



ODGOVARA:
mr. sc. Andreja
Marčetić

STRUKTURNI FONDOVI – PRIORITETI ZA RAZDOBLJE 2014-2020.

urbanom i javnom prometu, interoperabilnosti transportnih mreža diljem EU i potiče intermodalne prometne sustave (vs. samo cestovni promet)

- Okolišna infrastruktura s ciljem preuzimanja EU standarda zaštite okoliša
- Učinkovito korištenje energije i korištenje obnovljivih izvora energije (<http://www.safu.hr/hr/rjecnik/pregled/402/kohezijski-fond?lang=hr>).

PITANJE: S obzirom na skrovi ulazak Hrvatske u Europsku uniju i otvaranje strukturnih fondova, kakve poticaje možemo očekivati za male i srednje poduzetnike?

ODGOVOR: Strukturni fonda su Kohezijski fond (*Cohesion Fund, CF*), Europski socijalni fond (*European Social Fund, ESF*) i Europski fond za regionalni razvoj (*European Fund for Regional Development, ERDF*).

Kohezijski fond (CF) finansira projekte kojima se unapređuje okoliš i razvija prometna infrastruktura određena kao sastavni dio transeuropske prometne mreže. Na sufinanciranje projekata u iznosu od najviše 80-85% pravo imaju države članice čiji je bruto domaći proizvod ispod 90% prosjeka Europske zajednice i koje primjenjuju nacionalni program konvergencije prema gospodarskoj i monetarnoj uniji. Intervencije koje je moguće financirati iz kohezijskog fonda su:

- Transeuropske transportne mreže (Trans-European Transport Networks)
- Transportna infrastruktura (izvan TEN-T mreža) koja doprinosi okolišno održivom

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

tucija, aktivnim mjerama zapošljavanja (npr. samozapošljavanje), uključenje žena i imigranata; socijalna uključenost koja se odnosi na osjetljive skupine, njihovo zapošljavanje, relevantnu pomoć i usluge te borba protiv svakog vidi diskriminacije; podrška rada službi za zapošljavanje i njihovo umrežavanje s istraživačkim centrima, provoditi studije o potrebljima za određenim profilom radne snage te poticanje dijaloga i suradnje u *policy-making* procesu.

- ulaganje u sektor obrazovanja i zdravstvene skrbi te lokalne razvojne inicijative posebice one usmjerenе na razvoj novih ili podršku postojećim malim i srednjim poduzećima)
- ulaganja u proizvodnju, potpore ulaganjima (ponajviše za mala i srednja poduzeća) s ciljem povećanja ili modernizacije proizvodnje



Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) služi smanjivanju razlika u razvoju pojedinih zemljopisnih područja ili između određenih socijalnih grupa. Intervencije koje je moguće financirati iz regionalnog fonda su:

- infrastrukturni projekti ključni za gospodarski razvoj određenog područja (stvaranje ili održavanje trans-Europske prometne mreže ili očuvanjem okoliša

- jačanje gospodarskih potencijala: jačanje turističke ponude, atraktivnosti područja za ulaganje, informacijsko društvo, konkurentnost (istraživanje i razvoj, klasteri i suradnja, poduzetništvo i inovacije za mala i srednja poduzeća).

Ovi su fondovi na raspolaganju zemljama članicama Europske unije koje imaju potrebe za dodatnim, EU ulaganjima u ujednačeni i održiv gospodarski i društveni razvoj. Hrvatska će imati pravo na sredstva iz ovih fonda nakon stupanja u članstvo EU.





ODGOVARA:
doc. dr. sc.
Nataša Rupčić

KAKO UPRAVLJATI TROŠKOVIMA

PITANJE: Kao manager, suočavam se sa svakodnevnim odlukama koje se tiču troškova. U potrazi sam za smjernicama kako uspješno upravljati troškovima pri odlučivanju.

