

# HRM

Human Resources Management  
Broj 2 | 2019.



INTERVJU:

**KATARINA  
MARKOVIĆ**

**SBB**

**GLAVNA TEMA TRŽIŠTE RADNE SNAGE**  
**PARALELNI INTERVJU** NEDA MILOŠEVIĆ DIREKTNA BANKA,  
ŽAKLINA TEOFILOVIĆ SR TECHNICS  
**STRUKA** IVAN MARKOVIĆ NIS AD, IVAN BAKIĆ NECTAR,  
ZORICA TODOROVIĆ MK GROUP, NATAŠA STAMENKOVIĆ ROAMING,  
SANDRA BARJAKTAROVIĆ HEALTHCARE, NINA JEVTIĆ, ADACTA

**2. HRM  
KONGRES 2019.**



# Pure Improvement



Trening  
&  
Implementacija

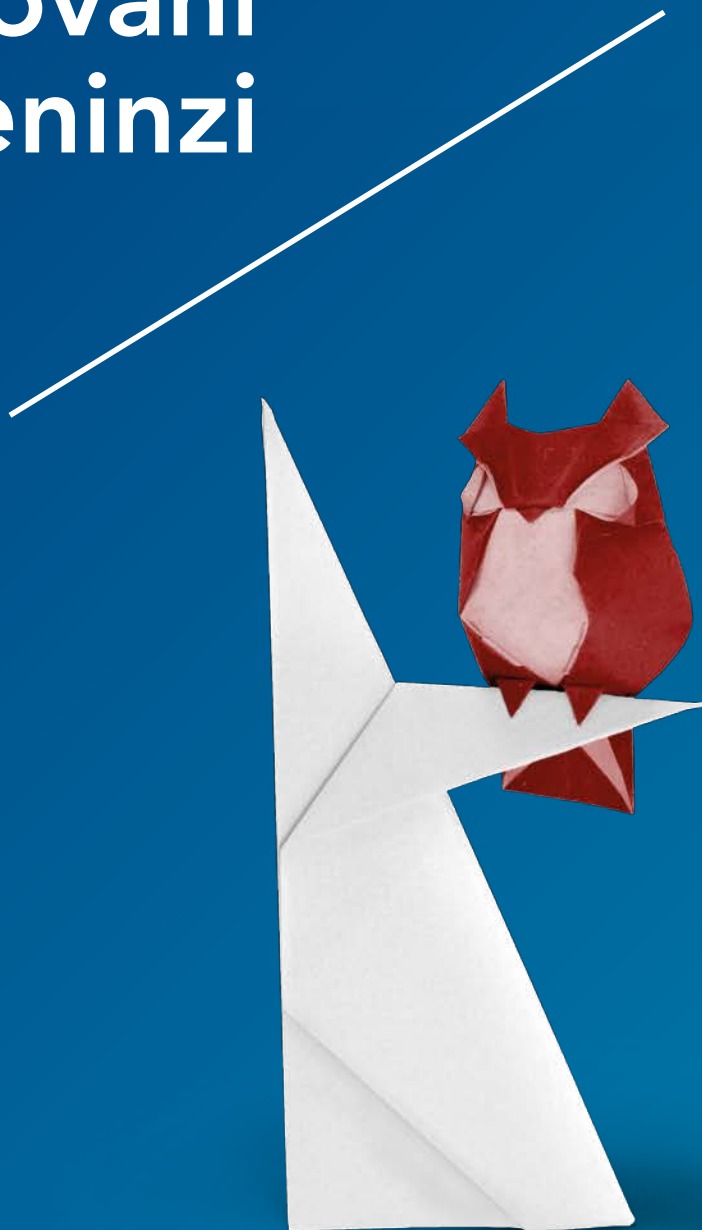


GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute 1985-2019. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises, which is registered and licensed as a free zone company under the rules and regulations of the DMCC.

# Globalno sertifikovani treninzi



**GLOBALNO  
SERTIFIKOVANI  
„KAIZEN™ PRACTIONER“**

Nivo 1 – KAIZEN™ Foundation  
Nivo 2 – KAIZEN™ TPM®  
Nivo 3 – KAIZEN™ Total Flow

**KAIZEN™  
SPECIJALISTIČKI  
TRENINZI**

KAIZEN™ 5S  
KAIZEN™ 5S for IT and computers  
KAIZEN™ Visual Management  
KAIZEN™ Total Quality Management (TQM)  
KAIZEN™ Structured Problem Solving  
KAIZEN™ Event  
Kobetsu KAIZEN™  
KAIZEN™ Autonomous Quality  
KAIZEN™ Standardised work and SDCA  
KAIZEN™ Employee Sugestion System (ESS)  
KAIZEN™ Changeover (SMED)  
KAIZEN™ Just-In-Time (JIT)  
KAIZEN™ for Office  
KAIZEN™ for Service Companies  
Lean Six Sigma

**O Kaizen  
institute**

Kaizen Institute je najveća globalna kompanija za implementaciju KAIZEN™ metodologije sa 600 konsultanata u preko 60 zemalja. Kaizen Institute je osnovan 1985. godine od strane Masaaki Imai, najvećeg svetskog eksperta za KAIZEN™.

**In-house  
obuke**

Posebno prilagođeni treninzi za vašu fabriku: ciljevi, sadržaji, mesto, vreme, dužina, broj učesnika, gemba walk, akcioni planovi. Tražite dodatne informacije o in-house obukama.

**Kontakt**

KAIZEN INSTITUTE SERBIA  
011 3047 126  
063 7004 518  
rs@kaizen.com  
rs.kaizen.com



**IZDAVAČ**

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD  
Beograd, Ustanička 189  
011 304 7126, 063 850 0991  
office@mcb.rs ; www.mcb.rs

**GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK**

Bojan Šćepanović

**UREDNIK**

Ana Runtić

**ZAMENIK UREDNIKA**

Jovan Kolar

**REDAKCIJA**

Sandra Šćepanović, Tomo Đeković,  
Dada Jovanović, Ivan Đurić, Julija  
Popović, Đorđe Arseić, Anja  
Radovanović, Maja Žarković, Stefan  
Njegovanović, Dragica Đokić, Milutin  
Šćepanović, Filip Vrbaški, Petar Marić,  
Dejan Petrov

**GOSTI BROJA**

Jelena Stojković, Bojana Vasiljević,  
Marijana Poznan, Neda Milošević,  
Kristina Bojović, Draško Marković,  
Milica Netković, Nataša Stamenković,  
Natalija Pešić, Dušan Krejaković,  
Bojana Vesić-Antić, Žaklina Teofilović,  
Nebojša Jovanović, Katarina Marković,  
Tatjana Krasulja, Sofija Čerović,  
Miloš Miljanić, Sonja Kontić-Bunčić,  
Petar Miljković, Milijana Đukanović,  
Milica Končar, Dr Slobodan Velinov,  
Tatjana Galijaš, Aleksandra Tomić,  
Tatjana Jovanović, Zoran Kostić,  
Doris Danilović, Danijela Čabarkapa,  
Irena Brajović, Nevena Vaisljević,  
Rade Matijević, Jelena Stojković,  
Zoran Jović, Gordana Jankov, Goran  
Marčeta, Nikola Stokić, Danijela  
Milosavljević, Bojana Vesić-Antić, Maja  
Mrkalj, Sandra Barjaktarović, Jovana  
Simić, Biljana Cvetić, Dragana Dragić,  
Dragana Marinković.

**DIZAJN**

BlackBox

**FOTO**

Dalibor Danilović i Jadranka Ilić

**MARKETING**

Tomo Đeković

**DISTRIBUCIJA**

Makart, Beograd

**ŠTAMPA**

BiroGraf

**TIRAŽ**

5.000 komada

# TREBA MI RADNIK!

*„Srbiji nedostaje radne snage... Srbija će da uvozi radnu snagu... Mi imamo najkvalitetnije radnike... Ono što Srbin smisli u trenutku, to Amerikanac ne bi mogao za deset godina...”*

Šta je od ovoga istina, a šta laž? HR direktori se žale kako ne mogu da nađu kvalitetnu radnu snagu, a mnogi se žale kako ne mogu uopšte da nađu radnu snagu! Zvanična statistika kaže da je stopa nezaposlenosti u Srbiji oko 10%, što je još uvek dosta više od Japana, Nemačke ili SAD, koji imaju stope od 2% do 4%. Zaista, koliko je lako ili teško Japancima da pronađu kvalitetnog zaposlenog s tako niskom stopom nezaposlenosti?

Devet HR profesionalaca je u ovom broju dalo svoj komentar na temu „Tržište radne snage”. Neko je optimista, neko je pesimista, a jedan moj simpatičan prijatelj i HR menadžer morao je i da upotrebi reč koja počinje na slovo K. Kao što reče čuveni košarkaški trener Miroslav Muta Nikolić: „Šta se čudite, sve je ovo normalno.”

Ja nastavljam da i dalje neumorno podržavam HRM zajednicu u Srbiji. Ove godine imali smo fenomenalan 2. HRM kongres (strana 10), kao i tri sastanka HRM kluba (strana 122). Pred vama se nalazi i drugi broj HRM magazina, a uskoro nam stiže još dobrih vesti za HRM zajednicu.

Inače, imam sjajnu vest u domenu poslovnog, a i ličnog HR-a. Moja ćerka Milica je u 22. godini završila Warwick Business School, najbolji fakultet u Velikoj Britaniji za finansije i računovodstvo, i od 1. septembra mi se pridružuje u MCB-u. Dakle, umesto „odliva mozgova”, ovde imamo „uvoz mozgova”.

Pošto na mladima svet ostaje, nadam se da će me ćerka za godinu-dve poslati u penziju da se šetam sa svojom blentavom kucom Popijem i da se držim za ruke sa Sandrom.

Vidimo se u HRM magazinu broj 3.



**Bojan Šćepanović**  
Direktor  
Menadžment  
Centar Beograd



# BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



# SADRŽAJ

## 2. HRM KONGRES 2019. str. 10 25.2.2019.



10

### TEMA BROJA

#### Jelena Stojković

HR Operations Manager and HR Business Partner,  
ATLANTIC GRUPA str. 54

#### Zoran Jović

HR Plant Manager, TRELLEBORG str. 58

#### Gordana Jankov

HR Manager, DIJAMANT str. 60

#### Goran Marčeta

Potpredsjednik za ljudske resurse - Tarkett Istočna Evropa, TARKETT str. 62

#### Nikola Stokić

HR Direktor, APTIV str. 64

#### Danijela Milosavljević

HR Manager, HUTCHINSON str. 68

#### Bojana Vesić-Antić

Direktor područja ljudskih resursa, MERCATOR-S str. 70

#### Maja Mrkalj

Menadžerka ljudskih resursa, DR. OETKER str. 74

#### Sandra Barjaktarović

HR Direktor, HEALTHCARE EUROPE str. 78



60



82

### GLAVNI INTERVJU

#### Katarina Marković

Direktorka ljudskih resursa, SBB str. 82



98

### HR STRUKA

#### Ivan Marković

Employer Branding Manager, NIS AD str. 90

#### Ivan Bakić

Direktor za ljudske resurse, NECTAR str. 92

#### Zorica Todorović

Direktorka sektora za ljudske resurse, MK GROUP str. 96

#### Nataša Stamenković

Chief Operations Officer, ROAMING GROUP str. 98

#### Nina Jevtić

Cornerstone Application Consultant, ADACTA str 104





108

### PARALELNI INTERVJU

**Neda Milošević**

Direktorka Sektora upravljanja ljudskim resursima i organizacije,  
DIREKTNA BANKA AD [str. 108](#)

**Žaklina Teofilović**

Head of Human Resources, SR TECHNICS [str. 109](#)



122

### HRM KLUB

#1 Šta zapravo radi HR menadžer? [str. 122](#)

#2 Employer Branding [str. 124](#)

#3 Softver i HR [str. 126](#)

### KONFERENCIJE

Rat za zvezde [str. 130](#)

HR Talk – Microsoft [str. 133](#)

7. CFO & Controlling kongres [str. 134](#)



126

### ZABAVA

Pre i posle [str. 138](#)

Najlepše bebe [str. 139](#)

Kućni ljubimci [str. 140](#)

Ukrštenica [str. 141](#)



140

### SPOMENAR

**Jovana Simić**

Saradnik ljudskih resursa, PLANETA SPORT [str. 143](#)

**Biljana Cvetić**

Direktor sektora HR i pravnih poslova, METALAC A.D. [str. 143](#)

**Jovana Randelović**

People & Culture Manager, TRES MONTANA [str. 144](#)

**Marija Gardžić**

Rukovodilac službe ljudskih resursa, MIND REAL ESTATE [str. 144](#)

# 2. HRM KONGRES 2019.

Hotel Crowne Plaza, 25.2.2019.

*Drugi HRM kongres 2019, u organizaciji Menadžment Centra Beograd, održan je 25. 2. 2019. godine u hotelu Crowne Plaza, u Beogradu. Kongres je okupio 400 učesnika iz oblasti ljudskih resursa iz različitih domaćih i svetskih kompanija.*

*Kongres je otvorio Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd i direktor Kaizen Institute Serbia. Nakon Bojanovog govora i najave programa događaja, usledilo je šest zanimljivih panela. Trideset pet fenomenalnih panelista, koji se nalaze na vodećim pozicijama u svojim kompanijama, podelilo je svoje iskustvo iz oblasti ljudskih resursa s učesnicima.*





# Panel 1: HR budućnosti KOJI SU NOVI TRENDOMI U HR-U?



**MARINA MITIĆ-JEKIĆ****HR Direktor  
HEMOFARM**

Učestvujući na panelu koji je posvećen HR-u budućnosti, odnosno novim trendovima u ovoj oblasti, uviđam da koliko god da ih pratimo, izazova uvek ima. Trudimo se da svoje sisteme HR prakse prilagodimo potrebama biznisa.

Najviše bi trebalo da radimo na stvaranju sinergije između generacija koje već uveliko rade u kompanijama i kolegice i kolega koje tek dolaze da rade s nama. Reč je o milenijalcima, mladim ljudima koji imaju svoje potrebe i očekivanja i kojima će biznis morati da se prilagodi.

Suština je da se osvrnemo na svakog pojedinca, da ljude, odnosno zaposlene ne tretiramo kao brojeve. Nije nužno, govori nam iskustvo, da baš svaki novi saradnik ima potrebu da napreduje u poslu.

Nekima od njih mnogo je važnija fleksibilnost u radu, kao što je specifično radno okruženje, pod kojim podrazumevamo kraću radnu nedelju, rad od kuće, mogućnost rada u „open space-u” ili nekom „co-working space-u”.

Rad od kuće u našoj kompaniji nije institucionalizovan, ali određeni radni zadaci mogu da se obavljaju od kuće, dogovorom zaposlenog i nadređenog. U nekim delovima radnog procesa, nemoguć je rad od kuće, kao što je, na primer, smenski rad u proizvodnji.

Koliko god da robotika i procesi digitalizacije imaju uticaj na svakodnevni rad i strategiju HR-a, ne smemo nikako zaboraviti ljudski pristup zaposlenima i koliko god nas kapitalizam mleo, moraćemo da se vratimo duhovnosti, organizacionoj kulturi koja treba da nas usmeri na to da je zaposleni ne samo deklarativno već i suštinski bitan.

Koliko god da smo zavisni od procesa digitalizacije, moraćemo da shvatimo da smo pre svega ljudi s dušom i da je živa reč na prvom mestu.





## JELENA STOJKOVIĆ

HR Operations Manager and HR Business Partner  
ATLANTIC GRUPA

Drugi put sam panelista i zaista sam zadovoljna da smo otvorili neke teme koje su naša svakodnevnica, da se ne bavimo samo promocijom svojih kompanija, već zaista onim stvarima koje radimo svaki dan, koje su suština našeg posla.

Pričajući o novim trendovima u HR-u, mislimo na nove generacije koji donose nove modele ponašanja, nova očekivanja od radnog mesta, i sada je na svakom subjektu kako će se prilagoditi tim izazovima. Dosta toga zavisi od vrste industrije. Obuhvatili smo na panelu neke od tema novih trendova, na primer pitanje skraćivanja radne nedelje, outsourcing, rad od kuće, dostupnost zaposlenih „24/7“, izgled na poslu... To su teme koje zaokupljaju najveći broj

kompanija. Stavovi su različiti.

Što se tiče motivisanosti zaposlenih, svi mi koristimo manje-više iste alate – visinu plate i neke kompenzacijske pakete. Verujem da će te pakete u budućnosti diktirati samo tržište. Najveći izazov i sada i u budućnosti je cilj da zaposleni oseća pripadnost i lojalnost kompaniji. Mislim da sama visina plate u tom smislu nije presudna. Kod nas, kao i kod drugih, aktivirani su svi alati za zadržavanje ljudi: fleksibilno radno vreme, rad od kuće, fleksibilne beneficije... Nemaju svi zaposleni iste potrebe.

Kongres je odličan, organizacija savršena, i verujem da ćemo dan završiti svi zadovoljni.

HR menadžera vidim kao hoboticu – jasno je zašto.



## BOJANA VASILJEVIĆ

HR direktor  
NCR CORPORATION

Milenijalci su velika grupa zaposlenih u našoj kompaniji. Reč je o mladim ljudima koji su željni brzog učenja i napredovanja u poslu, a to je posledica činjenice da su prve spoznaje o svetu koji ih okružuje sticali posredstvom savremenih informacionih tehnologija, što se svakako odražava i na njihov način rada i razmišljanja.

Njihova pažnja traje osam sekundi i ukoliko želite da ih ubedite u nešto, na vama je da im se približite i da ih motivišete da ta svoja znanja, brzinu i kreativnost kojom raspoložu pretvore u vrednost naše kompanije.

Milenijalci dolaze u kompaniju s percepcijom i očekivanjima koja, u pogledu načina rada, nisu realna. I otuda je na nama u HR-u zadatak da ih na vreme, na samom početku njihovog angažovanja, usmerimo na pravila ponašanja primerena radnom mestu,

ciljevima i zadacima kompanije, ukazujući im i na etičnost rada i postupanja.

Upravo zbog takvog pristupa, NCR kompanija, iako postoji 135 godina, deluje vitalno jer se stalno obnavlja prateći savremene tokove poslovanja. Naš HR pokriva tri i po hiljade zaposlenih u Srbiji i BiH.

NCR je prepoznao da Srbija ima veliki potencijal talenata u oblasti informacionih tehnologija – zaposlili smo preko 300 softver inženjera. Imamo poseban tim koji se bavi robotikom, koji mapira sve naše procese.

Shvatili smo da moramo da budemo inventivni, da imamo visok integritet i da radimo u korist i poslodavca i zaposlenog istovremeno, jer samo srećan i zadovoljan radnik može da ispuni zadatke koje kompanija postavlja pred njega.



## MARIJANA POZNAN

Regional Head of Human Resources SECE  
FRESENIUS MEDICAL CARE SRBIJA

Učestvovala sam kao panelista na prvom panelu, s temom novih trendova u HR-u, i mogu da kažem da svi imamo isti zaključak – da se prilagođavamo uslovima tržišta i da to diktira i trendove. Prevladava mišljenje da se treba prilagođavati mladoj generaciji, koja ima zahteve za fleksibilnijim sadržajima, uslovima rada, a njima je važan i balans između privatnog života i posla.

Kongres je odličan, paneli su zanimljivi, imam samo sugestiju da po panelima imamo ili manji broj panelista ili da duže traju. Ovako mi se čini da su neke teme zasluživale više vremena i da je ostalo dosta pitanja. Sve ostalo je u redu. Neka pitanja nisu pomenuta, a po mom mišljenju bi mogla biti razmatrana, na primer pitanje LGBT populacije, zatim pet-friendly rešenja i još neka. Možda je ovo predlog za diskusiju na sledećem skupu.

Što se tiče motivacije zaposlenih, prirodno je da kolege nisu imale ista mišljenja, jer se državne firme i multinacionalne kompanije razilaze po pitanju instrumenata i odnosa prema zaposlenima. Kod nas, samim tim što imamo različite biznis linije – klinike, gde se nalazi medicinsko osoblje, prodajni deo sličan retail-u, i proizvodni deo – mi moramo da personalizujemo benefite u skladu s tim. Znači, ponuda se razlikuje, sve s ciljem da svaki zaposleni bude motivisan i indukovano. Mi za sada nemamo većih problema s regrutovanjem radne snage, u slučaju „plavih kragni” smo jedino uveli angažovanje i muškaraca, iako su tradicionalno zapošljavane samo žene. Pomeranac bi bio onaj pravi HR menadžer, po mom mišljenju.





## NEDA MILOŠEVIĆ

Director of Human Resources and Organization  
DIREKTNA BANKA

Na ovom kongresu, a posebno na panelu o novim trendovima u HR-u, čiji sam bila učesnik, prevladala je ideja o potrebi fleksibilizacije radnog vremena.

Već sada u mnogim kompanijama se sve više razmišlja o napuštanju klasičnog radnog vremena – od 9 do 17 časova. Ideja je da se napravi sinergija između poslovnog i privatnog života, a samim tim bi se podstakla produktivnost i motivacija zaposlenih.

U pogledu motivacije, treba reći da ona zavisi od pozicije na kojoj se radnik nalazi. Na nekim operativnim funkcijama, na primer na poziciji blagajnika, novčana stimulacija je važna, dok je na nekim drugim pozicijama zaposlenima, u pogledu motivacije, važna mogućnost ispoljavanja sopstvene kreativnosti i napredovanja u službi.

Nastojimo da iskoristimo potencijal svojih zaposlenih, da od njih stvaramo buduće lidere i da istovremeno zapošljavamo i mlade ljude.

Direktna banka zapošljava 630 radnika i imamo 47 ekspozitura. Primera radi, u Kragujevcu imamo centralu i tamo smo jedina banka.

U ovom gradu nema odgovarajućeg kadra i zato pribegavamo obučavanju budućeg kadra, koji pronalazimo na fakultetima i u srednjim školama.

U našoj branši postoji dosta skupova ovakvog tipa. Ipak, kongres HRM okuplja najveći broj profesionalaca u HR-u i ovo je mesto gde zaista možemo da sagledamo iskustva implementacije novih strategija u procese upravljanja ljudskim resursima.

# Panel 2: Motivacija zaposlenih KAKO MOTIVISATI ZAPOSLENE?





## KRISTINA BOJOVIĆ

HR Direktor  
ELEKTROMREŽA SRBIJE

Ovaj kongres je odlično mesto i prilika da se sretnem s kolegama, da razmenimo relevantne teme i ideje u okviru svog sektora. Kongres izgleda jako dobro organizovan i odziv je zaista velik. Paneli su tematski dobro odabrani, a kolege dolaze iz relevantnih kompanija.

Panel na kome sam učestvovala, o razvoju i motivaciji talenata i zaposlenih, bio je vrlo uspešan. Mogli smo da čujemo različita viđenja, neki problemi su zajednički, neka rešenja ista, ali ima i razlika u okviru izazova motivacije zaposlenih. Moja kompanija zapošljava ljude s dve vrste zanimanja. S tzv. nižom radnom snagom, tj. monterima, radnicima na terenu, u principu nemamo problema, što je, vidim, neke iznenadilo, ali tako je. S druge strane, suočavamo se s većim odlivom one druge grupe zaposlenih, a to su najpre inženjeri energije. Znae, mi jako puno ulažemo u obrazovanje tih kadrova, njihova specifična edukacija traje oko dve godine, i kada dobijemo inženjera energije, on odlazi u privatni sektor – najpre je to industrija vetrogeneratora, ili ide u inostranstvo. Da bismo prevazišli taj izazov, pribegli smo stipendiranju studenata i čitavom paketu beneficija. Tu su i nematerijalni benefiti, jedini imamo još uvek svoja odmarališta za edukaciju i rekreaciju, sportske sekcije...

Što se tiče mlade generacije koju sad zapošljavamo, radili smo studiju s Deloitte-om, s oko 38.000 ljudi iz preko 16 zemalja, i iz nje smo videli šta je tim mladim ljudima važno – fleksibilnost i da budu uključeni u procese donošenja odluka; dakle, oni vole da se pitaju.

Naša kompanija je digitalizovala praktično sve procese, ali u HR-u i dalje cenimo pristup direktnih razgovora s kandidatima, tako da još uvek ne vidim u našoj kompaniji robota Veru. Ali zato imamo na mestu HR-a jednog crnog pantera – da upotrebim metaforu iz životinjskog sveta.

**DRAŠKO MARKOVIĆ**

Izvršni direktor za ljudske resurse  
TELEKOM SRBIJA

Ovaj skup je okupio veliki broj ljudi iz same branše. Mogli smo da čujemo i vrlo zdrave diskusije s različitim iskustvima kompanija, uglavnom iz realnog, privatnog sektora, a ima i nas predstavnika kompanija u većinskom državnom vlasništvu. Zato je zanimljivo čuti i te razlike i specifičnosti rukovođenja iz privatnog i ovog državnog miljea.

Dobra motivacija koja će postaviti jasne planove i ciljeve zaposlenima bila je neophodna i ranije, a naročito danas, kada je bitna zbog tržišta rada, odnosno velike fluktuacije, i to ne samo u našoj zemlji nego je to i svetski trend. Imamo danas veliku bitku za znanje, kompetencije i talente. Čuli smo kako na osnovu razvojnih programa možemo da doprinesemo svojim kompanijama da prepoznaju resurse, potencijale i na koji način da ih vrednujemo. Telekom je imao problem s kadrovima koji smo morali u hodu da rešavamo – do pre nekoliko godina su nam odlazili programeri u velikom broju. Zato smo primenili set fleksibilnih beneficija i tako uspehli da amortizujemo taj talas. U ovom trenutku, procenjuje se da samo našoj zemlji nedostaje oko 16.000 programera. Na nivou Evropske unije taj broj je oko pola miliona, a jedino Kina zasad nema taj problem. Naši ljudi odlaze u Dubai, London, u privatni sektor, a mi sa specifičnom situacijom i ograničenjima u državnom sektoru ne možemo uvek da platimo te ljude isto.

Digitalno doba, veštačka inteligencija – to je period koji nastupa, ali sam ubeden da će ljudi uvek biti presudan faktor, jer neko mora tim alatima da rukovodi. A što se tiče životinje koja oličava HR menadžera, pa mislim da je to tigar.





## MILICA NETKOVIĆ

Direktor ljudskih resursa Grupe  
KAPPA STAR GROUP

Ovaj skup o HR-u je zaista okupio vodeće kompanije, odlično je osmišljen i mislim da su i teme panela dobro odabrane. Kad ljudi izdvoje jedan radni dan i dođu, vole da čuju nešto novo. Vidim da je panel o motivisanosti, na kome sam bila moderator, izazvao veliko interesovanje, sudeći po pitanjima kolega iz publike. Pokrenute su dobre teme i sad nam na pauzi prilaze kolege s pitanjima na koja nismo stigli da odgovorimo. Mene zanima i fabrički HR, ja to radim već 12 godina, i to mi je tema broj 1. Dobre diskusije su bile i po tom pitanju.

Robotika u HR-u? Mislim da je robot Vera od nas daleko, teško mogu da ga zamislim... Mislim da će proći još mnogo godina dok robot ne bude mogao ovako da sedne s vama i da odgovori na pitanja. Ipak, treba o tome razgovarati i pripremati se za to.

Zašto su dame dominantne u HR sektoru? Kratko i jasno – zato što su spremnije da budu „u senci”, da budu podrška. HR sektor ne vodi biznis, ne generiše profit. Čim niste u ulozi da stvarate kapital za vlasnika, niste toliko na pozornici, pa ni kod dodele beneficija i zarada. Kolege pak vole da budu glavni, da vode bitke, da pobeđuju.

Ja sam zvečarka. Možda i hrčak? Izaberite, može i jedno i drugo.



## NATAŠA STAMENKOVIĆ

Chief Operations Officer  
ROAMING GROUP

Teorije motivacije po kojima danas radimo odavno su zastarele i zato ovakvi skupovi treba da nam pomognu da kroz razmenu iskustava pronađemo formulu uspešnosti za svakog svog zaposlenog.

Ne funkcioniše više model u kome je dovoljno da povećanjem zarade, davanjem bonusa ili ustupanjem automobila na korišćenje stimulišete zaposlenog kako bi se on više zalagao na poslu.

Zato nam je potrebno da poslodavci stvaraju atmosferu koja će omogućiti da zaposleni budu na dobrom fizičkom, emocionalnom

i mentalnom nivou kako bi na taj način ostvarivali uspeh u radu.

Potrebno je da, po ugledu na vrhunske sportiste, pronađemo uspešnu formulu koja bi nam omogućila da dobijemo kvalitetnog, ali pre svega i zadovoljnog radnika.

I pored sve većeg korišćenja informacionih tehnologija i digitalizacije u HR-u, neposredan društveni kontakt ne može ništa da zameni.

I zato je važno da se poslodavac okrene pojedincu. Treba da poštuje čoveka, da mu zna ime i prezime, da poznaje njegov lični i

porodični status, da se bavi njime, da razume da zaposleni deo svojih problema i radosti svakodnevno donosi na posao.

Svet odavno govori, na osnovu istraživanja, da sve što je rad preko 55 sati nedeljno nije samim tim i produktivno, a mi i dalje forsiramo produženi rad i smatramo da što duže radnik ostane na poslu, da je samim tim i bolji radnik.

Svet ide u jednom pravcu, dok mi u Srbiji malo kasnimo. Zato su ovakvi skupovi prava stvar da, sagledavajući svetska iskustva, to počnemo da primenjujemo i u svojim uslovima.

**NATALIJA PEŠIĆ**Head of HR  
VIP MOBILE

Bila sam i na prvom i sada na ovom HR kongresu. Odlično je organizovan i realizovan i ovo je idealna prilika za HR zajednicu da se ostvare kontakti.

Akcentat na prvom panelu, pod nazivom „Kako motivisati zaposlene”, jeste da ne treba da kopiramo rešenja, već treba da idemo na nešto novo. Na primer, svi mi iz IT i telekomunikacione branše dostigli smo skoro isti nivo ponude u sferi motivacija zaposlenih. Tu mislim na benefite kao što su dopunsko zdravstveno osiguranje, dobrovoljni penzioni privatni fond, čak i visina samih plata. Zato tu nema još mnogo šta da se doda. Mislim da sada treba ići na drugu fazu, a to znači personalizovanje benefita, jer nije svaki benefit atraktivan za svakog zaposlenog. Tu mislim kako na benefite tako i na izlaženje u susret potrebama pojedinih zaposlenih u nekom trenutku, na primer, privremeni rad od četiri sata zbog nege bolesnog člana porodice i slično. Lepeza je velika.

Što se tiče pitanja outsource angažovanja, u našoj kompaniji je za određene poslove moguće, ali ne treba to uzimati kao pravilo i kao univerzalni izbor.

Robotizacija u HR-u je već počela. Prvo je to bio razgovor preko SKYPE-a, a sada već imamo softverska rešenja za prvu selekciju. Ipak mislim da finalnu selekciju i dalje treba da vrši čovek jer, na primer, energiju kao bitno svojstvo kandidata robot ne može da izmeri i proceni.

Ako treba da se opišem nekom životinjom, to bi bio hrčak.



# Panel 3: Robotski HR DA LI ĆE ROBOTI DA ZAMENE PROCES SELEKCIJE?





**DUŠAN KREJAKOVIĆ**  
 HR Manager  
 JT INTERNATIONAL

Kao učesnik panela posvećenog robotskom HR-u, odnosno baveći se temom da li će roboti da zamene proces selekcije, mogu da kažem da smo već uveliko zakoračili u te procese, pogotovo kada je reč o regrutovanju i selekciji kandidata za radna mesta.

Digitalizacija nam daje mogućnost da budemo efikasniji u procesu selekcije kandidata, pogotovo u njenim ranim fazama, i to od trenutka oglašavanja pozicija za radna mesta i kasnije u nekoj vrsti predselekcije kandidata.

Automatizacija nam omogućava da pretragom ključnih reči u biografiji, propratnom pismu ili u komentarima koje su kandidati izneli u postupku apliciranja, dođemo do osoba s određenim svojstvima.

Ipak, veoma je važan neposredan odnos s kandidatima koji su prošli tu prvu fazu selekcije. Roboti ne mogu da prepoznaju određena psihološka svojstva kandidata i zato je važna tzv. živa reč, koja pravi atmosferu u kojoj se kandidati predstavljaju u pravom svetlu.

Pored toga, na strani poslodavca je prisutna i doza subjektivnosti, koja predstavlja onaj jezičak na vagi koji treba da pretegne u korist određenog kandidata.

Na kongresu je bila zanimljiva i tema o tržištu rada u Srbiji, koje poslednjih godina karakterišu pad nezaposlenosti, strane investicije u našu privredu, kao i migracije stanovništva.

Migracije se odražavaju i na samo tržište radne snage. Vrlo teško danas dolazimo do kandidata koji zadovoljavaju potrebe poslodavaca.

Trudimo se u svojoj kompaniji da napravimo razliku na tržištu i da nas mladi – milenijalci i generacija Z – prepoznaju kao poželjnog poslodavca.

## BOJANA VESIĆ-ANTIĆ

Direktor područja ljudskih resursa  
MERCATOR-S

Principi robotike i digitalizacije u izboru kandidata za rad u našoj kompaniji su i te kako važni. Zapošljavamo preko osam hiljada radnika i gotovo na dnevnom nivou imamo, zbog fluktuacije radne snage, potrebu za angažovanjem novih radnika, pogotovo na bazičnim pozicijama, odnosno u maloprodaji.

Robotika nam pomaže u tim masovnim regrutacijama i selekciji kandidata zainteresovanih za rad u našoj kompaniji. Pored bazičnih pozicija, posebno vodimo računa o izboru kadra koji treba da bude angažovan u našoj upravi.

Kompanija teži tome da interno omogući razvoj i napredovanje ljudi koji su dugo u kompaniji jer mnogo polazemo na vrednosti koje kompanija neguje. Otuda i prilikom upošljavanja ljudi sa strane vodimo računa da se, pre svega, kulturološki uklope u naš sistem rada.

Milenijalcima je, čini mi se, lakše da svoja očekivanja i želje ostvare u IT kompanijama. Kod nas, koji smo tradicionalisti, milenijalci žele odmah da znaju sve: i u kom pravcu će da ide njihova karijera, i kada i u kom obimu će im biti povećana plata, i kako će njihovo napredovanje da izgleda iz dana u dan.

Žele odmah i sve. I kada uđu u naš sistem, jednostavno se emotivno ne vezuju za kompaniju i ne doživljavaju je kao svoju drugu kuću. Kratko se zadržavaju.

Što se motivacije zaposlenih tiče, iskustvo nam govori da plata, odnosno zarada, nije glavni motivator, pa čak ni određeni novčani bonusi. Važna stvar u stimulisanju zaposlenih jeste odnos koji kompanija ima prema svakom radniku pojedinačno jer svako od njih je „priča za sebe” sa svojim specifičnostima i potrebama.

Činimo sve da naši zaposleni znaju da njihova kompanija brine o njima kao radnicima.



**ŽAKLINA TEOFLOVIĆ****Head of Human Resources  
SR TECHNICS**

Deo smo globalne kompanije i svakako da je naš HR vezan za sedište kompanije u Cirihu. Naravno, imamo dosta veliku autonomiju, nismo toliko centralizovani i naš HR pažljivo prati potrebe ovdašnjeg lokalnog tima u Beogradu, koji čini 360 zaposlenih.

Trudimo se da na nivou svog tima u Beogradu prepoznamo potrebe zaposlenih i da u svakom segmentu HR-a, od regrutovanja preko nagrađivanja do upravljanja performansama, odgovorimo na te potrebe.

Uspevamo da pronađemo izuzetno kvalitetne ljude koji su nam potrebni, s obzirom na to da se centar u Beogradu, kao deo globalne kompanije SR TECHNICS, bavi servisiranjem aviona.

