni investitori drže 119 milijardi kuna vrijednih dionica.

Stjepan Polić Bašić

Mjera naplate poreznog duga poduzetnika uzrokovanog gospodarskom krizom



Od 23. srpnja 2013. godine na snazi je novi Zakon o naplati poreznog duga uzrokovanog gospodarskom krizom (NN 94/13; u nastavku teksta: Zakon). Zakonom se uređuju uvjeti, način i postupak naplate dospjelog nenaplaćenog, odnosno neplaćenog poreznog duga poduzetnika nastalog do 31. siječnja 2013. godine. Zakon je usmjeren na olakšavanje gospodarske pozicije poduzetnika, kroz reprogram njihovog poreznog duga za koji moraju podnijeti zahtjev do 20. rujna 2013. godine.

Porezni dug

Porezni dug u smislu čl. 2. Zakona jest dospjeli i nenaplaćeni odnosno neplaćeni porezni dug nastao s osnove poreza, doprinosa i drugih javnih davanja čije je utvrđivanje i/ili naplata i/ili nadzor prema posebnim propisima u nadležnosti poreznog tijela, osim doprinosa za mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje (u nastavku teksta: porezni dug). Porezni dug čine glavnica i kamate. Pod poreznim tijelom podrazumijeva se porezno tijelo definirano u čl. 3. Općeg poreznog zakona (NN147/08, 18/11, 78/12, 136/12 i 73/13; u nastavku teksta: OPZ).

Subjekti primjene Zakona

Zakon se primjenjuje isključivo na naplatu poreznog duga poduzetnika, ili duga nastalog iz poduzetničke djelatnosti. Sukladno čl. 3. st. 2. Zakona, poduzetnicima se smatraju poduzetnici koji nisu podnijeli prijedlog za otvaranje postupka predstečajne nagodbe i kojima do sada nije odobran reprogram sukladno zakonima o mjerama naplate poreznog duga

uzrokovanog gospodarskom krizom, ili je isti ukinut. Osim toga, poduzetnik mora ispunjavati kriterije iz čl. 39. OPZ-a. Zakon se ne odnosi na financijske institucije, uključujući kreditne institucije, kreditne unije, investicijska društva, društva za osiguranje i reosiguranje, leasing društva, institucije za platni promet i institucije za elektronički novac.

Naplata poreznog duga reprogramom

Sukladno čl. 4. Zakona, mjera naplate poreznog duga provodi se na zahtjev poduzetnika reprogramom naplate glavnice poreznog duga u cijelosti, ili djelomično, na rok do 36 mjeseci. Naplata poreznog duga po odobrenom reprogramu odobrava se u mjesečnim obrocima. Na reprogramiranu glavnica poreznog duga primjenjuje se osnovna referentna kamatna stopa uvećana za maržu za rizik pojedinog poduzetnika, prema pravilima o državnim potporama sadržanim u Priopćenju Komisije o reviziji načina određivanja referentnih i diskontnih stopa (Službeni list EU, C 14, od 19.

1. 2008.; u nastavku teksta: Priopćenje Komisije). Prilikom određivanja marže za rizik za pojedinog poduzetnika, sukladno Priopćenju Komisije, uzima se kategorija rangiranja naziva Loš/Financijske teškoće (CCC i ispod), a razina kreditnog osiguranja, ovisno o ponuđenom instrumentu osiguranja, može biti visoka, normalna, niska.

Podnošenje zahtjeva za reprogramiranje naplate poreznog duga

Pisani i obrazloženi zahtjev za reprogramiranje naplate poreznog duga poduzetnici mogu podnijeti u roku od 60 dana od dana stupanja Zakona na snagu, odnosno do 20. rujna 2013. godine. Zahtjev zaprimljen nakon ovog roka odbacit će se rješenjem. U čl. 6. st. 2. Zakona određen je obvezni sadržaj zahtjeva koji mora sadržavati:

- ime i prezime, odnosno naziv poduzetnika;
- osobni identifikacijski broj (OIB) poduzetnika;
- prijedlog načina reprogramiranja naplate poreznog duga (u cijelosti ili djelomično) i prijed-

log razdoblja reprogramirane naplate poreznog duga;

– razloge zbog kojih je nastao porezni dug.

Poduzetnik radi ostvarivanja prava na povoljniju kamatnu stopu na reprogramiranu glavnica poreznog duga mora zahtjevu, koji se podnosi nadležnom poreznom tijelu, priložiti jedan od sljedećih instrumenata osiguranja plaćanja:

- neopozivu garanciju banke;
- založno pravo na nekretnini;
- bjanko zadužnicu potpisanu od strane solventnog jamca platca;
- jamstvo druge osobe, čija imovina odgovara visini poreznog duga.

Nadležno porezno tijelo odbit će zahtjev:

- ako poduzetnik nije uredan porezni obveznik nakon 31. siječnja 2013. godine;
- ako je poduzetnik u 2011. i 2012. godini vršio isplatu dividende, udjela u dobiti, ili predujma dobiti, a u isto je vrijeme imao porezni dug, ili
- ako je blokiran od strane drugih vjerovnika.

Ovrha koja se provodi radi naplate duga čije je plaćanje odgođeno sukladno Zakonu će se obustaviti. Za vrijeme trajanja reprograma ne teče zastara poreznoga duga. Ako se poduzetnik ne pridržava rokova i načina plaćanja utvrđenih rješenjem, nadležno porezno tijelo će ga ukinuti.

Božo Prelević, dipl. iur.

Novine kod sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme



Božo Prelević,
dipl. iur.

Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o radu (NN 73/13; u nastavku teksta: Zakon) donio je bitne novine u svakodnevnu praksu radnih odnosa. Najznačajnija novina odnosi se na mogućnost sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme za razdoblje dulje od tri godine.

Od ostalih novina treba istaknuti skraćeno trajanje dnevnog odmora radnika, pojednostavljeno otkazivanje ugovora o radu u kojem je ugovoren probni rad, ukinuto je mjesečno ograničenje broja sati prekovremenog rada, a unesene su i novine u odredbe o radnoj knjižici. Ne treba zaboraviti ni izmijenjene odredbe Zakona o europskom radničkom vijeću, kao ni nove prekršajne kazne za poslodavce. Nove zakonske odredbe, osim odredbi o europskom radničkom vijeću koje su stupile na snagu danom pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, stupile su na snagu 26. lipnja 2013. godine. U nastavku dajemo prikaz novina kod ugovora o radu na određeno vrijeme.

Novine kod ugovora o radu na određeno vrijeme

Svakako najznačajnija novina u Zakonu odnosi se na mogućnost sklapanja ugovora o radu na određeno vrijeme za raz-

doblje dulje od tri godine. U potpunosti je izmijenjena dosadašnja odredba čl. 10. Zakona o ugovoru o radu na određeno vrijeme. Ugovor o radu se i nadalje može samo iznimno sklopiti na određeno vrijeme koje je određeno rokom, izvršenjem određenog posla, ili nastupanjem određenog događaja. Međutim, Zakonom su sada uvedena dva oblika ugovora o radu na određeno vrijeme. Novina je u Zakonu da se prvi ugovor o radu na određeno vrijeme koji se sklapa s određenim radnikom, može sklopiti na vremensko razdoblje duže od tri godine. Zapravo, trajanje prvog ugovora o radu na određeno vrijeme nije Zakonom izričito vremenski ograničeno, što znači da on može trajati pet, sedam, ili više godina, ali mora biti ograničen rokom, izvršenjem određenog posla, ili nastupanjem određenog događaja, kako proizlazi iz čl. 10. st. 1. Zakona. Važno je naglasiti kako, u slučaju sklapanja takvog ugovora o radu na određeno vrijeme, poslodavac s istim radnikom ne može sklopiti sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme, ili ugovor o radu na određeno vrijeme koji traje do tri godine, nego samo ugovor o radu na neodređeno vrijeme. S onim radnicima s kojima je poslodavac imao sklopljen ugovor o radu na određeno vrijeme prije stupanja Zakona na snagu, ne može se više sklopiti ugovor o radu na određeno vrijeme u trajanju dužem od tri godine.

Uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme u trajanju do tri godine

Osim ovog, novog ugovora o radu na određeno vrijeme i

dalje postoji tzv. uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme, sklopljen u trajanju kraćem od tri godine, pri čemu ukupno trajanje tako sklopljenih ugovora o radu na određeno vrijeme za istog radnika ne može biti neprekidno 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. Kao i prije, prekid kraći od dva mjeseca ne smatra se prekidom razdoblja od tri godine. Treba naglasiti kako se vrijeme ugovora o radu na određeno vrijeme koje je radnik imao kod istog poslodavca prije stupanja Zakona na snagu zbraja sa vremenom uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme kod istog poslodavca nakon stupanja Zakona na snagu. Kod uzastopnih ugovora o radu na određeno vrijeme također se primjenjuje odredba čl. 10. st. 1. Zakona prema kojoj se vrijeme trajanja ugovora o radu na određeno vrijeme ograničava rokom, izvršenjem određenog posla, ili nastupanjem određenog događaja. Bitna je novina u Zakonu kako svaki sljedeći uzastopni ugovor o radu na određeno vrijeme s istim radnikom, sukladno čl. 10. st. 4. Zakona, poslodavac smije sklopiti samo ako za to postoji objektivni, odnosno opravdani razlog koji u tom ugovoru, ili u pisanoj potvrdi o sklopljenom ugovoru o radu na određeno vrijeme mora biti naveden.

Objektivan razlog kod ugovora o radu na određeno vrijeme dužem od tri godine

Ovaj uvjet nije izričito nave-

den u čl. 10. st. 2. i 3. Zakona koji uređuju prvi ugovor o radu na određeno vrijeme koji traje duže od tri godine, ali se svakako mora navesti razlog ograničenja trajanja tog ugovora (rok, izvršenje određenog posla, ili nastupanje određenog događaja). Nismo sigurni je li to bila i želja zakonodavca, ili se radi o previdu, ali, budući da su zapravo objektivni razlozi za sklapanje ugovora o radu na određeno vrijeme upravo opravdani rokom, izvršenjem određenog posla, ili nastupanjem određenog događaja, predlažemo da se, barem u početnoj fazi, do odgovarajuće sudske prakse, ili novog Zakona i pri sklapanju ovog ugovora navodi objektivni razlog.

Sklapanje ugovora protivno odredbama Zakona

Sukladno čl. 10. st. 5. Zakona, svaka izmjena, odnosno dopuna 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. Ovom novom odredbom je zapravo potvrđena prijašnja sudska praksa. U izmijenjenom i dopunjenom Zakonu, kao i prije, postoji u čl. 10. st. 7. Zakona odredba prema kojoj 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 s radnikom sklopljen ugovor o radu na neodređeno vrijeme. U nastavku teksta dajemo primjer ugovora o radu na određeno vrijeme u trajanju dužem od tri godine.

Primjer – ugovor o radu na određeno vrijeme

BEBEA d.o.o. za morsku biologiju, Split, Plava ulica 26a, OIB 77889999888, koje zastupa direktor Božo Božić (u nastavku teksta: Poslodavac) i **ANA ANIĆ** iz Omiša, Lijepa ulica 21b, OIB 78117722773 (u nastavku teksta: Radnik) dana 25. rujna 2013. godine sklapaju sljedeći

UGOVOR O RADU NA ODREĐENO VRIJEME

I. PREDMET UGOVORA

Članak 1.

Sklopanjem ovog Ugovora Radnik zasniva radni odnos kod Poslodavca na određeno vrijeme do 31. prosinca 2018. godine za obavljanje poslovaorskog biologa, iz razloga dovršetka projekta „Adriatic sea marine biology“ financiranog od strane Europske unije do navedenog roka.

Poslovi iz stavka 1. obuhvaćaju sljedeće poslove:

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, a u njihovom obavljanju Radnik je dužan pridržavati se uputa poslodavca i primjenjivati propisana sredstva zaštite na radu.

II. PLAĆE I NAKNADE

Članak 3.

Radniku se za obavljani rad iz članka 1. ovog Ugovora u punom radnom vremenu i uz ostvareni normalni radni učinak poslodavac obvezuje isplatiti mjesečnu plaću u iznosu od 9.000,00 (slovima: devetstisuća) kuna, najkasnije do 25. (slovima: dvadesetpetog) u mjesecu za prethodni mjesec.

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 sklapanja ovog Ugovora.

Članak 4.

Radnik ima pravo na naknadu troškova prijevoza na posao i s posla do mjesta stanovanja mjesečnim javnim prijevozom, sukladno cijeni mjesečne karte koja se isplaćuje se do 25. (slovima: dvadesetpetog) u mjesecu za sljedeći mjesec.

III. RADNO VRIJEME, ODMORI I DOPUSTI

Članak 5.

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 6.

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 7.

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

Članak 8.

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 9.

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 10.

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.

V. PRIJELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

Članak 11.

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 12.

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

Poslodavac
Direktor
Božo Božić

Radnica
Ana Anić

m.p.

RADNA KNJIŽICA i postupanje poslodavca s radnom knjižicom nakon 1. srpnja 2013.



mr. sc. Dragan
Zlatović, mag.
iur.