ODGOVOR: Područje upravljanja troškovima glavni je zadatak managera i područje najveće odgovornosti managementa. Pri managerskom upravljanju troškovima treba se rukovoditi onim kategorijama troškova koji su najvažniji s aspekta odlučivanja o poslovanju u budućem razdoblju. Tako računovodstveni troškovi imaju većinom samo povijesnu vrijednost, no važni su i pri provođenju naknadne kontrole te planiranja poslovanja u idućem razdoblju. Posebnu pozornost tako

treba posvetiti implicitnim troškovima. Oni se odnose na vrijednost čimbenika koje poduzeće posjeduje i koristi u vlastitom procesu stvaranja vrijednosti. Poduzeće za njihovo korištenje nema nikakve izdatke. Međutim, njihovu vrijednost treba uzeti u obzir jer ih poduzeće može prodati ili iznajmiti drugim poduzećima te na toj osnovi ostvariti neki prihod. Upravo iznos koji bi poduzeće moglo ostvariti prodajom ili iznajmljivanjem vlastitih proizvodnih čimbenika predstavlja trošak i to implicitni trošak. Takav trošak može biti plaća koju bi poduzetnik ili manager mogao zaraditi na nekom najboljem poslu koji mu se nudi, povrat na kapital kada bi ga poduzeće uložilo u najunosniju moguću alternativu, iznos dobiven za iznajmljivanje prostora i/ili zemljišta najboljem ponuđaču itd.

Važno je zaključiti kako je pri donošenju poslovnih odluka potrebno uzeti u obzir sve troškove, uključivši alternativne ili oportunitetne troškove svih proizvodnih čimbenika, bez obzira u kojem su statusu, odnosno bez obzira po-sjeduje li ih poduzeće u svom vlasništvu ili ih kupuje. Poduzeću se

dakle ne isplati koristiti neki resurs ako bi njegovo korištenje u drugom poduzeću bilo efikasnije, odnosno ako drugo poduzeće može postići veću proizvodnost toga čimbenika. Manageri stoga trebaju razmatrati ekonomske troškove, odnosno ukupne troškove, a ne samo računovodstvene koji se odnose na stvarne izdatke poduzeća.

Trošak na koji nikakve odluke više ne mogu utjecati je nepovratni trošak te ga je pri donošenju odluka najbolje ignorirati. Sa stajališta odlučivanja moguće je razlikovati odgodive od trenutnih troškova. Ako izgradnja novoga pogona može povećati poslovnu efikasnost, takav trošak može biti neodgodiv, ali i odgodiv. Ako se izgradnja odredi, poduzeće može trpjeti zbog niže efikasnosti, a time i smanjene konkuren-tnosti. Također je vjerojatno da će snositi više troškove u budućnosti zbog mogućega povećanja troškova gradnje. Ako je moguće odlučiti hoće li se neki troškovi odgoditi ili ne, potrebno je usporediti njihovu trenutnu visinu i visinu u nekom budućem trenutku.

Potrebno je razlikovati i troš-

kove koje je moguće kontrolirati od onih koje nije moguće kontrolirati. Njihovo razlikovanje ovisi o aktivnostima osobe koja donosi odluke, odnosno managera. Svi troškovi do neke mjere pripadaju ovim dvjema kategorijama. No, neki troškovi, kao što su to porezni troškovi, ipak pretežito spadaju u kategoriju troškova koje nije moguće kontrolirati. Manager općenito neće trošiti vrijeme na troškove koje ne može kontrolirati jer na njih ne može utjecati. No, ako je te troškove do određene mjere moguće smanjiti, manager će poduzimati odgovarajuće aktivnosti da se to dogodi. Važno je sagledati mogućnost kontrole troškova sa stajališta sustava manage-menta. Tako ako se neki trošak ne može kontrolirati na nižoj razini managementa, možda će ga biti moguće kontrolirati na višoj razi-ni. Sve troškove netko ipak može kontrolirati. Odluka tko bi trebao kontrolirati koje troškove spada u jednu od najvažnijih odluka vr-hovnog managementa. Općenito, odgovornost za neki ishod povlači i autoritet kontrole relevantnih troškova.



ODGOVARA:
Nadina Cvetko
Borota

NAPREDAK I POVJERENJE U MODERNOJ EKONOMIJI

PITANJE: Je li povijest uistinu hod prema boljem životu i većoj sreći? Da to i jest istina, kako bismo to znali? Hoćemo li sada zajedno locirati razloge za napredak?