Imamo odličnu saradnju s Mašinskim fakultetom. Uspeli smo da formiramo tim od pedeset avio-inženjera. Od tog broja, njih trideset odsto su mladi ljudi koje smo zaposlili odmah po završetku fakulteta.

Robotika i digitalizacija će sve više imati ulogu u našem životu i verujem da ćemo njihovim daljim razvojem doći u situaciju da razmišljamo i o skraćanju radne nedelje na četiri dana, s obzirom na to da će automatizacija preuzeti mnogobrojne poslove koje danas obavljamo.

Kod nas je posao selekcije, odnosno regrutovanja kandidata dosta automatizovan. Imamo softver za regrutovanje koji koristimo i koji nam omogućava skladištenje i pretragu prijava koje dobijamo.

Ipak, u finalnom intervjuu ostaje pretežna uloga menadžera da uoči da li osoba koja konkuriše za posao ima socijalnu hemiju, da li će se uklopiti u tim s kojim treba da radi. A roboti ne mogu da detektuju sve to.



**NEBOJŠA JOVANOVIĆ**  
HR Manager  
FRESENIUS MEDICAL CARE SRBIJA

---



Svi paneli su dobro odabrani, sve teme su zanimljive. Skup je odlično organizovan, a atmosfera pozitivna i prijateljska. Teme motivacije zaposlenih i robotike su mi naročito interesantne. Na Zapadu je već desetak godina prisutna robotizacija u smislu interfejsova, a biće i robota uskoro. Slušao sam jednog britanskog stručnjaka koji se bavi veštačkom inteligencijom da već postoje roboti koji su u stanju da vode razgovore do kraja, da zadrže emociju i da su algoritamski sposobni da odaberu sve moguće opcije. E sad, da li je to dobro? Ja

mislim da nije, da oni nemaju fleksibilnost. Treba da postoji interakcija među selektorom i kandidatom, da se desi „klik”, ljudski. Intervjuer predstavlja vrednosti kompanije i kod njega postoji taj emotivni momenat koji mislim da roboti nemaju. U tom smislu su za mene naročito izazovni mlađi kandidati, koji imaju potpuno druge potrebe. Učim da ih razumem, da budem fleksibilan, ne samo da slušam nego da i čujem njih, njihove želje i potrebe.

Naši milenijalci su po obrazovanju nešto ambivalentniji, uče ih

još uvek dosta nepotrebnih stvari, a oni vide da stvarnost traži nešto drugo. Iskreno, milenijalce pokušavam da razumem gledajući svog sina tinejdžera.

Što se tiče motivacije, ako je visina plate tolika da zadovolji bazične potrebe, važna je dodatna motivacija. Kod malih zarada, osnovna motivacija je novčana. Dakle, mislim da je visina plate presudna oko 60 odsto, a ostalo je osećaj pripadnosti firmi i zadovoljstvo radom u njoj.

HR menadžer treba da bude delfin – da bude najbliži ljudima, da dobro pliva i bude inteligentan.



## KATARINA MARKOVIĆ

HR Direktor

SBB

To koliko će robotika, odnosno veštačka inteligencija zameniti proces odabira kandidata za radna mesta, nije neka futuristička tema, već nešto što se dešava u svetu i što je sve prisutnije u Srbiji.

Pitanja koliko robot može da bude zamena za ljudsku intuiciju i donošenje konačne odluke o angažovanju određenog kandidata za posao uvek su prisutna, što potvrđuje i moje učešće na panelu o tome da li će roboti zameniti proces selekcije.

U emocionalno-socijalnom odnosu roboti nikada neće moći da preuzmu čovekovu ulogu. Koliko god da selekcija mora da bude apsolutno objektivna, nemoguća je bez subjektivnog učešća pojedinca, koji treba da da konačnu reč u pogledu izbora kandidata za posao.

Takođe, ne može se robotski određivati kako će se kandidat uklopiti u određeni tim ljudi s kojim treba svakodnevno da radi. Tu je presudna uloga ljudskog faktora.

Svakako da nam robotika pomaže u prvom krugu odabira kandidata, kada brzo treba da se pregleda veliki broj biografija. Međutim, u trenutku kada morate da se odlučite za izbor jednog od, primera radi, pet kandidata, tada vam je potreban neposredan kontakt i razgovor „u četiri oka“.

Naša kompanija zapošljava preko 1500 ljudi i često smo u prilici da angažujemo mlade ljude, tzv. milenijalce. Koliko god da ih krasi kreativnost i želja za dokazivanjem, veoma često iznose samo svoja očekivanja i zahteve. Stupanjem na posao i oni moraju da se prilagođavaju uslovima i ciljevima rada kompanije.

Sreću i zadovoljstvo u radu ne treba tražiti samo u tome koliko će kompanija, određenim sadržajima, motivisati zaposlene, već će sve više biti potrebna i samomotivacija zaposlenih kako bi postigli što bolje radne rezultate. Nema kompanije koja takav trud ne bi nagradila.

## TATJANA KRASULJA

Vice President of Human Resources  
and Organizational Design  
DELHAIZE SERBIA

Naša kompanija je veliki poslodavac, imamo oko 11.000 zaposlenih u ovom trenutku. Imajući to u vidu, za Delhaize su ovakvi kongresi i skupovi izuzetno značajni kao mesto razmene ideja, praktičnih rešenja i razmatranja novih trendova, a pogotovo ovako veliki kongres, s najrelevantnijim predstavnicima privrede.

Panel koji je obrađivao temu motivacije zaposlenih naročito je zanimljiv jer je to izazov za sve firme. Tu se radi kako o privlačenju kadrova spolja tako i o zadržavanju postojećih zaposlenih. Mislim da je, čak, ovaj drugi momenat, tzv. attraction and retention, sada već značajniji i da mu se poklanja veća pažnja. Naša kompanija, budući da je u retail biznisu, suočava se s velikim odlivom radne snage u inostranstvo, na niže radne pozicije, pa se čak i vizni režim koriguje tako da ide nama na štetu. U vezi s tim mnogo ulažemo, a to obuhvata stipendije, programe za mlade i saradnju sa školama.

Ovde bih istakla uverenje da bi trebalo da i država ubrza reforme. Tako Zakon o radu već jako dugo za država neke atavizme zaostale iz prošlosti, kao što je pitanje godišnjih odmora, gde, na primer, prenošenje godišnjih odmora iz jedne u drugu godinu kompanijama predstavlja finansijski teret. Prema tome, tema radnog zakonodavstva bi mogla biti još jedna tema za ovakve skupove u narednom periodu.

Što se tiče robotizacije u sektoru HR-a, ona je već prisutna. Određen broj poslova u HR-u moći će da rade roboti – oni rade 365 dana u godini, ne traže topli obrok ni druge beneficije. Ali, i za to pitanje je potrebno usklađivanje zakonodavstva. Videla sam u Drezdenu robota psihoterapeuta na sesiji s klijentom. Bila je to vrlo adekvatna konverzacija i prepoznavanje emocionalnih i telesnih signala klijenta od strane robota, tako da za selekciju kadrova neće biti problema da se uvedu roboti. Tu je presudno pitanje ulaganja, tj. da se ispostavi da je robot isplativiji od čoveka.



# Panel 4: Digitalni HR KAKO UPRAVLJATI TALENTIMA U NOVIM IT KOMPANIJAMA?







## SOFIJA ČEROVIĆ

HR Direktor  
SAGA

---

Žao mi je što nisam bila u mogućnosti da prisustvujem svim panelima, ali vidim da je kongres okupio zaista ogroman broj firmi i da je odlično organizovan. Teme su dobro odabrane i pretpostavljam da su to pitanja koja su aktuelna i interesuju svaki HR.

Što se tiče robotizacije u HR-u, to svakako dolazi. Ja sam, na primer, za doktorat radila temu kako bi analiza govora mogla da se koristi u selekciji kandidata, i zasad nauka pruža obećavajuće rezultate, a videćemo koliko će softverski razvoj to pratiti.

Naša firma, koja se bavi razvojem informacionih sistema i implemtacijom IT opreme, zasad nema tako velikih problema s dovođenjem i zadržavanjem zaposlenih. Prisutna je jedna uobičajena fluktuacija za ovaj sektor i za jedno dinamično tržište. Mi osluškujemo zaposlene, oni zasad jesu zadovoljni, na dobrom smo putu, ali nema opuštanja.



## MILOŠ MILJANIĆ

Head of HR  
MAD HEAD GAMES

Kongres je odličan, pokrivene su razne teme, panelisti su ljudi s velikim iskustvom i znanjem, na jednom seniorskom nivou, pa je bilo vrlo zanimljivo čuti šta imaju da kažu.

Pričalo se i o sadašnjim, aktuelnim temama i problemima HR-a, ali i o tome šta nas čeka u budućnosti. Svi zajedno smo pokušali da predložimo teme za razmišljanje, o razvoju u budućnosti. U našoj firmi je oko 150 zaposlenih. Kod regrutovanja novih zaposlenih, koristimo bukvalno sve kanale: agencije, preporuke, Facebook i Instagram, LinkedIn... Naši kandidati su mladi, pa koristimo najviše te kanale. Kod kandidata tražimo strast, specifičnu energiju, i iskustvo, koje ne podrazumeva uvek formalno obrazovanje.

Što se tiče postojećih kadrova, mi smo veoma zadovoljni, imamo puno ljudi koji su s nama od početka, a vidimo i ogromnu lojalnost. Angažujemo i jako mlade ljude u kojima vidimo energiju i kreativnost, radimo s njima na njihovom razvoju i edukaciji, pomažemo im da postanu pravi profesionalci. Oni taj napor prepoznaju, pa nema mnogo njih koji žele da idu dalje u druge firme.

Naša delatnost je baš specifična, mi pravimo video-igre, a nema puno kompanija u Srbiji s tom delatnošću. Čini se da mi ostvarujemo „dečačke snove” i imamo sreću da pravimo jako zanimljive i dinamične proizvode. Naša prednost je i to što pravimo proizvod od početka do kraja. Ljudima je to zanimljivo i bitno. Mislim da je vrhunsko zadovoljstvo to što učestvuju u procesu od početka do kraja, kako bi se reklo, vide svoje ime „na špici”.

Trebalo bi da HR menadžer bude pas, ali onaj koji je vodič i podrška. Dakle, prijatelj, partner i podrška.

## SONJA KONTIĆ-BUNČIĆ

HR Direktor  
LEVI 9

Panel na kojem sam učestvovala je „Kako upravljati talentima u IT kompanijama?“.

Glavna razlika između rada HR-a u IT kompanijama i rada HR-a u fabrikama jeste u tome što je veza između HR-a i zaposlenog u IT sektoru daleko prisnija.

Više smo involvirani u karijeru svakog pojedinca, mnogo više učestvujemo u životu zaposlenog u našoj kompaniji. Brzo se prilagođavamo potrebama zaposlenog s obzirom na to da je IT sektor dinamičan i da se brzo menja.

Borimo se, kroz saradnju s fakultetima, za talentovane mlade ljude kako bi oni jednog dana bili deo naše kompanije. Teško je, ne samo kod nas, nego i u svetu doći do mladih kreativnih ljudi. Zato im idemo u susret, nudimo im svoje sadržaje dok su još na fakultetima, težimo da upoznamo studente, da im ponudimo praksu u kompaniji i stipendije.

Studenti su motivisani, a na nama je da ih upoznamo sa svojom kompanijom, ali da im, dok su na studijama, ponudimo različita znanja koja inače ne dobijaju na fakultetima.

U Srbiji je digitalni HR još slabo zastupljen. Svodi se na skraćivanje procesa odabira kandidata. Nama u kompaniji, zbog manjeg broja ljudi koje zapošljavamo, digitalni HR zasad nije potreban.

Naši kandidati se prvo suočavaju s našim timom za talente. Razgovor traje jedan sat, deo razgovora se vodi na engleskom jeziku, a potom se pristupa izradi tehničkih testova za pozicije koje su oglašene. Potom sledi tehnički intervju, koji podrazumeva razgovor o znanju, iskustvu i tehnologijama. Da bi kod nas neko dobio posao, potreban je konsenzus svih učesnika procesa selekcije. Ceo proces selekcije traje od dva do tri i po sata.



## PETAR MILJKOVIĆ

CEO  
GoPro

Digitalni HR je jedna od tema ovogodišnjeg 2. kongresa HRM koja me je posebno zainteresovala, s obzirom na to da se kompanija iz koje dolazim direktno bavi softverskim rešenjima, suštinski važnim za sistem i procese kroz koje danas prolazi HR.

To su rešenja uz pomoć kojih dobijate zaokružen sistem za svoje HR i payroll potrebe. To, dakle, podrazumeva obračun svih vrsta zarada, u skladu s pozitivnim zakonskim propisima, kao i HR prilagođen potrebama poslodavaca,

od trenutka ideje i potrebe pronalazjenja radnika, preko zapošljavanja, do njihovog eventualnog otkaza.

Digitalni HR svakako podrazumeva aktivno delovanje ljudskog faktora, što će reći da naša rešenja mogu da postignu potpun efekat isključivo uz pomoć ljudi koji ih postavljaju i održavaju.

Naša rešenja koriste Majkrosoftove platforme, ali su dostupna i kompanijama koje koriste neke druge sisteme, tako da smo kompatibilni i s tim siste-

mima.

Naši ljudi proaktivno prate sve zakonske izmene. O tim izmenama na vreme obaveštavamo svoje klijente, pratimo njihove potrebe i rokove kada isplaćuju zarade zaposlenima. Često smo i na tzv. standby režimu, da bismo sve izmene iz zakonske sfere odmah ažurirali, poštujući zahteve svojih korisnika.

U Srbiji tržište sve više razume na koji način softverska rešenja mogu da pomognu kompanijama u svakodnevnom radu.





**MILIJANA DUKANOVIĆ**  
Principal HR Manager  
NAMICS

Kako i dalje ostati čovek u svetu koji se menja, suštinsko je pitanje, i pored svih savremenih tokova čiji smo sastavni deo. Za nas IT-ijevce, inače, važi opšte mišljenje da, zbog specifičnosti posla kojim se bavimo, živimo u nekom svom svetu, da smo dosta povučeni u sebe i da izbegavamo socijalne kontakte.

Kompanija iz koje dolazim ima sedišta u Švajcarskoj i postoji preko trideset godina, a u Beogradu posluje već pet godina. Ima nas pedesetak zaposlenih i bavimo se pružanjem softverskih usluga.

Iako je panel čiji sam učesnik bila imao za temu upravljanje talentima u novim IT kompanijama, pre bih rekla da nije reč o upravljanju, već, pre svega, o procesu prilagođavanja, osluškivanja i implementacije onoga što je u skladu s kompanijskim ciljevima, ali i potrebama i očekivanjima zaposlenih.

Velika je konkurencija na srpskom tržištu, pogotovu na polju informacionih tehnologija. Velika su očekivanja inženjera, i da biste ih imali u svojim redovima, kompanija takođe treba da učini sve da ih svojom profesionalnošću pridobije za sebe.

Robotika je, na svu sreću, zastupljena samo na nivou sistema regrutacije koji olakšava HR-u proces selekcije, bržu uspostavu kontakta s čovekom i pronalaženje posla.

Digitalizacija nam pomaže i u svakodnevnom radu. Koristimo određene softverske alate za obračun zarada, benefita i sl.

Sistem nam pomaže, ali ne može da zameni neposredan kontakt čoveka s čovekom. Odluku o tome koga ćemo da angažujemo u svojoj kompaniji donosimo posle sveobuhvatnog razgovora s kandidatima.



## MILICA KONČAR

Chief of Staff  
GODADDY WP EUROPE

Mislim da je sjajno to što sam videla da kod kolega iz nekih tradicionalnijih industrija ima sličnih problema – i njima odlaze kadrovi, ne zbog plata, nego zbog nekih dubljih interesovanja, i da i oni moraju da se sada bave time. Sada postoji veće razumevanje između ovih novih, brzih i onih tradicionalnijih industrija. Ranije je uvek postojao neki jaz. Kod nas je fluktuacija u IT-ju velika, moramo da uvodimo inovativne načine kako dolazimo do kadrova i kako ih zadržavamo. Borimo se svim snagama – nekad je to kompenzacija i drugi benefiti koje možemo da pružimo, ali to je sada dostiglo neki status quo, pa sada sve više pažnje poklanjamo nekim individualnim interesovanjima. Puno vremena posvećujemo razgovorima s menadžerima, obučavamo ih kako da razumeju zaposlene, kako da dođu do interakcije, kako da razvijaju talente. S te strane imamo proaktivni pristup svakom zaposlenom i ne čekamo da problem eskalira. Tu imamo i pozitivnih i negativnih rezultata.

Što se tiče robotizacije, ovde smo pričali više o selekciji. To treba i može da postoji, do određenog nivoa. Interesantno je da su kolege imale čak i suprotna mišljenja – od negiranja robotizacije, uz argument da socijalna inteligencija treba da ostane na nivou čoveka, do odobravanja.

Mene bi interesovale još neke teme, možda u budućnosti, na primer e-learning. Bilo bi zanimljivo da razmenimo mišljenja o tome.

Kao HR menadžer, moram da budem jaka i glasna kao lav, ali i hobotnica je zanimljiva metafora.

# Panel 5: Fabrički HR

## KAKO UPRAVLJATI KADROVIMA U KLASIČNIM FABRIKAMA S 500+ ZAPOSLENIH?





## DR SLOBODAN VELINOV

Direktor ljudskih resursa  
FORMA IDEALE

Nismo ni svesni gde nas vodi digitalizacija i robotika. Naravno, korisna je u prostim aktivnostima, međutim, već za manje od pedeset godina, u mnogobrojnim poslovima i aktivnostima mašine će zameniti ljude.

Tačno je da su ljudi kreirali mašine, ali pitanje je da li će nas u budućnosti robotika i transformacija dovesti do toga da će nas mašine zameniti u obavljanju mnogobrojnih poslova.

Kao čovek koji dolazi iz proizvodnje, a koji je radio u više fabrika, voleo bih da u Srbiji, koja ima prirodne resurse, bude više fabrika jer samo proizvodnja stvara novu ekonomsku vrednost.

Mi nismo poput američkog tržišta, u kome dominiraju usluge s preko 80 odsto učešća u ekonomiji, naspram 20 odsto koliko otpada na proizvodnju.

Srbija, bez obzira kroz šta sve prolazi, ima dobre proizvodne kompanije i zato je važno da u njima rade kvalitetni radnici. U Srbiji je uvek bilo zahtevno doći do dobrog radnika, a veliki problem biće kada Srbija uđe u Evropsku uniju jer ćemo se tada suočiti s nedostatkom kvalitetne radne snage.

Zato je važno da delujemo proaktivno, da stvaramo uslove u svojim firmama kako bismo ne samo zadržali već i s rastom kompanija razvijali dobrog radnika.



## TATJANA GALIJAŠ

HR Direktor  
FALKE SERBIA

Budućnost HR-a u fabrikama je u sve posvećenijem razvoju zaposlenih, njihovom stalnom obučavanju i usavršavanju. Obučenog radnika za rad na više mašina možete, kroz platni razred, i bolje da platite za uloženi rad. Takav radnik je mnogo korisniji od onoga koji je obučen za samo jednu vrstu rada.

Naš plan je da tim lidere i vođe smena osposobimo za što bolju komunikaciju sa zaposlenima. Cilj nam je da postignemo međusobno profesionalniji odnos u komunikaciji, koji bi podrazumevao da se zaposlenima daje što bolja povratna informacija.

Učestvovala sam na panelu o primeni HR-a u fabrikama. Upravljanje kadrovima u fabricama, pogotovo onim s preko pet stotina zaposlenih, veoma je specifično.

Uz svakodnevno planiranje radnih HR aktivnosti, kao što je ažurno vođenje administracije, obračun zarada zaposlenih i priprema određenih projekata, uvek se, na dnevnom nivou, pojavljuju problemi koje morate da rešavate u hodu – od specifičnih zdravstvenih problema do nesporazuma u međuljudskim odnosima zaposlenih.

U mojoj fabrici, od 850 zaposlenih, sedam stotina su žene.

Često ima problema na nivou svakodnevne komunikacije između zaposlenih i vi stalno služite kao nekakav medijator između vođa smene, tim lidera, šefova odeljenja, čak i nekih delova top menadžmenta i zaposlenih.

U fabrikama s preko petsto zaposlenih, značajnu ulogu imaju i sindikati i otuda je potrebno dosta diplomatskog dara da s predstavnicima zaposlenih postignete razumna rešenja i izgradite međusobni odnos poverenja, vodeći računa o ostvarivanju svakodnevnog radnog procesa, ali i o potrebama radnika.



## ALEKSANDRA TOMIĆ

HR menadžer  
COFICAB

Od tema panela istakla bih motivaciju, mislim da su je slušaoci najbolje prihvatili. To i nije čudno, jer to jeste tema s kojom se svi mi, da kažem, borimo. Danas smo, hvala bogu, došli do nivoa gde sve firme imaju ispunjene one bazične uslove prema radnom zakonodavstvu: redovne plate, doprinose i poreze, topli obrok, a često i regres. Pošto je u prirodi čoveka da uvek želi više, sada je na kompanijama da osete, vide, šta je to više što mogu da ponude zaposlenima. Zato je komunikacija s njima jedna od kompetencija budućnosti. Neki recepti iz inostranstva postoje, ali, znate, kao što sam ja, učeći da kuvam, polazila od receptata, ali vremenom dodavala, oduzimala, smišljala nešto novo, tako i ovde možete da krenete od recepta, ali postoje i „tajni začini“, ono što vaše okruženje zahteva... Recimo da je bolje da imamo „specijalitet kuće“.

Mislim da su nam previše u fokusu visokospecijalizovani kadrovi, a da se premalo bavimo tzv. „plavim



kragnama”. Otvoreno je jako mnogo fakulteta koji daju brzinsko znanje bez suštinskog obrazovanja, a zaboravili smo da neće svi završiti fakultet i da je jedan zanatlija jako vredan. Imamo malo srednjih, zanatskih škola u malim mestima. Smatram da je formalno obrazovanje važno, to je baza na koju možete nešto da nadogradite. Država je spor sistem. U krajnjem slučaju, možda će velike kompanije, udružujući se, osnivati svoje škole, s profilima koji su im potrebni, kako to rade i velike kompanije u inostranstvu.

Robotizacija u HR-u, na primer, za poslove prodaje, gde se javi i 500 zainteresovanih, odličan je način da se odradi prvi ili drugi krug selekcije, što da ne. Ipak, za dalje je potreban čovek.

Ovaj kongres mi je bio koristan, čula sam zanimljiva gledišta i ideje, a što se tiče poistovećivanja sa životinjskim svetom, recimo da ste razgovarali s jednim papagajem.

**TATJANA JOVANOVIĆ**  
Director HR South East Europe  
PHILIP MORRIS



Vrlo sam srećna što sam na još jednom HR kongresu, da s kolegama razmenim utiske i nove teme i saznanja. Sve je odlično organizovano, s dobro odabranim temama.

Ja dolazim iz duvanske, zakonom jako regulisane, industrije – znači, specifične industrije. Kod nas generalno nema problema sa zadržavanjem kadrova. Radimo na setu ponude iz sfere dodatnih edukacija – na primer, prakse u inostranstvu, što je dosta popularno. Svako od zaposlenih, ako želi i ako se potrudi, može da uz našu pomoć napreduje i da se edukuje. Mlade generacije naročito to cene, taj momenat razvoja, učenje i korišćenje stranih jezika. Razmatramo i uvođenje individualizacije benefita – dakle, da zaposleni dobije određenu sumu novca koju će utrošiti kako on želi. Da se pohvalimo, a to je takođe jedna od mera privlačenja kadrova, da smo prvi put dobili sertifikat „Equal pay” koji znači da su muškarci i žene na istom položaju potpuno jednako plaćeni. Dobitnici smo, četvrtu godinu zaredom, sertifikata „Top employer”, pa je i to dodatna motivacija našim zaposlenima.

S druge strane, istina je i da su zarade u našoj kompaniji iznad proseka. Svake godine radimo ispitivanje tržišta, koliko se gde plaća, i radimo tako da budemo konkurentni.

Mladi žele da rade u fabrici, dolaze, ali imaju nešto drugačija očekivanja, na primer, veću fleksibilnost u svakom pogledu, i očekuju bržu razmenu informacija. Privlači ih dinamično okruženje u kome će moći brzo da uče. Imamo i saradnju s fakultetima u vidu stručnih praksi, kasnijeg zapošljavanja, i vidimo da su ti mladi koje odaberemo jako zadovoljni.

Ja bih bila delfin – razigran je, veseo, inteligentan, komunikativan...

## ZORAN KOSTIĆ

HR Direktor  
MICHELIN

Vrlo je kompleksna primena HR-a u fabrici iz koje dolazim. Od tri i po hiljade zaposlenih, njih preko šest stotina je s visokom školskom spremom – inženjeri, ekonomisti, pravnici – tako da je način upravljanja, odnosno rukovođenja zaposlenima u kompaniji potpuno drugačiji. Specifičnost rukovođenja se ogleda prema kategoriji zaposlenih.

Koncept koji razvijamo u sklopu strategije svog HR-a jeste responsabilizacija, odnosno osnaživanje zaposlenih, operatera i inženjera.

Digitalni HR, imajući u vidu nove softverske alate, nešto je što nam tek predstoji. Digitalni HR može da nam pomogne naročito u masovnoj preSelekciji kandidata i u procenama njihovih performansi.

Pripadam generaciji srednjeg doba i čini mi se da ćemo na milenijalce morati da se privikavamo i da ne možemo da očekujemo da će se oni prilagođavati nama. Uostalom, takvu dvojicu već imam kod kuće.

Na ovom kongresu, pažnju mi je privuklo i razmišljanje o potrebi promene zakonske regulative iz sfere radnih odnosa, koja treba da obezbedi stvaranje berze radne snage.

Na taj način, nama u HR-u bili bi na raspolaganju različiti profili zanimanja, lakše bismo dolazili do potrebne radne snage i sve to bi obezbedilo fleksibilnost radnih odnosa.



# Panel 6: Inostrane poslovne asocijacije i HR KAKO INOSTRANE POSLOVNE ASOCIJACIJE MOGU DA POMOGNU HR MENADŽERIMA?





## DORIS DANILOVIĆ

Zamenik direktora  
NEMAČKO-SRPSKA PRIVREDNA KOMORA

Kongres je fenomenalan, mislim da je veoma korisno za HR zajednicu da jednom godišnje ima ovakav skup. Organizacija je besprekorna, sve funkcioniše u minut, oduševljena sam.

Budući da nisam HR menadžer, bilo mi je baš zanimljivo da saznam sve o tome koji su to novi trendovi i teme u oblasti motivacije. Značajna je i tema fabričkog HR-a, koju nekako zanemarujemo.

S obzirom na to da ima radnu grupu za HR menadžere, koja se sastaje kvartalno, naša poslovna asocijacija im nudi konsultacije i ličnu podršku u razvoju. Samim tim što se redovno sastaju, imaju mogućnost da razmene teme i možda dođu i do zajedničkih rešenja. To je prilika i za prenošenje know-how-a iz naših matičnih država ili know-how-a između naših kompanija. Prisutni su i saveti na nivou kulturoloških razlika, tako da svaki novi menadžer koji dođe iz Nemačke u nama ima podršku.

I kompanije iz naše komore osećaju sve izazove tržišta radne snage Srbije, ali pošto su nemački poslodavci dosta poželjni za naše ljude, nude nekakvu sigurnost, one to osećaju nešto manje, dakle, nema alarmantne fluktuacije kadrova.

**DANIJELA ČABARKAPA**

Izvršni direktor  
JAPANSKA POSLOVNA ALIJANSA U SRBIJI



Koliko kultura određene strane zemlje može da utiče na samu politiku i organizovanost firme, poslovanje, tretman i očekivanja zaposlenih, pitanja su na koja je odgovore pokušao da pronađe panel pod nazivom „Kako inostrane poslovne asocijacije mogu da pomognu HR menadžerima?“

Predstavljam Japansku poslovnu alijansu u Srbiji, koja okuplja japanske kompanije koje posluju u našoj zemlji. Japanska, kao i druge slične poslovne asocijacije, poput nemačke ili italijanske, značajno pomaže, kroz okupljanja

HR menadžera, definiše određene izazove i doprinosi edukaciji članstva na polju uređenja odnosa sa zaposlenima.

Na polju HR-a, dragocena su i iskustva iz japanskih firmi koje posluju u regionu.

Naši ljudi su, to nam iskustvo govori, veoma zainteresovani da upoznaju nešto novo i da to primene u svojim radnim sredinama. Specifičnost te primene zavisi od vrste kompanije koja je u pitanju.

Klasične fabrike, koje karakterišu pozicije s tzv. repetitivnim funkcijama i kod kojih se sve obavlja po uhodanim procedura-

ma, ostavljaju malo prostora za kreativnost.

Nasuprot njima, širina kreativnog delovanja svojstvena je kompanijama iz IT sektora, u kojima je mogućnost stvaralačkog odnosa prema poslu daleko veća, uz mogućnost napredovanja, ličnog usavršavanja, čak i težnje za promenom radne sredine.

Zaposleni žele, čak i ako su izuzetno dobro plaćeni, da promene sredinu, da se oprobaju tamo gde do kraja mogu da ispolje svoju kreativnost i otuda je na kompanijama da se prilagođavaju potrebama svojih zaposlenih.

**IRENA BRAJOVIĆ**

Direktor  
CONFINDUSTRIA ITALIA



Confindustria je međunarodno predstavništvo Italije u Beogradu, s učešćem privatnog kapitala. U Srbiji je prisutna od 2012. godine i njen zadatak je da štiti interese privatnog kapitala italijanskih investitora u Srbiji.

Preko 25.000 ljudi radi u italijanskim kompanijama koje posluju u Srbiji. Italija je jedna od najznačajnijih zemalja investitora u Srbiji, s kojom ima veoma visok nivo trgovinske razmene.

Promovišemo Srbiju u Italiji kao investicionu destinaciju. Naš najvažniji posao je da pomognemo kompanijama da prevazilaze pro-

bleme na koje nailaze u svom radu, da ostanu u Srbiji i da reinvestiraju u našoj zemlji.

Čovek je u centru svih zbivanja i pored razvoja tehnologije i digitalizacije. Uostalom, čovek je taj koji treba da radi i da doprinosi napretku i razvoju.

Prva smo asocijacija koja je ukazala na problem odliva velikog broja mladih ljudi iz Srbije. Preduzimamo aktivnosti da se mladi ljudi vrate u Srbiju. Struktura raspoložive radne snage je važno pitanje i biće sve važnije u budućnosti.

Na svakodnevnom nivou ima-

mo HR forum kao telo na kome rešavamo praktična pitanja, razmenjujemo iskustva, u saradnji s partnerskim asocijacijama iniciramo izmene zakonske regulative ili radimo na njenom unapređenju.

Značajna je i naša posrednička uloga između fabrika i škola. Generacije koje su danas u školama nisu bile u prilici da vide fabrike i često podležu razmišljanjima da se u fabrikama mnogo radi, a malo zarađuje.

Prateći iskustva fabrika kao porodičnog biznisa u Italiji, želimo da takve ideje i trendove donesemo i u Srbiju.



## PREZENTACIJA: ADACTA CORNERSTONE ONDEMAND – SVETSKI PRVAK U OBLASTI RAZVOJA TALENATA

Nevena Vasiljević, marketing specialist, ADACTA

Čini mi se da je organizacija i posećenost kongresa još bolja nego prošle godine. Teme odabrane za panele su baš zanimljive i najviše nam se svideo „Cornerstone”. Bilo je velikog interesovanja, kolege su prilazile i raspitivale se za proizvod. Firma je, inače, iz Londona, a mi smo implementatori za ovo tržište.



## PREZENTACIJA: ŠPICA

### UPRAVLJANJE RADNIM VREMENOM I ODSUSTVIMA ZAPOSLENIH



#### Rade Matijević, ŠPICA

Naša kompanija se bavi razvojem softvera i hardvera i njihovom implementacijom. Beogradu i Srbiji je odavno trebao ovakav kongres. Drago mi je da se okupilo preko 400 učesnika zato što HR sektor brine o svima nama, o našim porodicama, što je važan segment brige o ljudima. Sada u Srbiji imamo trend masovnog zapošljavanja ljudi u velikim fabrikama, imamo strane investitore, treba spojiti domaću kulturu sa stranim menadžerima i prilagoditi neumitne tokove društvenih promena, spustiti ih ovde, na naše tržište.

Paneli su izuzetno zanimljivi, pogotovo robotizacija. To su novi tokovi koji nam predstoje i tome se ne vredi opirati.

Mislim da bi takođe jako zanimljiva tema bila formalno-pravno angažovanje radne snage u Srbiji, u smislu trendova u inostranstvu. Sada znamo da u svetu postoje fleksibilnija rešenja – na primer, u Velikoj Britaniji postoji sick-note, ne kao standardno bolovanje, već doktor prepisuje šta zaposleni s nekim zdravstvenim tegobama može da radi u kompaniji, zatim godišnji odmori na pola dana i slično. Ukratko, predstoje nam velike promene u Zakonu o radu u smislu fleksibilnosti i inovativnih rešenja. To bi bila zanimljiva tema za HR zajednicu.

# VILLA PANORAMA

LUXURY RESIDENCE  
BUDVA



FOR  
RENT  
OR  
SALES



CONTACT

+381 63 7873 287

+382 68 490 397

# Broj 1 za razvoj menadžera u Srbiji



Obuke

Konsalting

Kongresi

B2B Klubovi

Magazini

Knjige

# Tema broja

# TRŽIŠTE

# RADNE SNAGE I

# ZAPOSLLENOST:



**JELENA STOJKOVIĆ**

HR Operations Manager and HR Business Partner  
ATLANTIC GRUPA

# Poverenje kao faktor konkurentske prednosti za HR

Većina poslovnih strategija danas u osnovi ima održivu konkurentsku prednost zasnovanu na potrebi da se stvori vrednost. Po Porteru, za kompaniju koja stvara profit iznad proseka u svojoj grani smatra se da ima konkurentsku prednost zasnovanu na prednosti cene ili prednosti razlikovanja.

Međutim, šta bi s aspekta HR-a predstavljalo konkurentsku prednost, danas i u budućnosti? Da li pored standardna 4P marketing miksa (proizvod, promocija, distribucija i cena) govorimo i o dodatnom P – ljudi, i gde je poverenje?

Poverenje je sastavni deo svih oblasti poslovanja i poslovnih odnosa. Odnos između saradnika, između menadžera i zaposlenih, zaposlenih s klijentima i slično – svi odnosi počivaju na poverenju. Poverenje je svakako jedna od najvažnijih komponenti u izgradnji odnosa u timu. Kada vam ljudi veruju, oni veruju u ono što kažete, cene vaše iskustvo, rasuđivanje, mišljenje i uticaj.

Međutim, kada je reč o poverenju, važan aspekt čini poverenje

između kompanije i zaposlenih. Samo u kompanijama gde se ljudski resursi vrednuju, gde se zaposleni ohrabruju da iznesu ideje, sugestije i predloge, može se govoriti o uspehu. Da bi se zaposleni osmelio da preuzme rizik, da pokaže inicijativu i kreativnost, potreban je osećaj sigurnosti. Potrebno je imati poverenje.

Poverenje možemo posmatrati kao procenu znanja, umeća i kompetencija, i to na osnovu tri dimenzije, a to su:

- sposobnost,
- integritet i
- dobronamernost.

Sposobnost govori o proceni da li druga strana može da ispuniti ono što od nje očekujemo. Integritet se odnosi na sve prethodne akcije, dela i principe koji su im bili u osnovi. Ukoliko se iz prethodnih dela pokaže da se u njihovoj osnovi nalaze isti principi i da se poštuju određeni obrasci, možemo pretpostaviti da se može govoriti o građenju poverenja. Procena dobronamernosti je zapravo procena spremnosti da se radi u zajedničkom interesu.