Usklađivanjem s europskom pravnom stečevinom iz naše kadrovske i radnopravne regulative i prakse odlazi institut radne knjižice, što je prigoda da ovoj problematici posvetimo pozornost.

Nakon duže rasprave i očitovanja Europske komisije, Hrvatski sabor usvojio je Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o radu (NN 73/13). Time je realizirana najavljenja prva faza reforme radnog zakonodavstva koja bi u nastupajućem dijelu 2013. godine trebala biti nastavljena drugom fazom u vidu izrade sasvim novog cjelovitog teksta Zakona o radu. Ipak, to bi trebalo uslijediti nakon široke javne rasprave i intenzivnih socijalnih dijaloga između socijalnih partnera, koji su

na različitim polaznim pozicijama, tako da se ova aktivnost ne može predvidjeti u točnim terminima, bez obzira na najavu kako bi se to trebalo odigrati do kraja 2013. godine. Ovdje ćemo se referirati na jednu od novina u zakonskoj radnopravnoj regulaciji koja je aktualna s obzirom na 1. srpnja 2013. i punopravno članstvo Republike Hrvatske u Europskoj uniji.

Radna knjižica kao javna isprava

Pravni izvor u smislu pozitiv-

nopravnog zakonodavstva u Republici Hrvatskoj je Zakon o radu (NN 149/09, 61/11, 81/12 i 73/13; dalje: ZR). Prema ranije važećoj odredbi čl.291. ZR-a, radna knjižica je egzistirala kao javna isprava. Javna isprava (engl. public document, njem. öffentliche Urkunde) je ona isprava koju je u propisanom obliku izdao ili potvrdio državni ili drugi ovlaštenu organ u okviru svojih ovlasti. Radna knjižica je javna isprava sastavljena u cilju utvrđivanja određenih činjenica koje imaju značenje i pro-

izvode pravne učinke u radnom odnosu. Svaka javna isprava, pa tako i radna knjižica, najčešće služi radi dokazivanja činjenica o kojima je riječ u njoj. Radnu knjižicu u Republici Hrvatskoj je izdavao nadležni županijski ured državne uprave nadležan za poslove rada prema mjestu prebivališta odnosno boravišta osobe koja zatraži izdavanje radne knjižice ili prema sjedištu poslodavca s kojim osoba koja zatraži izdavanje radne knjižice sklapa ugovor o radu. Radna knjižica izdavalu se se na zahtjev osobe s navršениh 15 godina života. Zahtjev za izdavanje radne knjižice podnosio se na posebnom obrascu, a koji je obvezno sadržavao:

- ime i prezime,
- ime oca podnositelja zahtjeva,
- prezime prije sklapanja braka,
- dan, mjesec, godinu rođenja,
- državljanstvo,
- serijski i registarski broj, datum i mjesto izdavanja osobne isprave,
- jedinstveni matični broj građana,
- prebivalište
- podatke o školskoj i stručnoj spremi.

Nadležno tijelo uručivalo je radnu knjižicu i predane isprave priložene uz zahtjev podnositelju zahtjeva. Podnositelj zahtjeva primak radne knjižice i isprava potvrdio je potpisom u registru. Radna knjižica koja nije valjana popunjena zamjenjivala se novom na teret nadležnog tijela. Na dan početka rada radnik je predavao radnu knjižicu poslodavcu, a poslodavac je bio dužan radniku vratiti radnu knjižicu nakon prestanka ugovora o radu. Na pisanom zahtjevu radnika poslodavac je

bio dužan i prije prestanka ugovora o radu vratiti radniku radnu knjižicu. Poslodavac koji nakon prestanka ugovora o radu nije u mogućnosti radniku vratiti radnu knjižicu, dužan ju je bio dostaviti uredu državne uprave u županiji, odnosno uredu Grada Zagreba nadležnom za poslove rada, prema mjestu prebivališta radnika, odnosno nadležnom za poslove rada prema mjestu izdavanja radne knjižice, ako je prebivalište radnika nepoznato. Ako poslodavac nije želio vratiti radnu knjižicu, radnik je mogao zahtijevati od inspektora rada povrat isprave putem inspekcijanskog nadzora. Sadržaj, postupak izdavanja, način upisivanja podataka, postupak zamjene i izdavanja novih radnih knjižica, način vođenja registra izdanih radnih knjižica, oblik i način izrade te prodaje radnih knjižica uređuje se pravilnikom. U Republici Hrvatskoj je kao prateći popis bio donešen Pravilnik o radnoj knjižici (NN 14/96). Ovim Pravilnikom uređuje se sadržaj, postupak izdavanja, način upisivanja podataka, postupak zamjene i izdavanja novih radnih knjižica, način vođenja Registra izdanih radnih knjižica, te oblik, način izrade i prodaja radnih knjižica. Podaci se u radnu knjižicu upisuju crnilom i tiskanim slovima. Pogrešni upisi u knjižicu precrtavaju se tako da se mogu pročitati. Precrtani upis ovjerava ovlaštena osoba potpisom i pečatom. Na zahtjev osobe u čijoj se radnoj knjižici ne mogu vršiti daljnji upisi jer su sve njezine stranice i rubrike popunjene ili je radna knjižica izgubljena ili u toj mjeri oštećena da se u njoj upisani podaci više ne mogu čitati, izdaje se nova radna knjižica. Ako

tijekom trajanja radnog odnosa zaposlenik premine, u radnu knjižicu upisuje se dan prestanka radnog odnosa i trajanje zaposlenja, a potom se radna knjižica predaje jednom od članova uže obitelji, a ako ih nema, nadležnom tijelu prema sjedištu poslodavca.

Radna knjižica prestaje biti javna isprava

Sukladno odredbi čl. 299. ZR-a danom pristupanja Republici Hrvatske Europskoj uniji, prestaju važiti odredbe članka 291. ZR-a, što znači da radna knjižica više od tada neće biti u primjeni u Republici Hrvatskoj. Danom pristupanja Republici Hrvatske Europskoj uniji, radna knjižica prestaje biti javna isprava i neće se više izdavati. Svi postupci izdavanja radne knjižice, upisa podataka u radnu knjižicu i zamjene radne knjižice, koji do dana pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji nisu konačno i pravomoćno dovršeni, obustavit će se po službenoj dužnosti, a radna knjižica vratiti radniku na način predviđen ZR-om. Radnom knjižicom vraćenom radniku na način predviđen ZR-om, radnik se može koristiti u svrhu dokazivanja u postupcima utvrđivanja prava iz mirovinskog, zdravstvenog osiguranja i osiguranja u slučaju nezaposlenosti. Naime, poslodavac je najkasnije u roku od tri mjeseca od dana pristupanja Republici Hrvatske Europskoj uniji dužan radniku vratiti radnu knjižicu. Prije izvršenja povrata radne knjižice, ovlaštena osoba poslodavca je dužna u radnoj knjižici radnika precrtati sve nepopunjene rubrike uz potpis i pečat, te isto evidentirati u posebnu rubriku pod „Bilješke“. Poslodavac

koji u zakonskom roku nije u mogućnosti radniku vratiti radnu knjižicu, dužan je radnu knjižicu dostaviti područnom uredu tijela nadležnog za vođenje podataka o osiguranicima prema posebnom propisu o mirovinskom osiguranju, prema mjestu prebivališta radnika, a ako je prebivalište radnika nepoznato, središnjoj službi tijela nadležnog za vođenje podataka o osiguranicima. Svi postupci izdavanja radne knjižice, upisa podataka u radnu knjižicu i zamjene radne knjižice, koji do dana pristupanja Republike Hrvatske Europskoj uniji, nisu konačno i pravomoćno dovršeni, obustavit će se po službenoj dužnosti, a radna knjižica vratiti radniku na način i u roku propisanim ZR-om. Uredi državne uprave u županijama, odnosno uredu grada Zagreba nadležnom za poslove rada, će u zakonskom roku od tri mjeseca sve radne knjižice koje su pohranjene u tim uredima dostaviti tijelu nadležnom za vođenje podataka o osiguranicima, kao i radne knjižice, koje nisu u mogućnosti vratiti radniku.

Elektronska evidencija

Uzimajući u obzir da je danom pristupanja Republici Hrvatske Europskoj uniji prestala važiti radna knjižica, te potrebu da se podaci o radniku i nadalje vode u elektronskom obliku, propisuje se obveza vođenja elektronske evidencije o podacima radnika, te ovlašćuje ministar da pravilnikom propiše sadržaj, način vođenja i razmjenu tih podataka o radnicima između tijela s javnim ovlastima. Ujedno se ovim zakonom uređuje način postupanja s radnim knjižicama. Novom odredbom čl.

291 ZR-a uređuje se institut elektroničkog zapisa podataka o radniku. Tijelo nadležno za vođenje podataka o osiguranicima prema posebnom propisu o mirovinskom osiguranju dužno je u okviru elektroničke baze podataka o osiguranicima voditi elektroničke zapise s podacima osiguranika koji to svojstvo imaju po osnovi radnog odnosa. Poslodavac je dužan ovom tijelu u elektroničku bazu podataka dostaviti podatke o radniku s kojim je zaključio ugovor o radu, kao i sve promjene podataka do kojih dođe tijekom trajanja radnog odnosa, u roku od osam dana od dana početka rada, odnosno nastale promjene. Ministar će pravilnikom propisati sadržaj, način upisivanja podataka o radniku i njihovu razmjenu između tijela s javnim ovlastima, u skladu s posebnim propisima o zaštiti osobnih podataka. U članku 293. stavak 1. podstavak 56. ZR-a propisana je prekršajna odgovornost poslodavca pravne osobe u slučaju ako tijelu nadležnom za vođenje podataka o osiguranicima prema posebnom propisu o mirovinskom osiguranju, na način, u sadržaju i u roku ne dostavi u elektroničku bazu podatke o radniku. Zapriječena je novčana kazna za ovo prekršajno djelo od 31.000,00 do 60.000,00 kuna. Novčanom kaznom od 4.000,00 do 6.000,00 kuna za ovaj prekršaj kaznit će se poslodavac - fizička osoba i odgovorna osoba - pravne osobe. Ako je ovaj prekršaj počinjen u odnosu na maloljetnog radnika, iznos novčane kazne uvećava se dvostruko. Za ovaj prekršaj poslodavcu pravnoj osobi može se izreći novčana kazna na mjestu izvršenja prekršaja u iznosu od 10.000,00 kuna, a poslodavcu fizičkoj osobi i odgovornoj osobi pravne osobe u iznosu od 3.000,00 kuna.

POSLODAVAC JE NAJKASNIJE U ROKU OD TRI MJESECA OD DANA PRISTUPANJA REPUBLIKE HRVATSKE EUROPSKOJ UNIJI DUŽAN RADNIKU VRATITI RADNU KNJIŽICU.



Nove zakonske odredbe o rokovima ispunjenja novčanih obveza između poduzetnika

Od 30. lipnja 2013. na snazi su izmijenjene odredbe Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/12, 144/12 i 81/13; u nastavku teksta: Zakon) kojima su, između ostalog, u potpunosti izmijenjene odredbe Zakona o ispunjenju novčanih obveza. Posebno su pri tom važne zakonske odredbe o rokovima ispunjenja novčanih obveza u poslovnim transakcijama između poduzetnika, kao i osoba javnog prava.

Sukladno čl. 11. st. 1. Zakona, u poslovnim transakcijama među poduzetnicima može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 60 dana. Iznimno, ako ne postoje okolnosti iz čl. 14. st. 5. Zakona koje bi prouzročile ništetnost odredbe ugovora o roku ispunjenja novčane obveze u transakcijama između poduzetnika, kod ugovora o robno trgovačkom kreditu može se ugovoriti u pisanom obliku i dulji rok ispunjenja novčane obveze, a koji rok ni u kojem slučaju ne može biti dulji od 360 dana. U slučaju da ugovorom među poduzetnicima nije ugovoren rok za ispunjenje novčane obveze, dužnik je dužan, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku od 30 dana.

Početak tijeka roka za ispunjenje novčane obveze

U čl. 11. st. 4. Zakona je određeno kako rok za ispunjenje novčane obveze počinje teći od:

- dana kad je dužnik primio račun, ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu, ili;
- dana kad je vjerovnik ispunio svoju obvezu: ako nije moguće sa sigurnošću utvrditi dan primitka računa, ili drugog odgovarajućeg zahtjeva za isplatu ili ako je dužnik primio račun,

ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu prije negoli je vjerovnik ispunio svoju obvezu, ili;

– dana isteka roka za pregled predmeta obveze, ako je ugovorom, ili zakonom predviđen određen rok za takav pregled, a dužnik je primio račun, ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu prije isteka toga roka, pri čemu rok za pregled predmeta obveze ne može biti duži od 30 dana od dana primitka predmeta obveze, s time da iznimno, ako je to opravdano posebnim okolnostima, kao što je to primjerice posebna narav predmeta obveze, ako ne postoje okolnosti koje bi prouzročile ništetnost odredbe ugovora o roku ispunjenja novčane obveze u transakcijama između poduzetnika iz čl. 14. st. 5. Zakona, ugovorne strane mogu ugovoriti u pisanom obliku i duži rok.