ODGOVOR: Bilo da nas na bijeg u budućnost nagoni prošlost, bilo da žurimo u budućnost privučeni i povučeni nadom da će „naši poslovi cvjetati“, jedini dokaz po kojem se možemo ravnati igra je sjećanja i maštete, a njih povezuje ili razdvaja naše samopouzdanje ili njegov izostanak. Ali, ako je samopouzdanje, umirujući osjećaj da vladamo sadašnjosti, jedini temelj na kojem počiva ta vjera u napredak, ne čudi što je u naše vrijeme povjerenje nužno nesigurno i klimavno. A razloge tome nije teško locirati. Prvi je upadljivo nepostojanje sile koja bi bila kadra pokrenuti svijet naprijed. Najboljnje pitanje, ali i ono na koje je najteže odgovoriti, našeg vremena tekuće modernosti nije „što da se radi“, kako bi svijet postao bolji ili sretniji, već „tko će to učiniti“? Zamor mo-

derne države možda se najakutnije osjeća budući da on znači kako je moć da se ljudi natjera da rade, moć da se nešto napravi, oduzeta politici, koja je nekad odlučivala o tome što treba činiti i tko će to učiniti. Proživljavamo isto što i putnici u avionu koji, visoko u zraku, otkrivaju da je pilotska kabina prazna, a kontrolni centar skriven od pogleda, kako ga nikad više ne bi zaposlio neki nepoznat vođa ili jasna ideologija. Moć teče daleko izvan tog poznatog dosega. Drugo, sve je manje i manje jasno što bi sila, bilo koja sila, trebala raditi da popravi formu svijeta. Pokazalo se da svaki oblik projektiranja društva proizvodi jednak mnogo, ako ne i više, bijede koliko i sreće. To vrijedi, doista vrijedi za trenutačno poletan ekonomski liberalizam, a upravo zato razmetljivost tog ekonomskog pravca ne može se više shvaćati ozbiljno. Zbog ljudskog stanja u stadiju fluidne modernosti ili „lakog“ kapitalizma, takav modalitet života postao je, u najmanju ruku, još značajniji: napredak više nije privremena mjera, nego provizorij koji će s vremenom (i to uskoro) dovesti do stanja savršenstva (to jest, stanja u kojem bi sve što se mora učiniti već bilo učinjeno i više nema potrebe ni za kakvom drugom promjenom), nego vječit, možda beskonačan izazov u potrebi za utjelovljenjem fraze „ostati živ i zdrav“. Ljudski gledano, držim te na oku, drž' se za mene... ja za tebe, ti za mene – spas je u tome, još itekako.



ODGOVARA: Jasna Belamarić, prof. psihologije

NEMA KONFLIKATA, IMA PROBLEMA

PITANJE: Kod nas u firmi se svi dobro slažemo i nema nikakvih konfliktata. Ipak, ovako dobru atmosferu kvari nedostatak prave suradnje među odjelima i manjak inicijative za poslove od zajedničkog interesa. Kad nešto treba dogоворити, na sastancima je sve u redu, a onda stvar ne funkcioniра. Povremeno mi voditelji odjela dolaze pojedinačno i izražavaju nezadovoljstvo i frustraciju ponašanjem drugih kolega. Izgleda mi da svatko vodi računa samo o svojem dijelu posla i da izbjegavaju surađivati jedni s drugima. Kako da poboljšam odnose u firmi?

ODGOVOR: Da razjasnimo odmah na početku: konflikata (sukoba) uvijek ima. Sukobi su različiti interesi pojedinih ljudi ili grupa i njih prirodno ima uvijek i u svakom sustavu.

Kad govorimo o kvaliteti odnosa u organizaciji, ne govorimo o tome ima li sukoba nego kakva je kultura njihovog rješavanja. U velikom broju slučajeva formulacija koju ste i Vi upotrijebili „kod nas nema konflikata“, često izrečena s dozom ponosa, zapravo znači da se konflikti ne rješavaju, o njima se ne govori otvoreno nego tinjaju pritajeno i nagrizaju kvalitetu odnosa u organizaciji. Nerješavanje konfliktata je, naža-

