



HRM

Human Resources Management | Broj 1 | 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.

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

ZAMENIK UREDNIKA

Ana Runtić

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Tomo Đeković,
Dada Jovanović, Miloš Cvetković, Ivan
Đurić, Julija Popović, Mile Mitrović,
Đorđe Arsić, Anja Radovanović, Uroš
Todorović, Maja Žarković, Stefan
Njegovanović, Dragica Đokić, Jovana
Papić, Anja Mladenović

GOSTI BROJA

Aleksandra Dutina, Anja Dadasović,
Dejan Botić, Dragan Marčeta, Dragan
Rešćik, Dragana Janković, Draško
Marković, Dražen Marović, Dušan
Krejaković, Dušan Vuković, Elizabeta
Mirčevska, Gabrijela Grujić, Gordana
Jankov, Ivana Jevtić, Jasna Jovanović,
Jelena Blagojević, Jelena Lukić, Jelena
Spasić, Jelena Stojković, Kristina
Bojović, Marija Tatarević, Marina Mitić
Jekić, Marko Babić, Milena Rajić,
Milica Dordević, Miloš Davidović,
Miloš Pucarević, Miloš Turinski,
Natalija Pešić, Nataša Pančić, Nataša
Stamenković, Neda Lang, Nikola
Stanojčić, Sara Kasapović, Silvana
Durčević, Tatjana Jovanović, Vladan
Buha, Zoran Jović, Žaklina Teofilović.

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Jadranka Ilić

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

BiroGraf

TIRAŽ

5.000 komada

Human resources

Kadrovsko

People

Operation

Staff

Talenti

Saradnici

Zaposlenici

Resursi

...

...

Koliko različitih reči za jednu prostu i običnu reč – LJUDI. Da li možemo da pojednostavimo rečnik ili moramo da koristimo komplikovane i fensi izraze kao:

**Talent Acquisition Manager For High Performance Team
(kadrovik koji zapošljava kelnere u hotelu)**

Moja kuma Tanja mi je davno rekla da postoje tri plemenita zanata: doktor, sveštenik i učitelj. Ja sam pre 18 godina odlučio da se bavim učiteljskim poslom. Putujem po belom svetu i donosim novo znanje u Srbiju – controlling iz Nemačke, KAIZEN™ iz Japana.

Pre 6 godina odlučio sam da napravim CONTROLLING MAGAZIN. Pre 3 godine odlučio sam da napravim KAIZEN™ MAGAZIN. E, sada sam odlučio da napravim i HRM MAGAZIN, prvi časopis u Srbiji posvećen ljudima. U ovom broju pročitajte tekstove 20 autora koji se bave ljudima u Srbiji. Podržite autore u njihovoj želji da podele znanje. Odajte im priznanje na hrabrosti da se bave plemenitim zanatom – prenošenjem znanja. Ja im se od srca zahvaljujem na nesebičnoj pomoći, energiji i vremenu da pokrenemo nešto divno u Srbiji. Za ljude.



Bojan Šćepanović
Direktor
Menadžment
Centar Beograd



Dobar izveštaj štedi vreme HR menadžeru!

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)

SADRŽAJ



08

KONFERENCIJA

- 08 SRBIJA SE BUDI!**
1.HRM kongres 2018.
 23.februar 2018.

HR STRUKA

- 44 Nataša Stamenković**
 Chief Operations Officer, ROAMING GROUP
- 46 Milena Rajić**
 HR direktor, JT INTERNATIONAL
- 50 Marina Mitić-Jekić**
 Senior Human Resources Director, HEMOFARM STADA SCEE
- 54 Natalija Pešić**
 Rukovodilac ljudskih resursa, VIP MOBILE
- 56 Žaklina Teofilović**
 Head of HR, SR TECHNICS
- 60 Elizabeta Mirčevska**
 HR Regional Director - Serbia, Montenegro and Macedonia, ATLANTIC GRUPA
- 62 Milica Netković**
 Direktor ljudskih resursa grupe, KAPPA STAR GROUP
- 66 Vladan Buha**
 Direktor za talente i razvoj zaposlenih, NIS AD
- 70 Anja Dadasović**
 HR menadžer, KOTEKS VISCOFAN
- 72 Gordana Jankov**
 HR direktor, DIJAMANT AD



62



76

INTERVJU

- 76 Draško Marković**
 Izvršni direktor za ljudske resurse, TELEKOM SRBIJA

INTERVJU

- 84 Tatjana Jovanović**
 Director HR South East Europe, PHILIP MORRIS



88

PARALELNI INTERVJU

- 88 Aleksandra Dutina**
 HR direktor, CARLSBERG SRBIJA
- Jasna Jovanović**
 HR direktor, ROCHE

SPOMENAR

- 97 Jelena Blagojević**
 HR menadžer, MEDIGROUP
- 97 Neda Lang**
 HRBP Smart Grid IT, SCHNEIDER ELECTRIC DMS



Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute



1985. Osnovani

60+ Zemalja

55+ Kompanija

45+ Industrija

30+ Jezika

6 Kontinenata

1 Kaizen Institute

SRBIJA SE BUDI!

1. HRM KONGRES 2018.

Beograd, Hotel Zira
23. februar 2018.





Pred više od 250 učesnika, osamnaestogodišnji Pavle Šćepanović je otvorio 1. HRM kongres 2018. Pavle predstavlja budućnost Srbije i svojim ličnim primerom je pokazao kakvu mladost Srbija ima. Pavle je zatim najavio i prve govornike, što je izazvalo veliko oduševljenje u publici. Prva tri govornika su bila tri najbolja studenta Ekonomskog fakulteta: Sara Kasapović, Nikola Stanojčić i Ana Ković. Oni imaju po 22 godine, prosek ocena iznad 9,50 i predstavljaju ono najbolje što Srbija ima u ljudskim resursima. Ovo troje mladih ljudi je jasno pokazalo svim HR direktorima šta mlade generacije očekuju od budućeg poslodavca.

Pored tri sjajna studenta, na kongresu smo imali i četiri panela:

- Panel 1: Sindikati - prijatelji ili neprijatelji poslodavca?
- Panel 2: Tržište radne snage - da li Srbija ostaje bez radne snage?
- Panel 3: Employment branding - prolazna moda ili neophodnost?
- Panel 4: Dualno obrazovanje - smrt za Srbiju ili velika šansa?

... kao tri sjajna govornika:

- Dražen Maravić, Direktor, Nacionalna akademija za javnu upravu
- Žaklina Teofilović, Head of HR, SR Technics
- Jelena Lukić, HR direktor, Geodis

Najveću vrednost ovog kongresa čine panelisti i učesnici, kao i njihova interakcija. Panelisti dolaze iz najboljih kompanija iz Srbije i nalaze se na menadžerskim pozicijama u HR sektorima: Telekom Srbija, NIS AD, Elektromreža Srbije, DDOR Novi Sad, Air Serbia, Atlantic Grupa, Yazaki, Koteks Viscofan, Leoni, Trelleborg, Koncern Bambi, Pro Credit banka, Magna Seating, Falke, Dexy Co, VIP Mobile, Carlsberg Srbija, Tehnomanija, Tarkett, Victoria grupa, Geodis, SR Technics.

Na kongresu je bilo i preko 250 učesnika koji su napravili sjajnu atmosferu. Ovo je jedinstveni kongres u Srbiji koji okuplja HR profesionalce i pomera celu HR delatnost na još viši nivo.

Panelisti i učesnici kongresa pokazali su da se „Srbija budi“. Srbija ima potencijale da bude rasadnik sjajnih talenata, bez obzira na realne teškoće koje postoje.

SARA KASAPOVIĆ

Student IV godine

EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU

Zadovoljstvo mi je što prisustvujem kongresu i što sam čula gledišta o pitanjima koja su za nas, studente, suštinski važna. Kongres je i prilika za suštinski novi nivo povezivanja sa kompanijama i formulisanje dugotrajnih veza i međusobnih odnosa – kako bi univerziteti i privredni subjekti svojim zajedničkim delovanjem dali esencijalnu podršku razvoju karijere, a koja je u interesu studenata koji treba da pronađu dobar i siguran posao.

Na fakultetu sam član tima koji rešava i probleme iz prakse, moja preokupacija su finansije, istovremeno sam koordinator i mentor u timu koji pruža podršku i pomoć brucosima i mladim studentima, olakšava im snalaženje i lakšu tranziciju iz progarama srednjoškolskog obrazovanja u uslove koji se postavljaju u ustanovama visokog školstva.

Rad u timu, kroz radionice i treninge koristan je i podsticajan, suočavamo se sa brojnim situacijama iz prakse, navikavamo se i na individualnu odgovornost i na timski rad. Mišljenja sam da je nužno što više afirmisati i praktično realizovati programe ovog tipa i uspostaviti češću saradnju sa privrednim okruženjem. Nije dovoljno deklarativno se zalagati za promene u obrazovnom sistemu, već podsticati aktivnosti saradnje sa privredom i organizovanjem studentske prakse. To bi predstavljalo kvalitetan pristup i jedini ispravan put, koji se temelji na efikasnom spoju teorijskog znanja i prakse. Od kvaliteta i raznovrsnosti studijskih programa koji se nude studentima zavisi i prilika za afirmaciju, uspešno planiranje i razvoj karijere. Maksimalno „Što veća knjiga, to veće znanje“ mislim da nije više upotrebljiva i ne predstavlja modus.

Ekonomski fakultet u Beogradu ima diversifikovanu saradnju sa kompanijama. Očekujem i nadam se da će se, nama studentima, sve više prostora pružati za proveru naučenog u direktnom, praktičnom radu. Doživotno učenje je imperativ modernog poslovanja i rukovođenja, ali ne kad je svedeno na jednu dimenziju i odvojeno od procesa koji su permanentni. Stručna znanja je potrebno permanentno unapređivati i usavršavati.