Rokovi ispunjenja novčanih obveza

U poslovnim transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, sukladno čl. 12. st. 1. Zakona, može se ugovoriti rok ispunjenja novčane obveze do 30 dana. Iznimno, ako ne postoje okolnosti iz čl. 14. st. 6. Zakona, koje bi prouzročile ništetnost odredbe ugo-

vora o roku ispunjenju novčane obveze u transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava, može se ugovoriti u pisanom obliku i duži rok ispunjenja novčane obveze, ako je to objektivno opravdano posebnim značajkama i naravi ugovora, ali ne duži od 60 dana. Ova odredba čl. 12. st. 2. Zakona razlikuje se od slične odredbe kojom je iznimno dopušten duži rok ispunjenja novčane obveze između poduzetnika i osobe javnog prava u kojem je osoba javnog prava dužnik novčane obveze nije ugovoren rok za ispunjenje novčane obveze, dužnik je dužan, bez potrebe da ga vjerovnik na to pozove, ispuniti novčanu obvezu u roku od 30 dana. Na početak tijeka roka za ispunjenje novčane obveze u poslovnim transakcijama između poduzetnika i osoba javnog prava primjenjuje se odredba čl. 11. st. 4. Zakona o početku tijeka roka za ispunjenje novčane obveze u poslovnim transakcijama među poduzetnicima.

Posljedice zakašnjenja s ispunjenjem

Naglašavamo kako odredbe Zakona o ispunjenju novčanih obveza treba dobro proučiti u cjelini, uključujući i odredbe o ništetnosti iz čl. 15. Zakona i o obročnoj otplati iz čl. 16. Zakona. Posebno je važna odredba čl. 12.a Zakona o posljedicama dužnikova zakašnjenja s ispunjenjem novčane obveze o načinu obračuna kamate u slučaju zakašnjenja s ispunjenjem novčane obveze. Sukladno čl. 13. Zakona, u poslovnim transakcijama između poduzetnika i između poduzetnika i osoba javnog prava u kojima je osoba javnog prava dužnik novčane obveze, ako dužnik zakašni s ispunjenjem novčane obveze, vjerovnik ima pravo bez ikakve daljnje opomene, na posebnu naknadu u kunama u protivvrijednosti 40 eura.

Božo Prelević, dipl. iur.



ODGOVARA:
dr. sc. Jasminka
Samarđžija

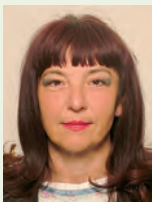
POSLOVNA LITERATURA

PITANJE: Čitanju poslovne literature posvećujem 10 minuta tjedno jer dnevno imam puno drugih važnijih stvari koje trebam napraviti i koje će mi omogućiti da stvarno zaradim novac, a neki moji prijatelji čitaju i prate sve poslovne časopise i poslovne knjige koje izađu na tržište. Ponekad mi se čini da su ipak u pravu.

R.P., Rijeka

ODGOVOR: Čovjek uči po obrascima, svojim ili tuđim, a te obrasce kasnije uspješno ili manje uspješno primjenjuje u životnim situacijama. Ako uočite da se vaša konkurencija u Njemačkoj ili Austriji počela širiti u maloprodaji, a to je područje vaše djelatnosti, onda to možete očekivati u Hrvatskoj za 4-5 godina. Netko je prvi put čuo da je izglasan Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom 23.11.2012., a netko puno prije. Nekome to i nije relevantno za poslovanje, ali informacija i dalje nije suvišna. Informacije utječu na razinu naše spremnosti reagiranja i prilagodbe. S druge strane, svi se poslovni ljudi suočavaju sa sličnim situacijama samo što doseže odluka različitih ljudi ovisi o kapitalu kojim raspolazete, odnosno funkciji koju ste preuzeli. Ne možemo predvidjeti tko nam sve može biti učitelj i u kojim situacijama ćemo izvući koji obrazac i koji primjer pozitivno riješene situacije u kojoj smo se jednom našli ili rješenja određene situacije koju smo jednom pročitali. To je poput bilo koje akcije u sportu, poteza u igranju karata ili šahu, jezičnih situacija u kojima smo se našli i pronalazjenja adekvatnih riječi u najvažnijem trenutku pregovora. To su sve obrasci koje nam omogućava iskustvo, naše ili tuđe. Zato ljudi vole čitati biografije uspješnih poslovnih ljudi, sportaša, žele vidjeti kako oni razmišljaju i onda u svom poslovanju i načinu rješavanja problema apliciraju i koriste ono što im se čini dobrim. To će vam se u početku činiti kao neznatna razlika, ali što ćete više čitati stvarat ćete sebi poticajni svijet, ali neovisno o dobroj literaturi ne isključujte žive ljude, jer objektivno postoje ljudi koji su bolji od nas u našoj djelatnosti, okružite se takvim ljudima, težite ulasku u različita udruženja koja okupljaju ljude koji razmišljaju slično kao i vi jer ćete onda dobiti

pristup najnovijoj praksi, događanjima iz prve ruke, a pomalo ćete postajati aktivni sudionik. Da budem konkretna, prazna glava ne misli i nužno je izložiti se informacijama jer tržište je dinamična kategorija. Sve su varijable promjenjive i zato ga treba pratiti, a ako vam se čini statičnim - samo vam se čini. Tko zna koliko ideja, mogućih izvora informacija vam je palo na pamet dok čitate ovaj časopis. Poslovni časopisi vam daju strukturirane preglede mjesečnih ili tjednih zbivanja, dnevne novine vam daju pregled kratkoročnih aktualnosti, a poslovne knjige su izvor mudrosti koji je vjerojatno najmanje korišten (možda zato što je obeshrabrujuće debeo), ali prava je šteta imati zlatni rudnik pored sebe, a ne zaviriti u njega samo zato što: „Nemam vremena“. Naravno, niti jedan izvor vam neće dati gotovo rješenje za vašu specifičnu situaciju. To nemojte očekivati, a trebate očekivati ako uzmete konzultanta koji onda razmišlja zajedno s vama. Uvijek će biti potrebna modifikacija i kompilacija informacija, ali i njihova prilagodba našoj osobnosti i zahtjevima tržišta. To vam možda i djeluje kao trošak vremena u početku, ali samo djeluje, jer baš kao i u biznisu ulaganje prethodi profitu. Dobra poslovna ideja je uvijek spoj informacija kojima ste izloženi, vaših preferencija i akcije. Najprije treba investirati vrijeme u prikupljanje informacija, a ovisno o konkretnim situacijama kojima ćete se izlagati u budućnosti moći ćete te informacije dobro kapitalizirati. Nekada je ta budućnost drugi dan, a nekada prođu godine od uočavanja do primjene obrasca, ali obrasci ostaju pohranjeni. Vi sami odlučite u kojoj mjeri je čitanje i drugi modusi izlaganja informacijama za vas osobno trošak vremena ili investicija. Možda za čitanje možete odvojiti 10 minuta dnevno?



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

NOVAC I SREĆA

PITANJE: Što pokazuju istraživanja na međunarodnoj razini o odnosu novca i sreće?
L.H., Čakovec

ODGOVOR: Postajemo manje sretni zbog stvari zbog kojih bismo inače bili presretni. Po ekonomistu Robertu Easterlinu paradoks se krije u tome što nas novac nakon određene točke više ne usrećuje. Umjesto toga dolazimo na beskonačnu hedonističku traku za trčanje, a osjećaj nesretnosti se povećava i na međunarodnom planu. Upravo time možda bi se mogao objasniti aktualni porast zločina u Butanu, nekoć naj sretnijoj zemlji na svijetu. Dogodilo se naglo potonuće bruto nacionalne sreće u toj zemlji, pokazatelja zadovoljstva stanovnika, bez

obzira na dobit. Prikazi nemogućih načina života su nedostižni većini ljudi i u SAD-u i u Butanu, tako da su izazvali ne samo duboko nezadovoljstvo nego i pravi val zločina, a mladi su u nastojanju da ponovno steknu sreću počeli krasti po prodavaonicama. Na nacionalnoj razini to govori da su novac i njegov stariji brat, bruto domaći proizvod (BDP), loš pokazatelj zadovoljstva i sreće. U europskim razmjerima Danska je gotovo svaki put na samome vrhu. Velika Britanija trinaesta je od 22 zemlje, odmah iznad Francuske. Ti indeksi pokušaji su prikazivanja teško dohvatljivog pojma dobrog života, onoga što su Grci nazivali Eudaimonia, a u čemu je sreća nuspojava nečeg dubljeg – psihološkog zadovoljstva. Što nam je psihološki bolje, to više sreće stvaramo. Velikodušnost i altruizam načini su stvaranja prave riznice zadovoljstva, ali imaju i dodatnu prednost jer stvaraju dugoročnu sreću. Da biste bili sretni, morate prestati pokušavati biti sretni. Sretni su jedino oni kojima je um koncentriran na nešto drugo, a ne na vlastitu sreću, na sreću drugih, na napredak čovječanstva, čak i na umjetnost ili zanimaciju, kojim se bave ne kao sredstvom, nego tako da je ona sama idealan cilj.

ZAPOŠLJAVANJE NAJBOLJIH

PITANJE: *Manager sam poduzeća srednje veličine i u postojećim uvjetima nastojim osigurati skladan rad zaposlenika, unatoč krizi i financijskim poteškoćama. Isto tako, ne mogu si dopustiti zapošljavanje loših kandidata. Na što bih posebno trebao obratiti pozornost pri zapošljavanju kako bih bio siguran da sam dobro izabrao?*

J.Š., Rovinj

ODGOVOR:

Zaposeliti pravu osobu postalo je važnije nego ikada prije. Dok se na troškovima radne snage nastoji uštedjeti, također je potrebno osigurati i zadovoljavajuću razinu performansa. To je moguće jedino okupljanjem dobrog tima zaposlenika. Osim toga, manager se ne bavi izvršavanjem zadataka. Management je rad s drugima i putem drugih na realizaciji ciljeva u promjenjivoj okolini i uz ograničene resurse. Zaposlenici su zapravo ključni za vaš vlastiti uspjeh kao managera. Kako biste bili sigurni da ste zaposlili pravu osobu obratite

pozornost na nekoliko sljedećih aspekata. Prije svega, potrebno je utvrditi je li osoba kompetentna za određeni posao. Drugim riječima, važno je utvrditi posjeduje li osoba potrebne vještine, odnosno obrazovanje i iskustvo. Pritom je važno odmaknuti se od brojki navedenih u životopisu, već podatke sagledati realno. Tako ostvareni visoki prosjek ocjena tijekom studija može djelovati sjajno, no potrebno je paziti kako ne biste upali u percepcijsku zamku. Visoki prosjek ocjena kojega je osoba stekla u instituciji nedokazane kvalitete ne može biti vrijedniji od nižega prosjeka ocjena kojega je osoba ostvarila na renomiranom fakultetu. Potom je potrebno utvrditi je li osoba pogodna samo za obavljanje operativnih zadataka ili je sklona i predlaganju rješenja višega stupnja kreativnosti i napora. To je moguće utvrditi ispitivanjem osobe o prethodnim radnim zadacima te njenim stavovima o budućem razvoju i spremnosti preuzimanja odgovornosti. No, ove dvije stavke tek su preduvjeti da osobu uzmete u razmatranje. Savršena osoba prema pret-

hodne dvije kategorije može se pokazati kao promašaj ako neće biti kompatibilna s postojećim kolektivom. Tako je potrebno utvrditi hoće li ponašanje osobe biti prikladno s obzirom na prirodu postojećega odnosa s klijentima i partnerima. Osim toga, potrebno je utvrditi suštinu karakternih osobina osobe. Drugim riječima, potrebno je utvrditi prema kojem vrijednosnom sustavu rukovodi svoje ponašanje. Nije svejedno zapošljavate li osobu sklonu laganju ili neodržavanju obećanja. Karakter osobe potrebno je usporediti s postojećim vrijednosnim sustavom poduzeća, odnosno izgrađenom kulturom. Kultura se temelji na određenim vrijednostima, očekivanjima, politikama i procedurama koji oblikuju ponašanje zaposlenika. Osoba čiji karakter nije kompatibilan s postojećim sustavom vrijednosti pokazat će se kao destruktivni čimbenik poslovanja. Nije zanemarivo utvrditi niti potencijalnu predanost osobe novom radnom mjestu. Tako je potrebno ispitati zanima li osobu potencijalni posao dugoročno ili će biti tek „usputna stanica“ dok



ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marcetić

KAKO DO ZAPOŠLENIKA PREKO HEADHUNTINGA?

PITANJE: Što je to headhunting? Koliko se razlikuje od agencija za zapošljavanje i postoji li na hrvatskom tržištu?