### **Poverenje kao tajna uspeha HR-a**

U prethodnim godinama, HR funkcija je prošla kroz brojne transformacije, od kojih je možda i najinteresantnija prelazak na model biznis partnerstva. Ova promena je pre svega bila uslovljena potrebom biznisa da sa strane HR-a dobije pouzdanog partnera koji će svakodnevno pratiti dešavanja u biznisu i predlagati efikasna rešenja. Upravo u tom trenutku dolazi do izražaja dvostruka uloga HR-a – strateška i operativna – s jedne strane, pratiti procedure, pravilnike, propise i slično, a s druge razumeti ljude, biti s njima u kontaktu i biti produžena ruka HR-a u biznisu. Poverenje je ključna karika koja povezuje ove dve uloge. Dok se, s jedne strane, uspehom može smatrati to što ste deo najužeg menadžment tima koji učestvuje na ključnim sastancima, donosi važne odluke, učestvuje u kreiranju strategije i promena i slično, s druge strane, uloga HR-a je da gradi kvalitetan odnos sa zaposlenima, razume i štiti njihove



interese i brine o razvoju svakog pojedinca u skladu s razvojnim planom kompanije. Važno je da se dobro razumemo, da možemo konstruktivno komunicirati i zajednički se kretati u željenom smeru. Da bismo bili uspešni pred svim ovim izazovima, neophodno je imati poverenje.

Posmatrano šire, u svim aktivnostima ljudskih resursa poverenje je od ključnog značaja. Kao takvo, postaje sastavni deo vizije i misije kompanija i odraz društvene odgovornosti prema zaposlenima, potencijalnim kandidatima, zajednici i investitorima.

Izvesno je da će i predstojeće godine biti obeležene značajnim promenama u poslovanju, ali i u načinu rada i delovanju funkcije upravljanja ljudskim resursima, pre svega pod uticajem novih tehnologija i promena koje očekujemo na tržištu rada. Stvaranje kulture i sredine koje odlikuju agilnost, fleksibilnost i promovisanje inovacija predstavljaju glavno polje delovanja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Više nego ikada, zaposleni će tražiti sigurnost i poverenje, da se o njima vodi računa, a da rezultati rada budu odmah prepoznati i priznati. Znanje i učenje će sve više doći do izražaja i biti na ceni. I dok će razvoj tehnologije i četvrta industrijska revolucija obezbediti da jednostavni i repetitivni poslovi budu zamenjeni savremenim tehnološkim rešenjima, kompanije će tragati za lojalnim ljudima spremnim da konstantno uče. Takvi trendovi doneće nove i fleksibilnije forme angažovanja i rada saradnika, a samim tim i primarna uloga menadžera biće da razvijaju

i zadrže kvalitetne ljude u svojim timovima. Transparentnost poslovanja predstavljaće jedan od prioriteta, a imidž kompanije gradiće se na osnovu onoga što zaposleni o njoj iznose u javnost.

### **Kako radimo mi u Atlantic Grupi**

Atlantic Grupa gradi model poslovanja kao kompanija koja je otvorena, znatiželjna, ambiciozna i u kojoj svojim kolegama i partnerima nudimo brojne mogućnosti. Svoje poslovanje i uspehe prvenstveno gledamo kroz ljude, potpuno svesni činjenice da bez vrhunskih kadrova i međusobne podrške nema ni vrhunskih rezultata. Koristeći slogan da predstavljamo inspirativnu grupu ljudi koja radi u našoj kompaniji, nastojimo da svoju jedinstvenu korporativnu kulturu posmatramo kao faktor konkurentske prednosti, a poverenje kao formulu za dugoročan uspeh i održiv razvoj.

Kroz funkciju upravljanja ljudskim resursima, doprinosimo postizanju različitih dimenzija organizacione efikasnosti. Ističu se sticanje i zadržavanje konkurentnih prednosti i podsticanje organizacione kulture među svim zaposlenima. Na temelju ovoga definisane su:

1. HRM misija – pružiti podršku u postizanju ciljeva i vizije Atlantic Grupe kroz svoje ljude primenom kvalitetne, inovativne i prilagodljive prakse;
2. HRM vizija – biti ključni pokretač u stvaranju kulture dobre uspešnosti zajedno s angažovanim zaposlenima i izvrsnim vođama.

U svetlu postojećih i budućih trendova u oblasti ljudskih resursa, kod nas je promovisana inicijativa pod sloganom „Prilika za“, koja obuhvata niz programa usmerenih kako ka postojećim tako i ka potencijalnim, ali i bivšim zaposlenima.

Biti izabran – razvija i promovira autentični employer brand koji uverljivo predstavlja našu viziju, misiju i vrednosti. Tako težimo da postanemo izvrsno mesto za rad.

Biti uključen – pravovremeno obezbeđivanje svih alata koji omogućuju samostalan rad i efikasnost novih kolega od prvog radnog dana.

Biti izuzetan – pomoći zaposlenima da ostvare svoj pun potencijal, poboljšaju svoju radnu efikasnost, te ulaganjem u veštine, znanja i ponašanja rastu i razvijaju se.

Biti uspešan – biti odgovoran za svoj radni učinak, planirati i revidirati svoje karijerne ciljeve, davati povratnu informaciju u okviru svog tima i pritom postići transparentan i svrsishodan proces napretka.

Biti dobro – biti dobro i pratiti svoje dobre životne navike i u radnom okruženju, s poslodavcem koji to podržava.

Biti prepoznat – želiti da se prepoznaju pojedinci kao individue, da se uvaži njihov rad i doprinos, te da se pritom neguje kultura odgovornosti, inicijative, kreativnosti, uz maksimalno uvažavanje, prihvatanje i transparentnost.

Biti povezan – podstićemo i bivše zaposlene da ostanu u kontaktu, da budu naši ambasadori i prijatelji.



# Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute

Promena  
kulture  
zaposlenih



**ZORAN JOVIĆ**HR Plant Manager  
TRELLEBORG

# Ali-baba i 40 razbojnika na bolovanju

Sećam se srećnijih vremena kada su moji roditelji mogli da planiraju letovanja i zimovanja, moju pripremu za novu školsku godinu, kupovinu knjiga i opreme za fizičko a da pritom ne preživljavaju manje ili veće nervne slomove, matematičke akrobacije i nadmudrivanje s babom i dedom oko izbora – kaca kupusa ili patike za fizičko. Sećam se nešto kasnije da je ta ista kaca kupusa uvek odnosila pobeđu jer je postajala sinonim preživljavanja, pa su patike (a i meso, zbog one statističke sarme) ostajale u drugom planu. Ko šiša fizičko, kada je kupus pun vitamina C. Tako smo svi iz moje generacije puni vitamina C ušli u tranziciju, koja je podrazumevala tranzit dobrog kapitala u ruke novokapitalista.

Upravo u to vreme, a ne kako se sada neprovereno piše po ozbiljnim časopisima, renesansu doživljavaju pelene za odrasle. Mislim, ako bi se neko ozbiljno pozabavio statistikom potrošnje pelena za odrasle, primetio bi da je buđenje devedesetih bilo pomalo vlažno, neprijatno i nekako smrduckavo, a uvoz iz Turske pojačan. Distribucija po radnom mestu postajala je uprade dobrog i pravovremenog meadžmenta kojim se stimuliše ono

malo radnika koji su ostali da rade i vrše više vrsta nužde ne pomerajući se s radnog mesta. Najbolji među njima su bili dodatno stimulisani brisanjem sa spiska radnika kojima neće biti isplaćena zarada od jedne „dojč Marke“ (veliko slovo jerbo je ona bila persona).

Deda Avrama bih da preskočim jer je to tužna priča nezahvalnosti tadašnje vlasti i sadašnjeg naroda prema čoveku koji nam je svima vratio samopoštovanje i razlog da se ponovo nazovemo Državom.

## Ono malo juče pretvorilo se danas u malo sutra...

Druga tranzicija u Srba (i ostalih naroda koji žive s nama) nastupila je potpuno iznenada, nenajavljena, doduše dugo očekivana, ali gde baš sad da naiđe kad se ovako olenjismo. Ne vezujući sadašnjost i našu trenutnu stvarnost ni s jednom vlašću, jer sadašnjost bi se dogodila ko god da je na vlasti, počеше da pristižu neki investitori s namerom da ovde otvore neke hale u kojima bi se nešto raduckalo ili, kako bi oni to rekli, proizvoduckalo. Počеше s njima da dolaze i neki standardi koji su podrazumevali neprijateljske slogane tipa „pokaži šta znaš jer nam je vlada

rekla da ste najškolovanija nacija u ovom delu Jugoistočne Evropske Crne V(r)upe”.

Vidi – kada malo bolje razmislim, stranci su skovali jako bezobrazan plan da ovde dođu i totalno nas „izanderfakinguju” poslom i radom, jer videše ljudi da nam metkom ništa ne mogu. Činjenica da smo kao društvo totalno propali ništa nam ne znači. Ni sada, ni pri povratku u budućnost jer, Bože dragi, ovde se radi o Nebeskom narodu i ostalim narodima koji s nama žive u vremenu Fundamentalno Urnebesno Cenjenog Kapitalizma (skraćeno FUCK).

Bavim se celog života čudnim poslom – poslom koji traži vidovitost Vange, strpljivost Bude, mudrost Tagora. Daleko od toga da sve ovo imam, ali bavim se ljudskim resursima, dakle svime onim pomenutim gore i onim što će tek biti pomenuto dole.

Prema današnjem podatku, u zemlji Srbiji ima 12,1 procenat nezaposlenih lica. Vrlo je sličan procenat i u gradu u kome trenutno muku mučim – pardon, radim. Prema procentu koji je naveden, ima ovde još mesta za već pomenute investitore koji dolaze da nas ugrožavaju, koriste i nameću nam pelene, i to sve iz razloga očuvanja



čovেকে okoline, jer urea je dobra za našu kožu i belo meso.

Zanimljive su mi kategorizacije na milenijalce, generacije x,y,z... Kome nisu, jer ovde govorimo i o onima bez posla s osnovnom ili srednjom školom, koje je država stimulisala da uče smerove koji nikome nisu potrebni. Zamislite hit: u gradu i okruženju gde pre vlast ubedljivo imaju auto, gumarska i poljoprivredna industrija, država uporno otvara proširena odeljenja za mesare?!

Ako se vratimo na onih 12,1 procenat nezaposlenih, u nezvaničnom razgovoru s institucijom čija je uloga da nezaposlene zapošljava, iskreno će vam reći da se radi uglavnom o invalidima i nezaposlenima koji nisu zainteresovani da pronađu posao. Kada se i namole da dođu na razgovor, nepogrešivo naprave kalkulaciju da više zarade na buvljaku, preprodajom automobila ili ne bi da izgube materijalnu pomoć koju dobijaju od države.

Često ja i meni slični dobijamo pitanja tipa: Znaš li ti kolika je plata u Češkoj?! Dakle, savladali smo Švedsku, Nemačku, Švajcarsku, Austriju i slične i sada je na red došla Češka. Imam ja perfektan odgo-

vor na ovo pitanje, ali ovi bezobrazni stranci, koji dođoše da nam uzmu dušu, insistiraju na poštovanju ličnosti i različitosti, tako da odgovor mora da sadrži asertivnost kojoj svi mi moramo da težimo. Dakle, srećan put u Češku, ili se varam?

### Kurčenje

Ova kategorija je karakteristična „za ove naše prostore”. Svi se poistovećujemo s ovom radnjom, jer zašto bi se išta kod nas promenilo?!

Primer:

Razgovaraju Šef i Zaposleni (radnja se dešava u II smeni oko 20.00 h):

Zaposleni: „Šefe, ja sam završio posao, idem kući!”

Šef: „Kako ideš kući, smena traje još 2 sata?”

Zaposleni: „Rekoh ti, ja idem kući, nemoj da me teraš da odem na bolovanje!”

Šef je ostao bez reči, ali zaposleni sutradan donosi urednu potvrdu o otvorenom bolovanju. Dakle, J03 i M54 su ponovo odneli pobjedu. Vreme trajanja odsustva s rada: „... i dalje”... To je jedino što je čitko napisao ordinirajući lekar. Toliko čitko da ga možete oceniti kao krasnopolis.

### A sad stvarno...

Nisam siguran gde se dede onoliki vitamin C iz bliske nam prošlosti, te da li je potrebna masovna operacija krajnika s obzirom na J03, ili da li postajemo beskičmenjaci s obzirom na M54, ali da situacija postaje sve gora, to je živa istina.

Treba shvatiti i preneti ljudima – a ja koristim svaku priliku da im to prenesem – da strane investicije, to jest investitori ne dolaze u dragu nam zemlju zbog toga što smo najbolji na svetu, već zbog toga što smo zemlja u ozbiljnom problemu, zbog toga što je radna snaga jeftina, ali i relativno pristupačna u poslednje vreme, zbog toga što država daje velike subvencije stranim poslodavcima, kao i mnoge druge beneficije koje se podrazumevaju za zemlje kao što je naša. Takođe, nije realno da svi postanemo građani EU. Pobogu, mi siročići koji nismo imali gde da odemo, moramo da se potrudimo više ovde gde jesmo. Uostalom, pogledajte šta se dešava. Pojedine cele industrije se polako sele iz zemalja kao što je Republika Češka upravo u Srbiju, jer smo jeftiniji. To nije uvreda za nas, to je činjenično stanje. Pri tome, neće Česi propasti – umesto jedne, dolazi druga industrija, sofisticiranija... Napredak podrazumeva i napredak u znanju i produktivnosti radne snage, nešto što nas sve očekuje, ali podrazumeva težak i uporan rad, strpljivost, jedinstvo i istrajnost.

Dokle god su nam J03 i M54 izgovor za lenjost i frustracije, kolektivna dijagnoza će nam biti Z76.5. Molim sve koje je ovaj tekst zaintrigirao, razljutio ili razočarao, da pogledaju definiciju dijagnoze Z76.5. Za one koje mrzi, ova dijagnoza znači SIMULANT.

**GORDANA JANKOV**HR Manager  
DIJAMANT

# Sudar tradicionalnog i modernog na tržištu rada

Savremeno poslovanje stvara potrebu za specifičnim veštinama i znanjima, pa se kompanije danas jednako bore za zaposlene koliko i s konkurencijom na tržištu. Prepoznavanje i zapošljavanje kvalitetnih kadrova postaje sve veći problem, a tome doprinosi ubrzan tehnološki razvoj, širi izbor zaposlenja, viši standard, ali i demografske promene i opadanje stope nataliteta.

Istraživanja pokazuju da 60% ljudi živi u zemljama u kojima opada broj radno aktivnog stanovništva – procenjuje se da će se u Nemačkoj taj broj u narednih 15 godina smanjiti za šest miliona, pa su sada uslovi za zapošljavanje mnogo relaksiraniji i država otvorenija prema migrantima. Isto tako, procenjuje se da će do 2050. godine u preko trideset zemalja procenat stanovništva starijeg od 65 godina biti preko 25%, što je skoro dvostruko veći procenat „sedih glava” nego sada. Upravo iz tih



razloga na ove trendove se odgovara različitim merama: mladi talenti postaju ključni resurs za kompanije, sve više se ulaže u razvojne programe i obuke, intenzivira se transfer znanja unutar kompanija, uvode se razni vidovi fleksibilnog rada, razrađuju strategije za regrutovanje i zadržavanje zaposlenih, pomeraju se granice za sticanje prava na penziju i slično. Takođe, digitalizacija i automatizacija značajno utiču na poslovanje koje generiše i nove kategorije poslova i zanimanja. Poslovi se polako transformišu, pojedina zanimanja u potpunosti nestaju, dok se rađaju neka sasvim nova.

Prepoznajući potrebu da se zanimanja transformišu, oblikuju i prilagode budućim zahtevima, tim stručnjaka iz osam evropskih zemalja iz oblasti industrije, industrijskih klastera, obrazovnih i istraživačkih organizacija, kao i strukovnih škola i fakulteta u naredne tri godine radiće na projektu *FIT4FoF*. Radi se o projektu koji za cilj ima analizu trenutnih veština i znanja zaposlenih, tehnoloških trendova u šest tehnoloških oblasti i identifikovanje i definisanje najmanje 100 novih profila u fabrikama budućnosti, a sve kako bi se kreirali i postavili novi sistemi obrazovanja i obuka. S ubrzavanjem tehnološkog razvoja raste potražnja za IT stručnjacima (skorašnje analize pokazuju da Srbiji nedostaje 30.000 IT stručnjaka), dok se istovremeno na tržištu rada iskazuje potreba i za

„tradicionalnim” zanimanjima, pa je osetan deficit u građevinarstvu, proizvodnji, prodaji i transportu. Najtraženiji profili su: kuvari, konobari, vozači, zavarivači i mašinski tehničari, što je svojevrsan paradoks i oslikava sadašnje stanje na tržištu rada.

Poslednjih godina, interesovanje osnovaca za upis u stručne škole koje obrazuju profile u industrijskom sektoru značajno opada, dok je povećano interesovanje za školovanje u oblasti zdravstva, ekonomije, prava i administracije. Razlozi zbog kojih se učenici sve manje interesuju za proizvodna zanimanja mogu se tražiti u zastarelosti određenih obrazovnih profila, kao i u oskudnoj perspektivi zapošljavanja. I naša kompanija u Zrenjaninu susreće se sa sličnim problemima kada su u pitanju pojedina zanimanja i profili. Tako smo krajem prošle godine, pored nedovoljnog broja vozača u svom distributivnom centru u Beogradu, imali i poteškoća prilikom zapošljavanja mladih kroz program „Lov na nebrušene Dijamante” i raspisivanja konkursa za prijem 10 pripravnika u proizvodnji i održavanju. Kako postoji osetan deficit proizvodnih i tehničkih profila, ove pozicije smo s poteškoćama popunili. Tome govori u prilog i podatak zrenjaninske filijale Nacionalne službe za zapošljavanje da su upravo zanatska zanimanja veoma tražena, a da čak postoji i međuregionalna tražnja za mašinskim i građevinskim radnicima.

Ovi profili se u Zrenjaninu uglavnom više ne školuju i odeljenja se ne formiraju zbog nedovoljnog interesovanja maturanata za ova zanimanja. Najtraženija zanimanja u Zrenjaninu su vozači, prodavci, radnici u proizvodnji, građevinski radnici, bravari, zavarivači, kuvari, konobari, elektrotehničari, medicinski tehničari, nastavnici matematike i nemačkog jezika, odnosno najviše se traže kandidati sa završenom srednjom školom, pa čak i nekvalifikovani radnici. Za razliku od deficita u srednjoškolskim zanimanjima, prisutan je suficit kada su u pitanju zanimanja s visokom stručnom spremom – diplomirani pravnik, diplomirani ekonomista, profesor razredne nastave, diplomirani inženjer menadžmenta, diplomirani menadžer, diplomirani poljoprivredni inženjer za proizvodnju bilja...

Ono što je specifičnost lokalnog tržišta rada u Zrenjaninu jeste intenzivnije zapošljavanje lica u proizvodnim pogonima stranih kompanija, s obzirom na činjenicu da je ovaj grad postao lider u privlačenju stranih investitora i u infrastrukturnom opremanju industrijskih zona. Karakteristično je još i veliko interesovanje za prekvalifikaciju za IT sektor, što je sveprisutan trend.

Iako će budućnost doneti „pametne” fabrike s novim tehnologijama i postrojenjima, izvesno je da će ljudi biti i ostati ključni faktor svake delatnosti i poslovanja.

**GORAN MARČETA**

Potpredsednik za ljudske resurse - Tarkett Istočna Evropa  
TARKETT

# Eto problema: mladi žele da odu i da se ne vrate

**K**rajem maja, mediji su nam još jednom predočili surovu statistiku da „Srbiju trenutno želi da napusti gotovo polovina populacije između 15 i 29 godina starosti, bez namere da se vrate”.

Iako mi je podatak već poznat, ni ovoga puta ne mogu da ostanem ravnodušan, najpre iz ljudskih i patriotskih razloga, a potom i profesionalno, kao lider HR tima u multinacionalnoj kompaniji. Hteli mi to da priznamo ili ne, svi već počinjemo da se suočavamo s posledicama odliva talentovanih kadrova i generalno s posledicama odlaska mladih iz naše zemlje. Liberalizacija lokalnih zakona u razvijenijim evropskim ekonomijama sve snažnije utiče i na naše okruženje donoseći nam ozbiljne probleme. Migracije su postale naša realnost i pravo je pitanje u kom smeru će se ovaj problem razvijati u narednih nekoliko godina ako mu ne pristupimo na ozbiljan i sistemski način što je moguće pre. Primera radi, u Poljskoj trenutno radi više od 2 miliona Ukrajinaca, koji su angažovani nakon migracije Poljaka u Veliku Britaniju. Da li

ćemo i mi doći u situaciju da uvozimo radnu snagu i ko će to biti?

Postoji još jedan faktor koji pored odliva kadrova veoma izraženo utiče na tržište radne snage u našoj zemlji. Izmenjeno ekonomsko okruženje i dolazak novih investitora, koji povlače veći broj zaposlenih, posebno u oblasti auto-industrije, sve prisutnije IT kompanije, ili otvaranje IT shared service centara, nesumnjivo su veoma pozitivan pomak u našem okruženju. Pitanje je, međutim, u kojoj meri je naš obrazovni sistem prepoznao potrebe za ovakvim kadrovima? Da li je spreman da odgovori zahtevima za kvalifikovanim i stručnim kadrovskim potencijalom? Da li ovom pitanju ili je izazov prebačen isključivo na stranu poslodavca, inicirajući „borbu za talente” kao sve zastupljeniji trend, na sve konkurentnijem tržištu?

I kao treće – svedoci smo velikih generacijskih promena, s takođe izraženim uticajem na ponudu kadrova. Nove generacije mladih kolega, sa značajno drugačijim

navikama i stavovima, s visokim očekivanjima u pogledu zarada i karijernog razvoja, work-life balansa i održivosti, neizostavni su element naših HR strategija.

## Tri stuba u promovisanju poslodavca

Kao deo multinacionalne Tarkett Grupe, mi smo svoju strategiju pozicioniranja na tržištu radne snage bazirali na tri ključna stuba:

1. Širimo horizonte,
2. Promenimo igru, i
3. Oblikujemo budućnost društva.

Cilj nam je da razvijemo konzistentan koncept po kome ćemo biti prepoznatljivi širom sveta.

Širimo horizonte. Zajedno: Postajući deo našeg tima, mlade kolege ulaze u multikulturalnu kompaniju, s više od 40 nacionalnosti, u kojoj se govori 17 svetskih jezika. Rad u ovakvom okruženju pruža brojne mogućnosti za sticanje veština i iskustava kroz učešće na različitim projektima, na globalnom i lokalnom nivou. Cilj nam je da kreiramo moguće-



sti za lični i profesionalni razvoj kroz saradnju i razmenu ideja s najboljim svetskim stručnjacima u industriji podnih obloga. Učešće u benchmark aktivnostima u našim kompanijama širom sveta i sve zastupljeniji program internacionalne mobilnosti neki su od alata koje primenjujemo, s ciljem da svoju kompaniju učinimo što poželjnijim mestom za rad i profesionalni razvoj kvalitetnih kadrova. Neki od kolega, koji su svoju profesionalnu karijeru započeli u Bačkoj Palanci, sada obavljaju veoma odgovorne poslove kao članovi HR ili centralnog WCM tima naše grupe. Neki od njih preuzeli su liderske pozicije u proizvodnom timu naše kompanije u Severnoj Americi, a više od polovine članova menadžment tima Divizije Tarkett Istočna Evropa, lociranog u Moskvi, takođe dolazi iz našeg okruženja.

Promenimo igru. Zajedno: Industrija podnih obloga se ne prestano razvija i verujemo da je upravo inovativnost ono što nas razlikuje od konkurencije. Nastojimo da kreiramo dinamično radno okruženje i podstičemo želju

za pronalaženjem inovativnih rešenja, namenjenih potrebama savremenih potrošača. Angažovanje na izazovnim strateškim projektima i prilike da damo doprinos preuzimajući odgovornost za aktivnosti koje menjaju sliku i status našeg biznisa jesu drugi pravac u našem pozicioniranju. Tako je, primera radi, projekat izgradnje nove fabrike parketa u Rusiji, u okviru Divizije Tarkett Istočna Evropa, vodio mladi tim iz Bačke Palanke. Uvereni smo da će ih ova jedinstvena poslovna prilika izgraditi u vrhunske profesionalce, spremne za suočavanje s ozbiljnim izazovima, s iskustvom kolega koji su u istom poslu i mnogo duže od njih.

Oblikujmo budućnost društva. Zajedno: Posvećenost održivom razvoju je jedan od naših strateških stubova, duboko involviran u sve poslovne aktivnosti. Članovi naših timova imaju mogućnost da učestvuju u razvoju proizvoda i rešenja koja pozitivno utiču na životnu sredinu i kvalitet života ljudi. Društvena odgovornost u našoj kompaniji pre svega znači usmerenost k ljudima i zajednicama i zato je naš prioritet da osiguramo bezbedno i prijatno mesto za rad. Zaposlenima takođe pružamo mogućnost da kroz „Tarkett Cares“ program podrške lokalnoj zajednici deo svog radnog vremena posvete volonterskim akcijama, deleći svoja znanja, vreme i talente za dobrobit lokalnog okruženja. Naše ambicije u ovoj oblasti krinisanane su prestižnom nacionalnom nagradom za društveno odgovorno poslovanje „Đorđe Vajfert“.

### **Dugogodišnja saradnja s fakultetima**

Veoma važnu ulogu u promociji ovakvog koncepta ima naša direktna saradnja s nekoliko fakulteta, koji su procenjeni

kao strateški važni za poslovanje kompanije. Posete studenata Šumarskog fakulteta, Fakulteta tehničkih nauka i Fakulteta primenjenih umetnosti deo su redovnih aktivnosti. Kroz stručna predavanja naših kolega i različite interaktivne radionice delili smo znanja i profesionalno iskustvo i sa studentima drugih fakulteta i viših škola. Više puta do sada organizovali smo trainee programe, u okviru kojih su mladi talenti dobili priliku da prvo profesionalno iskustvo steknu radeci s našim stručnim timovima. Ponosni smo na činjenicu da neki od kolega iz našeg trainee programa sada upravljaju najzahtevnijim procesima u kompaniji, čak i na poziciji direktora fabrike. Neki od njih kreirali su veoma uspešne marketinške kampanje i uticali na tržišno pozicioniranje naših proizvoda. Neki daju važan doprinos razvojnim ili logističkim procesima, drugi utiču na unapređenje procesnih performansi. Za koje god poslove da odgovaraju, naši stručni timovi uvek su pozitivno ocenjeni od kolega iz drugih kompanija u okviru Tarkett Grupe i prepoznati su po znanju, talentima, entuzijazmu i motivisanosti.

Kako stvoriti uslove da ovakvi kadrovi trajno ostanu deo našeg okruženja? Da li su pojedinačni napori kompanija, ma kako intenzivni bili, dovoljno snažan odgovor za surovu statistiku s početka ovog teksta?

Na osnovu izloženih podataka i aktuelnih trendova, moj utisak je da smo ipak došli do momenta kada s odlivom kadrova treba da se suočimo kao s jednim od trenutno najvažnijih problema u našem poslovnom okruženju i društvu kako bismo kroz sinergiju svih zainteresovanih strana sistemski pristupili rešavanju zajedničkog problema.

## NIKOLA STOKIĆ

HR Direktor  
APTIV

# Tržište rada: tužna sudbina Panonskog mora

Većina se već pripremila za predstojeći udar – nedostatak radnika, koji svake godine dolazi početkom sezone. Kreće oglašavanje na bilbordima, autobuskim stanicama, seoskim slavama i naravno vikendom na pijacama. Panično deljenje letaka, obilaženje parkinga, duvanje balona i slanje promoterki koje vuku za rukav i ubeđuju prolaznike da ako znaju nekoga ko nema posao, njihova je kompanija jedina prava i da neće pogrešiti ako se odluče baš za nju. Nažalost, ako je ovaj način za masovno zapošljavanje nekada i funkcionisao, danas to više nije slučaj. Sela i gradovi oblepljeni su plakatima, ali se za svaku osobu, s podjednakim žarom, upravo sada otimaju i hoteli i kafići i restorani na moru, puni autobusi su već otišli preko granice za Slovačku i Nemačku, a ono malo ljudi koji rade, pripremaju se da otvore bolovane i započnu radove na svojoj njivi ili bašti.

Šta je s internet oglasima za ozbiljnije pozicije i kandidate? Takav vid oglašavanja trenutno stiže do krajnjeg korisnika i oni kojima treba posao znaju gde treba da ih potraže. Za mene je ovakvo oglašavanje slobodnih pozicija odavno izgubilo jačinu koju je taj kanal nekada imao. Uz dobre profesionalne i društvene mreže i malo tržište na kojem se svi znaju, profesionalcima se prilazi direktno i pre nego što se oslobođene pozicije ozvaniče. Oni koji svoju regrutaciju zasnivaju uglavnom na oglasima, uglavnom prate i statistiku koliko se kandidata prijavilo na te oglase i znam da često srećno mašu brojevima, ali ti brojevi ne pokazuju pravu snagu kompanije na tržištu koja je presudna za privlačenje talenata. Samo broj releva-

ntnih CV-jeva podnetih za otvorenu poziciju to može da pokaže, a kada se zagrebe površina, takvih je veoma malo.

Stanje na tržištu rada je teško i to je činjenica. Nezaposlenost je iz godine u godinu sve manja, i oni podaci koji su zvanični, a koji se koriste da privuku strane investitore, ne predstavljaju više realnost. Pravi razlog da stanovništvo uopšte bude na evidenciji potpuno je drugačiji od svrhe zašto ta evidencija zapravo postoji. Ključni izvor za zapošljavanje odavno nije Nacionalna služba za zapošljavanje, nego već zaposleno stanovništvo ili tek sveže školovani srednjoškolci i studenti. S mogućnošću velikog izbora kompanija koju kandidati danas imaju (u ovom trenutku znam najmanje 20-ak kompanija koje imaju tokom cele godine otvorene iste pozicije) jednostavniji poslovi se danas mogu promeniti lakše nego ikada.

U čemu je onda štos? Zašto moja konkurencija koja proširuje biznis i ima praktično neograničene resurse za reklamiranje jedva zaposli 10 novih kandidata nedeljno, dok je nama koji za mesec dana otvaramo novu fabriku u Novom Sadu taj broj pet puta veći? Prava snaga kompanije leži u tome koliko je postojećih radnika koji rade u kompaniji istinski zadovoljno, jer jedan zadovoljan radnik preporučuje drugog i taj glas se brzo širi, brže nego informacija s bilborda, radija, novina ili interneta. Najveća pobeda koju možete doživeti u karijeri jeste da vaši zaposleni pričaju pozitivne stvari o kompaniji i onda kada ih niko ne gleda (ili kada za to nisu plaćeni).

I šta mi to tako genijalno radimo? Već više od pola

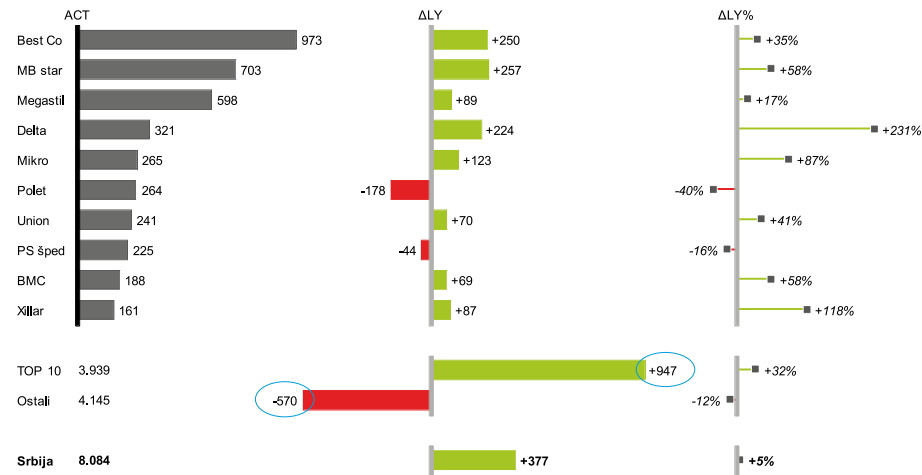


godine, menjamo u potpunosti način na koji delimo informacije i dobijamo povratnu informaciju od naših radnika. Na zatvorenoj Facebook grupi, koju su osnovali prvi radnici i koja postoji od 2016. godine, aktivno smo se uključili da kao HR odgovaramo u roku od jednog dana na svako pitanje radnika, koliko god pitanje ili odgovor bili teški. Grupa trenutno broji oko 2000 članova i služi nam da odmah osetimo i razumemo atmosferu u organizaciji i realne probleme s kojima se naši operateri u proizvodnji susreću. Od kantine i prevoza do rasporeda rada i pojašnjenja obračuna zarade, razjasnili smo mnoge glasine, odgovorili na svako pitanje i pratili kako se sa svakim zadovoljnim radnikom povećava broj preporuka za nove radnike koji žele da nam se pridruže. Od radnika dobijamo podršku za razne vanposlovne aktivnosti, da organizujemo sportske događaje i humanitarne akcije. Takođe, prepoznajemo uspehe naših radnika i javno hvalimo i nagrađujemo najbolje. Trudimo se da steknemo neograničeno poverenje zaposlenih transparentnom i konzistentnom komunikacijom. I ja sada kao roditelj znam lake zamke u koje mogu upasti u svakodnevnoj komunikaciji s ćerkom i ne obećavam ono što ne mogu ispuniti. Nikada. Ne pomeram rokove da ne odlažem ono što sam obećao. Nikada. Zaposleni su naša druga porodica i kao što ne želimo da izneverimo najbliže članove porodice, tako ne želimo da izneverimo i razočaramo ni svoje radnike, i zato se njima fer i korektan odnos ne samo omogućava – on se u našoj kompaniji već odavno podrazumeva.



Top 10 kupaca je donelo rast prodaje od 947 kEUR (+32%)  
dok su ostali kupci imali pad prodaje 570 kEUR (-12%)

Global doo  
Prodaja u kEUR  
YTD Avg 2015.

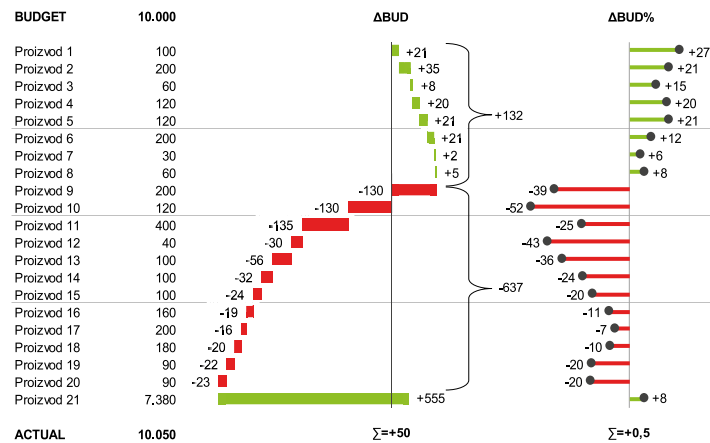


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Najveća varijansa dolazi od 4 tendera koje smo izgubili.  
Glavni razlog su bile više cene kod proizvoda 9 i proizvoda 10.

Srbija  
Sales on u kEUR  
Top 10 varijansa u odnosu na budžet  
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

**Mi kreiramo  
efektne izveštaje  
za top menadžment!**

**DANIJELA MILOSAVLJEVIĆ**HR Manager  
HUTCHINSON

# Trendovi, traženje kandidata i dualno obrazovanje



Svaki HR menadžer može potvrditi da se svake godine, iz meseca u mesec, tržište radne snage menja i da je to kontinuiran proces. Ne tako turbulentno tržište radne snage možemo sada pamtit i samo iz priča roditelja ili čak deka i baka. S napredovanjem društva i IT tehnologija razvija se i tržište radne snage. I to vrlo dinamično. Razvijaju se nove forme radnog angažovanja i oblici rada koji nisu sada samo karakteristični za IT sektor. U poslednje dve ili tri godine u Srbiju je došlo mnogo internacionalnih kompanija iz auto-industrije i stvorilo kompetitivno tržište.