NIKOLA STANOJČIĆ

Student četvrte godine
EKONOMSKI FAKULTET U BEOGRADU

Prilično sam prosečan student sa prosekom 9,8. Mada ono što smatram jednom od velikih stvari koje sam radio jeste, da sam prošle godine bio kapiten tima Univerziteta u Beogradu koji je išao na evropsko prvenstvo za investicione analize. Radim kao praktikant u kompaniji “Ernest end Jang”, a nakon završetka studija planiram da upišem MB u Americi. Na ovom kongresu koleginica Ana i ja smo imali lep zadatak da kažemo šta mladi očekuju u društvu, posebno mladi koji tek završavaju fakultet i koji žele odmah da se angažuju. Koje prepreke vidimo? Nešto što možda ne vide HR direktori u preduzećima. Hajde da napravimo

sponu između njihove prakse i naših ciljeva. Glavne zamerke su da se mladima ukaže neophodno poštovanje, da im se da određeni prostor da oni mogu da se dokažu. Stvara se jedna negativna slika da mladi treba odmah da budu spremni za posao, ali preduzeća treba da prepoznaju koliki se potencijal krije u mladima. Da im daju prostor da se istaknu i da im obezbede posao.

Moja preporuka je da nam pokažu da su zaista preduzeća koja tvrde da jesu. Posebno ona velika. Jer, potreban je jedan skandal da uništi reputaciju preduzeća kod mladih (na primer, skandal da radnici ne mogu da idu u toalet, ni lično iskustvo u tim preduzećima

ne može da „opere“). Ugled se teško gradi, a lako se gubi. Preduzeća moraju u praksi da dokažu da će ti mladi ljudi u narednim godinama voditi njihova preduzeća. Da nema potrebe otići van zemlje, i na tome moraju da rade obe strane. Za razliku od mnogih kongresa, na ovom smo dobili priliku da kažemo nešto. Vidim da se od ovog kongresa može napraviti nešto mnogo veće. Jer, ovde su ljudi koji odlučuju o zapošljavanju i angažovanju nove radne snage, daju informacije šta mladi mogu da očekuju i kako da se te dve strane upute jednim procesom direktnog sučeljavanja. Ne mora to da se rešava preko kongresa, ali dijalog je potreban.

Panel 1: Sindikati – prijatelji ili neprijatelji poslodavca?





JELENA STOJKOVIĆ

**HR Operations Manager and HR Business Partner
ATLANTIK GRUPA**

Meni je drago što se oformio HR kongres. Imamo neformalne sastanke, ali u regionu ovakvi skupovi su uobičajeni. Mi smo firma iz Hrvatske, gde je HR zajednica veoma aktivna. Ovo su skupovi gde mi imamo prilike da razmenimo iskustva i da se međusobno ne doživljavamo kao konkurenti, nego kao partneri, koji mogu mnogo da nauče jedni od drugih. Na ovakvim seminarima čujemo i neke slične probleme sa kojima se sami suočavamo. Rešenja koja su iskorisćena mogu da budu dragocena. Jedna od tema ovog kongresa su sindikati, sa kojima saradujemo svaki dan. Odnosi sa zaposlenima, radno-pravna strana i kako ona izgleda iz ugla HR-a, mislim

da mi nemamo dovoljno razmene informacija.

Pre nekih 12 godina, kada sam ja počinjala posao, HR sektor u firmama nije ni postojao. Dolazak stranih kompanija i priliv investicija doneo je i HR odeljenja u preduzeća. To je bila neka tendencija. Posao HR-a izuzetno utiče na poslovanje firme. Kod nas je veoma razvijen koncept biznis partnerstva. Ne možete biti samo HR, već morate da razumete suštinu biznisa koji predstavljate. Morate da znate kako diše vaša kompanija da biste mogli to da radite. Veoma je kompleksna pozicija i vrlo je zanimljivo to gledati iz dva ugla, ali vi ste jedan od predstavnika. Pred biznisom, pred menadžmentom, pred ljudima, pred sindikatima. Uloga HR će samo još

više jačati i njihova uloga će sa godinama biti sve važnija.

Moja kompanija puno ulaže u svoje zaposlene. Prošli smo gotovo sve načine privatizacija. Bilo je nepopularnih mera i reorganizacija, ali od kako je poslednji vlasnik Atlantik grupa preuzeo fabrike, puno je urađeno da se podigne organizaciona kultura. U našem sastavu je kompanija koja proslavlja 95 godina poslovanja, ali i jedna stara tek nekih tri godine. Imamo kompaniju u kojoj je sindikat veoma jak i u kojoj bi se reklo da još Tito živi, do moderne firme u kojoj se ne obraća toliko pažnja na sindikat, jer se živi drugi život. To je naša uloga da pomirimo sve te različite strane i da svi živimo dobro pod istim kišobranom.



DEJAN BOTIĆ
 HR direktor
 DDOR NOVI SAD

Na Kongresu je obuhvaćen dosta širok spektar tema. U odnosu na konferencije kojima sam ranije prisustvovao, ovde je uz veliki broj učesnika, panelista i govornika sveobuhvatno analizirano više tematskih celina koje se nameću svojom aktuelnošću i značajem.

Moja sugestija je da na narednom kongresu elaboriramo proces digitalizacije i reperkusije na HR.

Sindikata nikada ne može biti na margini. Položaj sindikata nije indetičan u svim kompanijama, obezbeđivanje uslova za neometano odvijanje socijalnog dijaloga mora biti u agendi svih poslovnih subjekata. Mi smo u kompaniji prošli mnogo razvojnih faza i transformacija i možemo iz rakursa učinjenog da sagledavamo procese i validiramo metode.

Problem kao što je staff lizing dugo je predmet razmatranja, na stolu je, kolokvijalno rečeno, a nije definitivno rešen. Time bi mogli da se bavimo na nekom od narednih okupljanja.

Lično mislim da pozicioniranje HR službe, njena efektivna moć i opseg poslova kojima se bavi, bez obzira na organizacioni model, u mnogome zavisi od stava i odnosa top menadžera. Prvi čovek kompanije nekada svojim vizijama i planiranim zadacima ocrtava i agendu delovanja odeljenja, direkcija, službi HR-a. Ta neukorenjenost potrebe za kvalitetnim bavljenjem ljudskim resursima nije relikta prošlosti i nije zanemarljiv limitirajući faktor. Prevazilaženje takvog poimanja i stanja stvari je nešto čime se ubuduće moramo pozabaviti.

Kadrovi, zarada i radni sporovi su i dalje referentno polje rada HR službe u percepciji. Objektivno, do nedavno nisu ni postojala odeljenja za ljudske resurse unutar organizacija, već „kadrovska služba“ koja se bavila uglavnom zapošljavanjem i platama. Međutim, danas HR odeljenja imaju puno više funkcija i igraju znatno veću ulogu nego što je to bio slučaj s kadrovskom službom. Ko u budućnosti ne bude ulagao u delove organizacione celine koja se bavi ljudskim potencijalima, neće biti konkurentan na tržištu. Naime, ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse. Mislim da se bavljenjem pitanja ljudskih resursa u jednom najširem smislu moraju baviti bukvalno svi menadžeri, da se obezbedi sinhronizacija po vertikali, svaki menadžer se danas na ovaj ili onaj način stara o najmanje desetak zaposlenih.

U DDOR Novi Sad trudimo se da pratimo trendove i modernizujemo način rada. Naravno, u saglasnosti sa ciljevima i politikom kompanije. Nastojimo da HR služba bude u funkciji efikasne realizacije globalnih ciljeva. Prošli smo u svojoj istoriji poslovanja različite periode. U toku transformacije fokus je bio na racionalizaciji, uštedama, pa i tehnološkim viškovima. Sada smo već u ciklusu koji iziskuje i angažovanje mladih, zapošljavanje. Planiramo uspostavljanje čvršće povezanosti sa obrazovnim institucijama, zalažemo se da u okviru dualnog obrazovanja pozicioniramo i obrazovni profil: službenik osiguranja. Pitanje svih pitanja je, da li kompanija zaposlene tretira kao trošak ili investiciju. Od toga zavisi i opredeljivanje budžeta za potrebe edukacije, usavršavanja.

Optimista sam kada je perspektiva HR-a u pitanju. Postepeno dobijamo na značaju i plastično bih mogao da opišem da smo zauzeli mesto za velikim stolom, koje nam i pripada. Dalji razvoj je poželjan i moguć, stalno unapređenje modela, tehnika i alatki su imperativ.



DRAŠKO MARKOVIĆ
Izvršni direktor za ljudske resurse
TELEKOM SRBIJA

Veliko mi je zadovoljstvo da prisustvujem i aktivno učestvujem u radu kongresa. Ovo je jedan u nizu prestižnih događaja u organizaciji MCB-a. Teme su aktuelne i dobar je izabrani način na koji su prezentirane i elaborirane. Zaposleni su jedan od najznačajnijih resursa firme. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom organizacije kojim se bave viši nivoi menadžmenta/upravljanja.

Izdvojio bih temu o sindikatima koja je od velikog značaja za kompanije sa većinskim državnim delom u strukturi vlasništva. U njima koegzistira veliki broj sindikata i veliki broj zaposlenih koji su članovi sindikalnih organizacija, tako da se neka pitanja materijalnog i socijalnog statusa radnika otvaraju gotovo na dnevnom nivou. Unapređenje statusa, garantovanje prava proisteklih iz zakonske regulative, poboljšanje materijalnih uslova, smatram veoma bitnim, kao i uspostavljene forme dijaloga poslodavaca, države i sindikata na tripartitnoj osnovi. Bitno je da konkretna rešenja budu u funkciji ukupnog razvoja, da poslovni rezultati, efikasnost i ciljevi budu jedno od ishodišta. Telekom Srbija, izuzetna prava pruža i garantuje svojim zaposle-

nima. Mi seriozno modifikujemo naše procese i procedure, poštujući interese radnika.

Na kongresu su mogla da se čuju mišljenja stručnjaka iz različitih kompanija, raznorodnih delatnosti i drugačije strukture vlasništva. Modeli jesu uporedivi, ali nisu jednako primenjivi. Bitno je ukrštanje iskustava i njihova kristalizacija. Univerzalnih rešenja nema ni u privredi, ni u životu. Dobra volja za dijalogom je iskazana i ovde mora biti segment poslovne prakse.

Verujem da se može konstatovati da MCB dugi niz godina pomno prati menadžersku svakodnevicu i artikuliše je i izborom tema.

U poslednjih nekoliko godina Direkcija za ljudske resurse Telekoma Srbije postigla je značajne rezultate u sferi organizacione transformacije. To je rezultiralo uštedama, donelo nam je racionalizaciju procesa i benefit, učinilo nas konkurentnijim, efikasnijim. I dalje se krećemo u pravcu maksimalnog korišćenja raspoložive tehnologije i razvijanja mehanizama koji omogućavaju da naši zaposleni razvijaju svoje kompetencije. Svesni smo tržišne konkurencije, našeg položaja i potreba koje vreme nalaže, tako da je planski i strateški stalni razvoj naš imperativ.