J.Ž., Osijek

ODGOVOR: U suvremenom poslovnom svijetu vrhunski manager ne ostaje na istom poslu duže od pet godina. Manageri se teško mogu popeti na najviše ste-

penice bez headhuntera. To je činjenica koja vrijedi i za mlade managere željne uspjeha i za one čije je ime dobro poznato u njihovoj industriji. Headhunting je kao profesija nastao nakon Prvog svjetskog rata u Americi. 1920-ih u New Yorku Thorndike Deleland pokrenuo je tvrtku koja je za 200 dolara tražila „stručne kupce“ za robne kuće. Iste godine, James McKinsey, tada već bivši profesor Sveučilišta u Chicagu i pionir budžetiranja kao dijela menadžmenta, pokrenuo je Management Consulting, dok je Edwin Booz od male konzultantske tvrtke sa partnerima pokrenuo Busines research and Development Company, koja je istraživala tržište rada za komercijalne i trgovačke kompanije. Razvoj ove nove djelatnosti pratio je razvoj gospodarstva u Americi, a u Europi headhunting stiže tek 1960-ih godina kada je Spencer Stuartu Londonu otvorio prvi ured.

Najmoćniji svjetski headhunteri su bivši konzultanti, voditelji odjela ljudskih potencijala, pisci, savjetnici direktora, diplomanti prestižnih poslovnih škola, poduzetnici, filantropi... Postoji dakle cijeli niz zanimanja iz kojih dolaze uspješni headhunteri, a svi su oni ljudi od povjerenja vlasnika kompanija.

Headhunting vs. agencije za zapošljavanje

Treba razlikovati pravi headhunting od agencija koje se bave pronalaženjem kadrova s pomoću raznih baza podataka, jer one pronalaze kandidate za administrativne i operativne poslove. Headhunting se koristi isključivo za pronalaženje i posredovanje pri zapošljavanju vrhunskih managera i, u iznimnim slučajevima, pri popunjavanju visoko specijalističkih poslova koji su vrlo deficitarni na tržištu rada. Za razliku od headhuntinga, agencije za za-

pošljavanje pronalaze potencijalne kandidate za posao klasičnom selekcijom, objavom natječaja, selekcijom životopisa, provođenjem intervjua i psiholoških testiranja te klijentima najčešće isporučuju tri najbolja kandidata. Time se dobivaju kandidati koji traže posao aktivno, dok se headhuntingom najčešće nalaze kandidati koji do tada nisu ni razmišljali o promjeni posla. U svijetu, kao i u Hrvatskoj, postoje obje vrste tvrtki, s tim da je u svijetu naglašena specijaliziranost na pojedine branše.

Headhunting u Hrvatskoj

Budući da je hrvatsko tržište vrlo malo, ponekad je teško odrediti jasnu granicu između tvrtki koje se bave headhuntingom i klasičnih agencija za zapošljavanje. U Hrvatskoj ima vrlo malo pravog headhuntinga, još je to većinom tzv. executive search koji uključuje i oglašavanje.

Budući da se headhuntingom

ne nađe nešto drugo. To je osim intervjuiranjem moguće utvrditi i sagledavanjem prethodnih radnih iskustava. Kako se ipak osigurati da će prikupljene informacije biti istinite? Uz profesionalne reference pokušajte doći i do osobnih. Kontaktirajte prethodne poslodavce, ali i bivše kolege osobe koja se natječe za radno mjesto. Na taj način možete puno saznati o stilu rada osobe, stavovima i vještinama. Svakako se prethodno raspitajte poznaju li osobu dulje vrijeme. Postavite i otvorenija pitanja bez sugeriranih smjernica poput „je li osoba pouzdana“ i „trebam li još nešto znati“. Sugovornik će vjerojatno primjerima argumentirati svoj odgovor, što će biti dragocjeno za stvaranje slike o kandidatu. Posljednji savjet je vjerojatno i najvažniji. Vjerujte sebi i svom instinktu. Možda će to biti onaj osjećaj prihvaćanja nakon što vam se osoba nasmije ili vam ispriča neko svoje iskustvo. Ako vam unatoč savršenom životopisu osoba ipak ne ulijeva povjerenje, nemojte je izabrati. Vi ipak najbolje poznajete vaše poduzeće, vaše zaposlenike i sebe.

ciljaju visokopozicionirani manageri u pojedinim branšama koji najčešće nisu aktivni u traženju posla, proces mora biti iznimno diskretno i profesionalno proveden. Razlog zbog kojeg se kompanije na zapadu koriste uslugom headhuntinga je činjenica da veći broj njih kotira na burzi te si ne mogu priuštiti da se javno obznanu nedostatak ljudi. Takvi bi podaci izravno utjecali na njihovo poslovanje. U Hrvatskoj se kompanije koriste headhunterima jer ne žele izravno pristupati kandidatima.

Zapošljavanje je dvosmjerna ulica: kompanija mora biti zadovoljna kandidatom, a kandidat kompanijom. Tek ako se dogodi takva „kemija“, tek tada headhunter može početi primati čestitke za dobro obavljen posao. A pronalaženje samo jednog kandidata može potrajati i više od godinu dana.



ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

UZNEMIRAVANJE ZAPOSLENIKA

PITANJE: *Kako da poslodavac pravilno provede postupak izricanja upozorenja, odnosno kako da provede postupak sankcioniranja radnika/poslovođe protiv kojeg je radnik podnio moguće opravdanu prijavu za zaštitu dostojanstva od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja?*

Z.R., Osijek

ODGOVOR: Sukladno, članku 130. stavak 8. aktualnog Zakona o radu (NN 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13) i ugrožavanje osobnog dostojanstva radnika smatra se normativno povredom radnih obveza, te se istovjetno primjenjuju odredbe članka 107. ZR-a u smislu skriviljenog otkaza zbog kršenja radnih obveza, kao i odredbe članka 111. ZR-a u smislu mogućnosti izricanja prethodnog upozorenja i iznošenja obrane. Određenu specifičnost u odnosu na ostale povrede obveza iz radnog odnosa čini jedino činjenica što se ovakve povrede radne obveze odnose i na treću osobu. Naime, osim uobičajenog odnosa upozorenog radnika i poslodavca, ovdje možemo imati i treću osobu - radnika kojem je povrijeđeno dostojanstvo. Stoga upozorenje radnika zbog zlostavljanja i narušavanja dostojanstva drugog radnika mora biti obavezno pismeno, kako iz razloga široke mogućnosti sudske zaštite povrijeđenog radnika koju propisuje članak 130. ZR-a, tako i zbog činjenice da se jedino u ovom slučaju primjerak Odluke o upozorenju ne uručuje samo radniku koji je upozoren, već i radniku kojem je povrijeđeno dostojanstvo. Ovakav način dostave upozorenja je u ovom slučaju nužan jer takva odluka predstavlja i određenu satisfakciju povrijeđenom dostojanstvu radnika, a i poslodavac se na ovaj način u pisanom obliku ograđuje od postupaka upozorenog radnika kako se protiv njega ne bi pokrenuo sudski postupak u smislu stavaka 5., 6. i 8. članka 130. ZR-a.

MOBBING I PRAVNA (NE) REGULACIJA

PITANJE: *Radnik je prijavio navodni slučaj mobbinga pozivajući se na odredbe Zakona o radu u svezi zaštite dostojanstva. Može li se radnik u ovom slučaju uopće pozivati na predmetne odredbe Zakona o radu, posebice iz razloga što nam nije poznato da u tom smislu postoje bilo kakvi posebni propisi?*

R.A., Zagreb

ODGOVOR: Zaštita dostojanstva radnika u smislu zaštite od mobbinga zaista nije niti do danas u Republici Hrvatskoj dovoljno normativno precizirana, odnosno iako su doneseni pojedini posebni propisi (primjerice Zakon o suzbijanju diskriminacije; NN 85/08, 112/12) još uvijek se očekuje Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu koji bi detaljnije u provedbenom i materijalno-pravnom smislu razradio odredbe članka 5. i 130. Zakona o radu (NN 149/09, 61/11, 82/12 i 73/13).

Ipak, ne bi se smjelo zaključivati kako aktualni Zakon o radu uopće ne predviđa zaštitu od zlostavljanja na radu, već da samo sadrži antidiskriminatorne spolne vjerske, rasne i druge odredbe. Naime, očito je kako se u primjeni Zakona o radu, žrtve mobbinga, u smislu zaštite, pozivaju na odredbe o zaštiti dostojanstva radnika od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja iz članka 5. i 130. Zakona o radu. Trenutno nepostojanje posebnog propisa koji bi svakako pomogao sveobuhvatnijoj i jasnijoj zaštiti dostojanstva radnika, ne znači da možemo zanemariti odredbe o zaštiti dostojanstva radnika iz članka 130. i obveze poslodavca iz članka 5. Zakona o radu ili uopće ih neprimjenjivati protiv zlostavljača samo zato jer su to opće odredbe koje posebno ne ističu zaštitu dostojanstva od mobbinga (kako to neki autori navode). Takvo postupanje bi bilo kako u suprotnosti s navedenim odredbama Zakona o radu, tako i protiv načela na kojima se isti zakon temelji. Čak štoviše, iako aktualni Zakon o radu sužava u određenoj mjeri zaštitu dostojanstva radnika zbog prebacivanja tereta dokaza s poslodavca na radnika, u članku 5. prilično jasnije naznačuje oblike horizontalnog i vertikalnog zlostavljanja, propisujući dužnost poslodavca da zaštiti dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih (vertikalni mobbing), suradnika (horizontalni mobbing) i ostalih osoba s kojima radnik redovito dolazi u doticaj (ponavljanje neželjenog ponašanja) u obavljanju svojih poslova. Dakle, ne temelji se normativna zaštita radnika samo u smjeru zaštite od uznemiravanja i spolnog uznemiravanja opisanog u odredbi članka 130. Zakona o radu, već se ta zaštita opisanom odredbom članka 5. Zakona o radu jasnije proteže na bilo kakvo neželjeno postupanje zlostavljača (bilo nadređenog, bilo suradnika) koje ugrožava u bilo kojem smislu dostojanstvo radnika, ako do tog ponašanja dolazi u redovitoj interakciji prilikom obavljanja poslova kod poslodavca.





ODGOVARA:
Davorin Belamarić
www.rastirazvoj.hr

TEAM BUILDING – MODA ILI POTREBA?

PITANJE: *Mnoge tvrtke povremeno idu na team building. Moji ljudi oduševljeno pričaju o njihovim iskustvima i predlažu da i mi organiziramo takvo nešto. Kad čujem kako ozbiljni ljudi traže skrivene predmete po šumi, to mi prije izgleda kao djetinjasta igra nego smisleni poslovni sadržaj. Je li team building korisna mjera ili moda koju treba izbjegavati? Meni se boljim čini da ljude jednostavno odvedem na roštilj, nogomet, paintball, carting ili nešto slično.* R.H., Zagreb

ODGOVOR: Postoji poprilično nesporazuma i pogrešaka oko pojma team i team building. Tim je skupina ljudi nadopunjavajućih kompetencija i osobnosti, koji rade na zajedničkom zadatku/cilju pri čemu intenzivno surađuju i ovise jedni o drugima, dijele odgovornost za zajedničko postignuće i u velikoj mjeri zajednički odlučuju. Dobar tim postiže vrhunski učinak i članovima pruža izuzetno zadovoljstvo rada i postignuća, međutim nisu sve organizacijske ili radne skupine timovi. Timove treba izgrađivati i razvijati, ali i tu postoje razlike obzirom na stanje tima i željeni cilj.

Pod zvučnim pojmom team building na tržištu možete naći različite sadržaje koji se djelomično preklapaju:

1. Turističko – zabavno-rekreativni sadržaji

Tu se radi o zajedničkom provođenju slobodnog vremena s ciljem razvoja odnosa u organizaciji. Uglavnom su na otvorenom, a ponekad se u tim sadržajima mogu naći vježbe koje podržavaju suradnju, širu identifikaciju i angažman. Takve aktivnosti su preporučljive, iako nisu

pravi team building (nego *team event*). Onaj roštilj i nogomet iz vašeg pitanja također spadaju u tu klasu. Za razvoj odnosa bolje je da su ekipe miješane nego da se nadmeće odjel protiv odjela, a carting kao individualno nadmetanje nije dobar.

2. Izgradnja timova

Radionice od dan-dva, često djelomično i na otvorenom, koje kroz prikladne vježbe i zadatke ciljano razvijaju timove. Program je opće namjene, dobro djeluje na motivaciju i suradnju članova novih timova. Uspješno ga izvode mnoge trenerske organizacije i brojni HR-ovci.

3. Individualne radionice za razvoj timova

Radionice u trajanju od 2-3 dana kroje se specifično prema potrebama konkretnog tima. Prikladne vježbe i sadržaji ovisit će o situaciji u kojoj se tim nalazi (novi tim, zreli tim s problemima u odnosima, tim spojen nakon reorganizacije, novi voditelj zrelog tima, tim pred restrukturiranjem...). Specifične radionice organiziraju se i za više timova zajedno (npr. problemi u suradnji između razvoja i prodaje, interakcije među odjelima, regionalna suradnja i sl.). Takve radionice redovno traže fleksibilnost i spremnost interaktivne prilagodbe programa ovisno o odazivu grupe. Često koriste vježbe na otvorenom i metaforički transfer doživljenoga u poslovni kontekst. Uspješno detektiraju „slijepe pjege“ timova, rasvjetljavaju dugoročne probleme i značajno pomažu unaprijediti suradnju i učinak. Uspješno ih rade neke konzultantske organizacije.