Suočavamo se s problemom kako zadržati zaposlenog i motivisati ga da ostane u kompaniji. Nije dovoljno samo dati zaposlenom osnovne obuke neophodne za svakodnevno obavljanje radnih zadataka. Zaposleni koji dođe iz iste ili slične industrije vrlo brzo savlada specifičnosti i pravila rada nove kompanije. Moramo ići korak dalje i dati zaposlenom plan razvoja karijere i jasnu viziju šta ga može čekati u budućnosti. U našoj

kompaniji se dosta pažnje pridaje kontinuiranom procesu učenja i usavršavanja, a u vezi s tim velike su mogućnosti za napredovanje. Dovoljna je samo volja i želja za usavršavanjem, a mogućnosti su velike, i to ne samo u okviru istog sektora već i između sektora u zavisnosti od interesovanja zaposlenog. Imamo mnogo primera gde su zaposleni nakon redovne ocene rada i razgovora s menadžerom izrazili želju da se dokažu i napreduju u drugom sektoru (oblasti rada). Primera radi, imamo kolege koji su iz HR sektora i sektora kvaliteta prešli u sektor proizvodnje i sada su uspešni rukovodioci proizvodnih linija.

Svaka kompanija se mora brzo prilagođavati kretanjima na tržištu i pratiti trendove. Kod nas u kompaniji imamo fleksibilno radno vreme, a čini se da će mogućnost da radimo od kuće nastupiti vrlo brzo na radnim mestima gde je učinak moguće meriti kroz izvršenje određenih task-ova. A sve je to u vezi s novim generacijama. Istraživanje je pokazalo da bi 89% ispitanih milenijalaca radije da bira gde i koliko će raditi nego da bude u rutini radnog mesta, dok je 45% ispitanika pokazalo da bi radije imalo fleksibilnost radnog mesta nego bolja primanja. Nažalost, u našoj industriji nije svuda moguće raditi od kuće ili imati freelance status, što je novi trend. Proizvodnja delova (u našem slučaju gumenih i plastičnih creva za vodu i gorivo za automobile) zahteva poštovanje određenih procedura, praćenje procesa i kvaliteta rada, a uz podršku pratećih servisa koji su neophodni na licu mesta. Zaposleni mora biti prisutan u proizvodnom procesu. U proizvodnji, gde je repetitivan proces, retko imamo mogućnost postavljanja kobota. Ali, koboti i roboti u bućnosti ne mogu svuda zameniti

čoveka. Upravo zato je vrlo važna uloga obrazovnog sistema u zemlji. Važno je da obrazovne institucije prate razvoj privrede i potreba za stručnim kadrovima. Nadležne institucije u zemlji moraju imati strategiju razvoja u narednih 10–15 godina. Važno je da se mladi ljudi školuju i upisuju obrazovne profile koji su neophodni privredi kako ne bismo došli u situaciju koju često danas imamo. Dešava se da fakultetski obrazovan kadar s pojedinih smerova ne može naći posao jer u privredi nema potrebe za tim zanimanjem ili da radi na mestima gde je dovoljna srednja stručna sprema, a da, s druge strane, teško možemo naći stručne varioce, mehaničare, inženjere proizvodnog mašinstva, tehnologe i LEAN stručnjake.

U borbi za talente, danas su društvene mreže postavile nove granice, pružajući i jednoj i drugoj strani za pregovaračkim stolom potpuno nove alatke za umrežavanje, komunikaciju i razvoj brendova. U nekoliko proteklih godina, LinkedIn, Facebook, Twitter i druge platforme izuzetno su uticale na način na koje kompanije svih veličina traže i angažuju kadrove. Odnos između regrutera za posao i kandidata, koji je nekada bio strogo formalan, danas je opušteniji i neposredniji. Danas je proces zapošljavanja dvosmeran i kandidati mogu kontaktirati s poslodavcem preko LinkedIn profila ili sajta, a ne kao nekada čekati da budu pozvani nakon aplikacije. Društvene mreže su olakšale posao regruterima u kompanijama i, po iskustvu naše kompanije, više uspeha smo imali u pronalaženju kandidata kada angažujemo svoje regrutere nego eksterne agencije za zapošljavanje. Preporuka drugog zaposlenog je značajan izvor ne samo „aktivnih” nego i „pasivnih” kandidata jer kolege vrlo često znaju kakav

profil kandidata bi se uklopio u našu organizaciju.

I na kraju, ali i na početku, najznačajni izvor mladih talenata je obrazovna institucija. Mi smo kao kompanija od početka poslovanja u Srbiji ostvarili odličnu saradnju s Fakultetom tehničkih nauka u Novom Sadu, čijim studentima pružamo priliku da steknu praktična znanja i iskustvo tokom studija. Većina njih po završetku stručne prakse od godinu dana dobije posao u sektoru u kome su se obučavali kroz mentorstvo. Imamo i program „otvorenih vrata” za studente i učenike srednjih škola. Ova saradnja s fakultetom i srednjom tehničkom školom je dvosmerna i rado se odazivamo na njihove pozive za simulacije razgovora za posao, specijalistička predavanja i diskusije za „okruglim stolom”. Dualno obrazovanje je ključno za efikasno pronalaženje i razvijanje kadrova u skladu s kompanijskim potrebama. U našoj kompaniji je u školskoj 2019/2020. godini neizbežno dualno obrazovanje, za koje s nestrpljenjem očekujemo edukaciju mentora u Privrednoj komori Srbije. Smatram da je dualno obrazovanje u Srbiji bilo potrebno implementirati ranije, kako bi mladi već tokom školovanja osetili radnu atmosferu, radost i rezultat urađenog posla i uloženog truda. Svakog dana vidamo i susrećemo mlade ljude koji izazivaju, preispituju i vrlo brzo gube interes ako ne vide svrhu urađenog i ako vide da njihovi interesi nisu zadovoljeni. Zajedno, kroz dualno obrazovanje, i mladi kandidati i poslodavci mogu učiti jedni od drugih. Sve je to proces kontinuiranog unapređenja. Taj proces nas drži u našoj kompaniji kroz stalna poboljšanja, ideje naših zaposlenih, lično i kompanijsko usavršavanje i napredovanje.



## BOJANA VESIĆ-ANTIĆ

Direktor područja ljudskih resursa  
MERCATOR-S

# Tržište u Srbiji

### Makro pregled i statistika

Poznato nam je da se tržište rada u Srbiji suočava s velikim nedostatkom radne snage. Svi mi koji se bavimo ljudskim resursima susrećemo se s istim problemima prilikom pronalaženja i zapošljavanja kandidata. Problem nedostatka radne snage je problem koji doseže svetske razmere i s istim

problemom se suočava ne samo Srbija već i cela Evropa. Svi smo svesni koliko je velika potražnja za radnom snagom, ali utisak postaje još dramatičniji kada se sretnemo s kvantitativnim pokazateljima.

Brojevi i statistika su neumljivi. Od početka ovog veka, naš region je napustilo i potražilo sreću u inostranstvu preko šest

miliona ljudi starosne dobi od 15 do 24 godine, a samo našu zemlju napustilo je preko 654.000 ljudi. Rat za talente i radnu snagu bilo kog profila traje već godinama i o tome se stalno razgovara. Svedoci smo nečega što je do juče bilo nezamislivo – mnoge zemlje zapadne Evrope pojednostavljaju politiku dobijanja radnih dozvola i uvode veliki broj olakšica ka-

ko bi se pronašao dovoljan broj ljudi koji će popuniti upražnjena radna mesta. Tržištu rada nedostaje kako kvalitetna radna snaga i visokoobrazovan kadar tako i niskokvalifikovan i visokokvalifikovan kadar i ljudi sa specifičnim zanimanjima za kojima postoji velika potražnja.

Prema poslednjim podacima, Srbija ima više od sedam miliona stanovnika, broj zaposlenih je oko 2,1 milion, a nezaposlenih ima više od 570.000. Svake godine, Srbija ima 30.000 stanovnika manje u odnosu na prethodnu godinu zbog negativnog rasta i

oko 15.000 manje zbog emigracije. Prosečna starost stanovništva Srbije je 43 godine. Broj penzionera iznosi 1,7 miliona (23%), a stopa nezaposlenosti u prvom kvartalu 2019. godine je 12,1%.

### Tržište radne snage u retail industriji

U retail industriji, iz koje dolazim, najveći deficit radne snage je za rad u maloprodajnim objektima i logistici. Što se tiče zanimanja ljudi za kojima postoji velika potražnja, tu su prodavci, kasiri, pekari, mesari, dok je u logistici

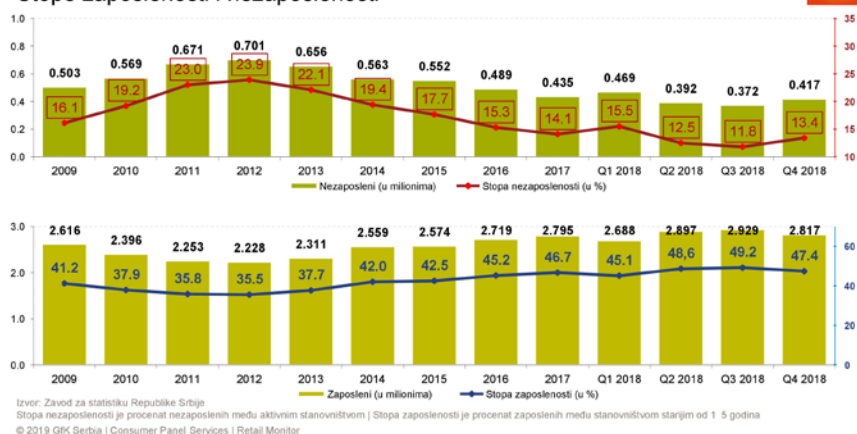
velika potreba za magacionerima, vozačima i komisionarima. Od svih navedenih zanimanja, za zanimanja trgovac, mesar i pekar postoji srednje školsko obrazovanje u trajanju od tri godine. Međutim, zbog veoma malog broja škola koje imaju ovaj obrazovni profil i malog broja upisanih đaka, kompanije kojima je potreban ovaj kadar vrše dodatnu obuku kadrova kako bi se edukovali i stekli potrebna znanja za obavljanje ovih delatnosti. U ovom trenutku, u Srbiji postoji nešto više od 30 škola koje imaju smer trgovac ili mesar, dok je u Beogradu i Novom Sadu, gde je potražnja i najveća, ovih škola jako malo, oko pet.

Što se tiče bazičnih pozicija, drugi problem s kojim se susrećemo jeste nedostatak vozača, magacionera i komisionara. Ovaj deficit zanimanja predstavlja problem svim kompanijama u regionu koje imaju potrebe za ovom vrstom radne snage, pa je domišljatost i maštovitost često izuzetno potrebna u cilju pronalaska radnika.

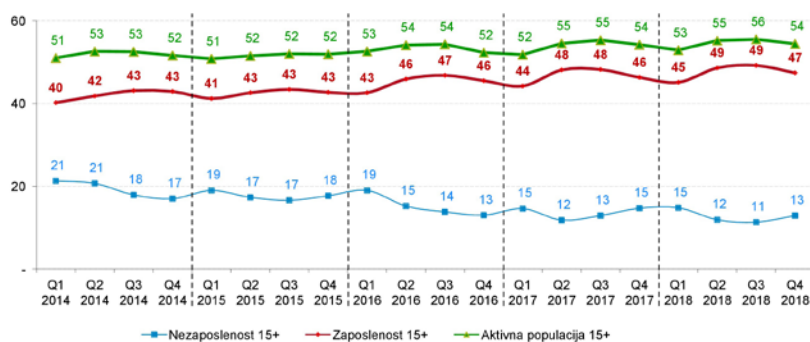
Retail industrija je poznata po niskim zaradama u odnosu na ostale grane industrije, pa je to jedan od glavnih razloga zašto je potreba za zaposlenima veća nego u nekim drugim granama. S druge strane, osim nedostatka radne snage, ova industrija ima probleme s velikim apsentizmom i fluktuacijom s kojima se neprestano suočava. Nekada se dobija utisak da je prosto nemoguće nadoknaditi razliku između broja ljudi koji dođu i odu iz kompanije. Neki svetski benchmark koji se tiče zdrave fluktuacije iznosi oko 10% na godišnjem nivou, dok je u retail industriji on znatno veći i uglavnom prelazi 20%.

Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u saradnji

### Stope zaposlenosti i nezaposlenosti



### Zaposlenost (%) – po kvartalima



s Ministarstvom za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja mora da obrati više pažnje na deficitarna zanimanja kako bi se popunila upražnjena radna mesta u privredi, a, s druge strane, učenicima bili motivisaniji da upisuju ove škole. Takođe, veća pomoć s njihove strane nam je potrebna u cilju lakšeg dolaska do zaposlenih i adekvatnog „kažnjavanja” onih koji bolovanje zloupotrebljavaju, kao i lekara i ustanova koji takva bolovanja prepisuju.

### Dualno obrazovanje i prekvalifikacija

Ovo je treća godina kako Mercator-S u saradnji s Privrednom komorom Srbije učestvuje u projektu dualnog obrazovanja sa školama koje imaju ove profile zanimanja. Na ovaj način, očekujemo da đaci koji su obavljali praksu u našim objektima ostanu da rade kod nas nakon završetka školovanja. Zbog nedostatka kvalifikovanog kadra, kompanije nude edukaciju svim zaposlenima koji žele da rade na ovim poslovima.

Svaki novozaposleni koji počne da radi u našoj kompaniji prolazi kroz edukaciju za rad u maloprodajnom objektu, dobija specifična znanja i veštine koji su potrebni za posao koji će obavljati i mogućnost dalje prekvalifikacije ukoliko to želi. To se najviše odnosi na obavljanje poslova u mesarama i na odeljenju delikatasa.

### Kanali regrutacije

Retail industrija je poznata po velikom broju raznih kanala regrutacije koji se koriste kako bi se došlo do potencijalnih radnika. U ovome posebnu pažnju

zaslužuje dobro isplaniran i primenjen employer branding, koji u velikoj meri pomaže u dobrom pozicioniranju kompanije, a samim tim i privlačenju ljudi koji su zainteresovani da pronađu posao baš kod tog poslodavca. Što se tiče retail industrije, prema istraživanjima koje je sproveo Infostud, Mercator-S spada u tri najpoželjnije kompanije u kojima bi ljudi voleli da počnu da rade.

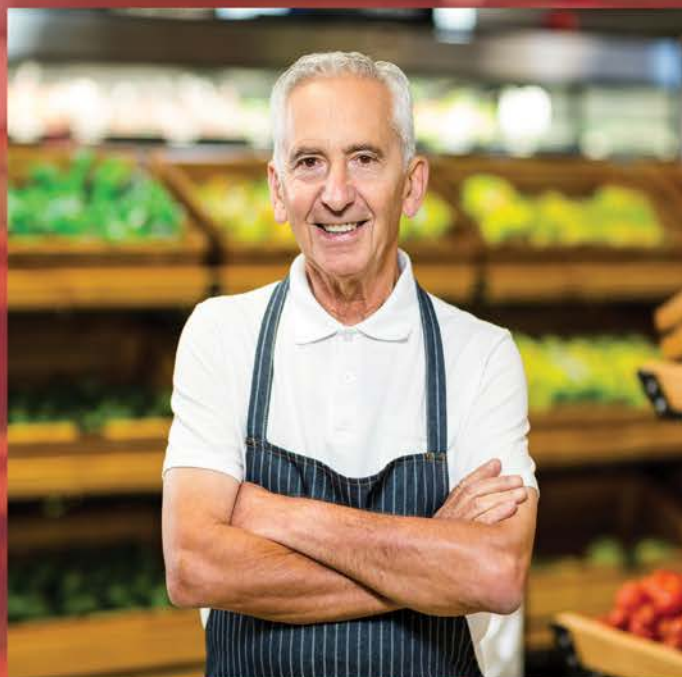
- **Brendiranje** – saradnja s državnim institucijama u cilju promovisanja rada u retail industriji kroz razne tribine, seminare, konferencije, predavanja. Na takvim skupovima, Mercator-S uvek ima predstavnike koji na najbolji mogući način promovišu svoju kompaniju i načine rada.
  - **Saradnja s Nacionalnom službom za zapošljavanje** – pomoć pri zapošljavanju dolazi i od Nacionalne službe, koja se bavi posredovanjem i pronalaženjem potencijalnih kandidata za pozicije za kojima postoji potreba.
  - **Omladinske zadruge** – veliki broj omladinaca se angažuje kao ispomoć u radnjama kada je povećan obim posla, uglavnom za vreme novogodišnjih, božićnih i uskršnjih praznika.
  - **Stipendiranje** – stipendiranje đaka i studenata iz škola i fakulteta u skladu s obrazovnim profilom koji nam je potreban. Nakon završetka školovanja, stipendisti se primaju u radni odnos sa stečenim znanjem o kompaniji i procesima rada.
  - **Saradnja s institucijama i organizacijama** koje se bave inkluzijom radno sposobnog stanovništva s posebnim ograničenjima i potrebama (na primer, ADRA, koja se bavi inkluzijom Roma).
  - **Zapošljavanje penzionera** – postaje sve popularnije, ne samo u Srbiji već i u regionu. Mladi su najčešće nezainteresovani za rad u maloprodaji, uglavnom zbog niskih zarada, dok populacija od 1,7 miliona penzionera predstavlja ozbiljnu bazu potencijalne radne snage. S obzirom na to da penzioneri na ovaj način mogu da dopune kućni budžet i da je veliki broj njih još uvek radno sposoban, oni postaju sve značajniji izvor radne snage.
  - **Saradnja s univerzitetima, visokim i višim školama** kroz prakse
  - **Oglašavanje na portalima, u novinama, interni razgласi u maloprodajnim objektima** – od svih kanala, ovaj predstavlja najklasičniji i najviše korišćen način regrutacije.
  - **Call centar, poster i sandučići u radnjama – koncept „5 minuta do posla”**
  - **Zapošljavanje osoba s invaliditetom** – kao društveno odgovorna kompanija, Mercator-S ima značajan broj zaposlenih osoba s invaliditetom i saraduje s organizacijom koja zapošljava osobe s posebnim potrebama, a od koje mi kupujemo proizvode.
  - **Promovisanje rada u kompaniji Mercator-S kroz razne kanale, digitalne medije i portale**
- Sigurna sam da se mnoge kompanije snalaze na različite načine kako bi došle do kandidata, i ovo su samo neki od kanala koje mi u Mercatoru-S koristimo u svakodnevnom radu.



# ISKUSTVO JE PONOVO NA CENI!

## UKOLIKO ŽELIŠ DA

- OSTVARIŠ KARIJERU U NAJPERSPEKTIVNIJOJ KOMPANIJI
- IMAŠ STALNU OBUKU I USAVRŠAVANJE
- RADIŠ U POZITIVNOM I DINAMIČNOM OKRUŽENJU
- RADIŠ PET DANA U NEDELJI



## KONKURS JE OTVOREN ZA POZICIJE:

- PRODAVAC
- MESAR
- KONKURS JE DOSTUPAN I ZA OSOBE U STAROSNOJ PENZIJI.



Prijave možete poslati na: [selekcija@mercator.rs](mailto:selekcija@mercator.rs) ili putem besplatnog broja: 0800 / 104-105

**MAJA MRKALJ**Menadžerka ljudskih resursa  
DR. OETKER

# 11 najvećih zabluda o HR-u

Verujem da su se svi koji rade u ljudskim resursima bar jednom susreli s očekivanjima drugih zaposlenih da budu mađioničari ili predrasudom da su policajci.

Neretko se očekuje da ćemo pronaći Supermena ili Wonder Woman za otvorenu poziciju, koji će biti onaj tip ličnosti koji lako i brzo donosi odluke, ali se nekritički povinuje autoritetu nadređenog. Oni su sigurni da ćemo zaposlenom obezbediti trening kojim će za tren oka steći neophodne veštine. Ili ćemo pak da rešimo disciplinski problem bez uplitanja direktno pretpostavljenog.

Ipak, sve ove situacije se, po mom iskustvu, mogu svrstati u najveće zablude o HR-u. No, da li do njih dolazi nedovoljnom komunikacijom HR-a s drugim zaposlenima, slabijom pozicijom u okviru kompanije u odnosu na druge procese, nerazumevanjem uloge od strane zaposlenih ili sakrivanjem menadžera iza odgovornosti HR-a – procenite sami.

Mi smo se u svojoj kompaniji odlučili da, kroz dokument u nastavku i niz prezentacija na ovu temu, pokušamo da ove zablude otklonimo. Ako vam ovaj pristup na bilo koji način pomogne da dođete na ideju kako da komunicirate, onda je namera uspeła. Terminologija koju smo se opredelili da koristimo lišena je skraćenica i stručnih izraza i pojednostavljena je tako da bude razumljiva svakom zaposlenom bez obzira na kojoj poziciji radi i u kom stepenu je upoznat sa savremenom HR terminologijom.

## 1. HR određuje platu

### **Delimično tačno.**

HR je odgovoran za primenu metodologije koju kompanija centralno prihvati da koristi, a koju HR primenjuje kroz vrednovanje pozicije kriterijuma poput doprinosa biznisu, potrebnih znanja i veština i procesne odgovornosti pozicije. Uloga menadžera koji je vlasnik procesa u formiranju kompenzacionog paketa jeste davanje opisa posla za konkretnu poziciju i stepena odgovornosti koji joj dodeli. Procena se revidira na svake 4 godine internacionalno i na zahtev HR-a, a lokalno se može revidirati u svakom trenutku po zahtevu menadžera sektora ukoliko je došlo do promene koju on smatra značajnom.

U odnosu na navedene parametre, svaka pozicija dobija određen nivo u okviru koga, takođe, postoji prostor za manja i veća primanja u zavisnosti od promena odgovornosti, a dodatno sistem upravljanja učinkom, u okviru koga se na godišnjem nivou procenjuju individualne performanse, svakom menadžeru daje pravo da zaposlenom menja lična primanja po internacionalnoj skali od 0 do 10%.

Uloga HR-a u procesu je konsultativna – da pomogne u pravilnoj proceni parametara, i kontrolna – radi primene principa „četvoro očiju”.

Budžet za plate je razvrstan po takozvanim „cost centrima”, u okviru kojih je svaki menadžer odgovoran za sektor koji vodi.

## 2. HR odlučuje ko ide na koji trening

### Apsolutno netačno.

Proces planiranja treninga uspostavljen je tako što, zavisno od potreba posla i zaposlenih u odnosu na poziciju na kojoj rade, menadžeri sektora šalju razvojne potrebe HR-u. HR je odgovoran za davanje kvalitetne preporuke za izbor partnera koji će izvoditi trening ili za izbor samog sadržaja treninga na osnovu konstantne analize tržišta koju on radi. Nakon predstavljanja predloga menadžerima, oni donose odluku o tome koga će od zaposlenih iz svog sektora poslati na koji trening.

HR je odgovoran za organizaciju treninga i vođenje analitike procesa (broj sati, visina investicije i sl.), a evaluacijom uspešnosti treninga u odnosu na konkretan razvoj zaposlenih bavi se menadžer.

Opisani proces planiranja treninga dodano je osnažen uvođenjem SAP SF alata, koji pruža mogućnost praćenja uspešnosti treninga u odnosu na ciljnu promenu ili unapređenje koje se kod zaposlenog očekuje. Proces je dodatno unapređen kroz uvođenje koraka godišnjeg sastanka menadžmenta na temu razvoja i unapređenja zaposlenih, uvođenjem evaluacionog razgovora nakon izvršene obuke.

## 3. HR određuje organizacionu strukturu

### Apsolutno netačno.

Organizacionu strukturu određuju centrala, upravni direktor i menadžeri sektora u zavisnosti od potreba biznisa, a uloga HR-a je da zadatu strukturu podrži i pomogne u daljem razvijanju kroz alate koji se tiču HR procesa.

## 4. HR odlučuje o zapošljavanju

### Apsolutno netačno.

Proces zapošljavanja postavljen je tako da menadžer sektora pravi opis posla, ciljeve pozicije i potrebne kvalifikacije kandidata. HR je odgovoran da organizuje proces tako što će iz postojeće baze kandidata, i/ili koristeći alate za oglašavanje konkursa i traženje kandidata s odgovarajućim kvalifikacijama i iskustvom, obavestiti menadžera sektora o odgovarajućim kandidatima, nakon čega se organizuju intervjui, a odluku o zapošljavanju donosi menadžer sektora.

HR ima kontrolnu ulogu da se proces sprovede po standardima, da bude odgovarajuće dokumentovan, kao i da kandidati budu jednako tretirani u odnosu na postavljene kriterijume. HR takođe vodi analitiku procesa u smislu troškova, broja dana potrebnih za



popunjavanje pozicije, kao i broja zainteresovanih kandidata, na osnovu čega procenjuje uspešnost procesa.

## 5. HR odlučuje o internim unapređenjima

### **Netačno.**

U odnosu na potrebe posla, procesne izmene i delegiranje odgovornosti konkretnim pozicijama u poređenju s individualnim veštinama i razvojem zaposlenih, menadžer sektora predlaže promene i unapređenja na osnovu kojih se vrše promene.

HR daje mišljenje koje se može ticati uticaja neke promene na druge organizacione jedinice.

## 6. HR odlučuje o aktivnostima za zaposlene

### **Netačno.**

U odnosu na ciljeve koje postavlja menadžment, HR predlaže aktivnosti za koje smatra da su odgovarajuće za postizanje zadatih ciljeva, u okviru kojih obrazlaže predlog, predstavlja način na koji smatra da će aktivnosti doprineti postizanju zadatih ciljeva i traži odobrenje budžeta za njihovu organizaciju i izvršenje. Na osnovu predstavljenih parametara, a u zavisnosti od vrste aktivnosti, odluku o realizaciji donosi menadžment i/ili upravni direktor.

Uspešnost aktivnosti od organizacije do zadatih parametara uticaja odgovornost je HR-a.

## 7. HR donosi pravila ponašanja

### **Delimično tačno.**

Kultura i politika kompanije na globalnom nivou preslikavaju se na sve lokalne kompanije tako da se u okviru zadatih okvira HR bavi prilagođavanjem međunarodnih politika na lokalni nivo, uzimajući u obzir stepen razvoja lokalne organizacije, mentalitet, zakonsku regulativu i stavove lokalnog menadžmenta.

## 8. HR odlučuje o benefitima za zaposlene

### **Netačno.**

Benefiti za zaposlene su, kao i kompenzacioni paketi, određeni metodologijom koja se internacionalno koristi. U odnosu na eksterno tržište i prakse, kao i na nivo na kome se nalazi pozicija, ali i potrebe posla, određuju se benefiti. Na osnovu navedenih parametara, HR predlaže

različite benefite koji su uslovljeni praksom (8. mart, paketići), politikom kompanije (zdravstveni pregledi) ili potrebom posla (službeni automobili i telefoni za pozicije na kojima posao zahteva korišćenje navedenih alata).

HR prilikom predloga benefita za zaposlene uzima u obzir i predloge zaposlenih do kojih dolazi metodom anketiranja ili kroz individualne razgovore.

Odluku donosi menadžment i/ili upravni direktor.

## 9. HR daje otkaze

### **Delimično tačno.**

HR je zadužen da proces davanja otkaza bude u skladu s internim pravilima i zakonskom regulativom. Postupak pokretanja disciplinskog postupka zbog neostvarivanja rezultata rada može da pokrene samo direktno pretpostavljeni, a disciplinski postupak zbog kršenja pravila ponašanja može da pokrene svaki zaposleni podnošenjem pisane prijave. Odluku o prekidu ugovora o radu predlaže menadžer sektora, a upravni direktor donosi finalnu odluku.

## 10. HR odlučuje o godišnjem odmoru, slobodnim danima, rasporedu rada...

### **Apsolutno netačno.**

Svi menadžeri koji upravljaju ljudima dužni su da u okviru kompetencije upravljanja znaju pravila koja su određena zakonskom regulativom i/ili internim aktima i oni donose odluku u odnosu na raspored posla i opšte akte o tome šta će i kada odobriti.

Svi menadžeri imaju pisana ovlašćenja da donose odluke koje se tiču upravljanja zaposlenima u timovima za koje su odgovorni.

## 11. HR je compliance

### **Apsolutno netačno.**

Compliance predstavlja skup internih pravila, dobrih poslovnih praksi i zakonske regulative koje su svi zaposleni u kompaniji dužni da poštuju. HR u okviru uvodne obuke upozna zaposlenog s compliance pojmovima i upućuje ga na dokumentaciju s kojom je zaposleni dužan da se upozna u okviru posla koji obavlja. Svi rukovodioci sektora su odgovorni za poštovanje compliance-a u okviru procesa koji vode, i u svim materijalima se nalazi preporuka da, ukoliko imate nedoumicu u vezi s compliance-om, morate da se obratite svom direktno pretpostavljenom.

# Executive search finance & controlling



## TOP MANAGEMENT

C-level: CEO, CFO, Head

## PROFESSIONALS

Qualified professional  
and management  
recruitment in finance  
& controlling

**SANDRA BARJAKTAROVIĆ**HR Direktor  
HEALTHCARE EUROPE

---

# SUMORNA STVARNOST ZA KOJU NISMO SPREMNI

HR profesionalci bi, po prirodi svoje uloge, trebalo da prate, analiziraju i razumeju kretanja i promene na tržištu rada, te da na njih adekvatno reaguju u skladu s postulatima i praksom struke kako bi ispunili svoju ulogu u biznis okruženju. Razumevanje tendencija na temu tržišta radne snage svakako je potrebno početi od definicije pojma radne snage ili ekonomski aktivnog stanovništva, koje, najjednostavnije rečeno, čine sva zaposlena i nezaposlena lica.

U nedavnom istraživanju EU o radnoj snazi, zaposlene osobe se definišu kao osobe starije od 15 godina koje su u referentnoj nedelji radile barem jedan sat bilo kakav posao za naknadu, novac ili porodičnu korist. Radna snaga uključuje i osobe koje nisu radile, ali su imale posao ili poslovnu delatnost i bile su privremeno odsutne s posla, na primer, zbog bolesti, godišnjeg odmora, školovanja ili osposobljavanja.

Neaktivno stanovništvo čine sva lica od 15 do 25 godina starosti koja nisu svrstana u aktivno stanovništvo, dok potencijalnu radnu snagu čine lica koja aktivno traže posao, ali nisu u mogućnosti da odmah počnu da rade. Pod potencijalnom radnom snagom smatraju se i „obeshrabrena lica”, odnosno lica koja ne

traže posao zato što su uverena da ga ne mogu naći, iako su u mogućnosti da odmah počnu da rade ukoliko bi im posao bio ponuđen.

### **Kako je u Srbiji?**

Prema poslednjim istraživanjima, u Srbiji postoji pozitivan trend u nivou zapošljavanja poslednjih nekoliko godina, pa je u prvom kvartalu 2019. godine broj zaposlenih iznosio 2.147.948 lica (Republički zavod za statistiku). U odnosu na prvi kvartal 2018. godine, ukupan broj zaposlenih je veći za 2,7%. U prvom kvartalu 2019. godine, stopa zaposlenosti populacije starosti 15 i više godina bila je 47,4%, a stopa nezaposlenosti 12,1%. Nažalost, nastavlja se trend depopulacije, što znači da je i koeficijent rasta stanovništva u odnosu na 2017. godinu negativan i iznosi -5,3%. Prema očekivanjima statističke agencije Eurostat, Srbija će do 2060. godine imati 21% stanovnika manje nego 2015. godine. Prosečna starost u Srbiji danas je 43 godine, a udeo starijih od 65 godina u stanovništvu dostigao je 19,6%, što nas svrstava među deset najstarijih zemalja u Evropi. Predviđanje je da će se starenje nacije nastaviti, što će imati negativne efekte na penzionni sistem, zdravstveni sistem i socijalni sistem. Zaposleni će morati

da izdržavaju više starih osoba. Svi ovi trendovi već sada imaju ozbiljne negativne implikacije koje utiču na tržište radne snage.

### **Šta se danas traži?**

Povećana tražnja za radnom snagom proizvela je dosta nevolja odeljenjima mnogih poslodavaca u Srbiji koja su zadužena za zapošljavanje i selekciju. I ovde je kao kod engleskih poslodavaca, od kojih čak 41% (CIPD, 2019) kaže da je postalo daleko teže naći zaposlene u odnosu na prethodne godine, kao i da je teže zadržati postojeće zaposlene. „Upskilling” ili podizanje nivoa veština postojećih zaposlenih najčešći je odgovor poslodavaca na ove teškoće. Posledično, oni koji to sebi mogu da priušte, poboljšavaju svoje pakete zarada i beneficija kako bi privukli zaposlene, a i u velikoj meri zapošljavaju pripravnike.

Istraživanja CIPD-a pokazuju da je neefikasno uparivanje veština koje ljudi imaju i njihovih kompetencija s onim što je potrebno za uspešno obavljanje posla jedan od ključnih problema s kojima se suočavaju savremene organizacije i njihovi zaposleni. To uzrokuje brojne probleme, od smanjene produktivnosti, preko psiholoških poteškoća zbog nemogućnosti napredovanja i veće

zarade, smanjenog zadovoljstva na poslu do, naposljetku, povećane potrebe da se napusti posao.

Koliko dobro će se koristiti veštine i znanja zaposlenih na poslu zavisice od toga kako je posao organizovan, kako su radna mesta ustrojena, i kakvi sistemi, procesi i prakse postoje u oblasti upravljanja ljudima. Takođe, imajući u vidu da je veći deo poslova vezan za posebne veštine, puno radno vreme i stalno zaposlenje, poslodavci moraju da ponude socijalno osiguranje i zdravije radno okruženje u borbi za privlačenje zaposlenih.

Nažalost, rešavanje problema neusaglašenosti potreba biznis sektora i obrazovnog sistema u Srbiji je palo na poslodavce, koji su prinuđeni da izdvajaju ogromne budžete kako bi bukvalno proizveli radnu snagu po meri sopstvenih poslovnih potreba. Država proces obrazovanja i dalje rešava autistično i traljavo, pa se danas poslodavci u Srbiji hvataju za glavu kad treba da zaposle mehaničara, električara, mehatroničara, lekara, mesara, vozača ili frizera. Evo samo nekih ilustrativnih podataka: prema istraživanju Najtraženija zanimanja u 2018. godini na sajtu poslovi.infostud.com, na neki oglas u proseku stigne 59 prijava, nevezano za brend poslodavca i poziciju koja se traži, dok se samo pre desetak godina

na oglase podnosilo od 300 do 500 aplikacija u zavisnosti od pozicije i kompanije koja traži zaposlene. Danas, nažalost, najveći broj kompanija mogu da sanjaju tako široku lepezu kandidata. U prvih deset najtraženijih radnih mesta su vozač, magacioner, radnik u proizvodnji, konobar i kuvar. Na listi su se posle dugo vremena našli i mašinski, elektro i građevinski inženjeri, kao i već godinama aktuelni programeri svih vrsta i specijalisti za prodaju. Najlakše se zapošljavaju programeri, ali zato i frizeri, kuvari, magacioneri, vozači i mesari.

Od početka 2019. godine, samo u fabrici u kojoj radim, 7 od 10 radnika koji su svojevoljno dali otkaz su u exit intervjuu naveli da je razlog za njihov odlazak za-pravo rad u inostranstvu. Od toga su 2/3 bili muškarci mlađi od 30 godina, uglavnom nekvalifikovani – što je novost ukoliko mislimo da imamo problem samo s brain drain-om. Dve zaposlene, mlade od 25 godina, otišle su da rade na prekookeanskim brodovima.