KRISTINA BOJOVIĆ

Izvršni direktor za ljudske resurse
ELEKTROMREŽA SRBIJA

Mogu da pohvalim ovaj kongres, s obzirom na veliki broj učesnika naše branše. Najveći benefit ovakvih događanja je razmena iskustva, a prilika da se iz iskustva sazna kako se rešavaju određeni problemi je veoma dragocena.

EMS ima jedan reprezentativni sindikat i osam sindikata koji su zahtevna privredna društva u okviru tog sindikata. Napomenula sam na panelu da EMS, za razliku od drugih učesnika na konferenciji, posluje po regulativi javnih preduzeća gde se ne pregovara samo sa sindikatima, već tripartitno sa državom. To ni Telekom, ni Atlantik grupa, ni AIR Srbija ne radi. Oni pregovaraju direktno sa sindikatima. Mi imamo malo teži zadatak. Naš sindikat je deo "Elektroprivrede Srbije".

Jedna od tema koja je bila na ovom kongresu jeste dualno obrazovanje. A to je veoma važno. A za sledeći put bi možda trebalo da bude razvojna tema. Razvoj zaposlenih i edukacije. Procesi se brzo menjaju, ali se tako brzo i ukidaju. EMS puno ulaže u edukaciju zaposlenih. U inženjere, u razvoj za soft skills, a imamo i tim bulding-e u saradnji sa sindikatima, kao i velike radničke igre. Sve su to stimulansi za radnike.

Kada je naša kor delatnost - energetike, suštinski nemamo problem sa deficitom radnika. Mi smo poželjan poslodavac, ali imamo problem u odlasku zaposlenih u inostranstvo, posle određenih godina provedenih u firmi. Upravo zbog plata. Problem je kako zadržati najstručniji kadar - IT i inženjere za prenos električne energije. I jako je teško naći kvalitetnog HR-a, koji nije zapakovani HR iz neke banke koji dobija instrukcije iz centrale, odnosno paketirane stvari koje treba izvršiti. A EMS sada ne može bez HR-a. Do 2012. godine imali smo samo kadrovsku službu, ali su se oni bavili radno-pravnim delom. Ugovorima, slobodnim danima i sl. Sada imamo ISO standard za obučavanje, edukaciju i razvoj.

Zaposleni su glavni resurs preduzeća. Koliko HR tim donosi dobre odluke o zapošljavanju kvalitetnih radnika, povezano je sa uspehom i rezultatima firme. Dobra selekcija garantuje dobro poslovanje.

NATAŠA STAMENKOVIĆ

Chief Operations Officer
ROAMING GROUP

Teme su vrlo aktualne, odziv i interesovanje HR profesionalaca je dobro. Tematski okvir se uvek može proširiti, ali danas smo na kongresu problematizovali pitanja sa kojima se na dnevnom nivou u svom radu susrećemo. I društveno relevantna jeste tema o ulozi sindikata. Uostalom to se nalazi i kao obaveza u procesu pridruživanja, zato je bolje da u ovoj fazi konkretizujemo pitanja, upoznamo se sa iskustvima. Uvek je bolje nečemu ići u susret, nego reagovati pod pritiskom moranja. Uloga sindikata nije jednoznačna i nije istovetna za sve, očekuje se i involviranje države u dijalogu, i ovo danas je trasiranje pravca. Inkliniramo nordijskom, skandinavskom rešenju koje radnicima obezbeđuje maksimalne uslove i prava, moramo smanjivati razliku između proklamovanog i stvarnog.

Zahvaljujući globalizaciji i digitalizaciji, pa i društvenim mrežama, razlike u metodologiji rada su redukovane. Sve politike, procedure i tehnike su nam dostupne, informativna kompetentnost je značajno veća. Zaposleni u HR-u su svakoj kompaniji važni kao instrument profita. Ljudi su deo i način ostvarenja profita i relevantnost HR-a počiva na tome, a ne na altruizmu, posebnosti po sebi.

U svojoj praksi mi nismo posegnuli za modelima koji su implementirani u radu Gazprom Neft-a, zato što postoji kulturološka distinkcija, domicilna regulativa je drugačija i bilo je nemoguće prosto preuzimanje gotovih rešenja. Mi smo kreirali nove načine i sredstva, nismo sledili ni tradiciju NIS-a, koja je izvirala iz drugačijeg društveno-ekonomskog modela.

Teškoća sa kojom se u poslovnoj svakodnevnicu susrećemo situirana je u našoj teritorijalnoj razudnosti. U komunikaciji je i jezička barijera jedan od faktora, ali dobro poslovanje kompanije kao cilj harmonizuje nas i minimizira razlike.



MARKO BABIĆ

Direktor za ljudske resurse
AIR SERBIA



Mislim da su ovakvi kongresi veoma značajni jer pre svega označavaju povezivanje i networking ljudi. Tu dolazi od razmene najbolje prakse koje se implementiraju u drugim kompanijama. To utiče da funkcija ljudskih resursa na celokupnom tržištu bude razvijenija i da ceo ambijent rada u našoj zemlji bude bolji. Smatram da ovakvi kongresi imaju prošireno dejstvo jer uvek će najbolji saveti i najbolja praksa između kolega biti dragocena. Air Srbija implementira sve najbolje prakse vezane za avio industriju.

I pre HR-a postojao je HR. Uvek su postojale službe koje su zadužene za ljude. Da li se sedelo u ekonomskim poslovima, u finansijama ili sl. HR uvodi jedan drugačiji način upravljanja i razvijanja ljudskih resursa s jednom filozofijom, da kompaniju čine ljudi i da je kompanija uspešna u onoj meri u kojoj je uspešan svaki njen

zaposleni. Naš zadatak je da obezbedimo prave ljude na pravim mestima, da razmišljamo unapred i da obezbedimo da kompanija ima održivu budućnost i održivi razvoj. A to znači imati adekvatna znanja i veštine.

Postoje različiti vidovi podsticanja radnika. To nije jedna aktivnost, to je niz aktivnosti koje sprovedite svakog dana. Oni čine organizacionu kulturu, a ona odslikava kako se zaposleni osećaju u jednoj kompaniji. To se održava na njihovu produktivnost, na njihovu lojalnost i sve što je važno.

Air Srbija ima više sindikata i ja sam imao želju da učestvujem baš na panelu o sindikatima. Jer sam pristalica stava da poslodavac i sindikati treba da budu partneri. Deo su iste kompanije i zadatak je da poslodavac bude pod znacima navoda najveći sindikat. Zalažem se za to i više puta sam ličnim primerom dokazao da zaposleni kada

dode kod mene, kao kod predstavniku poslodavca, dobije potpuno istu, čak i detaljniju informaciju od one koju bi dobio u sindikatu. Naravno, ne treba gubiti iz vida to da je prvenstveno cilj kompanije da ostvaruje dobre rezultate i da obezbedi svoju budućnost, a time i budućnost zaposlenih. Uvek će biti zahteva koji nisu racionalni, koji su zasnovani na emocijama a ne na argumentima, koji nisu orjentisani na biznis i zadatak poslodavca je da napravi razliku.

Postoje različite sfere u HR-u, koje bi trebalo obraditi. Mislim da bi dobra tema narednog kongresa trebalo da bude razvoj zaposlenih i vezivanje zaposlenih za organizaciju. Druga tema bi bila upravljanje performansama zaposlenih i sistemi nagrađivanja. Teme ovog kongresa, moram da naglasim, aktuelne su i dobro definisane. Sugestija bi bila da paneli traju duže.

DUŠAN VUKOVIĆ

Potpredsednik
SAVEZ SAMOSTALNIH SINDIKATA SRBIJE

Mladi i uspešni ljudi na ovom kongresu daju nadu da imamo dovoljno mladih koji veoma zrelo razmišljaju i koji su već ovog trenutka spremni da uđu u ono što se zove proizvodni proces. Da ono što su tokom školovanja naučili, mogu i da primene. Za najuspešnije studente, sa visokim prosekom, kao mali znak pažnje, sindikat je obezbedio produženi vikend u našem hotelu u Vrnjačkoj banji.

U ovim vremenima visoke tehnologije, veoma su važni ljudski kontakti. To je i posao menadžera za ljudske resurse. Na neki način oni oblikuju i internu i eksternu javnost o radu, poziciju njihovih kompanija, ali veoma je važno imati dobre odnose sa radnicima. Čim se udružuju u sindikate, potrebni su i dobri odnosi sa sindikatima. Smatram da smo na sličnom poslu. Mi koji profesionalno obavljamo poslove u sindikatima i HR direktori, potrebno je da napravimo jedan ambijent u kome će se radnik osećati poštovano, u kome će se radnik stimulisati i gde će se vrednovati njegov rad u ukupnim rezultatima jedne kompanije. Mislim da je suštinski posao HR direktora da pravovremeno informiše sindikate o poslovanju kompanije i njenim rezultatima. Jer, sindikati u tome moraju da učestvuju i mislim da je HR direktoru važno da na neki način uskladimo privatan i poslovni život. Vidimo da sve više radimo, da su poslodavci sve zahtevniji i da se od radnika sve više očekuje i mislim da tu mora da se napravi nekakav balans. Da na posao dolazite s osmehom i da se s osmehom vratite kući. Da ispunite radni zadatak i da doprinesete rezultatima kompanije. Na ovom kongresu učestvuju HR direktori velikih kompanija koje imaju sindikate, tako da mislim da su kompetentni da govore o sindikatima i saradnji sa menadžmentom.



Panel 2: Tržište radne snage – da li Srbija ostaje bez radne snage?





MILOŠ DAVIDOVIĆ

HR direktor
YAZAKI

Drago mi je što je konačno organizovan kongres HR menadžera u Srbiji, a da u organizaciju nisu uključene strane konsultantske firme i da nisu forsirane teme koje su irelevantne. Mi, učesnici, smo zaista danas elaborirali pitanja koja su aktuelna, sa kojima se realno susrećemo, koja u bliskoj budućnosti mogu da utiču na oblikovanje poslovne realnosti. Veoma sadržajan dijalog je vođen, sve pohvale organizatoru. Verujem da možemo zadržati dinamiku okupljanja na godišnjem nivou, a sugestija je da se involvira i rad u radionicama kako bi se ostvarila što bolja interakcija.