4. Moderiranje timske radionice na konkretnoj temi

Ovo su timske radionice za neke zahtjevnije teme (razvoj vizije, strategije, vođenje promjena...) koje indirektno uključuju odnose i razvoj timova. Eksterni moderatori trebaju imati slične kompetencije kao i individualne radionice, a mogu znatno unaprijediti jasnoću i kvalitetu bitnih poslovnih koraka. Neovisno o ostalome, povremeni roštilj i sportske aktivnosti su svakako dobra mjera. A za „pravi“ team building razmislite koje su potrebe ili problemi vaših timova. Ako vam netko nudi super team building prepun adrenalina nakon kojeg će ljudi biti sretni, motivirani i učinkoviti - zaboravite to. Ako ponuđač želi saznati više o situaciji i potrebama u vašoj organizaciji, ili štoviše predlaže razgovor u kojem će vam pomoći da to zajednički artikulirate, vrijedi poslušati. Na kraju odlučujete vi, ali ne prema modi i željama vaših ljudi, nego prema vašim očekivanjima da će neka mjera pomoći u rješavanju problema i opravdati uloženo.



ODGOVARA:
mr. sc. Dragan
Zlatović

OSNIVANJE JAVNE USTANOVE

PITANJE: *Kakva je pozicija upravnog vijeća javne ustanove nakon donošenja odluke o sanaciji javne ustanove?* I.P., Zagreb

ODGOVOR: Javna ustanova osniva se za obavljanje djelatnosti ili dijela zakonom predviđenih djelatnosti ako je zakonom određeno da se ona obavlja kao javna služba, ali se može osnovati i za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti koja nije određena kao javna služba, ako se one obavljaju na način i pod uvjetima koji su propisani za javnu službu. Javnu ustanovu može osnovati:

1. Republika Hrvatska,
2. općina, grad, županija i Grad Zagreb (jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave) u okviru svoga samoupravnog djelokruga a sukladno zakonu,
3. druga fizička i pravna osoba ako je to zakonom izriječno dopušteno,
4. jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i fizička i pravna osoba, ako je to zakonom izriječno dopušteno.

Prema čl.35. Zakona o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08) ustanovom upravlja upravno vijeće ili drugi kolegijalni organ ako po-

sebnim zakonom nije drugačije određeno. Sastav, način imenovanja odnosno izbora članova i trajanje mandata upravnog vijeća i način donošenja odluka, utvrđuju se zakonom, odnosno aktom o osnivanju i statutom ustanove. Zakonom o sanaciji javnih ustanova (NN 136/12) uređuje se postupak sanacije javnih ustanova osnovanih od strane Republike Hrvatske, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te drugih osnivača sukladno posebnom propisu. Međutim, njegove odredbe ne primjenjuju se na postupak sanacije javnih ustanova koji je uređen posebnim propisima.

Zakon o sanaciji javnih ustanova predviđa dva tijela u postupku sanacije javnih ustanova i to sanacijsko vijeće i sanacijski upravitelj. Dakle, upravna vijeća i ravnatelji javnih ustanova za koje je Vlada RH donijela odluku o provedbi sanacijskog postupka prestaju funkcionirati, a njihove kompetencije prelaze na tijela sanacijskog postupka koji nastavljaju upravljati javnom ustanovom dvije godine nakon dana stupanja na snagu odluke o završetku postupka sanacije. Osnivač je obvezan imenovati članove tijela upravljanja javnom ustanovom u skladu s posebnim propisom najkasnije 60 dana prije isteka navedenog dvogodišnjeg roka. Sanacijski upravitelj i sanacijsko vijeće nastavlja upravljati javnom ustanovom dvije godine nakon dana stupanja na snagu odluke o završetku sanacije (čl.8.). Dakle, stupanjem na snagu odluke o sanaciji javne ustanove i dvije godine nakon dana stupanja na snagu odluke o završetku sanacije, prestaju ovlasti upravnog vijeća javne ustanove.

tajnica.hr

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

BONTON
*poslovne
mode*

Mala škola NLP-a:
SIDRENJE

RODITELJSTVO
KAO STRATEŠKI MANAGEMENT

DOJAM KOJI SE PAMTI – PRVI, ALI I

MODNI



Modni brend Hippy garden



Moda je u poslovnom svijetu pod budnim okom javnosti, kritičara i naravno poslovne zajednice. Nije svejedno kako se odjenuti za poslovni sastanak, neformalno druženje ili običan radni dan u uredu, a posebno ako ste na rukovodećim pozicijama. Tada su sve oči uprte u vas. Kako ostaviti nepogrešiv 'modni dojam', znaju iskusni znalci s hrvatske modne scene, ali i šire.

Prvi dojam je najvažniji. A pola prvog dojma čini izgled, odnosno odabir odjeće. Često ne postoji mogućnost popravka kojeg ostavi prvi dojam, a negativni komentari, odnosno mišljenje može ozbiljno poljuljati poslovni uspjeh, karijeru ili položaj u

zajednici. Ravnateljica modnog Učilišta Profokus, **Branka Vučetić Atletić**, naglašava kako u prvih 90 sekundi razgovora većina poslodavaca ili poslovnih sudionika donosi svoju odluku, pa stoga nije dobro zanemariti izgled: „Odjeća neće biti presudan čim-

benik da bi bili uspješni u poslu, no ona može biti jedan od faktora koji može utjecati na dobar poslovni dojam“. Odjeća je sastavni dio imidža određene kompanije. Tako su poslovne uniforme u nekim kompanijama koje posluju na hrvatskom tržištu smatrane obaveznom radnom odjećom. Koliko je to prednost ili mana? „U Hrvatskoj su samo veće tvrtke postavile svoj standardizirani način odijevanja koje jednostavno zovemo uniformom. Takva odjeća ne prati modne trendove, pa izgleda kruto i hladno. Razlog je povezan s ekonomskim prilikama, jer uniforme se mijenjaju svake dvije do četiri godine te ne mogu imati naglašen modni prizvuk“, navodi Vučetić Atletić. Za razliku od hrvatske prakse, u bogatijim se europskim zemljama prate modni trendovi, a najbolji primjer su

francuske tvrtke koje surađuju s poznatim modnim kreatorima u stvaranju standardizirane odjeće. Tamo gdje nije obvezna uniforma, najjednostavnije rečeno - vlada raznolikost. Vučetić Atletić smatra kako zagovaranje nošenja uskih ženskih hlača, rad u kratkoj suknji ili poderane trapeze, ne odgovaraju radnoj atmosferi, a takvim načinom odijevanja pojedinac ne pokazuje poštovanje prema okolini u kojoj radi. Da poslovna moda prati trendove, ali mnogo suptilnije nego klasična modna scena, slaže se i glavna urednica portala Fashion.hr, **Ana Pavić**. Ističe kako je muškarcima lakše utoliko što je odijelo glavna premisa dobrog, ukusnog i poslovnog odijevanja, dok žene moraju biti dosjetljivije i osvježavati svoje poslovne kombinacije. „S druge strane, ako ste ljubiteljica raznolikosti i ne volite upadati u zadane forme, onda vam poslovno odijevanje ne predstavlja neki bauk i napor. Sasvim je jasno postavljena granica između poslovnih i *casual* brendova te zahvaljujući internetu, samo jednim klikom miša možete nabaviti i pregledati kolekcije, ali i informirati se o stilu“, objašnjava Pavić.

Must have sezone je...

Poruku šaljemo riječima, ali i odjećom. I žene i muškarci na vodećim pozicijama svojim stilom



Modna kuća Mak





Modni brend
Martina Felja

odijevanja govore o poslovnosti i načinu ophođenja. Pavić ističe kako muškarci rijetko kada odstupaju od standardnih neboja, a dobro krojeno odijelo u nijansa sive, crne ili mornarsko pla-

ve, uvijek je „in“, te dodaje: „Što se ženskog dijela tiče, boje su kao i svakog proljeća, napravile veliki *come back*. Od pastelnih i pudrastih nijansi koje su zgodne za tople dane, pa sve do nešto jačih



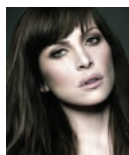
Ivan Friščić, modni stilist

„Nepogrešiv poslovni stil može se definirati jednostavnom rečenicom: „Manje je više“. Uvijek se vodite jednostavnošću i decentnošću, a samo detaljem podignite kombinaciju.“



Jasmina Bagarić, modna blogerica, suvlasnica butika Clan

„Moje otkriće za dan i ugodnu večer: Valentino crne hlače i Alexander Wang jednostavni top bez rukava s H&M Maison Margiela crnim sakom.“



Ana Pavić, glavna urednica portala Fashion.hr (Foto: Decker+Kutić)

„Trendove nije uvijek potrebno pratiti jer slijepo praćenje trenda ne čini dobar stil. Trendove treba promatrati i iz njih selektirati određene komade, te ih prilagoditi svom stilu odijevanja.“



Branka Vučetić Atletić, ravnateljica modnog Učilišta Profokus

„Standardizirana pravila odijevanja unutar radnog mjesta dio su neverbalne komunikacije. Odjeća može definirati vrstu posla, status, položaj unutar tvrtke, ali i osobni odnos prema urednosti, skladu boja i uvažavanju svih s kojima komuniciramo.“



Katarina Džale, modna dizajnerica

„Osnovno pravilo poslovnog odijevanja jest biti odjeven u skladu s *dress code-om* tvrtke u kojoj radite i koju predstavljate. Jedna stara modna izreka nek' vam bude vodilja: *Istinski elegantna žena je neprimijećena*.

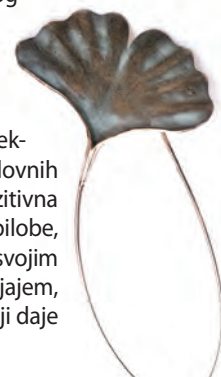
Što znači, primijetit će vaše poslovne sposobnosti, a one će biti praćene ugodnom vanjštinom.“



Mario Nokaj, Lapidarium Zlatarna Mario, Zagreb

U poslu i životu treba biti informiran, a ne okupiran, tako da možemo biti upoznati, ali i umjereni u praćenju trendova, naročito je to pravilo kod poslovnih žena i muškaraca. Mišljenja sam da nakit ne treba nositi zbog drugih, već zato što nam je lijep ili drag, zbog emocije koju nam daje. Nakit govori o našem ukusu i karakteru. Mladom poslovnom muškarcu odgovaraju manžet gumbi, jednostavniji prsten, a zanimljivo je i vidjeti lijepu kopču za novac ili srebrni etui za posjetnice. Kod poslovnih žena, decentan lančić s dijamantom ili drugim dragim kamenom kao i biserna ogrlica, uvijek je pravo rješenje u poslovnom okruženju. U ponudi imamo nakit s crnim rodijem preko bijelog zlata (crni sjajni efekt ili mat) te crne dijamante te ogrlice od crnog spinela. Oniks je opće poznat kao element klasičnog nakita. Broševi i prstenje su uvijek prisutni, no trebalo bi umjereno nositi, nikako više prstena na ruci, a svakako ne na istom prstu.

Vodeći ljudi bi trebali biti uz vodeće materijale kao što su dijamanti (bijeli i crni), safiri, rubini smaragd i biseri. Na takvoj osobi očekujem samo najbolji dizajn i najvišu kvalitetu materijala. Nakit je i statusni simbol, a dragulji su vrh ljestvice u nakitu i nakit izrađen u zlatu s dijamantom ili safrom, smaragdnom ili biserom, simbol je moći i dobrog ukusa. Vrhunski dizajniran predmet je lišen svakog viška koji bi smetao namjeni. Želja klijenta je uvijek vodilja, moj cilj je razumijeti klijenta te izvesti viziju i istaknuti kvalitetu ugrađenog kamena ili forme, minimalizam ne govori puno o osobi ali ističe ono bitno. Naša kolekcija „Ginko“ se pokazala kao čest odabir poslovnih žena jer nije nametljiva, a i simbolika je pozitivna (dug život). Broš „Ginko“ u obliku lista Ginko bilobe, nježan je komad nakita od srebra ili zlata koji svojim nježnim linijama, a opet srebrnim ili zlatnim sjajem, daje čvrstoću plemenitog metala što kolekciji daje ozbiljnost i finoću.



Broševi iz kolekcije Ginko,
Lapidarium, Zlatarna Mario



tonova žute, narančaste ili smaragdno zelene, odabir je doista velik.“

Ivan Friščić, modni stilist, napominje kako se trendovi poslovne mode ovog ljeta nastavljaju na prošlogodišnje jesenske trendove s nježnijim tkaninama i prozračnijim bojama. S obzirom na vremenske prilike, još uvijek su dopušteni tvrdi i deblji tkani, a glavne boje sezone su zasićena plava, maslinasta, kaki, boja

kestena, cikla i boja ruže, te prigušene nijanse osnovnih boja. „Odijela od sjajnih tkanina, poput satena ili metaliziranih tkanina nisu prigodne za ured, a naročito ne u ljetnim kolekcijama. Ali će zato šal od satena ili sličan dodatak, učiniti vaš izgled profinjenijim, naročito za formalnije prigode“, savjetuje Friščić.