Takođe, evidentan nedostatak radne snage doveo je do toga da se sve više zapošljavaju marginalizovane i pasivnije radne grupe poput starijih, migranata, žena ili osoba s invaliditetom. Aktivan rad na inkluziji i diverzitetu postao je danas mejnstrim političke, socijalne i ekonomske agende skoro u svim društvima. Savremeni poslodavci danas su primorani

da spuste kriterijume i standarde prilikom zapošljavanja, pa kvalitet radne snage postaje često upitan i problematičan za rad. Takođe, mnoge države su izmenile, odnosno liberalizovale svoje migracione politike ne bi li omogućile jednostavniji i brži protok radne snage i otvorile svoje tržište radne snage za nove resurse, poput Nemačke, Kanade i Australije.

### A obrazovanje?

Obrazovna struktura stanovništva u Srbiji predstavlja poseban izazov. Nisu rešeni problemi u pristupu obrazovanju, postoji osipanje dece sa svih nivoa obrazovanja i po većini indikatora smo na začelju u Evropi. Još uvek oko 10% populacije ne završava osnovnu školu (ili se ne upiše ili se osipa u toku osnovne škole). U srednje škole se upisuje između 90 i 95% onih koji završe osnovnu školu (oko 80% generacije), a oko 15% upisanih ne završi srednje obrazovanje (oko 35% generacije). Svega 13% završi višu ili visoku školu. Situacija je nešto bolja ako se pogleda samo aktivno stanovništvo, ali je i tu nivo daleko niži nego prosek EU (19% s terciarnom diplomom naspram proseka EU od oko 30%). Smanjenje broja lica koja rano napuštaju školovanje i povećanje udela stanovništva s visokim obrazovanjem u ukupnom stanovništvu, što je

EU definisala kao jedan od svojih prioriteta, predstavlja izazov i za Republiku Srbiju.

Neusklađenost ponude i tražnje na tržištu rada i neusklađenost sistema kvalifikacija i stručnog obrazovanja s EU predstavljaju izazove s kojima će se Republika Srbija suočavati i u narednom periodu. Obrazovni izazov tesno je povezan s demografskim izazovom. Obrazovni izazov je utoliko veći ukoliko se ima u vidu da reforma obrazovnog sistema kasni u odnosu na druge velike sektorske reforme, te da za njene efekte treba dosta vremena.

### I kako dalje?

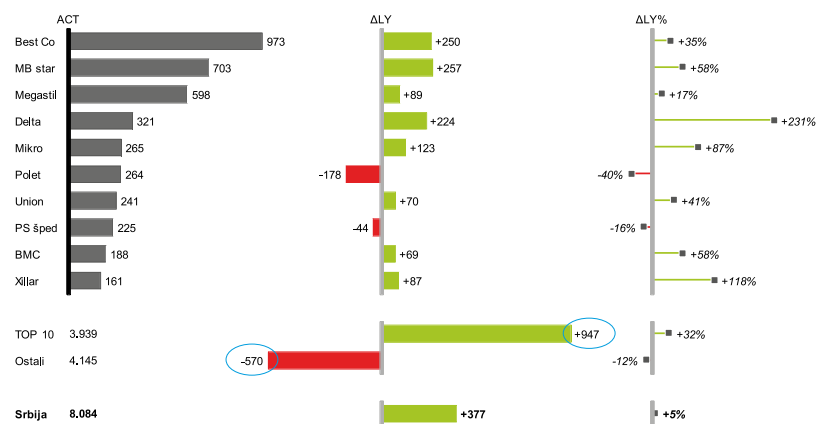
Uz svu želju da ovaj tekst završim na optimističan način, ne nalazim dovoljno argumenata da i sama poverujem u to. Pored potrebe za ozbiljnom i korenitom reformom postojećeg obrazovnog sistema i zakonske legislative vezane za rad i zapošljavanje i za zdravstvenu i penzionu zaštitu, čini se da je Srbiji najpre potrebna i jasna strategija za zadržavanje stanovništva, podizanje životnog standarda i niz drugih stvari za čije rešenje je potrebna analiza stručnjaka iz brojnih društvenih oblasti. A za sve ovo su potrebni i vreme, i znanje, i novac. Imamo li ih?



# Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

Top 10 kupaca je donelo rast prodaje od 947 KEUR (+32%) dok su ostali kupci imali pad prodaje 570 KEUR (-12%)

Global doo  
Prodaja u KEUR  
YTD Avg 2015.

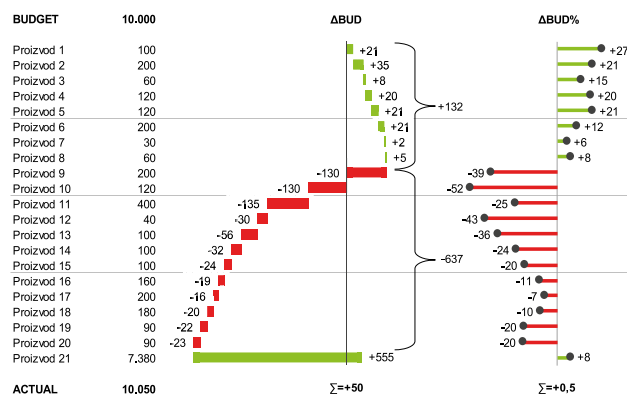


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

Najveća varijansa dolazi od 4 tendera koje smo izgubili. Glavni razlog su bile više cene kod proizvoda 9 i proizvoda 10.

Srbija  
Sales on u KEUR  
Top 10 varijansa u odnosu na budžet  
Jan...Sep 2014

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

**KATARINA MARKOVIĆ**Direktorka ljudskih resursa  
SBB

# Ako želite uspešnu kompaniju, usrećite zaposlene

## POSAO

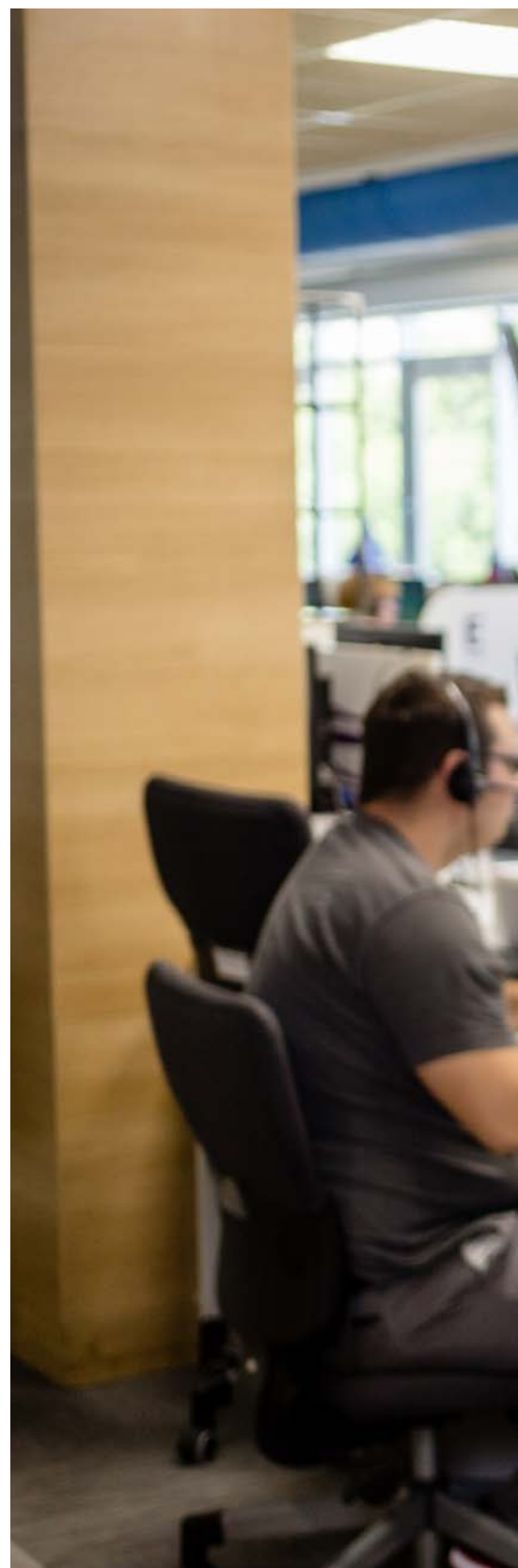
**Tržište telekomunikacija je izuzetno dinamično. Šta nas sve očekuje u sledećih pet godina u sektoru telekomunikacija i zabave?**

Živimo u vremenu neprekidnog tehnološkog razvoja, koji se odražava na sve industrije, ali i na društvo u celini. SBB je kompanija koja prati trendove, štaviše, kreira ih uz proaktivni princip poslovanja.

Televizija je ubedljivo najdinamičniji servis, koji se razvija ogromnom brzinom. Razvijanjem nelinearnog načina gledanja televizije, konzumiranje sadržaja, s globalnog načina, prilagođeno je potrebama i ukusima pojedinačnih korisnika. Personalizovani pristup, koji gledaocima omogućava da gledaju sadržaje koje sami biraju, u vreme koje njima odgovara i na uređaju koji im je u datim okolnostima najpogodniji, globalni je trend, koji ne samo da pratimo već i dodatno unapređujemo.

Pored televizije, neprekidno ulažemo i u mrežnu infrastrukturu. U narednih pet godina izdvojićemo više od 300 miliona evra u dalji razvoj najveće optičke GIGA mreže nove generacije u Srbiji, u superiornu platformu EON, kao i u nove napredne servise. U ovom trenutku imamo zasigurno najbrži i najstabilniji internet u Srbiji. Subotica, Novi Sad i Beograd već su „GIGA gradovi” u kojima korisnici imaju priliku da koriste internet brzine do 1Gb/s. Do kraja godine, Kragujevac ćemo početi da digitalizujemo i sledeće godine i on postaje „GIGA grad”, a nakon Kragujevca nastavljamo dalje.

Naše kompletno delovanje na polju telekomunikacija u fokusu ima korisnika i njegove potrebe. Primarni





nam je cilj da u potpunosti zadovoljimo potrebe svakog pojedinačnog korisnika i da na taj način iz dana u dan unapređujemo njihovo korisničko iskustvo.

### **SBB je deo United Grupe i poslujete u celom regionu. Kako biste, ukratko, opisali United Grupu?**

United Grupa je najveći provajder medijskih i telekomunikacionih usluga u jugoistočnoj Evropi. Mi predstavljamo poslovni sistem izuzetnog kvaliteta, koji ima održiv rast, vodeću infrastrukturu i rastuću bazu lojalnih korisnika. Kroz značajna ulaganja u digitalnu infrastrukturu, sadržaje i sopstvenu tehnologiju, korisnicima godinama pružamo najviši nivo usluge, čime obezbeđujemo da United Grupa ostane lider na tržištu telekomunikacija, kako Srbije, tako i regiona.

United Grupa ima najširu mrežnu pokrivenost i korisnicima u šest zemalja regiona nudimo najatraktivniji izbor TV sadržaja, lokalnog i svetskog. U ovom trenutku United Grupa pokriva 3,82 miliona pretplatnika u 1,8 miliona domova.

Atraktivan i integrisan poslovni model i regionalna leaderska pozicija čine odličnu platformu za dalji organski rast kompanije.

### **Čitava industrija u kojoj se vi nalazite se užurbano menja. Na primer, vi ste izbacili internet platformu EON, preko koje možete da gledate programe bilo gde, potreban je samo internet. Šta je EON?**

Svesni činjenice da su današnji gledaoci neprekidno u pokretu i da žele da im je sve nadohvat ruke, kreirali smo EON aplikaciju, koja omogućava gledanje željenog sadržaja, u trenutku kada korisnik to želi, na uređaju koji sam odabere, uz mogućnost vraćanja kanala do 7 dana unazad. Uz to, svi naši korisnici mogu da uživaju u velikom broju HD kanala, najtraženijim sadržajima, video-klubu s preko 14.000 naslova, a zasigurno ćemo kontinuirano raditi na obogaćivanju ponude sadržaja.

U martu smo lansirali i „EON van SBB mreže”, uslugu namenjenu korisnicima koji žive na lokacijama gde ne postoje tehničke mogućnosti za SBB mrežu. Zahvaljujući ovoj platformi, sada svi stanovnici Srbije mogu uživati u bogatom sadržaju, koji nije uslovljen SBB kablovskom infrastrukturom. Dovoljno je da u svom domu poseduju internet konekciju bilo kog internet provajdera.

Rad zaposlenih u kompaniji SBB prepoznali su korisnici. Ratelov izveštaj, kao i istraživanje Ipsos Strategic Marketing-a, kažu da je SBB lider kada je u pitanju zadovoljstvo TV kanalima, sadržajem, brzi-

nom i stabilnošću internet servisa. Naš konstantan rad na povećanju zadovoljstva korisnika dokazuje i činjenica da se najveći broj TV korisnika odlučio upravo za naše usluge.

### **Nakon više od 7 godina uspešne karijere u ljudskim resursima trgovinskog lanca Mercator-S, našli ste se na čelu ljudskih resursa jedne od vodećih srpskih kompanija u sektoru telekomunikacija, SBB-a. Kolika je to promena u odnosu na Vaš dotadašnji pristup HRM-u i kako ste se prilagodili?**

Za mene se najveća mudrost poslovne uspešnosti krije u ovoj rečenici: „Izaberi posao koji voliš i nećeš morati raditi ni dana u životu” (Konfucije). Ja na taj način gledam na svoj posao. Sve dok je tako, smatram da promene koje dolaze s promenom posla ili industrije mogu samo da budu motor za usvajanje novih znanja i modela ponašanja.

Nema većeg izazova za prave profesionalce nego da se izmeste iz zone komfora i upuste u nov posao, pa čak i u novu industriju. Rad na sebi podrazumeva da pomeramo sopstvene granice i upravo to je bio moj pokretač i motivacija kada sam odlučila da prihvatim da vodim sektor za ljudske resurse vodeće telekomunikacione kompanije u regionu.

Ja sebe vrlo često preispitujem na tu temu i često primetim da potpuno drugačije pristupam nekim problemima i situacijama, što jednim delom sigurno dolazi iz iskustva u radu, ali najviše iz same dinamike i kompleksnosti industrije. Na kraju, ključna uloga HR-a jeste da najpre razume biznis kako bi preko ljudi pokušao da na njega pozitivno deluje, a to je nemoguće s istim principima u različitim biznis modelima.

Ipak, svaka profesija ima svoje postulate i kada se toga pridržavate, a uz to znate i volite svoj posao, onda prilagođavanje ne predstavlja nikakav problem.

### **Svaki HR proces je vezan za strategiju kompanije. Koliko ste Vi kao HR direktor uključeni u donošenje strateških odluka na nivou SBB-a?**

Zapravo, u pitanju se krije i odgovor. Ja svoju ulogu i vidim najviše u tome kako da približim HR procese i alate biznisu, odnosno kako da obezbedim da kompanija uvidi značaj HR procesa za samu strategiju. Kada se to obezbedi i kada kompanija prepozna benefit i kad na HR više ne bude gledala kao na trošak, već kao na investiciju, onda je HR stvarno i vezan za strategiju kompanije. Tada sam ja kao HR direktor, a sutra i bilo ko drugi na toj funkciji, neizostavan deo prilikom donošenja važnih odluka za kompaniju.

**Kako bi kompanija ostala konkurentna na tržištu, neophodno je neprestano ulaganje u obuke zaposlenih. Na čemu je Vaš glavni fokus prilikom osmišljavanja i sprovođenja treninga i razvoja?**

HR profesionalci neminovno moraju biti informisani o svim aspektima kompanije za koju rade i ujedno razumeti biznis kao takav. SBB u ovom trenutku ima više od 1600 zaposlenih. Kako bismo održali njihovo zadovoljstvo i lojalnost, gajimo ljudski pristup, ujedno obezbeđujući konstantnu razmenu znanja i iskustava. Trudimo se da pravovremeno prepoznamo, podstaknemo i podržimo razvoj različitih sposobnosti i veština svojih zaposlenih. Podstičemo kreativnost, dajemo priliku da se njihovo mišljenje čuje i van njihovih poslovnih delokruga, s obzirom na to da je iskustvo pokazalo da odlične ideje dolaze od onih koji određen posao posmatraju iz sasvim „drugih cipela“. Sa zaposlenima gradimo korporativnu kulturu zasnovanu na kompanijskim vrednostima uz podršku profesionalizmu, strasti prema poslu, stručnosti...

Najbolji ljudi za kompaniju su upravo oni ljudi koji ne ustanu s ciljem da „odrade“ svojih 8 sati, već oni koji s osmehom idu na posao, raduju se vremenu koje

će tamo provesti i uživaju stvarajući. Svi se mi trudimo da privučemo najbolje ljude, ali često zaboravimo da ih mi zapravo stvaramo i da, onim što mi kao kompanija radimo za njih, izvlačimo iz njih ono najbolje, čime ih i činimo najboljima baš za našu kompaniju.

**Svaka kompanija je priča za sebe i poseduje sebi svojstvenu organizacionu kulturu. Čime se odlikuje organizaciona kultura u SBB-u i kako je negujete?**

Čvrsto verujemo da su poverenje, znanje, disciplina i hrabrost vrednosti koje su kompaniju SBB od njenog samog početka do danas dovele na lidersku poziciju u industriji. Jedino velika posvećenost i fokus na te vrednosti mogu nam omogućiti da i dalje u budućnosti gradimo jači, zadovoljniji i kompaktniji tim i da održimo tu poziciju. Želimo da kroz jasnu, otvorenu i iskrenu komunikaciju zadobijamo međusobno poverenje, kao i poverenje svojih korisnika. Želimo da kroz stalno učenje, deljenje informacija i formalno i neformalno unapređivanje sebe i drugih radimo na znanju koje će dugoročno biti naša komparativna prednost. Time što smo odgovorni prema sebi i drugima, tačni u ispunja-



vanju svojih obaveza i što posvećeno pristupamo sve-  
mu što radimo, želimo da obezbedimo disciplinu koja  
je potrebna da bi naši korisnici bili srećni i zadovoljni.  
Želimo da odlučno koračamo ka promenama koje će  
nas činiti snažnijima i davati nam pravo da i pogrešimo  
ako ćemo iz toga izaći bolji, čime ćemo pokazati da nas  
hrabrost nije samo dovela do ove pozicije već će nas na  
njoj i održati.

**Jedan od aktuelnih trendova u HR-u jeste employer branding. Sada su poslodavci ti koji moraju voditi računa u kakvom svetlu će se predstaviti zaposlenima i kandidatima, a ne samo obrnuto. Kako Vi pristupate employer branding-u?**

Slika o kompaniji kao poslodavcu bez sumnje za-  
visi od načina na koji tretira svoje zaposlene i od toga  
koje vrednosti neguje. Da li ih poštuje? Da li ispra-  
vno procenjuje njihove kapacitete ili pak prepoznaje  
potencijale svakog zaposlenog u timu i u njih ulaže?  
Kada je u pitanju SBB, kao što stalno razvijamo svoje  
usluge kako bismo korisnicima ponudili najbolje na  
tržištu, tako se trudimo da i rad za našu kompaniju  
bude „najbolja ponuda”.

Po našem mišljenju, kompanija treba da bude okre-  
nuta k razvoju, a da u isto vreme razmišlja i o dobrobiti  
svog tima. Ona treba da pomaže zaposlenima da razvi-  
jaju profesionalne veštine i znanja, da im pruži priliku  
za razvoj unutar tima i kompanije, ali i da im omogući  
da imaju vremena za svoju porodicu, hobi i druge  
aktivnosti koje ih ispunjavaju. Nikakav agresivan  
„employer branding” ne može biti ni upola toliko dobar  
kao priče koje prenosi 2000 zadovoljnih zaposlenih.

Naravno, to ne znači da ne poklanjamo posebnu  
pažnju employer branding-u, ali čvrsto verujemo da  
ako ne održavamo unutra sliku koju želimo da prika-  
žemo napolju, nismo ništa učinili ni sebi ni toj osobi  
koju smo privukli.

## HRM

**HR je trenutno među najtraženijim zanimanjima u Srbiji i ova profesija je postala „hit” u zemlji. S druge strane, mnogi još uvek ne mogu da jasno razumeju „opis posla” HR menadžera. Da li biste mogli detaljnije da nam opišete šta je tačno to čime se bavi HR menadžer?**

Nažalost, upravo i jeste problem u tome što ne  
postoji ravnoteža između toga što je to jedno od na-

jtraženijih zanimanja i razumevanja toga šta ta fu-  
nkcija uopšte znači.

Osnovna odgovornost HR menadžera jeste razvoj  
i implementacija HR strategija i inicijativa koje su  
usaglašene s biznis strategijom. Možda zvuči previše  
uopšteno, ali, zapravo, u tome je cela suština ovog  
posla. HR procesi, alati i najbolje prakse su nešto što  
se, uz volju, može relativno brzo savladati, a ono što  
razlikuje kvalitetne HR menadžere od onih koji samo  
sprovođe HR procese i procedure jeste upravo shva-  
tanje važnosti poslovnih procesa i poslovnih rezultata  
kompanije. Tek tada doprinos HR-a raste u organiza-  
ciji i postaje prepoznat.

**HRM nije samo jedna aktivnost nego skup različitih i međusobno povezanih aktivnosti. Koje su Vam aktivnosti najvažnije, koje su vam najbitnije za sam biznis, a koje Vas najviše umore?**

Najčešća gruba podela u HR-u može da se napravi  
na hard i soft HR. Pod hard HR-om se obično podra-  
zumevaju neki repetitivni poslovi, najčešće nužni zbog  
poštovanja zakonske regulative, kao što su obračun za-  
rada, kadrovski poslovi, radni odnosi i sporovi itd. Pod  
soft HR-om se najčešće misli na selekciju i regrutaciju,  
edukaciju i razvoj zaposlenih. Ja sam potekla iz soft dela  
HR-a i to je ono zbog čega sam počela da se bavim ovim  
poslom i što je u skladu s mojim karakterom i prirodom  
ličnosti. S druge strane, kada sam prvi put zakoračila u  
hard segment HR-a, shvatila sam da postoji toliko stvari  
koje se i u tom segmentu mogu raditi a da budu zani-  
mljive, toliko prostora za unapređenje procesa, eventu-  
alne uštede i sl. Na taj deo posla se najčešće naslanja  
celokupna HR analitika, ili, kako je danas zovemo, HR  
controlling, što postaje ključni alat u rukama HR me-  
nadžera za približavanje biznisu. Kada u tome uspete,  
tek tada soft deo dobije svoj značaj i prostor.

**Tržište radne snage u Srbiji se menja. Kakav je Vaš komentar o tržištu?**

Svako ko se bavi selekcijom duže od dve godine  
vrlo dobro oseća promenu koja se dogodila na tržištu.  
Trend na tržištu radne snage se promenio pre oko  
dve godine i to vrlo snažno. Do tada je poslodavac bio  
taj koji bira, a danas je to kandidat. Moram priznati  
da nijedna krajnost nije zdrava za tržište. Kada imate  
situaciju da ljudi ne mogu da biraju jer nema posla i  
radili bi bilo šta da zarade platu, onda lako dolazite do  
radne snage, ali ne nužno i motivisane. S druge stra-  
ne, ako odemo u drugu krajnost, od koje nismo dale-  
ko sada, pa se nađemo u situaciji da kandidati biraju



poslodavce, a ne obrnuto, dolazi do toga da izbor za poslodavca postaje premali, sveden više na nužnost za popunjavanjem pozicije, a ne na najbolji mogući izbor, što vremenom urušava i samo tržište.

Mislim da najpre treba da postoji svest kompanije da mora da se prilagodi novim trendovima na tržištu i da izađe iz nekih konvencionalnih okvira, a, s druge strane, treba da postoji svest kandidata da tek ulaskom u neku kompaniju i pokazivanjem zašto je baš ta osoba za nju od velikog značaja ima smisla očekivati da će to kompanija i prepoznati i nagraditi.

**Budući da je HRM prepoznat kao strateška funkcija u organizaciji, potrebna je i izrada budžeta na nivou HR-a. Kako izgleda proces budžetiranja kod vas? Koji su glavni KPI koje planirate? Koje vrste planova pravite?**

Kako su troškovi zarada u SBB-u jedan od tri najveća troška u organizaciji, svakako se ovom procesu pristupa vrlo pažljivo i temeljno. Osim samog procesa budžetiranja, još važniji kasnije jeste proces praćenja realizacije i razumevanje promena koje su eventualno nastale. U najvećem fokusu su troškovi zarada, kako sam napomenula, ali postoje i drugi elementi koji učestvuju u HR budžetu, kao što su troškovi edukacija, selekcije i regrutacije i sl.

**HR sektor zahteva veći broj ljudi, specijalista u svojoj oblasti. Kako je organizovan HR sektor u SBB-u? Da li planirate širenje svog tima?**

HR sektor SBB-a broji 17 zaposlenih, organizovanih u 3 organizacione jedinice: Odeljenje za obračun zarada (5 zaposlenih), Odeljenje za radne odnose i organizaciju (6 zaposlenih), Odeljenje za selekciju i razvoj zaposlenih (4 zaposlena), kao i jednog zaposlenog na poziciji menadžera za kompenzacije i beneficije.

Svakako da uz širenje broja zaposlenih razmatramo i širenje HR tima. Upravo smo u procesu formiranja SBB akademije, koja će imati svoj trening centar, što će dati velik dodatan podsticaj organizaciji.

## PRIVATNO

**Imate jednu sjajnu i divnu devojčicu od tri godine. Koje HR alate i instrumente koristite za maminu princezu? Da li je teže voditi ljude ili dete?**

Znam da će zvučati kao fraza, ali ni jedno ni drugo nije teško. Zapravo, kada se pronađete u nekoj ulozi,

sve postaje igra. Igra nije uvek jednostavna, nekada nije ni po vašoj meri, nekada ni pravila nisu onakva kakva vi poznajete ili mislite da bi trebalo da budu, ali je to i dalje igra – i dalje joj je cilj da se zabavite. S takvim stavom nikada vam nije teško.

Jedini proveren pristup i za dete i za odraslog čoveka, koji sigurno daje rezultate, jeste da to malo biće ili odraslu osobu tretirate s poštovanjem, da stvorite poverenje kao bazu odnosa, da budete tu kada je potrebna pomoć, pa da je pružite tek toliko da date podsticaj.

**Šta bi Katarina Marković od pre 10 godina rekla o osobi koja ste postali sada?**

Stara Katarina bi rekla: „Tačno sam znala”. Ovo je šala, ali ne i daleko od istine. Ja sam neko ko je kroz život išao vrlo planski i s jasnim ciljevima. Vrlo rano sam shvatila šta me u životu zanima, šta me ispunjava. Čim sam se upoznala sa psihologijom kao naukom, znala sam da ću baš to studirati, znala sam kada ću i kako završiti fakultet i čime bih volela da se bavim. Kada sebe dobro poznajete i razmišljate o onome šta želite i o načinu kako do toga da dođete, stvari postaju vrlo predvidljive. Ipak, iako sam „štreberski tip”, iznenadila bi me brzina razvoja karijere, ali bih bila ponosna na vrednosni sistem koji je za to vreme ostao nepromenjen.

**Nakon napornog rada valja napraviti predah. Koje su Vam omiljene destinacije za odmor? Planina ili more? Selo ili grad?**

Važno je imati omiljene ljude s kojima putujete, a kada je tako, destinacija postane nebitna. Ako moram da biram, onda more i grad.

**Sve devojčice uglavnom sanjaju da postanu princeze. Kada je Katarina bila mala, koja je omiljena princeza bila u njenim snovima?**

Iako sam obožavala kao mala da gledam crtane filmove i čitam knjige, između ostalog i one s princezama, najviše sam maštala da budem istraživač. Bila sam opsednuta u ranom uzrastu putovanjima ljudi po svetu i nekim dalekim predelima, divljinama. Često sam u tom periodu maštala kako bih ja mogla da budem neko ko pomaže životinjama u divljini i/ili radi s decom (u tom periodu sam sigurno mislila „igra se”, umesto „radi”) koja žive u jako teškim uslovima.

Koliko sam uporna, nekada se zapitam kako to da u tome nisam istrajala, ali onda sebi kažem polako – tek sam na trećini života.



# 18 godina obučavamo najbolje menadžere u Srbiji



**IVAN MARKOVIĆ**Employer Branding Manager  
NIS AD

# Autentičan ili najbolji poslodavac?

Gotovo da ne postoji tekst, HR događaj ili diskusija koji ne počinje zaplašivanjem (ili osvešćivanjem) HR stručnjaka o tome da je u jeku globalna borba za talente, da naši stručnjaci više nisu „naši”, već slobodni globalni stručnjaci, da nove generacije zahtevaju „poseban” pristup, da „starije” generacije ne razumeju nove generacije, da HR stručnjaci moraju više da poznaju biznis i različite komunikacijske discipline, da moramo da se menjamo, da moramo da budemo drugačiji. I tako prolaze godine, mi se iznova vraćamo rutini, zaplašivanje istinitim i objektivnim podacima potiskujemo opravdanjem da je to „globalni trend”, da mi možemo još ovako i da promene kod nas idu sporije. Onda se desi trenutak da naš izazov postane i izazov top menadžmenta. Odjednom izveštaji o dolasku novih kolega u kompaniju, ali i izveštaji s izlaznih

intervjua, postaju naročito važna tema na redovnim sastancima lidera kompanija. U dnevnoj agendi CEO-ova HR teme zauzimaju najviše prostora. Nikad se više nije pričalo o ljudima niti bavilo temom „zaposleni” nego sada. Često ponavljana konstatacija „zaposleni su naš najvažniji resurs” dobija svoj smisao, jer tom resursu (čitaj „kapitalu”) pristupamo ujediničiji nego ikada!

Naše jedinstvo nas sada podseća da zajedno s top menadžmentom pretresemo strategiju i strateške ciljeve kompanije, vidimo gde su tu ljudi, kako tretiramo i kvantifikujemo ljudski kapital, kuda idemo kao poslodavac? Kao rezultat tog napora, često se dešava da gotovo isti cilj, bilo da je reč o globalnoj ili lokalnoj kompaniji, bude zakucan u strategiji i glasi „nastojmo da budemo najbolji poslodavac”. Amin. Cilj je postavljen. Šta ćemo sad?

## Kada trendovi postanu zamka

Menjamo rutinu i konačno postajemo „trendy”. Sada nam konkurenti nisu samo najjači igrači iz iste industrijske branše već i kompanije koje važe za dobre poslodavce i koje neguju talente kakve bismo poželeti u svojoj kompaniji. Pratimo šta je to „in” u svetu i kod nas, tražimo za budžetima i ubeđujemo menadžment da i mi moramo da uvedemo isto „to” kako bismo osvojili simpatije talenata unutar i van kompanije. Inicijative se ređaju jedna za drugom, sve vreme dobijamo podršku menadžmenta i često zaboravimo da se zapitamo kako to izgleda iz ugla kandidata. Kako će se on ili ona odlučiti za poslodavca, kada su na polici u marketu sve isti proizvodi, s istom ambalažom, sastojcima, čak i stilom komunikacije?

## Budimo autentični

Tržište nam šalje signal da ovaj mehanizam ne štima. Da smo postali „jedan u nizu” i da je tržište prezasićeno istim proizvodima koji žele da budu najbolji i najtraženiji.

Da li je uopšte moguće biti najbolji poslodavac? Da li zaista titula „najboljeg poslodavca” svim zaposlenima i kandidatima ima isto značenje?

Ideal „biti najbolji” zamenjujemo idealom „biti svoj”. Svoju autentičnost budimo pitanjima ko smo zaista mi, šta su naše vrednosti, ko su ljudi koje želimo u svojoj kompaniji i koji su nam potrebni za pobeđu na tržišnim trkama, i šta baš ti ljudi očekuju od svog poslodavca.

Sve ovo tera nas da razmišljamo tržišno i da oživimo modernog marketara u sebi, koji će u pravom trenutku, pravoj osobi ponuditi pravi proizvod. Usvajamo tržišne filozofije i koncept *customer value proposition* prenosimo i primenjujemo u HR praksi kroz *employee value proposition* (EVP). Baš taj EVP je naša jedinstvena muštra na putu do „autentičnog” poslodavca koja ima potencijal da bude magnet za ljude koje želimo da privučemo i zadržimo u kompaniji, pod uslovom da zaista znamo ko su naše ciljne grupe. EVP mora da govori o nama i da učini da budemo zapaženi „na polici” među drugim konkurentima. Ujedno, baš taj EVP nam pomaže da postavimo prioritete u svojoj *human capital* ili HR strategiji i u tome da li će još jedan u nizu dolazećih trendova biti pravi izbor za nas. Ako ništa drugo, EVP će nam pomoći da budemo iskreni, fer i transparentni prema kandidatima i zaposlenima i da tačno znamo ko je i da li je u igri.

Glasam za autentičnost, a vi?



**IVAN BAKIĆ**

Direktor za ljudske resurse  
NECTAR

---

# HR na pokretnoj traci



**Z**elim da podelim s vama svoje iskustvo iz tri potpuno različita poslovna okruženja – tri potpuno različite uloge HR-a, tri različite industrije, tri različita geografska okruženja i tri različita poslovna modela kompanija u kojima sam radio. Daću i kratku uvodnu priču o svakoj od kompanija – kao pozadinu slike koju opisujem.

Tri kompanije koje ću opisati, kao i ulogu HR-a u njima, biće moja tri poslednja poslovna angažmana u poslednjih 10 godina rada kao rukovodioca ljudskih resursa.

Prvo iskustvo staro je osam godina, kada sam počeo da radim u velikoj kompaniji iz oblasti obojene metalurgije. Ona je bila deo šireg poslovnog sistema koji je sa svim objedinjenim članicama bio među vodećim izvoznici-  
ma u Srbiji. Mali pogled u istoriju: kompanija je počela s radom posle II svetskog rata i narasla je do jednog od značajnih prerađivača obojenih metala u svetu, dostigavši na vrhuncu preradu koja je učestvovala s 2% u ukupnoj svetskoj preradi. Kompanija je privatizovana, a u 2010. godini ponovo je promenila vlasnike, a novi vlasnici su bili dva investici-

ona fonda – od kojih je jedan deo najvećeg američkog investicionog fonda na svetu. Kada sam počeo da radim u toj kompaniji, u njoj je radilo oko 1300 zaposlenih, u kompleksnoj strukturi funkcija koju je činila organizacija koja je na vrhuncu proizvodnje brojala oko 6000 zaposlenih. Ono što je izuzetno značajno jeste to da je kompanija prolazila kroz nekoliko – tačnije sedam, u poslednjih 12 godina – vrlo bolnih restrukturiranja i programa tehnoloških viškova. Ovo je rezultiralo vrlo niskom motivacijom zaposlenih, u stalnom iščekivanju da se otpuštanja nastave. Takođe, struktura kompanije je, uprkos smanjivanju broja ljudi, ostala s manje-više svim organizacionim delovima koji su postojali i na vrhuncu korišćenja kapaciteta. Kompanija je locirana u zapadnoj Srbiji, u jednom od nekada vodećih industrijskih gradova, s brzim razvojem. Međutim, osim nekoliko velikih poslodavaca, grad nije zadržavao mnogo ljudi i broj stanovnika se uglavnom blago smanjivao – odlivom u veće gradove i slabijim dotokom stanovništva iz okolnih sela. Postojala je velika razlika između obližnje turistički vrlo atraktivne planine – koja se

vrlo brzo razvijala, pre svega kroz turizam i izgradnju nekretnina, i grada koji je što se tiče karijernih prilika bio prilično statičan. Napominjem da je proces prerade, kao deo obojene metalurgije, vrlo tradicionalna proizvodnja, u kojoj nema brzih i naglih promena (kao, npr., u IT ili automobilske industriji). Od glavnih HR indikatora, još par značajnih su visoka prosečna starost zaposlenih i veoma niska fluktuacija (već pomenuto – karijerne prilike su bile retke i vezane za promenu mesta stanovanja), i stabilno nizak apsentizam (tzv. *Casual* stabilno oko 3%). Poslovni model investicionog fonda funkcioniše po principu investicionog ciklusa koji uglavnom traje oko 5 godina. Tipično je da se agresivnom poslovnom politikom radi na brzom uvećanju vrednosti kompanije i da se vrlo detaljno i sistematično radi na mapiranju i smanjenju troškova poslovanja. Prema ovom modelu i zaposleni se tipično sagledavaju u funkciji troška. Namerno pojednostavljujem i fokusiram HR aktivnosti na najvažniju funkciju HR-a u skladu s poslovnom strategijom vlasnika. Dakle, aktivnosti se mogu grupisati na sledeći način:



Mapiranje funkcija značilo je sagledavanje svih biznis funkcija, kao i njihove međuzavisnosti.