Specifičnost YAZAKI-a je dobro osmišljen i razvijen sistem prijema novih radnika. Tu su već uspostavljeni standardi čija primena ima valorizaciju. Nije prevalentno koju školu je kandidat završio. Kod nas radnik, kada počinje, prolazi kroz nekoliko nivoa obuke. Prvi je identičan za sve, bez obzira na poziciju. Potom, za radnike u proizvodnji imamo tri faze obuke. Prvi je teorijski rad u učionici u trajanju od nedelju dana, onda se ulazi u trenažni centar gde, uz simuliranje uslova u proizvodnji, kandidati provode još nedelju dana, i u završnom delu sledi dodatna obuka. Time se stiče licenca za određeno radno mesto. Moguće je licencu obnavljati i sticati novu za neko drugo radno mesto.

U situaciji u kojoj se nalazimo, suočeni sa deficitom radne snage za određena proizvodna zanimanja i ona usko stručna, odgovornost je na poslodavcima da se tretmanom zaposlenih, omogućavanjem usavršavanja i napredovanja nadmeću sa drugim poslodavcima. Trka se sada vodi i oko zaposlenih, ne samo oko profita. U skladu sa tim, radnik budućnosti može biti samo neko ko promene doživljava kao izazov, ima dozu inicijativnosti i pokazuje kreativnost i fleksibilnost, a poslodavac na segmentu edukacije i motivacije mora posebno brižljivo raditi, dugoročno i strateški, a ne palijativnim merama na dnevnom nivou.



ANJA DADASOVIĆ

Menadžer za ljudske resurse
KOTEKS VISCOFAN

Ovde osetite da se razvija HR sektor i to nam mnogo govori i na osnovu toga koliko je učesnika došlo i o čemu sve pričaju. Ali ovde smo prvenstveno zbog svojih zaposlenih. Lepo je pričati o uspehu kompanije ali je sve uzalud ako to naši radnici ne misle. Osim finansijskog momenta koji je za radnike veoma bitan, važno je i pružiti im mogućnost da se usavršavaju i da se razvijaju. Posebno mlađim generacijama koje to zahtevaju. Ono što ih drži u kompaniji i što će ih držati jeste mogućnost da se usavršavaju i napreduju, ne samo hijerarhijski, već generalno.

Službe za ljudske resurse su novijeg datuma, ali u odnosu na službe koje su se ranije bavile ljudima, one su donele neke nove vrednosti. Zaposleni se sada stavlja u centar pažnje. Zato su ovakvi kongresi veoma važni.

Upravo smo na ovom kongresu čuli rečenicu da HR predstavlja jednu vrstu sindikata za sve zaposlene. Firme su postojale i pre HR-a, ali sada su HR službe u stvari odeljenja podrške da se čuje glas radnika i da se uspostavi ravnoteža između zahteva poslodavca i želja i planova zaposlenih. Tako da mislim da se vidi koliko HR doprinosi firmama i koliko njihova cena na tržištu raste.

JELENA SPASIĆ

Head of HR WSD Sites Serbia
LEONI WIRING SYSTEMS SOUTHEAST

Prvi put sam aktivni učesnik u ulozi paneliste i izuzetno sam zadovoljna tokom i sadržajem kongresa. Poseban kvalitet predstavlja prisustvo velikog broja mladih ljudi i profesionalaca iz HR struke. Ujedno, odziv je pokazatelj i istinske potrebe za ovakvim vidom okupljanja. Teme koje smo tretirali iznedrila je sama praksa, u našoj svakodnevnici one se nalaze visoko na agendi i dobro je što smo imali prilike da celovito i svestrano ukažemo na sve aspekte i predstavimo primere iz prakse.

Na ovom području stalno se javljaju nova znanja i nove strukturne grane sa svrhom sistema razmene znanja i neprekidnog sistematskog učenja i napredovanja. Danas smo na panelu Employment Brending dotakli i oblast komunikacija i marketinga, tako da bi moj predlog bio da na narednoj konferenciji ili kongresu čujemo stavove stručnjaka koji rade u ovim oblastima.

Interna komunikacija je za mene intrigantna tema u korelaciji sa Employment Brending-om. Nužno je pozabaviti se načinom na koji komuniciramo sa našim zaposlenima, posebno sada u eri digitalizacije, da obezbedimo i da zaposleni mogu uputiti povratnu informaciju, neku meru njihovog učešća, a i našu stalnu dostupnost.

Leoni, generalno, kao deo jedne velike internacionalne kompanije posluje u jednom definisanom sistemu, poznati su modeli i procedure. Kako smo deo auto industrije, pretežni deo smernica i odrednica nalazi se u okvirima sistema upravljanja kvalitetom. Nama, u Srbiji, izazov predstavlja da budemo kreativni i inovativni i da alatke i tehnike prilagodimo potrebama naše zemlje i tržišta.

Mi imamo puno best practices rešenja i najviše smo se izdvojili u kreiranju internih modela razvoja zaposlenih. U prošlosti radna snaga je bila dostupna i nije bila tretirana kao resurs u koji treba posebno investirati. Sada je situacija izmenjena, i mi ulažemo mnogo više u treninge i razvoj. Rastuća potreba za pronalaženjem i zadržavanjem talentovane radne snage govori nam da upravljanje ljudskim resursima postaje strateški deo poslovanja. Mnoge organizacije, i mi među njima, efektivno traže, zadržavaju i usavršavaju zaposlene jer se služe alatima za upravljanje ljudskim resursima. Smislili smo nekoliko inovativnih rešenja koja su umnogome doprinela da prilikom otvaranja fabrike u Malušištu i Nišu, angažovanje radnika bude mnogo lakše. Ostavljamo prostor da ljudi napreduju i razvijaju se permanentno.

Intenzivno saradujemo i sa kolegama iz drugih zemalja i primećujem ubrzani razvoj struke u Rumuniji. Oni prednjače jer su bili suočeni sa mnoštvom problema. Uspešno prevazilaženje problema osnažilo je kapacitete sa kojima su raspolagali. U narednom periodu trudiću se da proizvode koje smo razvili u Srbiji plasiramo kao best practices, čime ćemo ih učiniti delom globalnog standarda.

Nemačka je dobar primer pravilnog razvoja dualnog obrazovanja. Zakonodavstvo je dalo potrebnu logističku podršku. Verujem da se mogu inkorporirati i iskustva nas iz Leonija. Mi smo mnogim mladim ljudima pružili priliku da steknu znanja, nauče se radu u internacionalnoj kompaniji i, generalno gledano, taj neformalni vid obrazovanja je jednako važan.



MILOŠ TURINSKI

INFOSTUD



Ljudi su najvažniji. Ovakvi kongresi su zato veoma značajni da bismo naučili da se međusobno moramo uvažavati, slušati i da to prenesemo u svoje firme. Definitivno, fokus se sa poslodavca mora prebaciti na zaposlene. Njima treba pružiti stimulatívno radno okruženje i posebno obratiti pažnju na njihove potrebe. Ovakva dešavanja su prilika da se HR timovi usavršavaju, kako horizontalno, tako i vertikalno.

Upravo čujemo i vidimo da je teško zadržati kandidate i zaposlene. Nama radna snaga već nedostaje. Po našim statistikama, ima puno deficitarnih kadrova. Naravno, tu IT prednjači definitivno, ali deficitarni su i zanati. Teško je naći automehaničare, frizere, pekare, mesare, zavarivače, buregdžije i sl. Te profesije nisu dovoljno promovisane. Danas deca nisu svesna da na tim poslovima mogu da zarade i do 100.000 dinara mesečno.

Zato HR ima obavezu da ulaže u svoje zaposlene. Da ih slušaju, da imaju kontinuirane razgovore, da to ne bude samo tokom prijemnog intervjua i više nikada. Da osluškuju potrebe i da im izlaze u susret. Ulaganje u zaposlene je i davati im priliku da se usavršavaju, i slušati njihove ideje, da rastu, kreću se i napreduju u kompaniji. Zaposleni moraju da se osećaju kao deo te kompanije. Da sebe vide u kompaniji i u narednim godinama.

Istraživanje "Infostuda" pokazuje da je plata tek na trećem mestu po važnosti kod zaposlenih. Prvo je radno okruženje i izazovni posao. Da nečemu teže, a ne da rade mehanički, da dođu na posao i otkućaju osam sati. Tu je želja i mogućnost za napredovanjem veoma izražena.

ZORAN JOVIĆ

HR direktor
TRELLEBORG

Oduševljen sam idejom da se organizuje kongres posvećen HR-u. Vezani smo uvek za lošiji deo našeg posla, a nikada za ono dobro što donosimo. Mi smo ljudi koji ponekad imaju i tešku dužnost da kažu – „žao mi je nisi dovoljno dobar, moram da te otpustim“. Ona druga strana, kada kažete – „čestitam, dobio si nagradu“, ili “imamo novi motivacioni sistem, hoćeš da dođeš da radiš kod mene” ili “unapređen si”, to se negde gubi. Tako da je ova Bojanova ideja nešto fantastično i nadam se da će kongresa biti svake godine. Svako vreme će doneti i nove teme. Teme ovog kongresa su veoma aktuelne i one koje nas bole, ali videćemo da li ćemo na sledećem govoriti odakle ćemo uvoziti radnike, jer Srbija prolazi sve ono što su prolazile i

druge zemlje, samo mi kasnimo. Kada mi budemo došli do nivoa da zapošljavamo ljude, biće pitanje odakle ćemo ih uvoziti. To će biti posao HR-a. Ništa se ne bi dogodilo ni da ga nema. HR može da bude dobar, a može da bude i loš. Sve zavisi koliko doprinosi. Za svoju službu mogu da kažem da doprinosi puno, ali prihvatom i mišljenje drugih. Zato ovakvi kongresi izvlače HR iz mraka. Zanatlije, da tako kažem. Ako se neko boji da od HR-a zatraži pomoć, a HR je uvek uključen u politiku kompanije, onda nešto nije u redu. Danas imate salonske HR direktore i imate one druge koji su uvek sa svojim radnicima. Nikada nisam prihvatao da živim van grada u kome posluje moja firma, uvek sam živeo u mestu u kome radim, da bih bio bliži ljudima.