Modna blogerica, **Jasmina Bagarić**, zna što svaka žena treba imati u svom ormaru. *Must*



Modni brend XD
Xenia Design



have je svakako mala crna haljina, koja mora biti profinjeno seksi, a da pristaje kao rukavica. Preko dana nosi se s kardiganom, a navečer uz lijepu decentnu ogrlicu ili još bolje bisere i malo šminke. Nakon nje drugi, ali ne manje važan, crni sako koji pristaje uz svaku odjevnu kombinaciju. U mom slučaju nezaobilazni je *jeans* (s obzirom da sam u *fashion business* mogu si priuštiti *jeans* na sastan-

ku), koji dobije totalno drugu konotaciju uz savršeni crni sako“, odgovora Bagarić.

A popularni modni dodaci su...

Kada se radi o modnim dodacima, izbor je zaista velik – od torbica, šešira, šalova, remena, marama, nakita, satova... Važno je jedino da pristaje uz odjevnu kombinaciju. Jasmina će reći kako

Što savjetuju hrvatski modni stručnjaci?

Modna kuća Mak, vlasnica i dizajnerica Neda Makjanić Kunić

„Modni bonton u poslovnom odijevanju su mirnije boje kao bordo, crna, smeđa, tamno plava i tamno siva, a može i bijela, ledeno plava i crvena, koje uvijek treba kombinirati s nekom neutralnijom. Žene: kvalitetno dobro skrojeno odijelo, suknja do koljena i košulja ili majica s pristojnim dekolteom. Muškarci: dobro skrojeno odijelo s košuljom neutralnih boja i pomno odabranom kravatom te cipelama. Kod žena cipele moraju biti na malu potpeticu, a za suknju je čak ljeti bolje imati lagane čarape, postoje one od osam dena. Za poslovni sastanak treba odabrati kvalitetan i dobro skrojen kostim koji savršeno pristaje s naglaskom na sako, koji je najbitniji. Uz sako, može i kombinacija s haljinom ravnog kroja s finim dodatkom, kao na primjer šal, lijepa i jednostavna ogrlica i dobar sat. Važno pravilo: manje je više, a ono znači: jednostavnost. *Make up*: vrlo jednostavan i njegovan.“

Studio za dizajn odjeće Xenia Design, vlasnica i dizajnerica Ksenija Vrbanić

„Poslovni *dress code* nalaže jednostavniju odjeću. Bez pretjerane uporabe detalja i ekstravagancije. Odijevanje može uvelike doprinijeti poslovnoj uspješnosti. Također je važna i frizura, šminka i *accessoare*. Uvijek prolazi kvalitetno tamno odijelo ili kostim. Nikad nije preskupo kupiti kvalitetni bazni komad jer se na to mogu graditi i jeftiniji dodaci. Muškarci: u nepovoljnijem su položaju jer nemaju puno prostora za isticanjem individualnosti i često skuplje plaćaju svoj dobar izgled. Prije se na muškarcu primijete loše cipele nego na ženi. Mogu se poigrati samo bojama košulja i kravata, čarapama, šalovima. Žene: imaju veliki manevarski prostor u dodatnom kombiniranju poslovnog odijela ili kostima. Košuljama, majicama, čarapama, šalovima i još puno toga. Jedan kostim može imati priliku biti nošen za četiri potpuno različite prilike. Zamka u koju često padaju

žene je isticanje seksualnosti. Ponekad se pretjera, ali u muškom poslovnom okruženju to neće biti zamjerka, već samo modna neprimjerenost. Tanka je granica koja razdvaja ženstveno i seksi.“

Modna kuća Varteks

„Prikladno odijelo naglašava stručnost i pouzdanost. Modno aktualni krojevi su *body fit* s kraćim sakoima i hlačama. Nepogrešiv je odabir tamnijih boja. Uvijek su dobar odabir odijela u sivim tonovima. Poželjan je svileni sjaj tkanina. Uz odijelo se nose pamučne košulje, *business* ili *slim fit* kroja. Pored standardne bijele, poželjne su i košulje u pastelnim nijansama ili košulje jačih boja. Kravata je personificiran dodatak, no ove sezone treba biti uža. Kako kravata više nije protokolarni modni dodatak, preporuča se košulja s malo višom kragom koja lijepo stoji ispod sakoa. Novi detalj je džepna maramica na sakou koja može biti jednoboja ili dezenirana. Savršenu odjevnu kombinaciju dopunjuju lijepi manžet gumbi na rukavima košulje, kvalitetne i njegovane cipele te remen od kože.“

Modni brend Hippy garden, dizajnerica Đurđica Vorkapić

U Hrvatskoj postoje neke zadane norme. Tako je npr. u bankarskim krugovima uvijek poželjno da gospođe imaju četiri odjevna predmeta: npr. suknja koja je do koljena ili eventualno malo iznad, hlače, košulja s malim neizražavanim dekolteom i sako. U takvoj je kombinaciji dobrodošao detalj poput marama ili nekog decentnog detalja. Biraju se uvijek sigurne kombinacije. Crna boja je upravo ona koja odiše elegancijom i sigurno je općeprihvaćena za sve poslovne varijante. S crnom bojom u bilo kojem odjevnom predmetu ne može se pogriješiti, ali da se izbjegne onaj sumorni i tmurni element uvijek treba imati neki detalj koji podiže cijelu kombinaciju. Ako govorimo o ženskom izboru: dobar nakit, pomno izabrana torba i savršene cipele. Što se tiče muške mode: kravata, košulja s nekim efektним uzorkom, dobar komad muškog nakita ili neka dobro skombinirana muška mara-

ma. Postoji bezbroj kombinacija, no stvar je osobnog izričaja i osobnosti.“

Modni brend Felja, dizajnerica Martina Felja

„Svijet poslovne mode karakteriziraju jednostavni krojevi, boje umjerenih, zagastih tonova te umjereni, odnosno ne napadni modni detalji. Odjeća ne smije dolaziti u prvi plan i skretati previše pozornosti. To vrijedi i za one na rukovodećim pozicijama: njihov stil bi trebao biti elegantan, jednostavan, nikako ne stavljati odjeću u prvi plan, a modni bi detalji trebali biti decentni. Hrvatski poslovni ljudi u stopu prate modne trendove i po ničim ne zaostaju od svjetskih poslovnih krugova. Brend Felja iz nove kolekcije preporučuje haljine koje su jednostavnih linija, vrlo elegantne i u kojoj prevladavaju crna, bež i siva boja.“

Modni brend Katarina Džale, dizajnerica Katarina Džale

Važno je znati odabrati kroj koji nam dobro pristaje, ovisno o tome kako smo građeni te odabir tkanine, jer birajući kvalitetu ostavljamo dojam osobe koja bira kvalitetu i u drugim sferama života. Bitno je voditi računa i o izboru cipela, frizuri, a žene i o *make up-u*. Trebalo bi izbjegavati pretjerano ukrašavanje nakitom, npr. prevelike naušnice koje se jako njišu ili zveckaju dok govorite odvlače pozornost u razgovoru i ostavljaju dojam neozbiljnosti te nisu prikladne za sastanak. Treba izbjegavati prekratke suknje i duboki i široki dekolte na majicama i bluzama, a poželjno je imati mali rukav po ljeti. Poželjna je i mala haljina, može biti naravno crna. Ja bih preporučila i svijetle, pudraste i zemljane tonove minimalističkog kroja, te dugački sako koji će poslužiti i kao kratki mantil u kombinaciji s kožnim remenom. Košulja neka bude jednostavnog muškog kroja, ali tu si možete dati oduška i dodati malo šarenila za ljetne dane pa neka se nađe i koji printani uzorak inspiriran afričkim motivima, kojeg možete kombinirati sa svjetlijim hlačama i ravnim, poluotvorenim sandalama.

Svi su gore!

su popularni modni dodaci hrvatskih poslovnjaka svakako vrhunska torbica i fine cipele, dok je lijevo za vidjeti i zanimljiv par kožnih ženskih rukavica. I poslovnjaci trebaju paziti na detalje, koji mogu, ali i ne moraju biti u trendu, a Ivan dodaje: „Kad spominjemo detalje, možemo koristiti isključivo modne dodatke ili dodatke s porukom. Od modnih dodataka, kao što su šalovi, pašmine, torbe i nakit koji podižu odjevnu kombinaciju, dok broševi ili detalji s porukom uvijek mogu bit detalj koji podiže kombinaciju, ali i izražavaju mišljenje.“

Što definitivno izbjegavati u poslovnom modnom svijetu?

Strogo definirana poslovna moda ima i svoja pravila. Nije uvijek dobro iskakati od drugih, posebno kada se radi o važnim poslovnim skupovima. Mnogi će osobu ocijeniti na temelju prvog dojma, ali i prvog modnog dojma.

Zato smo pitali naše iskusne savjetnike za modu što definitivno izbjegavati kada govorimo o poslovnim modnim pravilima? „Definitivno ne: velikom dekolteu, prešarenim kombinacijama, ogromnom nakitu i još veće ne dugačkim šarenim noćtima. I ne treba zaboraviti da su japanke isključivo za plažu, nikako za posao. Svakako da: savršena košulja s trapez hla-

čama (u tamnoj boji), haljina ispod koje se ne vide naramenice grudnjaka, odijelo ispod kojeg se nosi obična bijela majica s decentnom ogrlicom“, savjetuje Jasmina. Ana, glavna urednica portala Fashion.hr, savjetuje kako treba pripaziti da izrezi i dekoltei ne budu preveliki, suknje prekratke i slična odjeća koja pretjerano naglašava seksualnost, jer to sve na radnom mjestu pripada u sferu neukusa. Ana kaže kako bi muškarci trebali izbjegavati tenisice, japanke i slično odijevanje jer šalje poruku nehajnosti i nepoštovanja u poslovnom okruženju.

„Najčešće greške u načinu odijevanja su pre naglašenost šljokicama, preuske i prozirne haljine. Kod muškaraca neprimjerene boje odijela, loš odabir košulje i neuredno vezane kravate.

Nije poželjno previše isticati sebe i svoje fizičke atribute, kao što je duboki dekolte, majice bez naramenica, uske i prekratke haljine.

Muškarci u poslovnom svijetu nikako ne bi trebali nositi preuske hlače i raskopčane košulje, kao i majice s neprimjernim natpisom“, ističe Branka, ravnateljica modnog Učilišta Profokus, ujedno i modna savjetnica širokog znanja i iskustva.

Marina Kilić, dipl. novinar



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

www.poslovni-savjetnik.com



Modni brand
Katarina Džale



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

Mala škola NLP-a

SIDRENJE – ALAT ZA POZITIVNU PROMJENU

Sidrenje je NLP alat koji nam omogućuje da promijenimo neke svoje reakcije, ponašanja ili osjećaje s kojima nismo zadovoljni, a unatoč tome ih ponavljamo.

Imate li neko svoje omiljeno mjesto za rad, opuštanje, zabavu? Postoji li osoba koja u vama uvijek izaziva istu reakciju? Znete li neku pjesmu, melodiju koja vas uvijek podsjeti na određenu situaciju ili osobu? Sve su to primjeri sidara. Termin sidra u NLP-u koristimo za podražaje (okidače) koji u nama automatski izazivaju određenu reakciju. Takva se reakcija događa nesvjesno i brže nego što stignemo razmisliti o tome je li primjerena ili ne. Sidra mogu biti zvučna (zvuk školskog zvona, automobilske trube), mirisna (miris čokolade, kave, dima), slikovita (sema-

forsko svjetlo, logotipovi), mogu biti osjećaj na koži (vruća površina, oštar predmet) – zapravo gotovo sve što nas okružuje može postati neki oblik sidra za nas.

Kako nastaju sidra?

Sidra često „postavimo“ bez svjesnog znanja ili namjere, imamo osjećaj da nam se jednostavno dogode. Sidra nastaju na dva načina: ponavljanjem i u emotivno „nabijenim“ situacijama. Ponavljanje je način koji često koristimo kad želimo naučiti nešto novo ili svladati neku vještinu. Jednostavno ponavljamo, pokušava-

mo ponovno i ponovno dok nam novo ponašanje ili reakcija ne postanu automatski. Taj je način izrazito koristan u učenju novih tjelesnih vještina (primjerice sport). Sidra koja uključuju emocije uglavnom nastaju na drugi način. Ako nam se dogodi da se zbog nečeg uznemirimo, naljutimo, šokiramo ili pak primjerice zaljubimo, štogod u tom trenutku vidimo, čujemo, omirišemo ili dodirnemo gotovo će sigurno postati sidro za ponavljanje istog emotivnog stanja.

Kako sidrenje možemo koristiti?