Na primer, uticaj pogona Livnica bio je izuzetno veliki zato što je bio početak procesa prerade i tu su zaposleni radili pod vrlo teškim uslovima, te su mogućnosti smanjenja troškova bile vrlo ograničene. U ovoj fazi su bile mapirane i kompanijski specifične mogućnosti uštede, odnosno posebni „skriveni troškovi”, kao što su sati preraspodele, ali ovo je posebna tema i čitava studija slučaja ljudske kreativnosti u posebnom biznis okruženju. Takođe, u jednoj fazi poslovanja napravljen je poseban plan sprovođenja plaćenog odsustva prekidom rada na osnovu odluke poslodavca, čime su obuhvaćeni svi sektori, s ciljanom vrednošću umanjenja od 8% ukupnih mesečnih troškova rada. Procena doprinosa značila je procenu uticaja na dodatnu vrednost, odnosno poslovni rezultat kompanije. Primera radi: zavisno društvo (kasnije sektor) menze bilo je veoma obimno po broju ljudi jer je proizvodilo obroke i za kompaniju i za treća lica, ali je sa stanovišta dodate vrednosti bilo nisko rangirano i samim tim je nudilo značajne mogućnosti uštede. Usvajanje akcionog plana deluje kao očigledan korak, ali je bio veoma zahtevan – jer je trebalo obezbediti saglasnost rukovodi-

laca za njegovo sprovođenje, kao i posvećenost da će se dogovoreno sprovesti. Sprovođenje smanjenja troškova je sledeći korak. Ovde je HR imao pre svega kontrolnu funkciju sprovođenja, kao i funkciju izveštavanja. Sve što je bilo dogovoreno sprovelo se u delo. Poslednji korak bio je izveštavanje o sprovedenom, planiranje daljih koraka i mogućih ušteda.

Sledeće iskustvo staro je nešto više od tri godine i u potpunosti je drugačije – radilo se o velikoj američkoj kompaniji iz oblasti automobilske industrije. Kompanija je pre dve godine slavila 100 godina postojanja, a čine je dve velike divizije:

- proizvodnja auto-sedišta (veća i profitabilnija) i
- E-systems (manja i manje profitabilna, ali kompleksnija divizija), s preko 240 fabrika u preko 40 zemalja i oko 150.000 zaposlenih.

Posebno napominjem da se radi o kompaniji koja je u prvih 150 Fortune 500 kompanija i koja napreduje 3–4 mesta naviše na godišnjem nivou.

Fabrika u Novom Sadu pripada drugoj diviziji i proizvodi automobilske kablovske snopove (wire harness).

E, pa to je zaista bio izazov. Trebalo je:

1. Zaposliti 3000 ljudi u 18 meseci

2. Održati navedeni broj zaposlenih
3. Obučiti zaposlene za obavljanje potrebnih poslova, po najvišem standardu
4. Obezbediti uslove rada koji garantuju visoku efikasnost i kvalitet (do 6 reklamacija na 1.000.000 proizvedenih jedinica)
5. Premestiti sve zaposlene s tzv. brownfield-a u novu fabriku
6. Obezbediti prevoz zaposlenih na oko 250 km<sup>2</sup>
7. Izgraditi sve HR funkcije i dati HR podršku drugim sektorima
8. Obezbediti punu usaglašenost s HR procedurama i procesima kompanije

U poređenju s prethodnim iskustvom, radilo se o nečemu 180° drugačijem. Prema ovakvom modelu, i zaposleni se tipično sagledavaju u funkciji brzine. Jednostavno rečeno, dobavljač mora da se savršeno prilagođava potrebama kompanije za koju proizvodi. Zato se radi na izuzetno brzom izgradnji organizacije koja to treba da podrži.

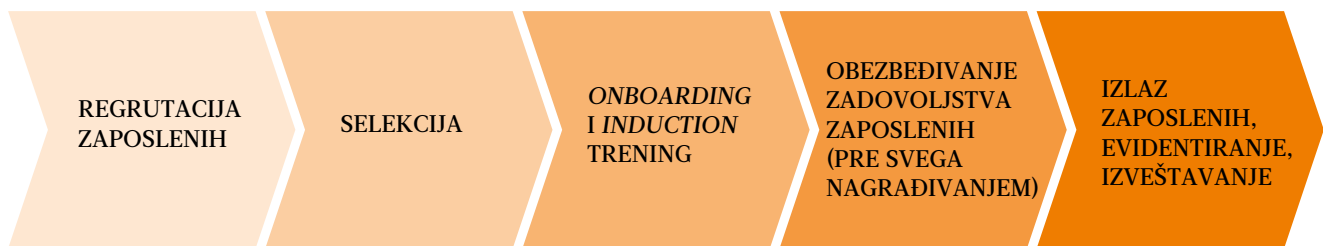
U poređenju s prethodnim dijagramom, ovaj je potpuno drugačiji.

U situaciji ekstremno brzog tzv. *ramp-up*-a, odnosno uvećanja broja zaposlenih, najveći

izazov je *sourcing*, tj. nalaženje, regrutovanje i selekcija velikog broja ljudi. Izabrani kandidati nakon ovoga moraju izuzetno efikasno da prođu proces zasnivanja radnog odnosa i obuke. Tempo kojim se navedeno sprovodilo bio je 100 zaposlenih nedeljno, nedeljama.

na razvoj, uspeła da ostvari ono što joj je bio cilj, a pritom je ostala dosledna svojim vrednostima. Kada to kažem, mislim na vrednosti: fokusiranost na potrošače, na razvoj, domaćinski pristup i odgovornost, stalan fokus na inovacije, kvalitet i pobeđnički duh. Kompanija posluje u tri zemlje (Slovenija, Srbija i

na daljem širenju portfolija i osvajanju novih tržišta. Takođe, insistira se na zadržavanju domaće sirovinne baze, domaćem kvalitetu i domaćim talentima. U situaciji kompleksnih procesa, mnogobrojnih lokacija proizvodnje i vrlo intenzivne konkurencije, svaki zaposleni se sagledava i preispituje kao jedi-



Međutim, ono što je jedinstveno iskustvo jesu i sledeća dva aspekta liderstva u organizaciji:

1. Organizacija od preko 240 fabrika koja je u potpunosti sprovela *Organizaciju koja uči* – u svakom trenutku možete se obratiti bilo kome od kolega i oni će vam, čim su u mogućnosti, vrlo posvećeno pomoći.
2. Nadređeni kao *mentor i kouč* – vaš šef ima prvu i osnovnu ulogu u organizaciji, a to je da vi uspete. Tačka.

Dolazimo do mog sadašnjeg poslodavca.

Na početku bih želeo da istaknem da smo domaća srpska kompanija koja je 100% u porodičnom vlasništvu od osnivanja 1998. godine do danas. Nectar predstavlja primer kako jedna porodična kompanija koja je krenula od nule kao startup i uz mukotrpan rad, odricanje i posvećenost, kao i jasan fokus

Severna Makedonija), sa šest fabrika i prepoznatljivim brendovima. Danas direktno zapošljavamo preko 1300 ljudi i saradujemo s preko 10.000 farmera u Srbiji. Izuzetno je jaka i naša tržišna pozicija kao apsolutnog lidera na regionalnom tržištu sokova.

Posebna „poslastica” s HR stanovišta je to da svaka zemlja ima svoje specifičnosti koje se tiču ljudi, a opet se objedinjuje bivša SFRJ – prava firma „od Vardara pa do Triglava”. Čak i u Srbiji postoje značajne razlike koje određuju mentalitete ljudi u Bačkoj Palanci, Bujanovcu (Heba) i Vladičinom Hanu (Delišes Hani). Profesionalizacija menadžmenta počela je pre otprilike šest godina uz značajne promene u funkcionisanju celog sistema i veću strukturiranost pojedinačnih funkcija. Prema ovom modelu, zaposleni se posmatraju u funkciji dodavanja vrednosti. Vlasnici imaju dugoročne planove razvoja, s naglaskom

nka u zajednici koja intenzivno radi i na optimizovanju resursa i na davanju vrednosti kompanije.

Takođe, jedna od specifičnosti kompanije jeste i prenošenje preduzetničkog modela vlasnika na zaposlene kompanije. Kroz ovako brz razvoj i rast, bilo je potrebno istovremeno i boriti se za tržište i izgrađivati organizaciju i sisteme podrške. Ovakav oblik „dvostrukog fokusa” i dalje je vrlo aktuelan, i vrlo izazovan – potrebno je pronaći nove i razviti postojeće ljude, koji će odgovarati aktuelnim poslovnim izazovima, a istovremeno izgrađivati i unapređivati postojeći biznis model. U ovome se trudimo da svoje geografske različitosti koristimo kao prednosti za formiranje međufunkcionalnih timova, praćenje tržišnih trendova, razmenu znanja i interno promovisan razvoj.

Nešto kao raketa koja stalno ubrzava, a istovremeno pojačava motore.

**ZORICA TODOROVIĆ**Direktorka sektora za ljudske resurse  
MK GROUP

# Zaposleni su najveća vrednost

Internet, jedna od najvećih tekovina civilizacije, obrisao je granice kada je u pitanju tržište rada. S jedne strane, poslodavci imaju još šire tržište na kojem mogu tražiti profesionalce iz određenih oblasti koji će doneti nova znanja i ekspertize. S druge strane, i ljudi koji su na tržištu rada, ali i zaposleni u kompanijama podižu standarde i poslodavcima daju nove izazove.

Jedna velika globalna IT kompanija, koja je od nekoliko zaposlenih izrasla u sistem koji zapošljava nekoliko desetina hiljada ljudi, do početka ove godine je imala fleksibilnu radnu politiku. To znači da su zaposleni mogli da biraju kada i odakle će da rade. Na njima je bilo da ispunjavaju svoje obaveze i budu online i dostupni osam sati dnevno. Početkom godine, čelnici kompanije su shvatili da su uložili neverovatne količine novca u moderan poslovni prostor kreiran po ugledu na najveće svetske kompanije, a da je taj prostor prazan. Zato su doneli odluku da zaposleni moraju biti u kancelarijama pet dana u nedelji. Iste nedelje 30% zaposlenih u centrali dalo je otkaz. Razlozi su različiti, ali se kreću od toga da im je ta fleksibilnost pomagala da budu

produktivniji do toga da su želeli da budu uključeni u donošenje ovako važne odluke koja utiče i na njihov poslovni i privatni život.

Ovaj slučaj mi je bio zanimljiv jer se može lako raslojiti na nekoliko izuzetno važnih stvari kada je u pitanju odnos poslodavca i zaposlenih, a sve se svodi na to da zaposleni žele partnerski odnos s kompanijom koji podrazumeva mnogo više od moderno opremljene kancelarije po uzoru na nosioce titula najboljih svetskih poslodavaca.

MK Group je tim od 7.000 ljudi u 75 kompanija članica, koje rade u najrazličitijim industrijskim granama – finansijama, poljoprivredi, turizmu. Neverovatno je izazovno uskladiti taj jedan holistički pristup ljudskim resursima sa specifičnostima gotovo svakog odeljenja u kompanijama članicama. Naš odnos prema zaposlenima bazira se na razumevanju i podržavanju njihove jedinstvenosti, pa samim tim i pružanju drugačijih uslova za razvoj i napredak. Prvi korak jeste da se zapravo zaposleni pitaju da li su zadovoljni i šta je to što ih motiviše da rade kod nas. Ovo istraživanje, koje sprovodimo na godišnjem nivou, daje nam jasne smernice za dalji razvoj naše HR

strategije. Paralelno s tim, uvodeњem *performance management* sistema kao i zajedničkim kreiranjem razvojnih planova, naši zaposleni su svesni da se njihov glas čuje i da su ravnopravni partneri MK Grupe kada je u pitanju kako lični profesionalni razvoj, tako i razvoj kompanije. Moderno poslovanje donelo je i vertikalnu fluidnost zaposlenih unutar kompanije. Tokom karijere, prolazi se kroz različite sektore, pozicije i poslove, a vrata za usavršavanje su uvek otvorena. Podstičemo zaposlene da kroz ovu dinamičnost otkrivaju i grade svoje veštine. To je jedini način da se i sam sistem razvija. Pored obuka koje predstavljaju neku vrstu formalnog profesionalnog usavršavanja, trudimo se da zaposlene podstaknemo da budu kreativni i da razmišljaju van svojih standardnih okvira. Konkretni primer je program „Lansiraj ideju”. Svi zaposleni su ohrabreni da predlože ideje i inovacije za unapređenja s mogućnošću finansiranja te ideje od strane kompanije do iznosa od 100.000 €. Predlagači mogu biti pojedinci ili timovi zaposlenih, a najbolje ideje dobijaju i dodatnu nagradu, čime se dodatno stimuliše razvoj predloga za



unapređenje. Ulaganje u razvoj je dobit i za kompaniju i za zaposlenog. Onaj koji se usavršava dobija na samopouzdanju, motivisan je, postiže bolje rezultate i otvara sebi nove puteve u karijeri. Što se kompanije tiče, razvoj utiče na inovativnost i zadovoljstvo zaposlenih, što dovodi do unapređenja procesa, smanjenja troškova, veće produktivnosti i vrhunskih poslovnih rezultata.

Pružajući zaposlenima niz beneficija, svakim danom se trudimo da budemo kompanija zadovoljnih i uspešnih ljudi. Te pogodnosti su različite i zavise od toga

šta je zaposlenima potrebno i šta je to što im specifičnost njihove kompanije omogućava. Naši zaposleni u organizacionim jedinicama koje to omogućavaju zbog procesa rada imaju fleksibilno radno vreme. Brinemo o zdravlju zaposlenih, te pružamo mogućnost da besplatno treniraju u jednom od sportskih centara. Radno okruženje je moderno opremljeno, s posebnim prostorom za opuštanje. Naš cilj je da sve prilagodimo tome da se zaposleni osećaju ugodno dok rade, kao i da pauzu mogu da organizuju tako da se najbolje opuste i spreme za naredni izazov.

Izuzetno važna stavka za nas je edukacija. Svedoci smo brzih promena u tehničko-tehnološkom smislu. Kako bismo pratili trendove i bili inovativni, našim zaposlenima je omogućeno da se informišu na konferencijama širom sveta, edukuju u relevantnim institucijama ili imaju prilagođene treninge po meri pojedinca, ukoliko je potrebno. Ukoliko zapišu tri do pet stavki na konferenciji, a od njih implementiraju jednu ili dve, ili dobiju ideju za neku promenu, ukoliko primene novu veštinu ili pokažu stečeno znanje, ulog nam se višestruko vratio.

Posvećeno radimo na neprestanom unapređenju menadžment i tehničke strukture radi optimizovanja organizacije projekata i zadataka kako bi se zadaci realizovali u definisanim rokovima i bez prekovremenog rada. O ravnoteži privatnog i poslovnog života sve više se vodi računa.

U MK Grupi znamo da je jedina garancija kvaliteta i uspeha kompanije stvaranje sistema zadovoljnih ljudi, kako na poslovnom planu tako i privatno. Pored svakodnevnog učenja i razvoja, želimo da pružimo podršku svim zaposlenima u kompaniji kako bismo pomogli u podizanju stope nataliteta. Krajem godine, tradicionalno, darujemo zaposlene koji su u toj godini postali roditelji. Recimo, prošle godine ih je bilo 152. Svaka porodica dobila je novogodišnju subvenciju. Iskoristiću priliku da pomenem i našeg kolegu Nikolu, oca devetero dece, koji je naš rekorder i naš ponos.

Za ovakav odnos prema zaposlenima potrebna su ulaganja, ali da su to ulaganja u najvažniji resurs, a to su zaposleni, i da se te investicije višestruko vraćaju. Čvrsto verujemo da naš uspeh već 35 godina na ovom tržištu grade zaposleni i svesni smo da će tako biti i ubuduće zahvaljujući stalnom unapređivanju uslova koje nudimo.



**NATAŠA STAMENKOVIĆ**Chief Operations Officer  
ROAMING GROUP

# KOMPAS ZA KORPORATIVNU SREĆU

Ne znam kako vi, ali ja često razgovaram sa sobom, najčešće o onim temama koje me ozbiljno zbunjuju, o kojima drugi baš nisu zainteresovani da pričaju sa mnom, ili o temi koja je već iscrpljena, a odgovora nema, pa mi ne da mira... Kroz ove redove probaću da artikulišem jedan od takvih razgovora sa sobom, sve s ciljem da se možda neko prepozna u ovoj priči, pa da tako dobijem sagovornika, da ne mučim više samu sebe...

Poslednjih nekoliko godina vruća tema u korporativnom svetu, i to globalno, jeste hronični nedostatak ljudskih resursa. Toliko se o tom problemu piše, govori, diskutuje, a odgovora i rešenja nema ni u najavi. Dimenzija problema je sve veća kako vreme prolazi, a čini mi se da svi čekamo da nam formulu rešenja da neko drugi.

Stalno se pitam da li je moguće da ne vidimo rešenje? Svi znamo da je taj problem posledica demografskih promena, globalizacije tržišta rada, sve manje stope nataliteta u razvijenim državama, mindset-a novih generacija radnika, razvoja tehnologije, dostupnosti informacija i slično, ali to što znamo koji su faktori doprineli nastanku proble-

ma kao da nam ne pomaže da nađemo lek za njega. Znamo i da je to problem globalne prirode, da ne zavisi od lokalnih tržišta rada, industrije ili nekih drugih mikro-faktora. U toj situaciji, dajem sebi za pravo da malo naglas porazgovaram sa sobom, bez ambicije da otkrijem čarobnu formulu, iako ja u čuda verujem, a ko u čuda veruje, taj čuda i stvara.

Nedostatak ljudskih resursa jeste problem, ali problem koji još više boli poslodavce je to što ni oni koji su zaposleni nisu srećni, zadovoljni, motivisani i produktivni koliko se to od njih očekuje; to se zove – da se stručno izrazim, pošto taj problem ima ime – „disengagement zaposlenih”.

Što bismo rekli, nemamo neki izbor, a i oni koje smo izabrali nisu baš „uključeni” u svoj posao. Stalno merimo stepen engagement-a. Najnoviji izum su „pulse check” upitnici, tj. postupak merenja kad god osetimo da nas zaposleni manje vole, da su manje srećni i raspoloženi. Taj puls „ljubavi prema kompaniji” možemo stalno da proveravamo, merimo, izmerimo i konstatujemo, i najčešće tu stanemo.

Zamislite sledeću hipotetičku situaciju: Petak je, radni dan za najveći deo radno angažova-



nih ljudi skoro u celom svetu. Objavljeno je za radnike celog sveta da ko ne želi ne mora u ponedeljak da dođe na posao i zbog toga neće trpeti nikakve loše posledice. Da li znate šta bi se desilo u ponedeljak? Samo 15% zaposlenih bi došlo na posao. To pokazuje merenja engagement-a širom sveta. Dakle, samo 15% je onih koji obožavaju svoj posao i ne doživljavaju ga kao obavezu, već kao zadovoljstvo, a neki i kao zabavu. Da zlo bude veće, i među onima koji su uključeni i uživaju u svom poslu, često se javljaju pitanja – da li su dobro izabrali zanimanje, poslodavca, državu i slično?

Roboti su neizbežni, ali do robota koji zamenjuju ljude je još daleko, pa nešto razmišljam kako da premostimo do te svetle budućnosti. Da se vratim na one koji nisu uključeni, pa su stalno jednom nogom u potrazi za drugim poslodavcem ili poslom, koji tražaju za dvorištem gde je trava zelenija. Obično se poslodavci njima ozbiljno pozabave onda kada im ovi saopšte da odlaze iz kompanije. Iako znamo svi da je odlazak proces i da može dugo da traje, nekako kao poslodavci ne prepoznamo da se taj proces dešava ljudima oko nas. Proces traje dok se odluka ne donese, pa traje dok

se doneta odluka ne preispita, pa imamo fazu samoprezira kada je odluka konačna, ali biraš trenutak da je saopštiš, pa dolaziš na posao iako si mentalno i emocionalno već otišao, pa faza dok nađeš drugu opciju i sva ta samomučenja koja se lako očitavaju kod zaposlenog poslodavci ne primećuju, pa se iznenadimo kad nam neko kaže da odlazi i onda nađemo vremena i posvetimo im punu pažnju na exit intervjuima. Najčešći odgovor „odlazećih” je: „Ma sve je u redu bilo ovde, samo sam dobio bolju ponudu – veću platu i višu poziciju, priliku da napredujem i da se razvijam.” To je najčešće izgovorena neistina na izlaznim intervjuima. Ako imate motivaciju da demontirate dalje ovaj odgovor, doći ćemo do toga da čovek odlazi od nas kao poslodavca i zbog toga što mu tu kod trenutnog poslodavca nije bilo dobro, jer svi znamo da ni plata ni razvojne mogućnosti ne variraju toliko od poslodavca do poslodavca da bi bile vredne rizika i potrošnje energije koju nosi promena.

U stvari, kada bi neko napravio analitiku, videli bismo da je reč o razmeni ljudi među kompanijama na tržištu ograničenog potencijala. Jednostavno rečeno – isti ljudi se rotiraju kroz određen broj kompanija, najčešće na istim pozicijama. Zarade i benefiti, kao i razvojne mogućnosti, uglavnom su u istoj kategoriji, koja ne menja mnogo kvalitet života. Većina transfera je u istoj ravni, tj. malo je spiralnih pomeranja.

Shodno tome sledi pitanje: Zašto, onda, ljudi odlaze?



Mislim da odgovor znam, a vreme će pokazati da li je bio tačan. Čekam samo da ga stručni autoriteti potvrde, jer ja samo spekuliram. Odgovor je – ljudi odlaze zbog emocija. Nekađ zbog nedostatka ljubavi, nekađ zbog previše straha, nekađ zbog nečeg trećeg, ali sigurno je to ključna reč za razrešenje dileme – emocija između čoveka i svega onoga što čini kompaniju. Ljudi traže emociju ili beže od emocije koju žele da izbegnu i to operacionalizuju kroz promenu kompanije (nisam rekla kroz promenu posla, jer najčešće ostaju u okvirima prethodnog posla – u smislu opisa posla, odgovornosti, nivoa pozicije, zarade). Odlaze iz okruženja koje generiše emocionalni status koji ne žele. Ljudi traže emociju, a mi kao poslodavci, da bi ih zadržali, kupujemo im benefite: besplatne ceđene sokove, privatno zdravstveno osiguranje, kompanijski auto, mobilni telefon i laptop. Takođe, ima i onih koji na meniju benefita imaju i privatno penzijsko osiguranje, plaćeni slobodan dan za privatne poslove, team building i slično, a oni napredniji daju slobodu da zaposleni biraju na koje će obuke ići bez obzira na potrebe kompanije. Ima još mnogo načina da se budžeti potroše nenamenski jer je ova investicija u cilju povećanja sreće i zadovoljstva zaposlenih skroz promašena tema.

I tako, većina kompanija svoju konkurentnost kao poslodavaca na tržištu rada meri dužinom liste „benefita” koje obezbeđuje svojim zaposlenima. Oni bogatiji imaju

dužu listu, a efekat im je isti – ljudi i dalje odlaze. Poslodavci nisu shvatili da se ljubav ne kupuje novcem i ne izražava dužinom liste benefita. Da budem preciznija, to znamo iz života, ali nekako to ne primenjujemo u poslovnom okruženju, kao da smo tamo bića s drugačijom prirodom od one koju imamo van posla.

Postavlja se pitanje: Zašto samo ne primenimo pravila koja daju očekivane rezultate van poslovnog ambijenta, pravila koja važe u porodici ili u partnerskim odnosima? Mislim da sreću i zadovoljstvo zaposlenih tražimo na pogrešnoj adresi kada mislimo o njihovoj zaradi i benefitima. Ljude možemo da platimo, ali većinu ljudi, tj. njihovu sreću i zadovoljstvo, ne možemo da kupimo. Ja iskreno verujem da, bez obzira na civilizacijski nivo na kome se danas nalazimo, biologija i dalje pobeđuje i možda bi rezultat (zadržavanje zaposlenih) bio bolji ako bismo ljudima ponudili emociju sigurnosti, blagostanja, zadovoljstva – jednostavno, ako bismo kreirali ambijent u kome bi naši zaposleni bili u „dobrom stanju”. Od dobrog se ne odlazi.

Šta znači dobro stanje? Kada si ok sa sobom pa posledično i sa svima oko sebe, kada te ne nerviraju ljudi i njihovi postupci samo zato što su drugačiji od tvojih, kada se raduješ što ti se završava odmor i što se vraćaš na posao, kad ti nije bitno što si iz džepa platio nešto „za kompaniju”, kad je ekipa „vrh”, kad je šef tvoj svetionik, kad ideš na svadbe i rođendane svojih kolega, kad se družite po-

rodično. Sajmon Sinek je to definisao kao „siguran krug”. Ukoliko današnje korporacije uspeju da naprave takav „siguran krug”, mislim da je problem rešen.

Ovo se ne postiže parama, već razmenom dobrih emocija, međusobne brige, poverenja i prihvatanja.

Uvek jedna strana treba da počne prva, a ja mislim da je odgovornost za prvi korak u kreiranju sigurnog kruga na kompaniji. Sigurna sam da se to vraća posvećenošću zaposlenih, njihovom lojalnošću i ostankom u kompaniji.

Neko će reći da dobro stanje zaposlenih ne zavisi samo od kompanije jer svi imamo život i van firme i mnogo uticaja na svoje stanje. To je tačno, ali zašto ne postavimo stvar ovako – ako si u dobrom stanju u kompaniji, širiš to dalje i na ostale segmente svog života i tako popravljaj svoju porodicu i ceo svoj mikrosvet. Vrlo često posao izaziva nedopustivo veliki segment našeg života. Neke kompanije će ovo shvatiti pre drugih i biće šampioni employer branding-a, a ostali će onda prepisivati od njih.

Postoji više modela da se koncept prave brige o zaposlenima sprovede u kompanijama.

Ja bih razvojne programe potpuno redefinisala na sledeći način. Čuli smo svi za model TOČAK ŽIVOTA – gde se životni krug podeli na nekoliko segmenata pa za svaki napravimo ciljeve i akcione planove unapređenja. Ovo je moguće personalizovati na nivou svakog čoveka, pa bi naši razvojni programi, umesto već viđenih

trening programa, izgledali tako da svako ima svoj individualni, holistički plan unapređenja. Slika govori više od reči.

Znate sigurno i za za koncept ravnoteže između tri životna segmenta – DUHA, TELA i UMA.

To nije ništa novo, to je hiljadama godina poznat koncept da život kreiramo tako da stremimo ravnoteži između ova tri dela. Ovakav model se zove Mercedes model.

Da li svoj život delite na osam segmenata ili na tri, svedjedno je. Cilj je da radite stvari koje sve delove unapređuju tako da streme ravnoteži, jer tek onda čovek funkcioniše s punim kapacitetom i razvija se dalje. Uloga kompanije bi bila da napravi razvojne programe koji se tiču svih ovih segmenata, za koji god model se opredeli – programe koji vam sugerišu način ishrane, odmora i relaksacije, pokreta, bavljenja telom na druge načine, koji vas hrane znanjem koje ima vrednost jer je „prenosivo“ iz radnog u druge segmente života i obrnuto i pomaže vam da kreirate pozitivan i zdrav emocionalni ekosistem, programe koji vas uče da cenite i volite sebe, da ne sabotirate svoje potencijale, da kontrolirate svoju energiju i energiju prostora u kome provodite značajan deo života. To se danas zove holistički pristup u brizi o zaposlenima. Ništa novo nisam rekla. Ponoviću, to je hiljadama godina poznat pristup. Samo ga treba staviti u moderan kontekst.

Mislím da ako uspemo da povedemo zaposlene k stanju ravnoteže pomenutih segmenata života, da im pomognemo da razvijuju nove navike i životne stilove,

istovremeno rešavamo pitanje motivacije, zadovoljstva, produktivnosti, apsentizma i ostanka u kompaniji, jer su motivisanost, zadovoljstvo i neproduktivnost posledice bazične neravnoteže i nedostatka harmonizacije u čoveku. U osnovi rasta je „dobro stanje čoveka“. Kada ga postignemo, nužno smo zadovoljni, motivisani i produktivni.

Zato mislim da poslodavci koji se bave svojim ljudima na ovaj način rešavaju sve ostale „probleme“ koje sam nabrojala. Baveći se zadovoljstvom i motivacijom tako što širimo listu benefita isto je kao da lečimo prehladu kapima za nos. Kažu da je najlakše krenuti od sporta jer se promene u telu (od hormonskih i fizioloških do vizuelnih) reflektuju na fiziološko stanje u mozgu – pa eto pozitivnih emocija koje nužno vode ka dobrim mislima. I tu zatvaramo krug.

Rezultat je „u zdravom telu zdrav duh“ – zaposleni koji je pročišćen od ograničavajućih uverenja, loših emocija, ličnog nezadovoljstva, koji zna šta su prave vrednosti, koji ume da odmeri i ima mehanizme da upravlja svojim životom i kada mu ne ide sve kako zamišlja.

Šta ćeš više kao poslodavac? Takav čovek razume da je sreća u njemu, a ne u kompanijama. Takav čovek postaje alhemičar i prestaje da traži svoju sreću negde vani.

Da se vratimo bazičnoj psihologiji i mehanizmu uslovljavanja – kompanija se asocira s dobrim stanjem (fizičkim, emocionalnim, duhovnim) i teško ko može to da prekine. Što bi čovek odlazio

iz okruženja koje mu pomaže da bude ono što jeste i zbog toga ga poštuje i čuva?

Danas su ovakvi programi dostupni i nama, i to „iz fotelje“. Imaš pristup digitalnoj platformi, gde je sve već napravljeno lično za tebe, popravljaju lično tebe i daje ti povratne informacije kako napreduješ.

Iako nisam poznavalac sokratske škole cinizma, čula sam za filozofa Diogena koji je s upaljenim fenjerom šetao gradom usred bela dana, a kada su ga pitali zašto to radi, rekao je: „Tražim čoveka.“ On je mislio na sistem vrednosti, a ja mislim na fizičko biće koje je radno sposobno i voljno da postane i ostane naš zaposleni. Izgleda da će svi poslodavci sve više ličiti na Diogena. Osim ako ne kreiraju „magnetna polja“ pod svojim logom, koja privlače ljude kakve želimo – makar nešto novo i drugačije.

Eto, ovako ja sa sobom pričam na ovu temu i čini mi se da je mnogo lakše da nešto novo probamo jer nikada ne znamo unapred koja će to sledeća vrata otvoriti. To je mnogo lakše nego da kukamo kako je teško naći prave ljude – zato što pravi ljudi nađu prave kompanije. Prepoznaju se na nekom višem nivou.

Jedna od vrlo kvalitetnih platformi za upravljanje zdravljem zaposlenih, iza koje stoje višegodišnja istraživanja eminentnih lekara i naučnika je [www.24alife](http://www.24alife), uskoro dostupna i na srpskom jeziku, za sve one koji ne znaju odakle da počnu i za sve kompanije koje žele nešto novo i drugačije kroz šta bi ispoljile brigu i ljubav za svoje ljude, sve zato da im duže trajaju.

# Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute

Promena  
kulture  
zaposlenih



**NINA JEVIĆ**Cornerstone Application Consultant  
ADACTA

# Ulaganje u zaposlene je najbolja poslovna odluka

Danas zaposleni veoma dobro znaju šta žele i očekuju od svog radnog mesta. Ako uzmete u obzir da je broj talentovanih ljudi sve manji, a trošak zamenje zaposlenih sve veći – bilo bi suludo da ne oslušujemo njihove potrebe. Da bi udovoljila zahtevima milenijalaca, obuka mora iz korena da se promeni. Za profesionalce na polju kadrovske usavršavanja, ovo podrazumeva da je potrebno definisati adekvatan sistem za unapređivanje znanja i praćenja ličnih ciljeva zaposlenih koji će im pomoći prilikom profesionalne orijentacije, a on se dosta razlikuje od dosadašnjeg tradicionalnog načina. Postoji veoma mali broj zanimanja za koja uopšte postoji korporativni program razvoja. Današnje organizacije se bore s pronalaženjem odgovarajuće metode za usavršavanje i obuku koje usklađuju poslovnu strategiju firme s očekivanjima radne snage. Menadžment organizacije mora da poveća produktivnost zaposlenih da bi poboljšao poslovne rezultate i ispunio ključne poslovne pokazatelje.

Šest razloga zbog kojih je bitna kultura usavršavanja su:

- Razvoj morala i motivacije – mnogim zaposlenima je motivacija važnija od plate.
- Pristup slabim tačkama – većina zaposlenih ima određene slabosti po pitanju veština, a program obuke je taj koji treba da nadoknadi veštine koje im nedostaju.
- Dobro obučeni radnici su bolji na poslu. Bitno je da vaši zaposleni znaju kako da obavljaju svoj posao.
- Dobro obučeni radnici su često bolji u odnosima s klijentima. Ako imate u vidu odličan odnos s klijentima, morate da obezbedite da vaši zaposle-





ni budu visoko obučeni u toj oblasti.

- Kad zaposleni uvide da im je kontinuirana obuka dostupna, shvatiće i da mogu profesionalno da rastu unutar vaše firme.
- Kontinuirana obuka je prednost i tako je treba posmatrati. Ovo može da postane razlog zbog kog će se vaš zaposleni odlučiti za vas umesto za nekog drugog poslodavca.

### Neočekivana znanja koje vaši zaposleni žele da usvoje

Nedavno sam čitala članak „Neočekivana znanja koja zaposleni danas žele da usvoje”.

Prva veština kojom žele da ovladaju je „kako uočiti laž”. Komunikacija licem u lice naučila nas je da razvijemo facijalnu ekspresiju – neprimetne tikove i znakove kao što je crvenilo, brzi potezi očima nagore ili nadole, i na taj način uočimo laž. Druga vrsta znanja koju zaposleni žele da nauče je „umetnost slušanja”. Niko nije rođen kao sjajan slušalac. Naročito u poslovnom okruženju, mnogi ljudi su prezauzeti svojim razmišljanjima da bi nešto što je rečeno primetili, usvojili i procesuirali. Ovo dovodi do manjka komunikacije i zastoja u radu. Treća veština je „povećanje produktivnosti”. Organizacije moraju da vode računa o tome da ne izjednače povećanu komunikaciju s rastom produktivnosti. Realnost je da kompleksna komunikacija ometa zaposlene u radu na bitnim zadacima, jer troše dragoceno vreme proveravajući svoje poruke i mejlove. Zato radnici traže – a treba i da dobiju – savete i trikove da zaobiđu vremenski ponor u koji su bačeni zbog lošeg upravljanja komunikacijom. Ono što želim da kažem je da kompanijama nisu uvek neophodni „Space Shuttle” kursevi komunikacije da bi im radnici bili zadovoljni. U ovom slučaju, tajni začim bi bio razvoj tzv. soft skills.

### Rastite na plodnom tlu za usavršavanje, uspeh i razvoj

Iako su vaši zaposleni već godinama deo vaše kompanije ili određenog tima, postoji velika verovatnoća da stvari nisu iste kao što su bile pre deset godina. Naime, kako se trendovi na tržištu drastično menjaju, promene u razvoju zaposlenih možemo videti i u kraćim vremenskim periodima. Zato je izuzetno važno imati jasno definisan in-house sistem za kontinuirano obrazovanje zaposlenih.