Da li se sećamo kada smo kao zemlja bili zadovoljni. Ja se ne sećam. Naši ljudi su ugnjetavani poslednjih pet, šest, sedam decenija. I nama je zaista problematično da u jednom momentu izgubimo osećaj da nas neko ugnjetava, onda ne znamo šta ćemo sa sobom. Pojavi se situacija da imamo izbor za posao. Svaki zaposleni će otići u drugu kompaniju i za 5.000 dinara više. Ne zato što želi da naudi kompaniji u kojoj radi, već zato što je željan svega. To nije čef, nije nešto što padne na pamet. Zato je naš cilj da se približimo ljudima sa kojima radimo. Sa ljudima koji nam zarađuju novac. Da ih poštuemo, pre svega. Da nagrađujemo njihove predloge. Da se osećaju lepo, kao u svojoj kući. U svakoj industriji, to je jedini recept za uspeh.



DUŠAN KREJAKOVIĆ

Menadžer za ljudske resurse
JT INTERNATIONAL

Vrlo sam zadovoljan što imam priliku aktivno da učestvujem na kongresu kao impresivnom vidu okupljanja HR zajednice Srbije. Profesionalcima iz ove oblasti nedostaje prilika da direktno komuniciraju a ovaj skup nam omogućava da na celokupan način razmenimo iskustva, povežemo se, uporedimo postignuća i produbimo znanje. Osvetljena su mnogo dobra praktična rešenja i ne iscrpljujemo se u elaboriranju teorijskih i doktrinarnih problema. Sam networking je veoma vredan, na ovaj način direktno i neposredno upoznajemo kolege koje rade u sličnim ili potpuno različitim industrijama, na različitim pozicijama i možemo videti širok spektar pitanja i analizirati probleme sa kolegama koji su se u praktičnom radu sa njima već suočavali i prevazilazili ih. Kada je u pitanju HR u našoj organizaciji, to je vrlo mlada funkcija, na našem tržištu i u regionu DEXY CO je prisutna 20 godina, a HR kao služba u poslednje dve godine. Odgovornost mene kao HR menadžera i kolega je da na najoptimalniji način inkorporiramo HR funkciju u našu organizaciju. Pomaci su evidentni i reflektuju se na ukupan organizacioni razvoj i, u krajnjoj instanci na zadovoljstvo zaposlenih.

Mi ne kopiramo evropske modele, ne preuzimamo gotova rešenja, naš tim je vrlo mali, kadrovski osposobljen i motivisan, i oslanjamo se na naše kapacitete, znanje, veštine. HR smo formirali i modelirali prema potrebama jedne takve organizacije kakav je DEXY CO. Gradimo postupno i sistematično ono što je neophodno našem biznisu.

HR funkcija je u Srbiji u celini veoma mlada. Razvojne tendencije možemo da registrujemo i analiziramo od 2000. godine godine kada se i političko-ekonomski ambijent promenio. Otvaranje tržišta i dolazak stranih kompanija stimulatивно je delovalo na razvojne funkcije.

Mislim da bi pozitivnim tendencijama zamajac dalo i uvođenje u sistem formalnog obrazovanja i program osposobljavanja za HR menadžera. Danas, nažalost, nema obrazovnih profila tog tipa. Veoma mali broj obrazovnih, visokoškolskih institucija ima HR kao modul na master ili specijalističkim studijama, ali nema na bazičnom nivou na osnovnim studijama. Treba ohrabriti resorno Ministarstvo prosvete da osmisli i uvrsti u nastavne programe i oblast HR menadžmenta. Danas je konkurencija ogromna i nameće potrebu za što kvalifikovanim resursima, tako da je neophodno da se eksperti za ljudske resurse obrazuju i specijalizuju u mnogim naučnim disciplinama (psihologija, pravo, sociologija itd.). Kompanije moraju da utiču na obrazovanje i stalno usavršavanje svojih zaposlenih, kao i da ih podstiču na bolji rad i doprinos u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih će uticati na njihov uspeh i na lojalnost organizaciji.

Svi procesi inicirani i indukovani iz HR funkcije u okviru jedne organizacije trasiraju magistralni pravac razvoja i prosperitetnog poslovanja.

Employment Brending je vrlo važan, to smo danas potvrdili i na panelu, veliki deo našeg posla je da kompaniju u kojoj radimo pozicioniramo kao najboljeg mogućeg poslodavca. To ima reperkusije i na dobru kadrovsku selekciju. Naši zaposleni su naši najbolji ambasadori i zato poseban napor činimo da oni svoje interese identifikuju sa interesima kompanije.



Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute

Promena
kulture
zaposlenih



Panel 3: Employment branding – prolazna moda ili neophodnost?



NATALIJA PEŠIĆ

Rukovodilac ljudskih resursa
VIP MOBILE

Kongres je odlično koncipiran, diskusije su bile inspirativne i korisne, teme su celovito tretirane, sa njima se susrećemo u svakodnevnom radu i bilo je korisno ukrstiti mišljenja i čuti praktična rešenja.

Verujem da su teme bitne i nisu samo dnevno aktuelne, zato očekujem da i na narednom okupljanju HR zajednice nastavimo da se njima bavimo.

Meni je bila posebno zanimljiva tema o sindikatima. U ovom društvenom trenutku konstruktivan dijalog poslodavca i zaposlenih je neophodan.

Sektor ljudskih resursa čini važnu ulogu svake kompanije, budući da vodi računa o jednom od najvažnijih resursa svake kompanije – zaposlenima. Osnovna zaduženja menadžera ljudskih resursa su: upravljanje ljudima koji individualno i timski doprinose ostvarenju profesionalnih ciljeva, pružanje zaposlenima mogućnost da dostignu svoj puni potencijal, stvaranje uslova da u kompaniji pravi čovek bude na pravom mestu. Menadžer ljudskih resursa aktivno komunicira sa svim delovima kompanije, neprestano upoznaje nove ljude, istražuje, otkriva i podstiče njihove dobre osobine, pomaže im da prevaziđu nedostatke i da se ostvare, i na kraju uživa u atmosferi u kojoj su zaposleni zadovoljni i visoko motivisani, a firma niže poslovne uspehe. Ovakvi vidovi okupljanja ljudi iz struke dragocen su doprinos saznavnom obogaćivanju i praktičnom upoznavanju sa dostignućima u teoriji i praksi.

VIP mobile posluje na specifičnom području, gde je dinamika vrlo bitna. Svaka telekomunikaciona kompanija posvećuje značajne resurse razvoju digitalnih kompetentnosti. Takva poslovna orijentacija je garant održivog razvoja. Upravo zbog toga, u okviru svake uspešne kompanije važno je da postoji osoba ili dobro uigran HR tim ljudi koji će znati da na pravi način usmeri ovaj resurs i organizuje zaposlene kako bi se ostvarili najviši korporativni ciljevi.

Važno je što smo inicirali i razgovor o dualnom obrazovanju, zato što promene u obrazovnom sistemu doprinose stvaranju kadrovske baze za ostvarenje ciljeva ekonomske i poslovne politike.





ALEKSANDRA DUTINA

HR direktor
CARLSBERG SRBIJA

Veoma sam zadovoljna načinom na koji je organizovan kongres, sadržajem sa kojim smo se upoznali i kolegama sa kojima smo mogli neposredno da razmenimo znanja i iskustva. HR direktori i menadžeri retko imaju prilike da se okupe i disperziraju mrežu poznanstava, kontakata. Svi mi iz ove oblasti manje ili više slično radimo, suočavamo se sa istovetnim problemima. Upravljanje ljudskim resursima jeste koherentan i strateški pristup upravljanju najvrednijim sredstvima organizacije, ljudima koji rade u njoj, sa ciljem ostvarenja ciljeva organizacije. Zato je važno da mi koji se bavimo najvitalnijim delom, intenziviramo kontakte. Controlleri, njihova služba više je povezana i u svakodnevnom radu od nas, zato je dobro da na jednom mestu ipak dobijemo mogućnost za razgovor. Paneli su dobro zamišljeni, teme su zaista naše koordinatne tačke u radu. Apostrofirala bih temu o

sindikativima kao nešto čime zaista moramo ozbiljnije da se bavimo i tretiramo na odgovarajući način. Moja sugestija bi se odnosila na to da na narednim susretima govornici i panelisti potpuno marginalizuju prezentaciju kompanije, a da u fokus stave implementaciju rešenja i konkretizacija pitanja, a da interakcija sa ostalim učesnicima kongresa bude dinamičnija.

Kongresi i konferencije moraju da dodaju jednu novu dimenziju našem radu i poimanju. Da izađemo zadovoljni konstatacijom, da već nešto radimo na dobar način ili da dobijemo konstruktivnu ideju, kako teškoću da prevaziđemo. Neko možda ima strah da primeni ideju, uvede je u praksu, a kada čuje da su se slična rešenja već pokazala kao efikasna i korisna, možda odlučnije i istrajnije zaokruži razmišljanje o njegovoj primeni.

HR u našoj kompaniji ne razvija neka specifična rešenja, modele i tehnike. Posebnost, ako je ima,

ogleda se u geografskoj razuđenosti. Beograd-Čelarevo je osa oko koje imamo mnoštvo komercijalnih sektora po celoj Srbiji, pokrivamo BiH i Crnu Goru. Prostorna udaljenost meni kao rukovodiocu HR otežava uspostavljanje jedinstvenog timskog procesa. Kada niste timski povezani, to zahteva dodatni napor, ali nije nešto što ne može da se savlada i prevaziđe.

Normativna regulativa se postepeno menja. Vidljivi su napori da se uskladimo sa evropskim zakonodavstvom. Diskrepancija između normativnog i stvarnog nije karakteristika samo ovog područja.

Velika je odgovornost i obaveza na poslodavcima. Oni moraju da oslušuju nadolazeće promene, preoblikuju načine i uvode novine, da budu u stalnoj potrazi šta je to što može biti bolje. Takva orijentacija povratno pozitivno deluje na sve segmente organizacije, uključujući i HR.