Kao podloga za tehnike sidrenja (a postoji mnogo protokola za promjenu u NLP-u koji koriste sidrenje) služi nam ovaj, drugi način nastanka sidara. Za razliku od „prirodnog“ sidrenja koje nam se uglavnom događa slučajno i bez našeg svjesnog utjecaja, u tehnikama promjene taj proces koristimo ciljano, u točno određenu svrhu (cilj!) da bismo postigli točno određeni rezultat, odnosno reakciju. Osnovno sidrenje resursa je vrlo jednostavna tehnika koju je lako naučiti i primjenjivati. Unatoč tome, pri prvom susretu sa sidrenjem mnogi su skeptični i često na treninzima čujem komentare

Sve što još trebate učiniti je kad se nađete pred situacijom u kojoj vam treba dodatno samopouzdanje ponovite okidač i osjetite kako samopouzdanje raste u vama. Jednostavno je – isprobajte!

Gordana Kastrapeli
www.kastrapeli.hr



poput „Ma daj, pa to je prejednostavno da bi funkcioniralo“. Takav je stav često samo odraz uvjerenja da stvari moraju biti komplicirane da bi djelovale. Nadam se da ćete isprobati sidrenje i uvjeriti se u suprotno. Sidrenje nam može pomoći u vrlo različitim situacijama – od smanjivanja treme do većeg samopouzdanja na važnim sastancima (primjerice pri razgovoru za posao), od povećane smirenosti u stresnim situacijama do povećanja motivacije kad nam je to najviše potrebno.

Ključevi sidrenja

Najvažniji ključ za uspješno sidrenje je jasno stanje koje želimo sidriti i izrazita uživiljenost u to stanje. Uživiljenost ćete lako postići prisjetite li se kako je to za vas kad ste _____ (stanje koje želite sidriti). Ako želite sidriti samopouzdanje – kakvi ste kad ste samopouzdana, kako se držite, o čemu razmišljate, što vidite i čujete oko sebe? Uz malo vježbe vrlo brzo ćete naučiti prizvati željeno stanje. Za sidrenje je presudno važno da se u željeno stanje potpuno uživate! Drugi ključ je dobro definiran jedinstveni podražaj koji će vam biti lako ponoviti. U početku će biti najlakše da kao okidač izaberete neki dodir (tzv. kinestetičko sidrenje). Primjerice, možete kao okidač izabrati da spojite palac i srednji prst na nedominantnoj ruci (ali i drugi slični dodiri bit će dobri). Bitno je samo da to nije nešto što često spontano činite, ili mjesto koje možete lako slučajno dodirnuti.

ISPROBAJTE SIDRENJE NA SEBI:

1. Izaberite situaciju u kojoj želite imati neki dodatni resurs (primjerice samopouzdanje)
2. Odredite okidač (primjerice stisak palca i srednjeg prsta lijeve ruke)
3. Uživate se u željeno stanje (kako je to za vas kad ste samopouzdana, kako se držite, što mislite, vidite čujete)
4. Kad osjetite da vas stanje potpuno ispunjava stisnite palac i srednji prst (aplicirajte okidač) i držite oko tri sekunde
5. Preusmjerite svoju pažnju na nešto drugo (prekid stanja)
6. Testirajte – ponovno stisnite izabrani okidač – ako ste sve učinili kako treba osjetit ćete kako vas automatski ispunjava osjećaj samopouzdanja

Što je newsroom?

newsroom je informacijski servis koji na jednom mjestu objedinjuje sve najave i priopćenja o svim važnijim temama i događanjima u zemlji.

Kome je namijenjen newsroom?

newsroom je razvijen za urednike i novinare te stručnjake PR-a i korporativnih komunikacija, organizatore sportskih, zabavnih, kulturnih i drugih događanja. Namijenjen je svima koji žele saznati što će se događati u Hrvatskoj, svima koji žele svoj događaj najaviti te o nekoj temi ili događaju poslati priopćenje.



NAJAVE



PRIOPĆENJA



OBLJETNICE



ORGANIZATOR

Što nudi newsroom?

- Informacije o najavljenim događanjima u cijeloj Hrvatskoj
- Priopćenja o svim važnijim temama i događanjima
- Informacije o svim pažnje vrijednim obljetnicama
- Bogati RRS reader
- Personalizaciju sadržaja u skladu s profesionalnim interesima svakog pojedinog korisnika
- Pristup fotografijama i video materijalu agencije PIXSELL

Želite li svoju najavu ili priopćenje u najkraćem roku dostaviti relevantnim hrvatskim medijima?

Dostavite ih porukom e-pošte na adresu: najave@newsroom.hr

RODITELJSTVO JE KAO STRATEŠKI MANAGEMENT

U trenucima kad dođe vrijeme za razmišljanje o polasku djeteta u osnovnu školu, svaki roditelj se s više ili manje straha zapita: je li moje dijete dovoljno zrelo? Hoće li uspješno udovoljiti zahtjevima koji ga očekuju? Iako svaki roditelj izuzetno dobro poznaje svoje vlastito dijete, svjestan je mogućnosti da je subjektivan i da je uglavnom zaboravio koji su sve preduvjeti potrebni za uspješan početak osnovne škole.

Krene li dijete u školu u pravo vrijeme znatno su povećane mogućnosti da školsko učenje za njega bude zanimljiva i radosna aktivnost a ne muka. Pravilnik o polasku u osnovnu školu kaže da su školski obveznici sva djeca rođena između 1.4.2006. i 31.3.2007. godine. Evidentna je ogromna razlika u kronološkoj zrelosti, no negdje je zakonodavac morao podvući crtu. Tako je npr. dijete rođeno 1.4.2007. prema administraciji prijevremeni polaznik i mora proći psihologijsko testiranje i liječničku komisiju koja će odobriti polazak u školu. U nastavku pročitajte neke specifičnosti vezane za procjenu zrelosti za školu.

Tjelesna zrelost

Prva briga roditelja je briga za djetetovo zdravlje jer je ono preduvjet za pravilan razvoj. U tjelesnom pogledu dijete je doraslo za školu ako je zdravo i ako zadovoljava minimume standarda u pogledu visine (120/117 cm) i težine (20/18 kg). Od posebne su važnosti osjetni organi sluha i

vida, odnosno njihova normalna funkcija. Teškoće s vidom su lako uočljive: glavobolje, trljanje očiju, treptanje, dok su defekti sluha rasprostranjeniji nego što se smatra, a blaži se oblici naročito teško otkrivaju. Bitno je voditi računa o primjerenom ritmu i redovitosti hranjenja, spavanja i ovladavanja vlastitih tjelesnih potreba. Treba razmisliti može li dijete izdržati ritmu hranjenja i spavanja koji ga očekuje u školi. Izdrži li cijeli dan u budnom stanju ili mu je još uvijek neophodan dnevni odmor. Nužno mu je osigurati 9-11 sati spavanja noću. Uz tjelesnu izdržljivost javlja se i pitanje koliko vremena može izdržati sjedeći bez da ustaje, govori ili bude nemirno, te može li u određenom vremenu preći put od kuće do škole a da nakon toga nije jako umorno.

Motorika

Granično područje između tjelesne i intelektualne zrelosti su dječje tjelesne spretnosti-motorika: hodanje, trčanje, skakanje... Od izuzetne su važnosti razvijene ručne spretnosti koje se očituju u djetetovoj sposobnosti slaganja kocaka, mozaika, niza sitnih perli na nit, izrezivanje raznih oblika škarama itd., kao i grafomotoričke sposobnosti baratanja olovkom i crtačim tehnikama – uvježbavanje vodoravnih, okomitih, kosih i kružnih linija kistom, flomasterom i olovkom, trganja traka od papira i sl.

Intelektualna zrelost

Značajna je iz razloga što su osnovne zadaće koje će dijete morati savladati u školi upravo one intelektualne prirode (usvajanje znanja i razvijanje sposobnosti njegove primjene u različitim problemskim situacijama). Intelektualna zrelost podrazumijeva adekvatnu govornu razvijenost; razvijenost opažanja, mišljenja i pamćenja, koji su blisko povezani s opsegom i stabilnošću pažnje. Intelektualna zrelost očituje se u djetetovoj sposobnosti shvaćanja svijeta i njegovoj realističkoj usmjerenosti, baziranoj na spoznaji da ne može proizvoljno mijenjati svijet koji ima određena stalna i nepromjenjiva svojstva. Da bi ovo postigli dijete mora imati svestrano razvijeno opažanje:

- uočavanje osobina predmeta i njihovih međusobnih odnosa (boja, oblik, veličina),
- sposobnost uočavanja sličnosti i razlika (sortiranje i uspoređivanje prema svojstvima predmeta i materijala),
- sposobnost rastavljanja cjeline na dijelove i obrnuto.

Zrelost podrazumijeva i usvojenost nekih osnovnih pojmova i znanja; da dijete zna reći osnovne podatke o sebi, roditeljima, adresi stana, odnosno orijentirati se u vremenu (usvojeni pojmovi: dan, noć, jutro, podne, večer) i prostoru (gore-dolje, lijevo-desno, ispred, iza, ispod, u, na). Di-

jete uočava osnovne količinske odnose i vrši jednostavna uspoređivanja količine, što treba poticati kroz društvene igre.

Socio-emocionalna zrelost

Socio-emocionalna zrelost odnosi se na to kako se dijete uključuje u život među ljudima, te kakve odnose pri tom oblikuje. Već spomenuta emocionalna stabilnost podrazumijeva da su djetetove emocionalne reakcije primjerene situaciji, da nema naglih promjena ni eksplozija emocija kao u ranijem periodu. Da nije pretjerano osjetljivo i dobro se snalazi u novoj okolini među dotad nepoznatim ljudima, nije pretjerano prestrašeni ili povučeno, šutljivo ili plačljivo, ne traži pretjeranu naklonost drugih i njihovu zaštitu, prilično je strpljivo i u ispunjavanju vlastitih želja uvažava želje drugih. Od izuzetne važnosti je da dijete posjeduje određeni stupanj tolerancije na frustraciju što znači da dijete u susretu s ograničenjima ili teškoćama ne posustane i ne izgubi samopouzdanje, da na teškoće ne reagira tako da se rasplače, razljuti ili uznemiri - da se ne osjeća emocionalno ugroženo.

I na kraju - za polazak u školu nije potrebno da dijete zna čitati i pisati, već da je dijete koje je znatiželjno, željno učenja i novih znanja, sposobni promatrač koji dobro razumije govor i sam se dobro izražava. Uz brižne učiteljice, roditeljsku podršku i ljubav, vaš će prvašić vrlo lako ovladavati novim školskim izazovima.

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



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



SUDJELUJTE U NATJEČAJU ZA NAJBOLJU TAJNICU HRVATSKE 2013. GODINE



Šestu godinu zaredom časopis **Poslovni savjetnik** bira **NAJTAJNICU.HR**

Danas je posao tajnice nešto posve drugo od uvriježene predodžbe da joj je jedina zadaća kuhanje kave i javljanje na telefon.

Moderna je tajnica osoba koja mora biti upoznata sa svim područjima poslovanja te pored ostalih sposobnosti imati i istančane organizacijske i komunikacijske vještine. Tajnica je desna ruka direktora i stoga se često kaže da iza svake uspješne tvrtke stoji još uspješnija tajnica. To je osoba koja komunicira sa svima unutar tvrtke, spona je s ljudima izvan tvrtke i svojem direktoru olakšava posao preuzimajući na sebe organizacijske zadatke i brigu za funkcioniranje poduzeća.

Časopis **Poslovni savjetnik** zajedno s tvrtkom **Hera-
klea d.o.o.** provest će *mystery calling* - tajni će kupci zvati i posjećivati tvrtke, slati elektronske poruke tajnicama te ih pitati razna pitanja i tražiti određene informacije vezane uz njihovu tvrtku i poslovanje. Cilj je svega utvrditi koliko su tajnice ljubazne i snalažljive te imaju li potencijala za unapređenje svojih sposobnosti i na kojim područjima. Na temelju provedenog istraživanja izabrat će se **NAJTAJNICU.HR** za 2013. godinu koja će biti proglašena na **6. Nacionalnoj konferenciji poslovnih tajnica, voditelja ureda i administrativnih djelatnika** u veljači 2014. u Zagrebu. Nagrade će se dodijeliti u tri jednakovrijedne kategorije - **NAJTAJNICU.HR** za male i srednje tvrtke, velike tvrtke i javne institucije. Na natjecanje za **NAJTAJNICU.HR** 2013. možete se prijaviti ovim anketnim listićem najkasnije do 31. prosinca 2013. godine.