lost, prilično čest način „rješavanja“ konfliktata. U takvoj atmosferi ljudi se ne slažu dobro, već postoji takav privid. Vjerojatno je i kultura odnosa kod vas takva, to se najbolje vidi iz kontrasta između, s jedne strane prividnih skladnih odnosa, a s druge strane nedostatka zajedničke identifikacije i inicijative, kao i slučajeva potajnih pritužbi na kolege. Ovaj problem spada u ozbiljne slučajeve iz kulture poslovanja. Nije nastao preko noći nego se uspostavio kroz duži period stjecanja navike, pa se ne može niti riješiti preko noći jednostavnim receptom i jednokratnom akcijom. Za odnose u organizaciji prvenstveno je odgovorno vodstvo, dakle Vi i Vaš vodeći tim, pa s te razine treba i početi raspletljavati problem. Međutim, ako nedostaje kultura komunikacije (iz Vašeg opisa čini se da je tako: nema javnih sukoba, a potajno se ogovaraju), vjerojatno će Vam trebati vanjska pomoć. Predlažem da za početak pažljivo pripremite i organizirate radionicu s Vašim vodećim timom u kojoj ćete se baviti odnosima u firmi. U ovakvom slučaju gotovo je neizbjegljiva pomoć vanjske osobe/firme od povjerenja jer je teško izaći iz kolotečine odnosa na koje ste svi navikli. Inicijalna radionica ima za cilj osvijestiti probleme kod svih članova tima, postići odlučnost i suglasnost oko njihovog rješavanja i definirati početne korake. Time, nažalost, problem nije riješen, nego put tek započinje. Potrebno je ustrajati na mjerama za poboljšanje kulture poslovanja i pažljivo pratiti napredak. Vama kao voditelju bi za podršku u tom procesu dobro došao vanjski coach. Pogotovo ako ste sami skloni izbjegavanju sukoba – Vaši ljudi uče od Vas.



ODGOVARA:
mr. sc. Dragana
Zlatović

BROJ ČLANOVA RADNIČKOG VIJEĆA

PITANJE: O čemu ovisi broj članova radničkog vijeća?

ODGOVOR: Prema Zakonu o radu („Narodne novine“, broj 149/2009, 61/2011, 82/2012; dalje: ZR) radnici zaposleni kod posloda-

vaca, koji zapošjava najmanje 20 radnika, osim radnika zaposlenih u tijelima državne uprave, imaju pravo sudjelovati u odlučivanju o pitanjima u svezi s njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima, ali samo na način i pod uvjetom propisanim Zakonom o radu.

Razvidno je da ZR izrijekom isključuje od toga prava zaposlene u tijelima državne uprave, što bi prema striknom tumačenju zakonske odredbe značilo da se zakonsko isključenje ne odnosi i na zaposlene u javnim tijelima lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Odredbama čl.137.-161. ZR-a regulira se problematika radničkog vijeća kao predstavničkog tijela, koje može imati jednog ili

više predstavnika radnika. Radnici imaju pravo izabrati, na slobodnim i neposrednim izborima tajnim glasovanjem, jednog ili više svojih predstavnika koji će tvoriti radničko vijeće, a ono će ih zaustupati kod poslodavca u zaštiti i promicanju njihovih prava i interesa. Dakle, ne radi se o zakonskoj obvezi, nego o zakonskoj mogućnosti koju pod zakonskim uvjetima mogu iskoristiti radnici sukladno svojoj izraženoj inicijativi i volji.

Broj članova radničkog vijeća je varijabilan, jer se utvrđuje prema broju radnika zaposlenih kod određenog poslodavca. Ako je zaposleno do 75 radnika, radnici imaju pravo na jednog predstavnika koji čini radničko vijeće, od 76 do 250 zaposlenih imaju pravo na 3 predstavnika, od 251 do 500 za-

poslenih imaju pravo na 5 predstavnika, od 501 do 750 zaposlenih imaju pravo na 7 predstavnika te od 751 do 1.000 radnika imaju pravo na 9 predstavnika.

Za svakih sljedećih započetih tisuću radnika povećava se broj članova radničkog vijeća za dva predstavnika, ali uvijek mora imati neparan broj članova. Zakonom je preporučeno kako bi pri izboru članova radničkog vijeća valjalo voditi računa o ravnomjernoj zastupljenosti svih organizacijskih jedinica koje postoje u poduzeću te skupina zaposlenih po spolu, dobi, stručnoj spremi, poslovima na kojima rade i slično.

Radničko vijeće bira se na mandat od tri godine. Izbori se redovito održavaju u mjesecu ožujku.