IVANA JEVTIĆ

HR direktor
TEHNOMANIJA



Kongres je dobro organizovan, teme su aktuelne i problematizuju se na panelima i kroz diskusije na sveobuhvatan način. Vrlo mi je interesantna tema o dualnom obrazovanju, budući da posedujem samo rudimentarne informacije o procesu njegovog uvođenja u naš obrazovni sistem, sada sam mogla da se upoznam sa namerama zakonodavca i planovima za sprovođenje. Godinama jeste prisutno pitanje da li školujemo kadrove koji su nam potrebni, koji umeju pravilno da usmere aktivnosti i uspešno realizuju ciljeve, tako da tema o novinama u obrazovanju može da pored društvenog značaja, da predstavlja nešto značajno i za naš HR u celini, za nas koji se time neposredno bavimo. Tema o funkciji sindikata jeste bitna, iako mislim da je zbog vremenskog ograničenja nemoguće da se osvetle svi aspekti. Današnja razmena mišljenja može poslužiti kao osnova za naredne susrete. Sve teme, dakle, doprinose kristalizaciji mišljenja da je HR danas jedinstven know-how za dobro rešavanje stvari, da ima pronicljiv osećaj za ljude u odnosu na tržište, konkurenciju, posao, krizu.

Nedavno, pre tri meseca, preuzela sam funkciju rukovodioca u HR službi Tehnomanije. Ideja je da već prve godine sistem i poslove u oblasti ljudskih resursa uredim kako bi vlastitim kapacitetima počeli bavljenje temama fluktuacije zaposlenih, apsentizma radnika, individualnog razvoja. Ovo su pitanja koja nisu bila marginalizovana, ali smatram nužnim da se fundira sistem, definiše HR strategija koja će značajno doprineti postizanju ukupno boljih poslovnih rezultata.

U sferi regulative i normative uvek ima prostora za korekcije, unošenje tekovina drugih zemalja koje su valorizovane na tržištu, no moramo biti svesni da se krećemo u zadatim okvirima i da naše bitisanje zavisi i od stepena adaptivnosti.

Živimo u vremenu neprestanih promena, snažnog tehnološkog razvoja, ubrzanog preobražaja privrede i društva i zato je nužno iznova i iznova istraživati načine i osmišljavati modele koji doprinose većoj produktivnosti, boljim poslovnim rezultatima, rastu proizvodnje, ali ne zanemariti i brigu o kvalitetu života zaposlenih. Možda su neke sociološke teorije alijenacije anahrone, ipak, u situaciji kada većina nas posao kući nosi na papiru, u kompjuteru ili glavi, naprosto moramo naći načina da to ne bude jedini smisao i sadržaj života.

Svaka organizacija je uspešna onoliko koliko poseduje kvalitetnih ljudskih resursa. Postizanje maksimuma zaposlenih, njihova motivacija i uspešnost u radu od presudnog su značaja. Prema tome svaka organizacija, ma koliko ona bila velika, formiraće odeljenje za ljudske resurse. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskim resursima upravo u poboljšanju rada zaposlenih, na svaki mogući način.

DRAGAN MARČETA

Potpredsednik divizije za Istočnu Evropu za Ljudske resurse
TARKETT

Generalno, teme su aktuelne, načinjena je dobra selekcija sadržaja i učesnika, g. din Bojan Šćepanović je dobro identifikovao naše potrebe i prilagodio program prema njima. Voleo bih da se na narednim okupljanjima još više fokusiraju na primere iz prakse uz aktivno učešće što većeg broja menadžera, da se manje vode rasprave na teorijskom planu, a akcent više stavi na praksu. Dobro je što smo i danas imali prilike da čujemo mlade, talentovane ljude posvećene učenju.

TARKETT, uz primenu modela koji postoje i primenjuje, izdvaja se od drugih prema izuzetnoj proceni kandidata za radna mesta, kako onih koji dolaze u kompaniju, tako i potrebnih za određene pozicije unutar organizacije.

Oslanjajući se na snagu i sposobnost internih resursa, uložili smo u edukaciju timova ljudi da budu sposobni da na kvalitetan način, uz korišćenje određene metodologije adekvatno procene potencijal i profile kandidata.

U našoj kompaniji relevantnost HR je identifikovana davno. Uostalom o poziciji i tretmanu govori i činjenica da je naše mesto i za „velikim stolom“. U bordu direktora jedan od članova je i izvršni potpredsednik za ljudske resurse.

Mislim da je u Srbiji školovani HR kadar deficitaran. Na tržištu registrujemo veću potražnju za kadrovima, pre svega za rad u proizvodnim kompanijama.

HR ima perspektive ako se prevaziđe gledište da je ovaj resor zadužen samo za administrativna pitanja, statusne probleme i ugovore. HR mora da se postulira kao strateški partner, biznis partner, koji aktivno participira u definisanju i realizaciji poslovne strategije.



MARIJA TATAREVIĆ

Direktor za ljudske resurse
VICTORIA GROUP

Zahvaljujući ovakvim skupovima, možemo puno da naučimo, jer ovde je zaista puno učesnika iz velikih kompanija koje su u poslovima ljudskih resursa i ispred nas, i imaju bogatije iskustvo i drugačije prakse. Razmena iskustva puno znači. Stiće se ideja šta još može da se uradi u kompaniji. Ne možemo živeti izolovano i raditi danas. I teme koje su na ovom kongresu zastupljene bitne su. Ovde smo se dotakli važnih tema. Meni je posebno bila zanimljiva tema o sindikatima, malo mi je bi-

lo i krivo sto nisam bila panelista na tom panelu, jer mislim da bih imala dosta da kažem. Viktorija grupa ima pet sindikata. Uvek je zanimljiva tema performans menadžment, kako zadržati talenat u kompaniji.

Mislim da smo davno prevašli temu da li je HR potreban firmama ili ne. Pre 10 godina ga nije bilo, a trebalo mi je dosta vremena da ubedim vlasnike kompanija zašto je to bitno i koliku vrednost dodaje kompaniji u poslovanju. Uspeh kompanije nesumnjivo za-

visi od njenih ljudi. Oni su nosioci kompanije. Imate industrije gde je sam proizvod dovoljan za neke profite, ali ljudi su ti koji stvaraju dodatnu vrednost.

Dugoročno motivisati zaposlene zavisi od toga kakav ste im posao dali da rade, da li vide proizvod svog rada, da li je njihov rad priznat u kompaniji i da li su ostvarili sebe kroz taj posao. To su faktori motivacije koji treba da budu zastupljeni, kako bi zaposleni imali adekvatan nivo motivisanosti.



Panel 4: Dualno obrazovanje – smrt za Srbiju ili velika šansa?





SILVANA DURČEVIĆ

HR direktor
BAMBI

Ako je poslodavac odgovoran i ako razmišlja o svojim zaposlenima, stručno ih razvija i smatra da je u obavezi da daje i više nego što daje zakon o radu, onda nikada nećete imati problem sa sindikatima. Kompanija Bambi ima tri sindikata, odličan socijalni dijalog, kolektivni ugovor na tri godine. Sindikati su nama partneri, ali u smislu da podržavaju razvoj biznisa i znaju u kom pravcu moramo da se krećemo. Bambi je poslodavac koji daje mnogo više od zakona i zato sindikat nema problema sa poslovođstvom.

Odgovornost HR-a je velika. Mogu postojati preporuke, ali ako kadar nije dobar, nikada neće ući

u Bambi. Ništa preko veze. Ili je interni ili eksterni oglas. Trudimo se da bude prvo interni oglas i promovisanje, jer od trenutka kada bilo ko dođe u Bambi, uradi se procena, napravi se razvojni plan, i njegov put u narednih tri do pet godina je već pripremljen. Ako je to nemoguće, onda raspisujemo eksterni oglas, po svim pravilima i potpuno transparentno. Protekle četiri godine, koliko sam ja tu, niko nije ušao preko veze. Selekcija, regrutacija, na osnovu našeg liderskog okvira, zahtevanih kompetencija i ponašanja. Ko te zahteve ispuni, dobrodošao je u Bambi.

Ovakvi kongresi su prilika da

na jednom mestu sretnete kolege, prilika da čujete njihova iskustva, možda i ne čujete nešto novo, ali se sigurno podsetite kako neki drugi uspešan poslodavac razrađuje ideju. Ne možete raditi copy-paste, niti od multinacionalne kompanije, niti od bilo koga drugog, ali ideja može da se razradi i adaptira životu vaše kompanije i prema njenim potrebama. Volela bih da naredni put ne bude kongres, već neka radionica, gde bismo obrađivali svetske key studije, jer mislim da mladi ljudi razmišljaju na takav način. Trendovi iz inostranstva, dobri primeri iz svetske prakse takođe su dobre teme za takve radionice.

DRAGAN REŠČIK

Head of HR
PROCREDIT BANK

Kongres je očigledno vrlo dugo i temeljno pripreman. Interesantno i inspirativno je videti na jednom mestu profesionalce iz HR struke. Čuti ljude koji rade u različitim industrijama i koji, uz pomoć različitih mehanizama, pristupaju rešavanju tema koje se pre ili kasnije svima nama ispostave kao važne u poslovnoj realnosti. Kada se sagleda tema u više dimenzija, otvaraju se putevi i načini za optimalno rešenje.

Ono što bi bila moja sugestija za naredni kongres jeste to da se uvrsti tema lizinga radne snage, koju smo danas ovlaš dotakli u problematizovanju drugih pitanja.

Postojeća zakonska regulativa kao normativni okvir mora pretrpeti izvesne korekcije, a naša obaveza je da damo preporuke u širokom dijapazonu od izmena Zakona o radu, do pratećeg seta propisa. Da ne čekamo da bude bazirana na našim očekivanjima, već da participiramo predlozima, sugestijama i idejama.

Mnogo toga zavisi od korporativne kulture kompanije. Pro Credit banka već 17 godina radi na razvijanju korporativne kulture, što je izrodilo fleksibilnost i nas zaposlenih, i u smislu posla koji radimo i lokacije na kojoj radimo. Kompetentnosti zaposlenih su polazni resursi, oni su osnovni faktor za ostvarenje ciljeva. Sposobnost donošenja odluka, inovativnost, kreativnost, smisao za zajedništvo i timski rad, svest o ličnoj odgovornosti, kao i briga za razvoj životnog puta - važne su

stavke kulturnog obrasca. Spoljne determinante minimalno utiču u takvoj postavci. Verujem da ima prostora i za izmene u obrazovnom sistemu koji će podržati takvu orijentaciju i poslovnu filozofiju.

HR odeljenje utiče na razvijanje korporativne kulture u svim njenim aspektima.

Ko smo mi i šta nudimo jeste odgovor koji se od nas očekuje.