P R I J A V N I C A



Ime i prezime nominirane osobe: _____

Tvrtka u kojoj radi: _____

Adresa: _____

Tel./Fax: _____

E-mail: _____



Da, želim sudjelovati u izboru **NAJTAJNICU.HR**

Potpis: _____

Nominirati se može osobno ili Vas nominirati bilo tko od kolega iz tvrtke u kojoj radite.
Ispunjeni listić molimo dostavite na fax: **01/4921-743** ili e-mail: **info@poslovni-savjetnik.com**

ODGOVORI NA VAŠA PITANJA

Vaša djeca i novac



PITANJE: *Imam troje djece koja idu u osnovnu školu. Zanima me kada bi bilo dobro početi im davati džeparac i s njima razgovarati o novcu?*

A.H., Zagreb

ODGOVOR: Mnogi se roditelji pitaju kada i kako bi bilo dobro učiti djecu štednji i vještini upravljanja novcem. Zanima ih kada početi davati džeparac, koji iznos, trebaju li djeci plaćati za odlične ocjene u školi ili dodatni rad doma u smislu obavljanja kućanskih poslova, poput iznošenja smeća,

košnje trave, pranja automobila, pomaganja mlađoj djecu u rješavanju zadaće i učenja i sl. Upravljanje novcem obiteljski je posao koji uključuje i roditelje i djecu. Djeca o novcu ne uče u školi i sve što će znati o novcu naučiti će promatrajući vas. Oni vas gledaju, oponašaju, slušaju što pričate i savršeno osjećaju atmosferu koja vlada u kući. Ako upitate petogodišnjake odakle dolazi novac većina će odgovoriti – iz bankomata. Sjećam se dok su još moje kćeri bile vrtičke dobi mlađa me tražila da joj kupim kokice. Odgovorila sam da nemam novac

kod sebe na što mi je ona posve ozbiljno rekla: „Pa imaš karticu“. Kada vam se počinju događati takve stvari vrijeme je da sa svojom djecom počnete razgovarati o novcu. Nema tu fiksne dobne granice, svako dijete je drugačije, neka sazriju ranije neka kasnije. Bitno je samo da jezik i način prilagodite njihovoj dobi.

Razmislite, znaju li vaša djeca kako novac funkcionira? Kako se dolazi do njega i što se s njime radi? Ukoliko vaša djeca gledaju samo kako trošite novac i peglate kartice razmislite kakvu im poruku šaljete. Zbog

toga je dobro uključiti i djecu u vođenje financijskog dnevnika i planiranju i kontroli troškova jednom mjesečno. Neka vaša djeca sjednu pokraj vas dok plaćate mjesečne račune. Dajte im da pogledaju svaki račun za režije i objasnite im na što se odnosi. Razumijevanje načina kako i koliko plaćate struju, vodu, plin, odvoz smeća pružit će djeci sliku o tome kako održavate svoj standard života. Neka vide koliko novca odvajate za prehranu obitelji. Krenite s osnovama. Objasnite svojoj djeci važnost štednje, koja je svrha i cilj štednje.

Što je to kamata? Koristite iskustva iz stvarnog života, odvedite ih u banku neka otvore svoj račun štednje. Na izbor imate veliku lepezu dječjih štednih programa.

Svakako ih naučite da od novca koji dobiju dio odvoje za štednju, dio za ulaganje, a dio za davanje. Postotak odredite sami. Mi imamo dogovor da od svakog džeparca i od svakog novca koji dobiju primjerice od bake, dede, kumova za rođendane odvoje 30% za štednju, a 70% smiju potrošiti na što god žele. Njima je to zabavno i na taj način stvaraju naviku upravljanja novcem i nastavit će to raditi i dalje kad počnu i same zarađivati novac.

Na računu za štednju skupljaju novac za neku stvar koju si jako žele kao što su role, kompjuterske igrice i sl. Račun za ulaganje je za dugoročnu štednju npr. za obrazovanje, fakultet, strani jezik. Naravno da ćete im kupovati i dalje kao i do sada, poanta je da i oni sudjeluju u tome. Na taj način će daleko više cijeniti i vas i sve to što im poklanjate i kupujete.

Inga Lalić



Hrvatski jezik u poslovanju

SROČNOST - slaganje riječi u rodu, broju i padežu

dr. sc. Marko Alerić

Slaganje je usklađenost rečeničnih dijelova s obzirom na rod, broj i padež. Riječi u rečenici trebaju se pravilno slagati u rodu (muškom, ženskom ili srednjem), broju (jednini ili množini) i padežu (N, G, D, A, V, L, I).

Sročnost je zapravo prilagodba jedne riječi drugoj, odnosno prilagodba zavisne riječi glavnoj, npr. prilagodba imenice drugoj imenici (*Ilječnik Ivić* – riječ *Ilječnik* je zavisna, a riječ *Ivić* glavna), prilagodba zamjenice imenici (*moja sestra*), prilagodba broja imenici (*tri čovjeka*), prilagodba pridjeva imenici (*pažljiva djevojka*),

Uz imenice muškoga roda koje završavaju na -a pridjev je u ženskome ili muškome rodu. U muškome je rodu kad je imenica u jednini, npr. *Njegov ga je stari sluga izvukao iz neprilike*. U ženskome je rodu kad je imenica u množini, npr. *Njegove su ga stare sluge izvukle iz neprilike*.

Ako imenica koja završava na -a može označavati i muške i ženske osobe, pravilno je da u skladu sa spolom osobe bude u ženskome, odnosno muškome rodu, npr. *Bio sam naivac kad sam vjerovao toj varalici* (ako se misli na ženu) i *Bio sam naivac kad sam vjerovao tom varalici* (ako se misli na muškarca).

Ako su u rečenici subjekti muškoga, muškoga i ženskoga roda, ženskoga i srednjega roda ili samo srednjega roda, predikat treba biti u muškome rodu, npr. *Otac i sin bili su zabrinuti* (muški rodovi); *Otac i mati naporno su radili* (muški i ženski rod); *U daljini su se stapali nebo i zemlja* (srednji i ženski rod); *Zlato i srebro otporni su na vlagu* (srednji rodovi).

Ako su svi subjekti u rečenici ženskoga roda, npr. *nas dvije, majka i kći*, tada je pravilno da predikat bude u ženskome rodu, npr. *Nas smo dvije otišle već oko 22 sata*; *Odlučile smo da ćemo o svemu još jednom dobro promisliti*.

Pogreške (odstupanja) nastaju najviše zbog utjecaja muškoga roda. Prevladavanje muškoga roda nad ženskim i srednjim rodovima općenita je i vrlo prisutna pojava.

Imenica je *hvala* imenica ženskoga roda, pa uz nju i pridjev treba biti u ženskome rodu. Zato je pravilno *hvala lijepa*, a ne *hvala lijepo*. Uz zamjenicu *vi*, kada se kao izraz poštovanja upotrebljava za oslovljavanje jedne osobe, predikat treba biti u množini m. r., bez obzira na to kojega je osoba spola. Npr. *Poštovana gospođo, pisali ste nam da biste željeli...* Nije pravilno *Poštovana gospođo, pisala ste nam da biste željela...*

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

1. U kojoj rečenici nema pogreške?

- A Poštovana gospođo, jučer ste nas iscrpno obavijestili.
- B Vi ste me naučio uspješno poslovati i u teškim vremenima.
- C Sjedinjene Države i Japan postigle su sporazum.
- D Vi me niste, gospođo, dobro razumjela.

2. Ispravite podcrtano.

- A Nedostatak je nepostojanje dvaju tijela koje bi to mogle provesti.
- B Središte za upravljanje u krizama omogućio bi povezanost sustava.
- C Treba kušati neka od jela pripremljenih po originalnim receptima.
- D Mati i kći stigli su u mjesto. _____

3. Od navedenoga glagola oblikujte pravilan glagolski pridjev radni.

- A Činjenica je da vam je računalo (biti) _____ zaraženo virusom.
- B Krava i tele začuđeno su (zastati) _____.
- C Na tom uglednom natjecanju (sudjelovati) _____ je više sve učilišta.
- D Na razvoj su (utjecati) _____ otkrića kao što su fotografija, film i tisak.

4. Uskladite glagolski pridjev radni i zamjenicu s rodovima imenice na vedene u zagradi?

- A ona su me pitali (prijateljice) _____
- B njezin se dah širio (proljeće) _____
- C oni su se igrali (djeca) _____
- D ona sve duže noću izlaze (mladež) _____

5. U kojim se rečenicama javlja pogreška?

- A Uskoro je bilo četiri sata ujutro.
- B Bili su to djevojke i žene koje su nam pomagale.
- C No popis njegovih pozitivnih učinaka sve je veći.
- D Ivana i Ana, hvala vam što ste došle.

6. U kojoj se rečenici ne javlja pogreška?

- A Nas dvije otišli smo jučer na koncert.
- B Majka i kći odlučili su da će ići na skijanje.
- C Otac i majka bili su zabrinuti.
- D U daljini su se stapale nebo i zemlja.

Rješenja zadataka: 1. A; 2. A koji mogli, B omogućilo, C pripremljena, D stigle; 3. A bilo, B zastali, C sudjelovalo, D utjecala, 4. A one su me pitale, B njegov se dah širio, C ona su se igrala, D ona sve duže noću izlaze; 5. A; 6. C

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 unaprijeđenja 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 dnevnica 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,

nekidan mi je kolegica, prilično uznemirena mojim pomalo rezerviranim ponašanjem zadnjih par dana, uputila upitni pogled, koji je popratila direktnim pitanjem: „Dobro, hoćeš mi, molim te, reći što te muči?“ Bojeći se da me slučajno ne uvrijedi ili povrijedi tako otvorenim pristupom, dodala je: „Znaš, primjećujem da se nešto događa, da si nekako distancirana, ništa ne govoriš, a ja ne mogu čitati tvoje misli“. U svakodnevnoj komunikaciji unutar obitelji, na radnom mjestu, s prijateljima i poznanicima, nerijetko nam se događa da pretpostavimo da ona druga osoba zna (ili bi trebala znati) što nas muči, što želimo, ili što nam smeta - ali to obično nije slučaj. Ono što se odvija u našoj glavi (ili srcu) često se manifestira prema van kroz drugima prilično nerazumljive, zbunjujuće ili čak dvosmislene signale.

Ako smo se, recimo, vratili kući nakon posla neraspoloženi i s izuzetno niskim stupnjem raspoložive energije, a tamo nas čeka dijete željno pažnje i druženja, ono će teško povezati da je uzrok našeg stanja neka situacija nevezana uz dom i obitelj i lako može pomisliti da je ono nešto skrivilo (jer mama ili tata se ne žele družiti s njim). Isto vrijedi i za radnu sredinu. Ako ne pojasnimo neko svoje stanje kolegama, oni će registrirati samo da nešto nije u redu, možda čak početi sumnjati da je netko od njih na neki način povezan s našim trenutnim raspoloženjem. Kako nikome od nas nije baš ugodno postavljati direktna pitanja vezano za nečija unutarnja stanja, možda će početi sumnjati da je možda baš netko od njih uzrok našem neraspoloženju.

Suvišno je uopće napominjati, koliko takve nategnute situacije, u kojima mi od drugih ili drugi od nas, očekujemo potpuni uvid u unutarnja stanja, mogu zakomplicirati naše međusobne odnose, ukoliko se prolongiraju i ne razjasne uzroci u nekom razumnom roku. Ono što mi registriramo, način na koji te signale tumačimo, nerijetko nas vodi daleko od prave istine. Problem može biti tim veći, ukoliko s nekime već od ranije imamo nekih nerazjašnjenih situacija.

„Što me muči?“ odgovorila sam kolegici protupitanjem, na koje sam joj odmah potom dala pojašnjenje. Naime uzrok mog neraspoloženja, samim time i rezerviranog ponašanja, bio je upravo jedan takav nepotreban nedorazum, gomilanje nerazjašnjenih situacija u odnosu s jednom drugom kolegicom. Naime, ja sam kroz jedan duži period osjećala, registrirala signale koji su me navodili na zaključak da je nešto vezano za mene ozbiljno smeta. Međutim ona nije bila spremna to verbalizirati sve do prije par dana, kad se konačno otvorila i počela navoditi neke situacije u kojima se ona navodno osjećala iznevjerenom s moje strane po pitanju sudjelovanja u nekim odlukama. Zaprepastilo me koliko je neke stvari sasvim pogrešno doživljavala i tumačila ih na način koji zaista nije imao neke velike veze s realnošću.

„Eto, zato sam te ja odmah otvoreno pitala što te muči, da ne bi i među nama došlo do slične situacije“, uz osmijeh je komentirala kolegica.

Složila sam se s njezinim pristupom u potpunosti. Otvorena komunikacija, pravovremeno pojašnjavanje svih eventualnih nejasnoća, nije uvijek baš najzahvalniji zadatak, ali je svakako najbolji mogući način izbjegavanja nedorazuma. Uvijek kada pomislimo da znamo što netko drugi misli, osjeća, što se zbiva u njegovoj nutrini, bilo bi poželjno

na neki barem indirektni način provjeriti jesmo li zaista na pravom putu. Inače nam se vrlo lako može potkrasti greška da nečije ponašanje u određenom trenutku protumačimo na način koji nama iz nekog razloga odgovara, a time činimo nepravdu i toj osobi a i sebi samima nepotrebno kompliciramo svakodnevnicu.

Ovako teoretski gledano, sve to izgleda vrlo jednostavno, ali u praksi su stvari puno kompleksnije. Ipak, jasna i otvorena komunikacija svakako je nešto čemu moramo maksimalno težiti, ona je osnova korektnih međuljudskih odnosa i čini naše svakodnevno funkcioniranje puno zdravijim i kvalitetnijim.

Lp, Nevenka