ODGOVARA:
Daniel Sever,
mag. iur.

OTPREMNINA ZBOG NESPOSOBNOSTI ZA RAD

PITANJE: Može li radnik, koji je pretrpio ozljedu na radu te je nesposoban za rad na poslovima na kojima je radio, potraživati otpremninu u većem iznosu od inače predviđene u članku 119. ZOR-a?

ODGOVOR: Prema odredbi članka 80. stavak 1. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011) radnik koji je doživio ozljedu na radu ili obolio od profesionalne bolesti, pa mu je iz nekog od navedenih uzroka utvrđena opća ili profesionalna nesposobnost za rad, odnosno isti radnik je zbog navedenih razloga umirovljen, može u svakom slučaju potražiti dvostruki iznos otpremnine koji je inače propisan zakonom, odnosno predviđen kolektivnim ugovorom ili ugovorom o radu. Međutim, ukoliko se radnik nakon završenog liječenja vratio na rad ili je odbio (u slučaju profesionalne nesposobnosti za rad) ponudu poslodavca da radi na prilagođenim poslovima za koje je sposoban iz čl. 78. ZOR-a, isti prema članku 80. st. 2. ZOR-a nema više pravo na otpremninu u dvostrukom iznosu one koja je inače propisana ili ugovorena za konkretni slučaj. Na tom stajalištu je i pretežita sudska praksa. Inače, pravo na otpremninu dospijeva prestankom radnog odnosa, a zastajeva u roku tri godine.



HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE I ODLUKA O OTKAZU

PITANJE: Poslodavac ne može po ZOR-u provesti otkazivanje radnicima za koje je obvezan program zbrinjavanja viška radnika u roku od trideset dana od dostave programa Hrvatskom zavodu za zapošljavanje. Međutim, odluka o otkazu donesena je zbog gospodarskih i organizacijskih okolnosti prije isteka tih trideset dana. Je li takva odluka zakonita ili nezakonita?



ODGOVOR: Poslodavac koji utvrdi višak od najmanje dvadeset radnika i kojima će u razdoblju od devedeset dana prestatи ugovori o radu, od kojih njima petorici poslovno uvjetovanim otkazom, mora sukladno članku 120. Zakona o radu („Narodne novine“, broj 149/2009 i 61/2011) savjetovati se s radničkim vijećem, odnosno sindikalnim povjerenikom u cilju mogućeg rješavanja problema i otklanjanja potrebe za otkazivanjem.

Ukoliko i pored savjetovanja sa radničkim vijećem, poslodavac i dalje ustraže u namjeri da poslovno uvjetovanim otkazom otkaže ugovore o radu prethodno navedenoj skupini radnika, dužan je sukladno članku 121. i 122. Zakona o radu savjetovati se s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje kao javnom službom zapošljavanja o načinu uključivanja svojih radnika u program mogućeg, što skorijeg, ponovnog zaposlenja. U tome smislu mora predložiti tzv. Program zbrinjavanja viška radnika.

U isto vrijeme članak 122. stavak 4. ZOR-a propisuje kako poslodavac ne može provesti otkazivanje radnicima za koje je izrađen program zbrinjavanja viška radnika u roku od trideset dana od dostave programa Hrvatskom zavodu za zapošljavanje.

Iz navedenog proizlazi kako je intencija zakonodavca da odgodi „samo provedbu“ odluke o otkazu, a ne odgodi donošenje odluke o otkazu kao takve dovela poslodavcu u smislu određenih obveza prema radnicima tijekom tih trideset dana u prilično nejasnu situaciju (npr. treba li ili ne treba to razdoblje uključiti u trajanje otkaznog roka ili da početak tijeka otkaznog roka prizna radniku od trenutka kada se odluka o otkazu počela „provoditi“, odnosno od trenutka kada stvarno i pravno proizvodi pravne učinke).

Međutim, uz sve nejasnoće, zaključno treba istaknuti ono što je izvjesno - odluka poslodavca o otkazu donesena prije isteka trideset dana, ne bi mogla isključivo zbog razloga nepoštivanja roka za očitovanje HZZ-u biti nedopuštena ili nezakonita, upravo iz razloga jer je normativno propisan rok vezan za provođenje te odluke, a ne za odluku o otkazu kao takvu.