I zbog zapošljavanja novih radnika, bitan je nedvosmislen odgovor. Rekrutovanje potencijalnih kandidata za zapošljavanje, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novih zaposlenika, obuka i razvoj zaposlenih, upravljanje učinkom i ponašanjem, i motivisanost jeste nešto čime se kao HR bavimo. To je polje na kome se ukrštaju mnoga znanja i nema prostora za improvizaciju.





DRAGANA JANKOVIĆ

Assistant HR manager
FALKE

Smatram da su ovi seminari izuzetno korisni za sve nas koji se bavimo ljudskim resursima. Generalno, imamo zajedničke probleme a tuđa rešenja i načini da se prevaziđu određene prepreke više su nego dragocena. Takođe, teme ovog kongresa su veoma važne.

Ljudski resursi dobijaju na značaju iz godine u godinu. Iako relativno mlada služba, danas je podjednako važna kao i ostali segmenti kompanija koji su oduvek postojali. Upravljanje ljudskim resursima u proizvodnji je veoma kompleksno. Važno je napraviti vezu sa ljudima. Najbitnije je slušati ljude, šta oni imaju da kažu. Osluškiivati njihove potrebe, zahteve i raditi zajedno.

Svima nam je cilj isti. Uspešnom poslovanju stremi i poslovodstvo i vlasnici firme, ali i radnici. Samo tako može i da se radi, proizvodi i bude uspešan u svom poslu.

GABRIJELA GRUJIĆ

Pomoćnik ministra za dualno obrazovanje
MINISTARSTVO PROSVETE, NAUKE I TEHNOLOŠKOG RAZVOJA



Kongres je ispunio moja očekivanja (zaista jedan impresivan skup) i radujem se što mi je pružena prilika da učestvujem. Ostvaren je živ i dinamičan dijalog. Prezentirana su i dostignuća i dati obrisi rešenja konkretnih situacija sa kojima se suočavamo u radu. Verujem da smo dali adekvatan odgovor kritičarima i kritizerima zašto je dualno i preduzetničko obrazovanje u Srbiji važno i koliko je naš nacionalni model distinktivan u odnosu na druge modele. Prednosti dualnog modela obrazovanja kadrova su višestruke i za učenike i za privredu i za društvo: učenici po završetku škole najčešće ostaju da rade u preduzeću u kome su bili na obuci, kompanije radije ulažu u učenika koga kroz obuku na radnom mestu profilišu prema svom poslovnom procesu, nego u prekvalifikaciju nekoga sa tržišta rada, a društveno-radnu snagu obrazuje u potpunosti u skladu sa potrebama privrede. Zaista veliko hvala resornim ministarstvima i vladama Nemačke, Austrije i Švajcarske. Pomažu nam i daju punu podršku u sprovođenju našeg nacionalnog programa. S obzirom na to da naša privreda počiva na malim i srednjim preduzećima, moramo raditi na koncipiranju takvih odrednica zakona da preduzeća koja egzistiraju na našem tržištu mogu da isprate sve kriterijume koje od njih očekujemo, da mogu kvalitetno da isprate sve što je predviđeno. Mi predviđamo da se plaća svakom učeniku 70% od minimalne cene rada. Ukoliko preduzeća ne raspolazu dovoljnim sredstvima, mi ćemo se, kao tim iz Ministarstva u saradnji sa timom Privredne komore, potruditi da ih finansijski pomognemo. Očekujemo i izvesnu

podršku Ministarstva finansija za nalaženje sredstava bar za taj prvi ciklus. Učenici sada u okviru srednjeg stručnog obrazovanja imaju mogućnost da na jedan, dva, tri dana ulaze u kompanije, uče kroz rad i prave tu kvalitativnu sinergiju između teorijskog znanja i praktičnih veština, što će im olakšati put ka zaposlenju.

Mi smo u prethodnom periodu napravili bitan pomak u uređenju sistema srednjeg stručnog obrazovanja, usvojen je i Zakon o dualnom obrazovanju, sada kreiramo četiri Pravilnika Ministarstva prosvete, tri je donela Privredna komora Srbije. Namera je da proširimo dualno obrazovanje i na više i visoko obrazovanje. Mnoge Visoke strukovne škole i fakulteti već sada imaju u svom sistemu rada sa studentima segment funkcionalne saradnje sa kompanijama. Mi smo tim koji prati i podržava potrebe mladih i zahteve privrede.

Najviše interesovanja danas mladi ispoljavaju realizacijom prakse. Za nas je to ozbiljan zadatak. Kreiramo Nacionalni model studentske prakse kroz program: MOJ GRAD, MOJ IZBOR, MOJA KARIJERA koji je zamišljen kao platforma koja rešava načine na koji će mentori učestvovati...

Ljudi su generalno parcijalno informisani o modelu koji smo kreirali, šta on praktično omogućava, kolika je to promena. Nama je u fokusu kvalitet znanja mladih i trudimo se da profili koje kreiramo obezbede umrežavanje veština. Mi imamo i ljudsku, i profesionalnu, i moralnu obavezu da stvorimo pretpostavke da mladi postanu sastavni deo modernizacije i napretka sveta kojem pripadaju.

Klub za KAIZEN™ i Lean profesionalce



GOVORNIK

DRAŽEN MAROVIĆ

direktor

NACIONALNA AKADEMIJA ZA JAVNU UPRAVU

Mreža networking-a, odnosno umrežavanje značajno je za veze među profesionalcima, za iniciranje kontakata i uspostavljanje mreže kolega u određenoj oblasti. Na ovakvim skupovima se mogu čuti i aktuelni problemi koje deli i privatni i javni sektor, iako toga nismo svesni. A naše rešenje bi možda moglo da znači nekome ko se susreće sa istim problemom. To su možda problemi odgovarajuće radne snage, motivisanja ili odliva, odlazaka iz zemlje...

Srbija se već suočava sa deficitom kadrova. Kod nas je dugo vladala fama o predimenzioniranom javnom sektoru, jer nismo imali dobre podatke i nismo znali da ih predstavimo na pravi način kako bi bili jasni svima. Neke zabune su proistekle iz pogrešnih termina koji se koriste. Navešću primer. Kada neko počne da radi u javnoj upravi, koristi se termini "mlađi savetnik", "savetnik", "stariji savetnik". On u stvari nije savetnik, on je izvršilac, ali zbog tog termina, ljudi imaju percepciju da ima previše savetnika koji ne rade puno. Veoma je ograničen broj onih koji su u funkciji savetnika, a ostali su izvršioци raspoređeni na mestima savetnika. I poređenje sa pojedinim članicama Evropske unije, kada je u pitanju broj radnika u javnoj upravi, govori puno. U njima postoji 8,5 službenika po glavi stanovnika, a mi smo sada pali ispod sedam. Tako mi imamo manje zaposlenih. Međutim, kada se gledaju neki drugi parametri, koliko se novostvorene vrednosti u nekom društvu proizvede, mi ne možemo da platimo ni onaj manji broj službenika koji treba da isporuči usluge kvaliteta koji je takav da nas vodi u Evropsku uniju. Tu je reč o neefikasnosti, a ne o brojnosti. Raspoređenost je takođe veoma važna.



U sistem ljudskih resursa državne uprave prvo bi trebalo uvesti sistem kompetencija. U značajnoj meri je već unet sistem zapošljavanja i napredovanja po zaslugama. Iako ovo još nije očigledno posle 15 godina iskustva u javnoj upravi znam da je prisutno. Ne vodi se dovoljno računa o konkretnim, primenljivim znanjima i veštinama ljudi tako da dominiraju formalni preduslovi za prijem i za napredovanje, kao što su vrsta škole ili radno iskustvo, bez preciziranja koliko su praktičnog znanja stekli i koje su veštine razvili. Onda Nacionalna akademija ima jasan indikator koje kompetencije kod zaposlenih treba da razvije i unapređuje. Posao Akademije jeste da se razvijaju programi stručnog usavršavanja, da se razvijaju kompetencije koje su potrebne službenicima. Prethodno je pitanje uslova da službenici rade one poslove koji su od potrebe građana i privrede, na način koji je savremen i moderan.

Potrebno je proceniti koji broj ljudi treba da radi na određenoj funkciji. Kad kažem funkciji, mislim neka prateća funkcija koja mora svuda da postoji, na primer, upravljanje ljudskim resursima, strateško planiranje i upravljanje finansijama, od onoga što je razlog postojanja uprave - vođenje upravnog postupka, inspeksijskog postupka, priprema zakona, sprovođenje zakona itd. Dosta pažnje se daje na prepoznavanje *kor* funkcija, koji su razlog postojanja uprave i potreba postojanja i jačanja kapaciteta na tim funkcijama, od pratećih funkcija koje možda mogu da se bolje iskoriste i objedine. Ne gube se mesta, već je cilj unaprediti efikasnost rada.

GOVORNIK

ŽAKLINA TEOFILOVIĆ

Head of HR
SR TECHNICS

SR Technics je švajcarska kompanija koja je otvorila jedan administrativni centar, kompletan inženjering i IT ovde u Beogradu. Imamo 300 ljudi. Sve teme koje su na kongresu u radnom delu obuhvaćene, mi smo iskustveno prošli. Potreba za zapošljavanjem je jako velika kod nas, u planu je zapošljavanje još 100 ljudi, a ono što je naša specifičnost jesu profili koje mi angažujemo. U strukturi zaposlenih imamo 100 različitih pozicija, imamo eksterne centre za inženjere. To su mahom inženjeri avio struke kojih na tržištu nema dovoljno.

Tržište rada i Employment Branding su suštinski važni kao teme za nas koji se bavimo HR-om. Posebno sam zadovoljna onim što sam čula na panelu o branding-u, zato što mislim da moramo podizati kapacitete naših kompanija kako bismo privukli mlade, stručne i talentovane ljude.

Ukazala bih na važnost negovanja internog branding-a. Mi smo to prepoznali. U prošloj godini čak 19 ljudi se zaposlilo kod nas preko preporuke nekoga od već zaposlenih, što govori u prilog tvrdnji da se na tome mora studiozno raditi.

Globalizacija je proces koji nas primorava da pratimo i usvajamo važeće standarde, praksu približavamo svetu, koristimo iste ili slične alatke i mehanizme. Moja kompanija je globalna i mi globalne polise primenjujemo u Beogradu, Cirihi, Maleziji. To nas čini prilično ujednačenima.