Prilikom definisanja programskog paketa za učenje (tzv. Learning Suite) neophodno je uskladiti obu-

ku i razvoj zaposlenih u skladu s potrebama organizacije. Na taj način se mogu unaprediti veštine zaposlenih koje im nedostaju od prvog radnog dana. Cornerstone OnDemand je vodeće rešenje za upravljanje talentima, koje koristi preko 40 miliona ljudi širom sveta. U okviru rešenja postoje četiri modula: Recruiting, Learning, Performance i HR. Ovaj softver daje zaposlenima personalizovane programe obuke, inicijativu za zajedničko učenje i sertifikaciju, čime se osigurava rad na specifičnim nedostacima na polju znanja i veština. Preko jedne jedinstvene tačke, program daje bogatu riznicu e-learning-a, usavršavanja putem mobilnog uređaja, ITL-a (tzv. instruktorske obuke) i virtuelnih učionica. Cornerstone Learning poboljšava učinak zaposlenih, podržava usklađenost u razvoju zaposlenih i podstiče saradnju unutar vaše kompanije.

### LinkedIn je investirao 300 miliona dolara

Razlog zašto je LinkedIn investirao toliko novca u Cornerstone je taj što je želeo da im pomogne da razviju svoje prisustvo u okviru e-learning sadržaja. LinkedIn je 2016. godine pokrenuo online platformu za usavršavanje, koja omogućava pojedincima i organizacijama da ostvare svoje želje i ambicije. Cilj LinkedIn Learning platforme je bio da pomogne ljudima da otkriju koja su im znanja potrebna i da ih razviju u okviru personalizovane obuke. Zato je glavni prioritet firmi integracija LinkedIn obuke s ovim softverom. Izuzetno se radujemo kvalitetnim programima obuke koje će kompanije sada moći da pruže svojim zaposlenima.



# Pure Improvement



Trening  
&  
Implementacija



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute 1985-2019. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises, which is registered and licensed as a free zone company under the rules and regulations of the DMCC.

**NEDA MILOŠEVIĆ**

Direktorka Sektora upravljanja  
ljudskim resursima i organizacije  
DIREKTNA BANKA AD



# PARALELNI INTERVJU

## POSAO

**Promene u okruženju su neprekidne. Industrije, delatnosti, fabrike se preko noći gase ili se transformišu. Kako izgleda vaša industrija? Koji su glavni trendovi i promene koje se dešavaju?**

**Neda Milošević:** Direktna Banka je univerzalna, domaća i moderna banka čija je strategija poslovanja usmerena ka poslovanju sa stanovništvom i privredom, odnosno malim i srednjim preduzećima, kao i s poljoprivrednim gazdinstvima.

Direktna Banka je nastala kupovinom KBM banke 2016. godine, a potom je integrisala Findomestic BNP Paribas, kao i Piraeus banku ad Beograd, čime je značajno proširila svoju poslovnu mrežu, ponudu proizvoda i usluga, ali i uvećala svoje tržišno učešće. Spajanje sve tri banke u jedinstven sistem Direktne Banke doprinelo je promenama kako u samoj organizaciji tako i u načinu svakodnevnog poslovanja. Kolege su, uz standardne aktivnosti, imale i jedinstvenu priliku da učestvuju u planiranju i transformaciji svojih organizacionih jedinica, njihovom unapređenju i usklađivanju poslovnih procesa. Verujem da je ovo zajedničko iskustvo značajno doprinelo razvoju i usavršavanju svih nas, u prilog čemu govore kontinuirano pozitivni operativni rezultati Direktne Banke u svim segmentima poslovanja.

S ponosom možemo da kažemo da je, nakon uspešno sprovedenih integracija, Direktna Banka upravo oličenje pozitivnih promena koje sa sobom nosi konsolidacija domaćeg bankarskog sektora.

U domenu upravljanja ljudskim resursima, značajne napore uložili smo u upravljanje promenama kako bismo na što lakši način omogućili postojećim i novim kolegama dobru radnu atmosferu, osećaj pripadnosti i postizanje maksimalnih rezultata. Dodatno smo razvili digitalne HR alate kako bi se svi operativni procesi automatizovali i kako bismo se orijentisali na razvoj zaposlenih, njihove potrebe i pružanje adekvatne podrške.

**Vaš posao deluje prilično zanimljivo i izazovno. Kako izgleda jedan Vaš uobičajen radni dan?**

**Neda Milošević:** Bavljenje ljudskim resursima je veoma interesantno, ali istovremeno i nepredvidivo, pa je i svaki novi radni dan upravo takav. Svaki dan donosi nove izazove, pa samim tim i nova iskustva, znanja i veštine. Zadovoljstvo je kada na kraju radnog dana znam da sam uspešno odgovorila na sve obaveze

**ŽAKLINA TEOFILOVIĆ**

Head of Human Resources  
SR TECHNICS

**POSAO**

**Promene u okruženju su neprekidne. Industrije, delatnosti, fabrike se preko noći gase ili se transformišu. Kako izgleda vaša industrija? Koji su glavni trendovi i promene koje se dešavaju?**

**Žaklina Teofilović:** MRO industrija, koja se bavi održavanjem, popravkom i remontom aviona, veoma je zanimljiva i rastuća industrija s plemenitim ciljem – da pokrene i poveže svet. Očekuje se da MRO industrija u narednih 10 godina raste za 4% godišnje i da dostigne 114,7 milijardi USD do 2028. godine. Ovakav rast će se dalje reflektovati na porast potražnje za stručnjacima avio-profila. Kompanije će nastaviti da se takmiče u privlačenju i zadržavanju talenata. Promocija rada u MRO industriji milenijalcima, generaciji Z, ali i nekim novim mladim generacijama, doprineće većoj ponudi ovih profila u budućnosti.

Ono što posebno karakteriše našu industriju jeste munjevit razvoj novih tehnologija, naročito u domenu motora i stručnih avio-treninga, gde se već sada upotrebljavaju tehnologije iz domena virtuelne i proširene stvarnosti (virtual and augmented reality). MRO i avio-industriju takođe karakteriše neprekidno traganje za mogućnostima da se poveća nivo sigurnosti, u šta mi u SR Technics-u ulažemo velike napore.

**Vaš posao deluje prilično zanimljivo i izazovno. Kako izgleda jedan Vaš uobičajen radni dan?**

**Žaklina Teofilović:** Glavni fokus HR-a je na izgradnji organizacionih i individualnih sposobnosti, jer ono što vodi do dobrog poslovnog rezultata i čini kompaniju uspešnom jesu upravo zaposleni i njihove sposobnosti. Na dnevnom nivou, HR brine o svakom segmentu iskustva rada zaposlenog u kompaniji. I zato





i očekivanja i time doprinela i kolegama i instituciji u kojoj poslujem.

**Knjige o menadžmentu obično pišu „kako uspeti...”. S druge strane, koji je Vaš najveći neuspeh u poslu i šta ste naučili iz njega?**

**Neda Milošević:** Svaki posao je sačinjen od niza većih ili manjih kontinuiranih koraka, koji imaju za cilj realizaciju zadataka, a iz kojih ujedno svakodnevno nešto novo naučimo. Veoma je važno da novostečeno znanje u budućnosti pokušamo da primenimo na najefikasniji način. Svaki potez napravljen danas čini nas iskusnijim i sigurnijim za poteze koje ćemo preduzeti sutra. Samim tim, smatram da u poslu, i uopšte u životu, nema prostora za neuspehe, jer svaki pogrešan potez, koliko god da nam se činio takvim u datom momentu, nakon određenog perioda se ispostavi kao jedno od ključnih iskustava na putu našeg privatnog i poslovnog razvoja.

**Vaš posao podrazumeva kontakt s velikim brojem ljudi. Kako i na koji način volite da komunicirate? Koji vid komunikacije najviše volite – lično, putem imejla, telefona, Vibera, WhatsApp-a, Fejsa?**

**Neda Milošević:** Živimo u vremenu inovacija praćenih najbržim tehnološkim razvojem u istoriji. Digitalni načini komunikacije su sve prisutniji i sve neophodniji širom sveta. Direktna Banka kao moderna finansijska institucija ide u korak s vremenom i prati ove trendove. Kako bismo išli u korak s vremenom, neophodno je da budemo aktivni putem svih *online* komunikacionih kanala, ali jednaku pažnju poklanjamo i tradicionalnom, i nikako manje važnom, direktnom (*offline*) razgovoru. Upravo zato su vrata menadžmenta Banke uvek otvorena za sve naše zaposlene, kao što su i vrata naših 47 ekspozitura širom Srbije otvorena za sve naše postojeće i potencijalne korisnike i klijente. Važno je da smo povezani i u kontaktu kako bismo pomogli i izašli u susret jedni drugima uvek kada je to neophodno. Kao neko ko se intenzivno bavi zaposlenima, najviše volim direktnu komunikaciju i primenjujem je kad god je to moguće. Verujem da se još uvek iz otvorenog dijaloga može izvući maksimum, koji je na korist svih.

## HRM

**Vi se bavite ljudskim resursima. Zašto ste odabrali ovu karijeru? Koje su prednosti, a koje su mane posla kojim se bavite?**

**Neda Milošević:** Rad s ljudima me uvek inspiriše. Verujem da svaki intervju, odnosno poznanstvo i razgovor s ljudima donosi

je važno da operativna efikasnost bude na visokom nivou, da HR procesi budu optimizovani i da bazična usluga koju pružamo zaposlenima bude efikasna. Kada to postignemo, možemo da se dalje posvetimo kompleksnijim zadacima, poput strategije privlačenja i zadržavanja zaposlenih, izgradnje efikasnog sistema nagrađivanja i slično. Ovako odgovorni zadaci zahtevaju da HR preuzima različite uloge u toku dana. Dakle, upravo uključenost u različite procese i raznovrsnost aktivnosti oblikuje naš dan.

**Knjige o menadžmentu obično pišu „kako uspeti...”. S druge strane, koji je Vaš najveći neuspeh u poslu i šta ste naučili iz njega?**

**Žaklina Teofilović:** Duboko verujem u continuous improvement, a naročito sada kada kao jedan od lean agenata u kompaniji prolazim intenzivnu lean obuku koju vodi naš Continuous Improvement Head iz sedišta kompanije u Cirihi. Trenutni izazovi nam, dakle, samo govore gde je prostor za unapređenje i na čemu treba da radimo da uspeh u budućnosti ne bi izostao.

**Vaš posao podrazumeva kontakt s velikim brojem ljudi. Kako i na koji način volite da komunicirate? Koji vid komunikacije najviše volite – lično, putem imejla, telefona, Vibera, WhatsApp-a, Fejsa?**

**Žaklina Teofilović:** HR kao funkcija daje rešenja biznisu za sva važna pitanja vezana za ljudski kapital. U tom kontekstu, komunikacija je veoma značajna. Važno je kako izlažete svoje ideje i predloge, tražite i dobijate podršku za svoj tim, projekat, ideju. Naravno da su sve ove različite platforme koje si nabrojao važne. Ali istovremeno, svi ti različiti vidovi komunikacije nas i nekada sprečavaju da se potpuno fokusiramo na sagovornika koji je trenutno s nama ili na temu kojom se trenutno bavimo.

Mislim da je važno da kažemo da je, u kontekstu komunikacije, upravo aktivno slušanje, odnosno kvalitetna pažnja za sagovornika danas posebno dragocena i značajna. Ona čini da ljudi osećaju da su nam važni i stvara bazu za izgradnju dobrih odnosa. Kada to radimo na individualnom i promovišemo na timskom nivou, atmosfera u timu postaje drugačija, ima više poštovanja i uvažavanja i uspešnije radimo zajedno.

U SR Technics-u koristimo Skype for Business, koji nam omogućava da se u virtuelnim salama za sastanke sastajemo i komuniciramo s kolegama iz celog sveta.

## HRM

**Vi se bavite ljudskim resursima. Zašto ste odabrali ovu karijeru? Koje su prednosti, a koje su mane posla kojim se bavite?**

**Žaklina Teofilović:** Upravo su ljudi, odnosno njihove sposobnosti i kompetencije, kao i način na koji rade zajedno ključni





nešto novo, a novostečeno znanje i iskustvo menja nas nabolje. Posao u Sektoru ljudskih resursa upravo ovo pruža. Možda zvuči kao floskula, ali negujući veštine individualne komunikacije i komunikacije s grupama, verujem da je posao na kraju odabrao mene, odnosno u potpunosti je odgovorio mojim ličnim afinitetima.

Tim ljudi koji čini ljudske resurse Direktne Banke svakodnevno se susreće s izazovima koje diktira tržište i strategija poslovanja. Sve ovo navodi nas da kontinuirano pronalazimo nove talente, ali i da unapređujemo performanse i potencijale kolega putem adekvatnih obuka, intervjuja i treninga.

Izazov je pronaći odgovarajućeg kandidata, osobu koja voli i motivisana je da radi posao za koji konkuriše. Neophodna je dobra procena talenata i potencijala pojedinca, a kojih možda ni on sam nije svestan, kako bismo ga usmerili na odgovarajući put njegovog poslovnog razvoja. U našem poslu, merilo uspeha ogleda se upravo u tome kada uočimo da pojedinac na odabranoj poziciji pruža svoj pun kapacitet i razvija u dobrom smeru svoje jedinstvene talente.

**HRM podrazumeva više različitih procesa – regrutaciju, obuku i razvoj, nagrađivanje i sl. Koje HR procese najviše volite? Šta vas posebno inspiriše?**

**Neda Milošević:** Svaki proces u HR-u je poseban na svoj način i pored razgovora podrazumeva i složene procese analiza, praćenja, ocenjivanja i nagrađivanja učinka svakog zaposlenog. Iako se aktivnosti ljudskih resursa ogledaju u sinergiji prethodno pomenutog, upravo ta različitost poslova inspiriše. Ukoliko bih morala posebno da izdvojim određene procese, to bi svakako bili organizacija poslova i prepoznavanje potencijala ljudi za odgovarajuće radne pozicije.

**Rad bez ljudi i dobrog tima je nemoguć. Kako izgleda Vaš HR tim? Kako ste birali svoje saradnike?**

**Neda Milošević:** Uvek nastojim da inspirišem i podstičem svoj tim na samostalan rad i kreativnost. Komunikacija između nas je uvek otvorena, a timski duh i angažovanje su na visokom nivou. Cilj mi je da svi članovi tima budu jednako uključeni u poslovne procese i odluke. Kada biram svoje saradnike, nastojim da spojim različite tipove ličnosti i da podstaknem poštovanje različitosti mišljenja kolega unutar tima, jer samo na taj način verujem da možemo doći do kreativnih ideja i efikasnih rešenja. Posvećenost, motivaciju i istinsku želju za zdravim međuljudskim odnosima, timskim radom i napredovanjem gledam kao prioritete u procesu kreiranja uspešnih timova.



za poslovni uspeh kompanije. S druge strane, HR, odnosno HR procesi i prakse daju menadžerima alate i podršku kako bi uspešno vodili svoje ljude. Voditi jednu tako važnu funkciju u organizaciji, koja ima tako veliki uticaj na poslovanje, odgovorno je, zahtevno i beskrajno inspirativno za mene. Za mene je to jaka strana ovog posla.

Da bismo uspešli u tome, potrebno je da budemo svesni svoje uloge čuvara standarda i kompanijske kulture, što podrazumeva da budemo hrabri i kredibilni, da možemo da preispitujemo status quo. To iziskuje hrabrost da se nekada i suprotstavite.

**HRM podrazumeva više različitih procesa – regrutaciju, obuku i razvoj, nagradivanje i sl. Koje HR procese najviše volite? Šta Vas posebno inspiriše?**

**Žaklina Teofilović:** HR se bavi i procesima i ljudima i podrazumeva integrisan pristup. HR procesi i aktivnosti ne mogu da se vode odvojeno. Svi procesi u HR-u treba da budu povezani i usmereni ka ostvarivanju zajedničkog cilja. Koliko god da je efikasan proces privlačenja talenata i selekcije, ukoliko ne razumemo šta ljude motiviše da rade kod nas i ako ne radimo na strategiji zadržavanja zaposlenih, nećemo uspeti u težnji da imamo prave ljude, s pravim sposobnostima na pravom mestu u kompaniji. Dakle, ono što volim u ovom poslu je taj integrativan pristup i povezanost svih HR procesa i praksi o kojima podjednako brinemo kako bi HR funkcija bila efikasna i doprinosila uspehu kompanije.

**Rad bez ljudi i dobrog tima je nemoguć. Kako izgleda Vaš HR tim? Kako ste birali svoje saradnike?**

**Žaklina Teofilović:** Volim da radim s ljudima koji dele moju strast prema ljudskim resursima, razvoju ljudi i kreiranju radnog okruženja u kom svako može da ostvari svoj pun potencijal, od čega će organizacija ostvariti uspeh. Kod nas u timu ključno je poverenje, povezanost, želja i napor da u datim okolnostima ostvarimo najbolji mogući rezultat za svoju kompaniju. I naravno važne su sposobnosti, kompetencije i potencijale koje ljudi imaju. Ništa što smo uradili za ove četiri godine u SR Technics-u ne bi bilo moguće bez sjajnog tima. Struka je našu HR praksu drugu godinu zaredom izabrala za jednu od 5 najboljih HR praksi u Srbiji. To je rezultat angažovanog i kompetentnog HR tima, koji s velikim ponosom i zadovoljstvom vodim.





**Tržište radne snage u Srbiji se ubrzano menja. Kako vidite situaciju s radnom snagom? Koji su glavni trendovi i kako će HR da odgovori?**

**Neda Milošević:** Domaće tržište rada je jedno od najsloženijih i najosetljivijih. Migracije su velike, a očekivanja kandidata i poslodavaca se značajno menjaju. U narednom periodu verujem da ćemo biti svedoci promena tradicionalnih stavova za koje će se boriti dolazeće generacije, dok će iskusnije generacije sve više raditi na unapređivanju znanja kako bi pratile tehnološki razvoj i napredak.

Kultura kompanije i imidž poželjnog poslodavca (*employer branding*) sve su izraženiji na tržištu rada i postaju važan deo analize kod potencijalnih kandidata. Izazov za pronalazak talenta svakako će predstavljati sve veća sinergija veština i znanja koje će se od kandidata tražiti i verujem da će razvoj eksperata unutar kompanija dodatno dobiti na važnosti.

Kada je u pitanju akvizicija talenata, verujem da će doći i do promena kada su u pitanju kriterijumi za selekciju. Pored formalnog obrazovanja, veština i iskustva, pažnja će se sve više usmeravati i na vrednosti, stavove i razvojne kapacitete pojedinaca. Na ovaj način, i sama kompanija će morati da se prilagodi budućim zainteresovanim kandidatima.

## PRIVATNO

**Svi mi živimo brzo i ponekad zaboravimo kako je „nekada bilo”. Kada biste se vratili 20 godina unazad, koji savet biste dali sebi?**

**Neda Milošević:** Kada bih se vratila 20 godina unazad, verujem da bih sebe, kao i svaku mladu osobu, posavetovala da



**Tržište radne snage u Srbiji se ubrzano menja. Kako vidite situaciju s radnom snagom? Koji su glavni trendovi i kako će HR da odgovori?**

**Žaklina Teofilović:** Mislim da je najveća promena u podizanju standarda i očekivanja zaposlenih. Borba za talentima je sveprisutna i moraćemo da radimo mnogo da bismo svoje kompanije učinili atraktivnim i dobrim mestom za rad – mestom gde će ljudi moći da koriste svoje sposobnosti i talente, ali i da se razvijaju dok doprinose uspehu kompanije.

Dalje, ono što stvara vrednost za kompaniju je ideja, kreativan pristup rešavanju problema, inovativnost. A preduslov za razvoj kreativnosti je radno okruženje u kom postoji poverenje, psihološka sigurnost, hrabrost da probamo drugačiji način. Dakle, rad na izgradnji prave organizacione kulture je fokus. Dodatno, mislim da raste potreba za povećanjem efikasnosti i produktivnosti i da će primena novih tehnologija i digitalizacija značajno unaprediti ove oblasti. Ono što je potrebno da HR uradi jeste da zajedno s menadžmentom razvija veštine zaposlenih koje će biti potrebne za uspešnu digitalizaciju.

## PRIVATNO

**Svi mi živimo brzo i ponekad zaboravimo kako je „nekada bilo”. Kada biste se vratili 20 godina unazad, koji savet biste dali sebi?**

**Žaklina Teofilović:** Kada bih se vratila u to vreme, ništa ne bih promenila. Opet bih sve uradila na isti način.



maksimalno uživa u svojim bezbrižnim godinama. Ukoliko bih mogla da se vratim par godina unazad, savet bi bio da dobro naučim da prepoznam prave prilike i iskoristim ih na najbolji način.

**Detinjstvo je uvek bezbrižno i veselo. S druge strane, koji je najveći blam iz detinjstva koji nikada nećete zaboraviti?**

**Neda Milošević:** Ne mogu baš da se pohvalim da mi svi sportovi idu od ruke. Tako sam jednog dana, u želji da naučim da vozim rolere, prilikom nesigurnog zaustavljanja uspela da počupam sve tuje ispred jednog restorana. Iako osoblju restorana nije bilo pravo, uspela sam da nasmejem sve goste, te su mi štetu oprostili.

**Uskladiti privatni i poslovni život izuzetno je teško. Kao „tetka Saveta”, šta biste mogli da nam date kao konkretne preporuke? Kako biti istovremeno majka, ćerka, drugarica, supruga, a i uspešna poslovna žena?**

**Neda Milošević:** Iako trend brzog načina života ne ostavlja puno vremena za sve ono što bismo želeli da postignemo u jednom danu, smatram da uz uspešnu organizaciju i volju možemo da uskladimo sve aktivnosti i zadovoljimo poslovne, lične i socijalne potrebe. Nastojim da svaki dan iskoristim na kvalitetan način kako bih uskladila svoje poslovne i privatne obaveze.

**I za kraj nekoliko pitanja iz klasičnog spomenara. Omiljena knjiga, muzika koju slušate, mesta na koja izlazite, najlepše putovanje, najbolji koncert, najzabavniji drug i drugarica i sl.**

**Omiljena knjiga:**

**Neda Milošević:** Koliba, Vilijem Pol Jang – knjiga o veri, nadi i opraštaju. Definitivno knjiga posle koje niste ravnodušni.

**Muzika i mesta za izlazak:**

**Neda Milošević:** Nemam posebno omiljen žanr muzike. U zavisnosti od raspoloženja, situacije i društva biram muziku koja mi najviše odgovara, a tako biram i mesto za opuštanje. Uz drage ljude, dobra atmosfera i provod su zagarantovani.

**Putovanje:**

**Neda Milošević:** Sa svih putovanja uvek donesem dobro raspoloženje i predivne uspomene. Kada bih morala da izdvojim neko konkretno putovanje, to bi bilo jedno od najskorijih, put u Dubai, koji je ostavio jak utisak upravo zbog drugačije kulture i kontrasta u načinu života. Spoj nespojivog, od pustinjskih predela do imponantnih nebodera i stvaralaštva moderne arhitekture.

**Najzabavniji drug i drugarica:**

**Neda Milošević:** Najuži krug mojih prijatelja čine ljudi s neverovatnim smislom za humor, ljudi koji zrače pozitivnom energijom i koji uvek mogu da mi izmame osmeh na lice, bez obzira na situaciju.

**Detinjstvo je uvek bezbrižno i veselo. S druge strane, koji je najveći blam iz detinjstva koji nikada nećete zaboraviti?**

**Žaklina Teofilović:** U detinjstvu nisam imala osećaj blama i mislim da ga deca generalno nemaju. Čak i da se dogodio neki veći blam, ne mogu da ga podelim, jer iz moje dečje perspektive to nije izgledalo tako.

**Uskladiti privatni i poslovni život izuzetno je teško. Kao „tetka Saveta”, šta biste mogli da nam date kao konkretne preporuke? Kako biti istovremeno majka, ćerka, drugarica, supruga, a i uspešna poslovna žena?**

**Žaklina Teofilović:** Duško Radović je rekao da je u životu važno da budete pametni dva puta – kada birate bračnog druga i zanimanje. Ko tu pogreši, mora da bude pametan ceo život. Imala sam sreću da oba puta izaberem pametno, i zato je sada za mene sve moguće i izvodljivo i nikada mi ne manjka entuzijazma. Savet je: birajte pametno. Pored toga, mislim da je važno dobro planirati vreme i biti disciplinovan. Važna je i ljubav i sreća koju mi pruža svaka od ovih grana mog života, to me puni energijom i snagom.

**I za kraj nekoliko pitanja iz klasičnog spomenara. Omiljena knjiga, muzika koju slušate, mesta na koja izlazite, najlepše putovanje, najbolji koncert, najzabavniji drug i drugarica i sl.**

**Omiljena knjiga:**

**Žaklina Teofilović:** Kao dete sam volela da čitam o istoriji, dvorovima, princezama. Danas su knjige koje čitam isključivo u vezi s mojim poslom. Omiljeni roman mi je „Tvrđava” Meše Selimovića. To je priča o izgradnji mosta sa spoljnim svetom, s drugim ljudima. To ume da bude veoma teško, ali čista i jednostavna ljubav pomaže.

**Muzika i mesta za izlazak:**

**Žaklina Teofilović:** Volim da slušam muziku s naših prostora, poput bendova „Ničim izazvan” i „Letu štuke”, volim Rundeka, Marka Luisa i mnoge druge. Od klupskih bendova koji sviraju u Beogradu, najviše volim „Balkan ekspres” i volim da idem na mesta na kojima oni sviraju.

**Putovanje:**

**Žaklina Teofilović:** Svako putovanje s mojom porodicom je za mene najlepše, jer su to dani samo za nas i tada se prave najlepše uspomene.





# AKADEMIJE

## AKADEMIJA CONTROLLINGA I

15 dana / 2.900 EUR



Sertifikovani program nemačke Controller Academie Minhen. Najbolji trening program na svetu za controllere. Ukoliko želite karijeru u controllingu, onda je ovo prava Akademija za vas.

- Nivo 1: Controlling sistem
- Nivo 2: Alati controllinga
- Nivo 3: Planiranje u controllingu
- Nivo 4: Psihologija u controllingu i izveštavanje
- Nivo 5: Timski rad, analiza problema i prezentacija

## AKADEMIJA CONTROLLINGA II

10 dana / 2.400 EUR

Nastavak čuvene Akademije controllinga I. Na drugom delu, controlleri ulaze dublje u funkcionalne delove controllinga: sales, cost, CAPEX. Pored toga, controlleri imaju dve sjajne i posebno napravljene obuke za controllere: Napredni Excel za controllere i Izveštaji u controllingu.

- Nivo 1: Sales controlling
- Nivo 2: Cost controlling
- Nivo 3: CAPEX controlling
- Nivo 4: Napredni Excel za controllere
- Nivo 5: Izveštaji u controllingu

## AKADEMIJA SALES CONTROLLINGA

8 dana / 1.900 EUR

Akademija ima cilj da pomogne menadžeru prodaje da ostvari prodajne ciljeve – volumene, prihode, asortiman, maržu. Ovaj program je izuzetno praktičan, sa velikim brojem primera iz prodaje i controllinga. Posebna vrednost ovog programa je što menadžeru prodaje na jednostavan način objašnjava ključne pojmove iz finansija i controllinga. Ova Akademija je namenjena CEO, menadžerima prodaje, kao i sales controllerima.

Nivo 1: Strategija

Nivo 2: Operativa

Nivo 3: Finansije

Nivo 4: Izveštavanje

## CONTROLLING PRODAJNE CENE (PRICING)

6 dana / 1.400 EUR

Prodajna cena je prva stvar u Bilansu uspeha (P&L). Ova Akademija vam pomaže da odbranite svoju prodajnu cenu i da zaradite više. Fenomenalni treninzi koji konačno povezuju marketing, prodaju i finansije na jednostavan i praktičan način. Akademija je namenjena CEO, marketarima, prodaji i controllingu.

Nivo 1: Strategija

Nivo 2: Taktika

Nivo 3: Operativa

## AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE

8 dana / 1.900 EUR

Dobar izveštaj štedi vreme menadžeru. Ova Akademija vam pomaže da napravite fantastične izveštaje za bilo koju oblast – finansije, prodaju, HR, proizvodnju, controlling. Akademija je namenjena kako menadžerima (CEO, CFO, CHRO...) tako i zaposlenima (analitičarima, controllerima, saradnicima...).

Nivo 1: Izveštaji za menadžere

Nivo 2: Napredni grafikoni u Excel-u

Nivo 3: Kreiranje izveštaja u Excel-u

Nivo 4: Dashboard

## AKADEMIJA ZA EXCEL I

8 dana / 1.900 EUR

Zaposleni provodi i po 6h dnevno koristeći Excel. Ova Akademija vam pomaže da ubrzate produktivnost za 60% u Excel-u. Proverite zašto je ovo naša najtraženija Akademija već punih 18 godina.

Nivo 1: Napredni Excel

Nivo 2: Napredni grafikoni u Excel-u

Nivo 3: VBA programiranje

Nivo 4: Dashboard

## AKADEMIJA ZA EXCEL II

3 dana / 690 EUR

Ukoliko želite još više iz Excel-a, onda je ovo prava Akademija za vas. Ovaj program je za Excel eksperte koji imaju izuzetno visoko praktično znanje iz Excel-a.

Nivo 1: Trikovi u Excel-u

Nivo 2: Napredne funkcije u Excel-u

Nivo 3: Napredne Pivot tabele





### **AKADEMIJA ZA EXCEL III**

**8 dana / 1.900 EUR**

Akademija obrađuje najnovije Microsoft-ove Business Intelligence alate. Ako imate ogromne baze podataka sa preko milion redova, kao i na desetine različitih baza podataka, onda je ova Akademija kao stvorena za vas. Na konkretnim primerima, korak-po-korak, ulazite u magičan svet fenomenalnih Microsoft-ovih BI alata.

**Nivo 1: Power Pivot**

**Nivo 2: Power Query**

**Nivo 3: Power BI**

**Nivo 4: SQL**

---

### **AKADEMIJA ZA CFO**

**8 dana / 1.900 EUR**

Cilj Akademije je da pomogne direktoru finansija (CFO) da ostvari ciljeve u finansijama: profitabilnost, likvidnost, zaduženost. Akademija je fokusirana na dva dela koja su potrebna svakom CFO-u: hard skills- računovodstvo, controlling, analiza finansijskih izveštaja kao i soft skills-rad sa ljudima. Akademija je izuzetno praktična, sa velikim brojem primera iz Srbije.

**Nivo 1: Računovodstvo**

**Nivo 2: Controlling**

**Nivo 3: Analiza finansijskih izveštaja**

**Nivo 4: Vođenje ljudi**

---

### **AKADEMIJA ZA PRODAVCE**

**8 dana / 1.200 EUR**

Prodaja je osnova svega. Bez prodaje ne postoje ni drugi sektori kao što su proizvodnja, finansije, HR, logistika itd. Vrhunski prodavac pravi osetnu razliku u prodajnim rezultatima. Podignite prodaju na viši nivo! Treninzi su namenjeni svim profesionalcima u prodaji: prodavcima, supervizorima, menadžerima prodaje, regionalnim direktorima, direktorima prodaje.

**Nivo 1: Profesionalne prodajne veštine**

**Nivo 2: Veštine prodaje**

**Nivo 3: Prezentacija u prodaji**

**Nivo 4: Pregovaranje u prodaji**

---

### **AKADEMIJA ZA MENADŽERE PRODAJE**

**8 dana / 1.600 EUR**

Cilj Akademije je da pomogne menadžeru prodaje da ostvari prodajne ciljeve. Akademija je fokusirana na dva dela koja su potrebna menadžerima prodaje: hard skills (controlling, finansije i izveštaji) kao i soft skills (vođenje i razvoj prodavaca). Akademija je namenjena svim profesionalcima u prodaji koji su zaduženi za prodajne rezultate i imaju minimalno 3 prodavca u timu: direktori prodaje, regionalni menadžeri prodaje, sales supervizori, direktori distributivnih centara, KAM i sl. Akademija je odličan izbor i za talentovane prodavce koji očekuju unapređenje.

**Nivo 1: Sales controlling**

**Nivo 2: Finansije i izveštavanje**

**Nivo 3: Vođenje prodavaca**

**Nivo 4: Razvoj prodavaca**



## AKADEMIJA ZA TRENING TRENERA

8 dana / 1.200 EUR

Mi smo profesionalci koji se dvadeset godina bave treninzima. Zato smo rešili da vam pomognemo i da vam otkrijemo tajne „trenerskog zanata“. Prođite najbolji train-the-trainer program u Srbiji! Akademija je namenjena svim zaposlenima koji treba da prenose znanja drugima kao što su interni treneri i HR menadžeri.

Nivo 1: Osnovni

Nivo 2: Napredni

Nivo 3: Moderacija

Nivo 4: Teške grupe

## AKADEMIJA ZA HRM

10 dana / 1.600 EUR

Akademija predstavlja osnovu za rad u sektoru ljudskih resursa i ona pruža teorijska i praktična znanja oko rada u HR sektoru. Posebna vrednost Akademije su naši gosti, izuzetni praktičari iz HR sveta - direktori HR sektora najboljih srpskih kompanija. Ciljna grupa su zaposleni koje zanima rad u HR sektoru.

Nivo 1: Human Resources Management

Nivo 2: Rekrutacija i selekcija (Recruitment and Selection)

Nivo 3: Trening i razvoj (Training and Development)

Nivo 4: Ocenjivanje zaposlenih (Performance Management)

Nivo 5: Sistem nagrađivanja (Compensation and Benefits)

## AKADEMIJA ZEN PREZENTACIJE

8 dana / 1.900 EUR

Cilj Akademije je da pomogne profesionalcima da naprave prezentacije koje se pamte. Zen predstavlja pristup pravljenu prezentacija koji se zasniva na tri zen principa: jednostavnost, prirodnost, elegancija. Akademija je zasnovana na radu svetski poznatog autora Garr Reynoldsa. Akademija je je pogodna za sve profesionalce koji prave prezentacije.

Nivo 1: ZEN Prezentacija

Nivo 2: Priprema

Nivo 3: Dizajn

Nivo 4: Držanje



### 100% GARANCIJA

Menadžment Centar Beograd je siguran da ćete dobiti najviši kvalitet obuke za uloženi novac. Sa druge strane, ukoliko ne ispunimo Vaša visoka očekivanja, nudimo Vam garanciju - 100% povraćaj novca. Ukoliko niste zadovoljni Akademijom, vraćamo Vam 100% uplaćenog novca. Bez ikakvog pitanja.

### ORGANIZACIJA

Akademije se održavaju u našem trening centru u Beogradu, Ustanička 189. Radno vreme 9:00-16:00 h, pauza za ručak 12.30-13.30 h. Broj polaznika je ograničen na 12.

### IN-HOUSE

Mnoge kompanije žele da prilagode Akademije svojim potrebama. Javite se za informacije oko in-house Akademija.

### MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

Ustanička 189  
11050 Beograd  
011 3047 126  
063 8500 991  
office@mcb.rs  
www.mcb.rs

# ŠTA ZAPRAVO RADI HR MENADŽER?



## 1. SASTANAK HRM KLUBA

*Hotel Crowne Plaza, 20.3.2019.*

Prvi sastanak HRM kluba održan je 20. 3. 2019. godine u hotelu Crowne Plaza. Tema o kojoj smo govorili na ovom sastanku je bila „Šta, zapravo, radi HR menadžer?“

Sastanak je otvorio Bojan Ščepanović, osnivač HRM kluba i direktor Menadžment Centra Beograd. On se zahvalio prisutnima na dolasku, a zatim ih je uveo u temu sastanka. Predstavio je HR menadžera iz svog ugla i dodao osobine za koje on smatra da nekim HR menadžerima nedostaju. Svojim govorom uključio je i publiku u dijalog, te smo se tu susreli sa različitim mišljenjima. Uporedili smo kakav je odnos zaposlenih bio ranije, a kakav je sad. Diskutovali smo o tome koliko se zaposleni zadržavaju u firmama, kao i o tome šta firme nude, a šta oduzimaju svojim zaposlenima. Pored Bojana, 1. sastanak HRM kluba otvorili su i panelisti:

- Aleksandra Dutina, HR direktor, CARLSBERG
- Jelena Šribar, izvršni direktor za ljudske resurse, SOCIETE GENERALE BANKA
- Nataša Stamenković, Chief Operations Officer, ROAMING GROUP
- Dr Slobodan Velinov, HR direktor, FORMA IDEALE

Vodila se diskusija o tome da li je bitno u selekciji kadrova da kandidat dolazi s privatnog ili državnog fakulteta. Panelisti su na osnovu svog dugogodišnjeg iskustva ukazali da nije bitno koji je fakultet završen, nego kakav je kvalitet osobe koja se prijavljuje za neku poziciju, kao i da najbolji studenti nisu nužno najbolji

praktikanti. Poslovi u HR-u su podeljeni na 4 glavna procesa, a to su: regrutacija i selekcija, trening i razvoj, performance management, i kompenzacija i benefit. Još jedan od parametara je i faza razvoja u samoj kompaniji, tako da se u firmama koje su u početnoj fazi razvoja zapošljava više HR menadžera zbog boljeg i bržeg razvoja zaposlenih. Kako bi se HR najbolje uveo u kompaniju, potrebno je kao prvu i osnovnu stvar posložiti i urediti administraciju. Pored toga HR mora da zna kako idu procesi u kompaniji. Treba provoditi vreme sa zaposlenima i videti koji su izazovi s kojima se ljudi susreću. Na taj način dobijate širu sliku o tome šta treba da radite. Ovo nije samo vezano za HR, to bi trebalo da rade ljudi na pozicijama iz svih sektora. HR biznis partner treba da poznaje biznis ukoliko želi efikasno da unapredi poslovanje.

Druženje i osveženje, koji su usledili nakon prvog dela panela, opustili su publiku, te su se u drugom delu sastanka i učesnici uključili u debatu, pa su usledila i zanimljiva potpitanja. Na sastanku se govorilo o značaju digitalizacije i o tome da je bitno da se vrati stara komunikacija i poboljšanje međuljudskih odnosa, kao i o tome da će biti uvedeni posebni procesi u kojima će biti bitnija stanja zaposlenih od poslovnih procesa. Panelisti i učesnici su se na kraju usaglasili i da će migracija radne snage biti jedan od budućih problema.

Na kraju se Bojan Šćepanović zahvalio svima na dolasku i pozvao je sve da se pridruže narednim sastancima. Takođe je predložio učesnicima da se kada dolaze što više druže međusobno, jer to je i suština HRM kluba.





# EMPLOYER BRANDING

## 2. SASTANAK HRM KLUBA

*Hotel Crowne Plaza, 9.5.2019.*

Drugi sastanak HRM kluba održan je 9. 5. 2019. godine u hotelu Crowne Plaza, a tema o kojoj se razgovaralo bila je „Employer branding”.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, osnivač HRM kluba i direktor Menadžment Centra Beograd. Bojan je pozeleo dobrodošlicu prisutnima i zahvalio im se što su se odazvali pozivu. Nakon uvodne reči, Bojanu se na bini pridružio Ivan Marković, Employer Branding Manager iz NIS Gazprom-a, koji je preuzeo ulogu moderatora sastanka. Panelisti HRM sastanka bili su:

- Marijana Poznan, Regional Head of Human Resources  
WB, FRESENIUS MEDICAL CARE
- Žaklina Teofilović, Head of HR, SR TECHNICS
- Dušan Krejaković, HR Manager, JT INTERNATIONAL

Sastanak je otpočeo razmenjivanjem ideja o značaju employer branding-a i o „okidačima” koji su pokrenuli upravljanje brendom kompa-



nije. Tokom diskusije, javilo se pitanje odnosa menadžmenta prema ulaganju u employer branding. Učesnici su se usaglasili da je izazov ubediti menadžment da se ulaganje u employer branding dugoročno isplati. Učesnici su i podelili svoja iskustva u pogledu profila koji su im u fokusu, kao i o tome šta može doprineti da se kandidat odluči za određenog poslodavca. Nakon pauze, učesnici su došli do zaključka da je izuzetno bitno i da kandidati imaju pozitivan stav prema kompaniji i pre nego što počnu da obavljaju svoj posao i to treba uzeti u obzir kada se razmišlja o employer branding-u.

Sastanak je završen razgovorom o greškama koje nastaju u employer branding-u, te su panelisti istakli da je, pri planiranju aktivnosti iz ove oblasti, neophodno uzeti u obzir ciljnu grupu za koju se one kreiraju, a na kraju se Bojan Šćepanović zahvalio svim učesnicima na dolasku i pozvao ih je da prisustvuju i narednim sastancima.

# SOFTVER I HR

## 3. SASTANAK HRM KLUBA

Hotel Crowne Plaza, 13.6.2019.



Softver pomaže u radu HR menadžera – to je zajednički zaključak svih učesnika trećeg sastanka HRM kluba, koji je održan u četvrtak, 13. 6. 2019. godine, u hotelu Crowne Plaza u Beogradu, s početkom u 17 časova.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd i osnivač HRM kluba, a glavna atrakcija ovog sastanka HRM kluba bio je njegov pas Popi.

Bojan se najpre zahvalio prisutnima što su se odazva-

li pozivu, a zatim je pozvao predstavnike firme ADACTA da predstave svoj HR softver – CORNERSTONE.

Po okončanju prezentacije ovog softvera, Bojan je predstavio paneliste:

- Vladimir Damnjanović, HR direktor, CONTINENTAL
- Miloš Miljanić, Head of HR, MAD HEAD GAMES
- Jelena Stojković, HR Operations Manager and HR Business Partner, ATLANTIC GROUP



- Zorica Todorović, direktor sektora za ljudske resurse, MK GROUP

Moderator ovog panela Miloš Miljanić, HR direktor kompanije MAD HEAD GAMES, pokrenuo je diskusiju u vezi s HR softverom koji će HR menadžerima pomoći da lakše i bolje obavljaju svoj posao. Svako od panelista je skrenuo pažnju na različit softver koji im mnogo pomaže u radu, tako da je učesnicima pružen ogroman opseg prilikom odabira softvera.

Tako su učesnici saznali iskustva naših panelista sa:

- SAP-om,
- HR Net-om i
- SF-om

Nakon uvodnih izlaganja naših panelista, kompanija DATALAB je učesnicima predstavila svoj HR softver – PANTHEON.

Usledila je polučasovna pauza za kafu, na kojoj su svi učesnici trećeg sastanka HRM kluba mogli da se bolje upoznaju i razmene iskustva. Na pauzi je vladala prijatna atmo-

sfera. Učesnici su bili vedri i nasmejani, dok se Bojan Šćepanović sve vreme trudio da svakog gosta upozna sa svojim psom Popijem, koji je takođe bio veseo.

Panel je nastavljen prezentacijom kompanije GOPRO, koja je učesnicima predstavila svoj softver za HR – MICROSOFT. Nakon prezentacije usledio je završni deo panela, na kojem su učesnici mogli da postavljaju potpitanja.

Na samom kraju, Bojan se zahvalio svim učesnicima na prisustvu i pozeleo im sreću i uspeh u radu.



# HRM KLUB

## O Klubu

HRM Klub je namenjen svima koje zanima Human Resources Management (HRM). Cilj Kluba je razmena iskustava, praćenje trendova i sagledavanje izazova u HR profesiji.

## Članovi

Članovi su profesionalci koje zanima oblast Human Resources. Svako može da postane član Kluba. Članovi su CHRO, HR menadžeri, Trening menadžeri, Payroll, Compensation and Benefit i sl.

Članovi dolaze iz najboljih kompanija u Srbiji: Atlantic grupa, Carlsberg, Continental, Delta Holding, Direktna banka, Dr. Oetker, Elektromreža Srbije, Falke, Forma ideale, Fresenius Medical Care, Geodis, Ingram mikro, Leoni, Lukoil, Mad head games, Medigroup, Mercator S, Michelin, NCR, Roaming group, Roche, SBB, Societe Generale Bank, SR Technics, Telenor, Trelleborg.

## Sastanci

Glavna aktivnost u Klubu su redovni sastanci, koji se održavaju u Hotelu Crowne Plaza, od 17:00 do 20:00 h. Na sastanku postoji panel na kom četiri do šest panelista uz interakciju publike diskutuju na određenu HR temu. Pored samog panela, predviđeno je vreme za neformalno druženje gde HR profesionalci mogu da naprave sjajan networking.

## Kontakt

Menadžment Centar Beograd  
011 3047 126, 063 8500 991  
office@mcb.rs  
www.mcb.rs







## Sastanci u 2019. godini

TEMA	PANELISTI
<b>ŠTA, ZAPRAVO, RADI HR MENADŽER?</b> 20.3.2019.	Aleksandra Dutina, HR direktor, CARLSBERG Jelena Šribar, Izvršni direktor za ljudske resurse, SOCIETE GENERALE BANK Nataša Stamenković, Chief Operations Officer, ROAMING GROUP Katarina Marković, HR direktor, SBB Dr Slobodan Velinov, HR direktor, FORMA IDEALE
<b>EMPLOYER BRANDING</b> 9.5.2019.	Maja Mrkalj, HR direktor, DR. OETKER Marijana Poznan, Head of Human Resources WB, FRESENIUS MEDICAL CARE Žaklina Teofilović, HR direktor, SR TECHNICS Tatjana Krasulja, Vice President of Human Resources and Organizational Design, DELHAIZE SERBIA Dušan Krejaković, HR manager, JT INTERNATIONAL
<b>SOFTVERI &amp; HR</b> 13.6.2019.	Vladimir Damnjanović, HR direktor, CONTINENTAL Miloš Miljanić, HR direktor, MAD HEAD GAMES Jelena Stojković, HR operations direktor, ATLANTIC GRUPA Milijana Đukanović, Principal HR, NAMICS Zorica Todorović, Direktor sektora za ljudske resurse, MK GROUP
<b>REGRUTACIJA &amp; SELEKCIJA</b> 11.9.2019.	Zoran Kostić, HR direktor, MICHELIN Neda Milošević, HR direktor, DIREKTNA BANKA Kristina Bojović, Izvršni direktor za ljudske resurse, ELEKTROMREŽA SRBIJE Zoran Jović, HR direktor, TRELLEBORG Jelena Spasić, Head of HR WSD Sites Serbia, LEONI WIRING SYSTEMS SOUTHEAST Jasna Jovanović, HR menadžer, ROCHE
<b>TRENDOVI U HR-U</b> 16.10.2019.	Katarina Jovanović-Bučan, HR direktor, INGRAM MIKRO Bojana Vesić-Antić, Izvršni direktor ljudskih resursa, MERCATOR S Jelena Lukić, EMEA HR direktor, GEODIS SCO Tatjana Jovanović, Director HR South East Europe, PHILIP MORRIS Danijela Milosavljević, HR direktor, HUTCHINSON
<b>KAKO IZGLEDA HR U MOJOJ KOMPANIJI?</b> 13.11.2019.	Bojana Vasiljević, HR direktor, NCR Ana Janković, Direktor za personal, LUKOIL Jelena Blagojević, HR menadžer, MEDIGROUP Monika Pejčić, HR direktor, DELTA HOLDING Tatjana Galijaš, HR direktor, FALKE

## Korist za tebe

- 6 sastanaka godišnje u Hotelu Crowne Plaza, 17:00-20:00 h
- 30+ panelista iz najboljih kompanija iz Srbije
- Networking sa preko 300+ profesionalaca iz HR industrije

## Članarina

99 EUR godišnje (pojedinačna)  
499 EUR godišnje (korporativna)

# RAT ZA ZVEZDE

Rat za zvezde već je počeo! Kada je reč o upravljanju ljudskim resursima, Naftna industrija Srbije potrudila se da stručnjacima iz te oblasti priredi inspirativno celodnevno putovanje kroz „galaksiju” najboljih praksi iz segmenta kompenzacija i beneficija. Iako već tradicionalno organizuje uspešne C&B skupove, NIS je i ovog puta uspeo da pomeri granice, premaši očekivanja više od 150 učesnika i organizuje manife-

staciju koja će doprineti razvoju domaće HR zajednice.

Na koji način zadržati najbolje zaposlene u kompaniji? Kako s tržišta rada uprkos sve većoj konkurenciji privući najbolje mlade stručnjake? Kako ujedno imati i uspešan biznis i zadovoljne i motivisane zaposlene? To su neka od pitanja koja se u uslovima savremenog poslovanja nameću kao prioritetna za HR stručnjake. Ujedno, to su bile i centralne teme

konferencije u oblasti kompenzacija i beneficija koju je 15. marta u Beogradu organizovao NIS, jedan od najvećih i najatraktivnijih poslodavaca u regionu. Na konferenciji, koja je vizuelno osmišljena kao svojevrsan omaž holivudskom spektaklu „Star Wars” i koja je učesnicima ponudila jednako zanimljiv sadržaj kao i ovaj filmski serijal, svoje tajne uspešne prakse upravljanja ljudskim resursima podelili su ugledni me-



đunarodni stručnjaci iz kompanija kao što su C-team, EPSI, PWC i Nordeus.

Konferencija je simbolično nazvana „Rat za zvezde” (War for Stars), a centralna tema skupa bile su beneficije i kompenzacije za zaposlene s fokusom na nematerijalnu motivaciju zaposlenih – mogućnosti za profesionalni razvoj, obezbeđivanje zdravih uslova za rad, međusobnog poverenja i brige o zdravlju zaposlenih,

fleksibilnog radnog vremena, sportskih aktivnosti, a sve s ciljem da se istovremeno obezbede i zadovoljstvo zaposlenih i prosperitet kompanije.

Eksperti su na konferenciji upoznali prisutne s aktuelnim trendovima i tendencijama u oblasti nagrađivanja zaposlenih, ali i dali instrukcije za rad sa zaposlenima – od toga kakav tretman u kompaniji očekuju do toga kakvo im radno okruženje prija. Tokom konferencije, organizovane su i tri panel-diskusije, na kojima su eksperti nekih od vodećih kompanija (JTI, Nelt, Societe Generale, Swarovski, Yazaki i NIS) preneli svoja iskustva u radu iz oblasti kompenzacija i beneficija i proveli učesnike skupa „zvezdanim stazama” najuspešnijih praksi upravljanja ljudskim resursima. Učesnici panela su govorili i o načinima privlačenja i zadržavanja zaposlenih na specifičnim pozicijama na srpskom tržištu rada, metodama i značaju prepoznavanja talenata i razlikama između top performera i zaposlenih s potencijalom, kao i o realnom korišćenju big data u okviru HR-a danas.

Menadžer kompanije Nordeus Karalin Kuli istakla je da je jedan od ključnih uslova za blagostanje u kolektivu međusobno poverenje zaposlenih i menadžmenta. Ona je takođe pomenula važnost poštovanja različitosti i potreba svih zaposlenih. Aleksandar Kosobokov, stručnjak iz kompanije EPSI, govorio je o skrivenim pretnjama i prednostima korišćenja različ-

tih tipova benefita, poput zdrave ishrane i sportskih aktivnosti, koji mogu da utiču na povećanje produktivnosti. Efekat ovih programa ogleđa se u većem zadovoljstvu i lojalnosti zaposlenih, ali se istovremeno ostvaruju i ekonomski benefiti jer se smanjuju neproduktivnost i stopa bolovanja. Takođe je predstavio i načine kako se može izmeriti efikasnost sredstava uložениh u programe za poboljšanje work-life balansa.

Karina Hudenko prikazala je kategorije kompanija u budućnosti. Kompanije su podeljene po bojama na osnovu svojih korporativnih strategija tj. vrednosti koje promovišu. Ona je ukazala na činjenicu da kandidati sve češće biraju poslodavca upravo na osnovu vrednosti koje kompanija propagira. Takođe je govorila o izazovima na tržištu rada i trendovima koji ga mogu oblikovati u bližoj budućnosti.

Na panel-diskusijama, HR menadžeri vodećih svetskih kompanija su s prisutnima, ali i međusobno, podelili dragocene prakse koje se primenjuju u njihovim radnim okruženjima, a zajednički zaključak svih učesnika je da se dobri uslovi za zaposlene mogu stvoriti u svakom radnom kolektivu, bez obzira na vrstu delatnosti kojom se kompanija bavi. Pored inspirativnih izlaganja koja su bila praćena svetlošću lasera i scenografijom koja je dočarala izazovnost bitke za zvezde na tržištu rada, prisutni su imali prilike i za brojne međusobne neformalne



kontakte, u kojima su dodatno mogli da razmene iskustva i steknu nova poznanstva unutar HR zajednice. Posebna vrednost skupa bila je u tome što su iskusni stručnjaci, kao „masteri” i „džedaji” u „Ratu za zvezde”, imali priliku da kroz tajne uspešne prakse upravljanja ljudskim resursima provedu i mlade menadžere, lidere u svojoj oblasti, kako bi oni dalje uspešno inspirisali svoje timove.

NIS je četvrtu godinu zaredom organizovao konferenciju iz oblasti kompenzacija i beneficija, a kvalitetom i organizacijom događaja, kompanija je još jednom opravdala slogan „Budućnost na delu”. Konferenciji je prisustvovalo više od 150 gostiju iz domaćih i internacionalnih kompanija, koji su se okupili kako bi, vođeni uglednim HR stručnjacima, bolje

upoznali svoje zaposlene, njihove težnje, metode i načine kako ih privući, razvijati, motivisati i zadržati. Tema konferencije se sama nametnula, jer savremeni uslovi poslovanja nameću borbu za najbolje radnike, a prepoznavanje svojih zaposlenih kao zvezda svake kompanije i poboljšavanje uslova i celokupnog iskustva rada u kompaniji donose zaposlene koji su angažovaniji, produktivniji i koji žele da ostanu u kompaniji.

Kao jedna od najvećih energetske kompanije u regionu, a ujedno i jedan od najpoželjnijih poslodavaca, NIS prati i postavlja trendove u oblasti HR-a i veliku pažnju posvećuje potrazi za najboljima, ali i načinima na koji svoje postojeće zaposlene treba razvijati i pomoći im da postignu pun pote-

ncijal. Organizacijom konferencije u oblasti kompenzacija i beneficija, NIS nastoji dodatno da unapredi svoju praksu u oblasti ljudskih resursa, ali i da doprinese razvoju celokupne HR zajednice.

NIS grupa angažuje oko 11.000 radnika i jedan je od najatraktivnijih i najpoželjnijih regionalnih poslodavaca, čija HR praksa postaje uzor i drugim kompanijama. Kao jedan od vodećih energetskih sistema u jugoistočnoj Evropi, NIS teži da i njegovi zaposleni budu lideri u oblastima kojima se bave i da budu u mogućnosti da u potpunosti odgovore na sve zahteve savremenog poslovanja. Zbog toga NIS neprestano ulaže u profesionalni razvoj zaposlenih, a za njihove obuke je samo u 2017. godini kompanija izdvojila oko 200 miliona dinara.



# HR Talk – Microsoft

U utorak, 28. maja 2019. godine, održan je Microsoft skup namenjen HR menadžerima „HR razgovori – nova kultura rada i saradnje u organizacijama”.

Kako se poslovni svet razvija i menja, kultura rada postaje vruća tema i sve važnija oblast na koju se usredsređuju kompanije koje prolaze kroz digitalnu transformaciju. U vezi s ovim, tehnologije mogu značajno da pomognu u

promeni poslovne kulture. Na skupu je bilo reči o iskustvima kompanije Microsoft u ovom domenu, o savremenom radnom mestu, novoj kulturi rada i saradnji zaposlenih i o transformaciji HR-a uopšte.

Uz praktičnu demonstraciju alata za saradnju i rad na daljinu, učesnici su imali i priliku za interaktivnu razmenu mišljenja na okruglom stolu. Razgovarano je o

sledećim HR temama:

- Više generacija koje rade zajedno;
- Sigurnost i privatnost informacija o zaposlenima;
- Potreba za kontinuiranim učenjem i pojavom novih profesija;
- Zapošljavanje talenata i upravljanje talentima i
- Povezanost i saradnja između zaposlenih.



# 7. CFO & CONTROLLING KONGRES

**23. april 2019.**

*7. CFO & Controlling kongres održan je 23. aprila 2019. godine u hotelu Crowne Plaza, u Beogradu. Kongres je okupio više od 400 controllera na jednom mestu. Učesnici su, pored networkinga i druženja, imali prilike da čuju pet različitih panela na kojima su učestvovali direktori, finansijeri, i controlleri iz najboljih kompanija u Srbiji.*



HRM







**Panel 1: CEO**  
**Šta CEO očekuje od CFO i controllera?**



**Panel 2: CFO**  
**Kako će izgledati CFO budućnosti?**



**Panel 3: IT**  
**Digitalna transformacija  
i uticaj na finansije i controlling?**



**Panel 4: CONTROLLING**  
**Kako napraviti realan budžet?**



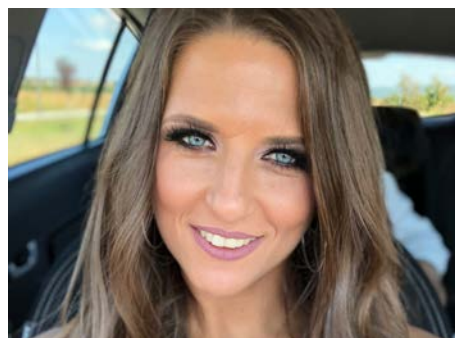
**Panel 5: CONTROLLING**  
**Glavni trendovi u controllingu**

# PRE I POSLE

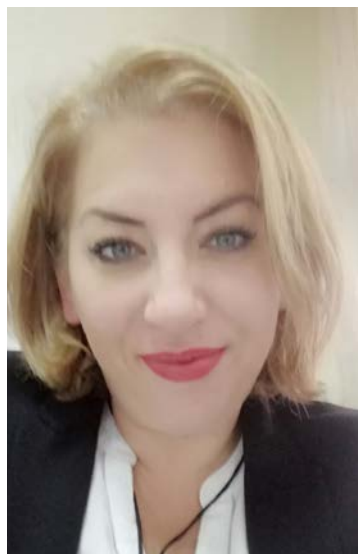
**Jovana Randelović**  
People & Culture manager  
TRES MONTANA



**Dragana Marinković**  
HR menadžer  
SUNCE MARINKOVIĆ



**Dragana Dragić**  
Rukovodilac projekta ljudskih resursa  
ŽELEZNICE SRBIJE



**Jelena Dragović**  
General Manager Human Resources  
HBIS GROUP SERBIA IRON & STEEL



# NAJLEPŠE BEBE

**Dragana Marinković**  
HR menadžer  
SUNCE MARINKOVIĆ



Filip

Maja



**Dragana Dragić**  
Rukovodilac projekta ljudskih resursa  
ŽELEZNICE SRBIJE

Tijana i Marija.  
Proslava 15. og rođendana starije cerke



Tijana

Marija

**Marija Gardžić**  
Rukovodilac službe ljudskih resursa  
MIND REAL ESTATE



Kosta



Teodora

# KUĆNI LJUBIMCI

## Jasna Jovanović

Transformation Lead for Central  
Asia, Caucasus and Eastern  
Europe (CCE)  
ROCHE

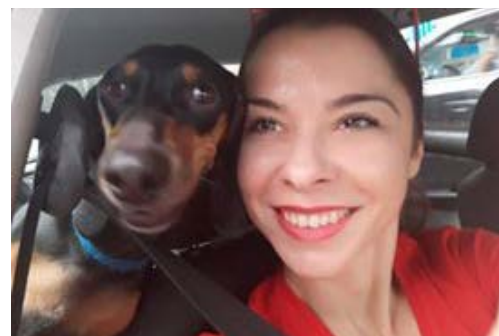
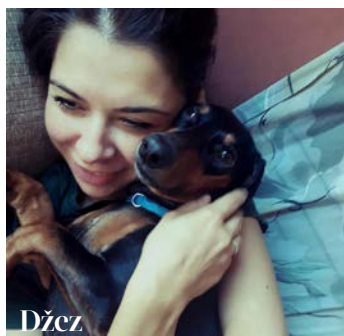
Izgled ume da zavara,  
Nika je umiljata maca.



## Dragana Stevančević

HR and BPO Operations Manager  
MELLON

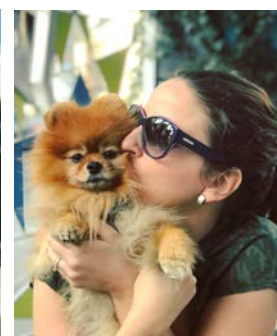
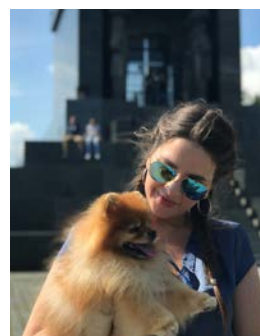
Dragana i Džez, to je osmeh  
„od uveta do uveta“



## Marija Kalaj

Zamenik direktora  
za ljudske resurse  
OUTSOURCE INSURANCE  
PROFESSIONALS

Put do marijinog srca ide  
isključivo preko Simbe <3



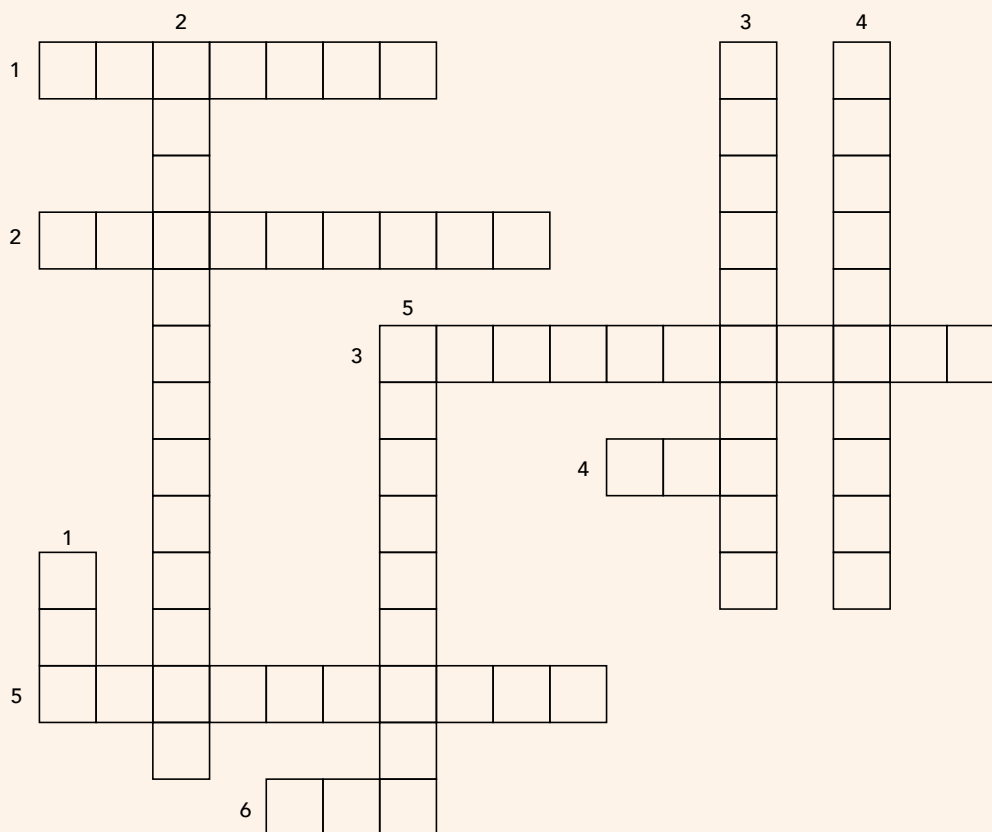
## Ana Janković

Direktor za personal  
LUKOIL

Jeka i Ana kao  
dve najbolje drugarice



## UKRŠTENE REČI



## HORIZONTALNO

1. Planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih
2. Proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao
3. Prestanak rada zaposlenog u kompaniji (engleski)
4. Indikatori za merenje ciljeva i učinkovitosti zaposlenih (skraćenica na engleskom)
5. Proces u kojem iskusniji zaposleni podučava i vodi mlađeg kolegu
6. Lične osobine koje osoba mora imati da bi ispunila zahteve posla (skraćenica na engleskom).

## VERTIKALNO

1. Menadžment ljudskih resursa (skraćenica na engleskom)
2. Izraz koji se koristi za opis reputacije kompanije kao poslodavca (eng)
3. Proces uvođenja zaposlenog u posao
4. Proces traženja novo-zaposlenih
5. Pisani dokument sa spiskom rezultata i aktivnosti zaposlenog

Rešenje:  
 HORIZONTALNO: (1) Training; (2) Selekcija; (3) Offboarding; (4) KPI; (5) Mentorstvo; (6) KSA  
 VERTIKALNO: (1) HRM; (2) Employer brand; (3) Onboarding; (4) Akvizicija; (5) Opis posla

# Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju HR magazina odgovarali su Jovana Simić, Biljana Cvetić, Jovana Ranđelović i Marija Gardžić.

1. Nadimak
2. Kada si rođena?
3. Koji si znak u horoskopu?
4. Da li imaš brata ili sestru?
5. Omiljeni parfem
6. Tvoje vrline
7. Tvoje mane
8. Omiljeni predmet dok si bila u školi?
9. Šta si želela da budeš kao dete?
10. Kako se zovu tvoj najbolji drug i drugarica?
11. Tvoja omiljena boja
12. Omiljeni glumac i glumica
13. Omiljeni filmovi
14. Omiljena serija
15. Kada bi mogla da budeš lik iz crtaća, koga bi odabrala?
16. Koju vrstu muzike slušaš u slobodno vreme?
17. Omiljena pevačica ili pevač
18. Omiljena knjiga ili pisac
19. Šta radiš u slobodno vreme?
20. Kada bi postojao vremeplov u koje doba bi se vratila?
21. Omiljena životinja
22. Omiljeni sport
23. Za koji sportski klub navijaš?
24. U kojoj zemlji i gradu bi volela da živiš?
25. Da li imaš simpatiju i kako se zove?
26. Omiljena hrana
27. Omiljeno doba dana
28. Šta misliš o vlasniku leksikona?
29. Pitanje za vlasnika leksikona?  
Ovde će vlasnik leksikona napisati odgovor
31. Nešto za kraj!



**JOVANA SIMIĆ**  
Saradnik ljudskih  
resursa  
PLANETA SPORT

1. Simka
2. 10.8.1988.
3. Lav
4. Da, sestru Vanju
5. Amouage Sunshine
6. Tolerantnost, upornost
7. Zabrinutost
8. Matematika
9. Glumica
10. Dejan i Kaća
11. Žuta
12. Anthony Hopkins i Nicole Kidman
13. Trenutno, Wild tales
14. Game of Thrones
15. Casper
16. Raznu
17. Adele
18. Kradljivica knjiga
19. Vežbam i šetam pored reke
20. U vreme studiranja
21. Konj
22. Plivanje
23. Ne narijam
24. U Barseloni
25. Deki
26. Knedle sa šljivama
27. Popodne
28. Duhovit, pomalo sarkastičan :)
29. Da li Popi spava u spavaćoj sobi?  
Nažalost, ne :( Supruga mu ne dozvoljava.
30. Lep provod na godišnjem odmoru



**BILJANA CVETIĆ**  
Direktor sektora HR i  
pravnih poslova  
METALAC A.D.

1. Bili
2. 27.1.1965.
3. Vodolija
4. Ne
5. Armani Code
6. Pouzdanost, optimizam
7. Ponekad previše direktna
8. Matematika i istorija
9. Padobranac
10. Biljana, Dušica
11. Boja peska
12. Robert de Niro
13. The Mambo Kings
14. Ono kao ljubav
15. Ptica trkačica
16. Rok i pop
17. Tina Turner
18. Orhanovo nasleđe
19. Šetam, čitam
20. Srednje škole
21. Tigar
22. Atletika
23. Partizan
24. Rim
25. Ah, davno prošlo vreme
26. Italijanska
27. Popodne
28. Veoma inspirativna osoba
29. Koju anegdotu najradije prepričavaš  
Kako sam tri meseca "muvao" bivšu devojkicu i  
sadašnjicu suprugu.
30. Živite život vredan sećanja, budite srećni i činite  
druge srećnima



**JOVANA RANĐELOVIĆ**  
People & Culture  
manager  
TRES MONTANA

1. Joxy
2. 25.8.1986.
3. Devica
4. Imam sestru bliznakinju Juliju
5. Versace Eros
6. Empatična, posvećena, odgovorna
7. Tvrđoglava, preanalitična, zahtevna
8. Srpski jezik i književnost
9. Učiteljica
10. Milan, Milan, Ema, Magdalena, Milica
11. Zelena
12. Denzel Washington i Meryl Streep
13. Legends of the Fall
14. Big Little Lies; This is us
15. Cipeljić Skituljko
16. Ne slušam određenu vrstu muzike, sve što me u trenutku pokrene, može se naći na mojoj listi
17. Adele
18. Irvin Jalom "Lečenje Šopenhauerom"
19. Čitam, treniram, provodim vreme sa dragim ljudima
20. U doba gimnazije
21. Pas
22. Košarka za gledanje, boks za treniranje
23. Ni za jedan
24. Ovde gde i živim, u Beogradu
25. Savo
26. Eurokrem :)
27. Jutro
28. Čovek od akcije i entuzijasta
29. Koji je tvoj recept za work-life balans?  
*Dve odluke: posao i partner; sve ostalo je "usput".*
30. "Našao je neki svoj predivni način boravka na svetu"  
Paolo Sorrentino.  
Pronađite svoj predivni način boravka na svetu i uživajte!"



**MARIJA GARDŽIĆ**  
Rukovodilac službe  
ljudskih resursa  
MIND REAL ESTATE

1. Maki
2. 21.4.1982.
3. Bik
4. Mlađeg brata, Bratislava
5. Gucci Guilty black
6. Srdačnost
7. Tvrđoglavost
8. Srpski jezik i književnost
9. Vaspitačica
10. Jelena
11. Žuta
12. Anthony Hopkins, Meryl Streep
13. Slutnja, Mostovi okruga Medison
14. Bones
15. Petar Pan :)
16. Garage rock, Breakbeat
17. Alex Turner, John Newman
18. Meša Selimović
19. Čitam, šetam
20. 20-te godine prošlog veka
21. Mačke
22. Odbojka
23. Crvena Zvezda
24. Lisabon, Portugalija
25. Da, Dejan
26. Sladotjed
27. Jutro
28. Sjajan momak :)
29. Na koje svoje dostignuće si najponosniji?  
*Milica i Pavle; brak od 24 godine; Popi <3*
30. Živeli!!



# Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute

Promena  
kulture  
zaposlenih





**3. KAIZEN™  
KONGRES SRBIJA  
23–24. septembar 2019.  
Beograd, Hotel Crowne Plaza**

**300 UČESNIKA**

Najveći događaj oko Leana  
i KAIZEN™-a u Ex Jugoslaviji

**30 PANELISTA**

Panelisti koji dolaze  
isključivo iz prakse:  
Generalni direktori,  
Plant menadžeri, TPM,  
KAIZEN™ i Lean menadžeri,  
Continuous improvement...

**GEMBA WALK U 5 FABRIKA**

Panasonic, Continental, Eaton,  
Galeb grupa, Adient

**1 MESTO**

Networking, učenje, zabava

# Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute



**1985.** Osnovani

**60+** Zemalja

**55+** Kompanija

**45+** Industrija

**30+** Jezika

**6** Kontinenata

**1** Kaizen Institute



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute 1985-2019. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises, which is registered and licensed as a free zone company under the rules and regulations of the DMCC.