Mi smo danas na kongresu dosta pričali o tržištu rada i o regrutovanju novih ljudi, ali veoma je bitno ne izostaviti iz planiranja i rada, i motivisanost ljudi, angažovanost, povećanje efikasnosti, produktivnosti i uspešnosti. Želim da kažem nešto o timovima koji se bave upravo podizanjem nivoa efikasnosti, produktivnosti i uspešnosti.

Produktivnost u Srbiji, što i statistički pokazatelji govore, nije na visokom nivou, zato je zadatak HR-a da se bavi mehanizmima i sistemima koji bi doveli do veće učinkovitosti rada.

Kod nas u kompaniji posebnu pažnju posvećujemo komunikaciji sa zaposlenima. I to zaista negujemo kao difuzan proces. Nije nam zanemarljiva reč zaposlenih, predlog, sugestija i nastojimo da je čujemo. Koristimo raznovrsne alate i komunikacione tehnike. U tradicionalnom godišnjem istraživanju koje sprovodimo, na pitanje da li bismo kompaniju preporučili rođacima ili prijateljima, preko 90% je pozitivnih odgovora. Pomno pratimo trud i zalaganje zaposlenih i nalazimo načine za nagrađivanje. Nisu to samo standardne materijalne satisfakcije, kroz platu i bonuse. Uzimamo u obzir i vodimo računa o prilikama za napredovanje kroz razvojne programe u dijapazonu od mentoringa do koučinga. Prošle godine bilo je preko 50 mentorskih parova, gde su neki dobili priliku da za mentora imaju senior lidera iz globalne kompanije, što je jedinstvena razvojna šansa.





GOVORNIK

JELENA LUKIĆ

**EMEA HR direktor
GEODIS SCO**

Ovakvi skupovi su definitivno veoma važni za rad svih u HR službama. Upravo zbog samog networking-a ljudi iz naše branše. Ovakva dešavanja su odlična prilika za razmenu praktičnih iskustva. Što su teme praktičnije, korist je veća. Smatram da je to jedno neprocenjivo iskustvo.

Dolazim iz firme koja se bavi logistikom na globalnom nivou. Radimo u Evropi, Srednjem istoku i Africi i to su sve različita tržišta. Kada je Srbija u pitanju, prilično je ograničen izbor radnika kada posmatramo logistiku. Jer, to je grana koja će tek biti u ekspanziji. Mali je broj kompanija iz kojih mi možemo da preuzimamo ljude, a gotovo da na tržištu nekih profila ni nema. Već mesecima tražimo ljude iz oblasti *air price-a*, koji se bave vazдушnim saobraćajem, stručnjake sa iskustvom. A kada se tu dodaju još neki potrebni parametri, tržište je prilično ograničavajuće. Potreban nam je specifičan kadar. Tako nam je, na primer, za naše klijente u Egiptu potreban čovek koji poznaje logistiku, a istovremeno govori *hausa* jezik. Iz tog razloga se sužava broj ljudi koje možemo da angažujemo.

Upravo zato svojim zaposlenima moramo da pružimo bar nivo više. S obzirom na to da smo firma koja posluje globalno, preuzeli smo neke programe "retentiona" kako bi zadržali mlade talente. I u tome postoji nekoliko segmenata. Jedan od njih je "employer branding", ne samo privlačenja kadra, već i zadržavanja. Naši zaposleni su najbolja reklama naše kompanije. Oni znaju da imaju priliku da se usavršavaju ne samo za tržište na kome posluju, već i na globalnom nivou. Zato su transferi iz zemlje u zemlju uobičajeni za usavršavanje. To je samo jedan od načina da zadržimo svoje zaposlene u kompaniji.

Sušтина mog izlaganja na ovom kongresu jeste da je zadovoljan i uspešan radnik i uspešna firma. Puno polažemo na ljude, i zaposlene smatramo ključnim faktorima u poslovanju. Od njih zavisi uspeh kompanije. Pokrenuli smo projekat na globalnom nivou. Nastojimo da zaposleni imaju što više performansi kako bi i sama firma imala jače performanse.

SPONZOR

MILOŠ PUCAREVIĆ
 Head of Business Development
 GO PRO

MCB je kvalifikovani organizator, mi kao firma dugo saradujemo sa njima i na konferencijama i kongresima aktivno se angažujemo u sponzorskom putu. Pozitivno je što se u našoj zemlji neko ovako temeljno, studiozno i kvalitetno bavi temama iz oblasti HR-a. Mi smo turbulentno tržište rada, prisutna je fluktuacija zaposlenih i evolucija obrazovne strukture. Uvode se novine, otvaramo se za modernizaciju i implementaciju modela savremenih internacionalnih kompanija, i koristan je razgovor na teme koje tangiraju sve nas.

Naša kompanija je kreirala modul HR-a koji može da funkcioniše na platformi nezavisno od centralizovanog softvera. To je značajan doprinos većoj efikasnosti i učinkovitosti rada.

Mnogo je tema u našoj praksi koje su i ranije zavredele da budu u fokusu pažnje, da se o njima govori u stručnoj javnosti i među ljudima koji se HR-om bave neposredno u radu. Pomaci u obrazovnom sistemu biće dodatni impuls. Mislim da je sukcesivno prevladala svest o značaju ljudskih resursa, svest o tome koliko je bitno ulaganje u ljude. Njihov razvoj je simultan proces, međuzavistan sa razvojem kompanija. Vreme pred nama još više će širiti lepezu potrebnih znanja za uspešno korišćenje resursa i temeljnih uslova za uspešno poslovanje. Pojam "ljudski resursi" dobija i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale i znanje korišćenja tehničko-tehnoloških novina.



NATAŠA STAMENKOVIĆ

Chief Operations Officer
ROAMING GROUP

RAT ILI MIIR?

Saradnici ili suparnici? Partneri ili protivnici? Prijatelji ili neprijatelji? Mogu da nastavim u nedogled sa nabranjem mogućih varijacija u odnosima između poslodavca i sindikata, ali samo je jedan odgovor tačan. Samo jedna formula vodi ka rešenju.

Pre nego što pređem na temu, napominjem da ne obećavam dobru zabavu čitaocima ovog teksta, jer tema nije ni komična ni smešna. Teško da ću slediti i savet Bojana (urednika ovog magazina) da tekst bude duhovit i relaksirajući. Jednostavno, to nije moguće s obzirom na ozbiljnost teme. Utoliko pre što je u mnogim kompanijama ova relacija vrlo problematična i često vodi ka još većim problemima umesto rešenjima.

Možda savremenog menadžera tema o sindikatima uopšte ne zanima? Ne samo što reč „sindikat“ zvuči retro, nego nema ni slova engleskog jezika u sebi, nema *fansy* naziv. Ko se još osvrće u ovom turbo korporativnom svetu na sindikate. Koga je briga za sindikat? Nije valjda da se sindikatima bavi HR?

Ako spadate u grupu ovih čitalaca, ipak vam savetujem da uložite mali napor i gram pažnje

dok čitate ovaj tekst, jer možda će vam biti korisno. Prvo, zato što sindikati još uvek postoje. Drugo, zato što tamo gde postoje sigurno nemaju perifernu ulogu u korporativnom životu. Treće, zato što je vaš CEO veoma zainteresovan za to da nema problem u odnosima sa sindikatima. Danas je jako važno da smo svi društveno odgovorni prema svojim *stakeholderima*, a sindikat je jedan od važnijih. Eto, makar zbog javnosti, imidža kompanije i, da ne kažem zbog *employer brandinga*, ako ne zbog autentično dobrih odnosa i dostizanja nivoa socijalnog dijaloga.

Priroda suparničkih odnosa poslodavaca i sindikata je istorijska, nasledena iz nekog prošlog vremena i više stereotip nego realnost današnjice. Ali, nekako bez razmišljanja, po nekoj inerciji, većina menadžera je osetljiva kada čuje reč „sindikat“. Ako bolje

razmislimo zašto je tako, odgovora nema ili glasi: „Zato što tako treba, prirodno je“. Oni se postavljaju kao istorijski protivnici, kao Indijanci i kauboiji, kao Nemci i partizani, kao vlast i opozicija. A izgleda da su došla nova vremena, u kojima se cene dogovor i konsenzus. Kao da to nismo ni primetili, pa nastavljamo po starom modelu odnosa.

Da li je moguće drugačije? Naravno da jeste. Hajde da pogledamo iz drugog ugla. Ako razmislimo šta je cilj sindikata (za šta se i protiv koga bore), dolazimo do ključka da poslodavac ima isti cilj kao i sindikat: da obezbedi uslove za rad, zaradu, beneficije i sve to kako bi radnici bili produktivniji i lojalniji. Zašto onda ne udružimo snage u tom nastojanju nego trošimo energiju na međusobna nadmudrivanja i oštre diskusije? Isto ovo želi i svaki poslodavac. Neki čak ulažu velike sume novca



u alate i svoje ljude kako bi kod radnika baš povećali lojalnost, posvećenost i produktivnost.

Moguće je da umesto ljutog protivnika u sindikatu imate najboljeg saradnika, posvećenog dobrobiti kompanije, koji ne želi da se bori protiv poslodavca nego protiv izazova koji su pred kompanijom. Sve zavisi od vas i od sindikata. Verovali ili ne, mogući su odnosi međusobnog poverenja, dogovora i timskog rada.

Da li ste znali da u Srbiji danas ima preko 20.000 sindikalnih organizacija? Možda da pogledamo na sindikat kao na organizaciju koja ima svoju strukturu, uloge i odgovornosti umesto na organizaciju koja postoji iz razloga ličnih interesa pojedinaca? Možda da pogledamo kao na organizaciju kojoj je dobrodošla pomoć poslodavca u procesu reorganizacije, restrukturiranja, u novim zna-

njima, alatima? Možda da pogledamo na predsednika sindikata kao na menadžera koji upravlja svojim članstvom? U stvari, ja i ne vidim kako je drugačije moguće? Vidala sam predsednike sindikata koji se ni po čemu nisu razlikovali od menadžera. Upravljaју svojim ljudima i budžetima, rade preko vreme, imaju svoja pravila, sve isto - ista pitanja, iste dileme kao bilo koji drugi menadžer. Neki od predsednika sindikata rade na svom ličnom razvoju mnogo više nego generalni direktori. Imala sam priliku da vidim predsednike sindikata sa boljim menadžerskim veštinama od mnogih drugih menadžera. A, o poznavanju zakona, propisa, pravila i kolektivnih ugovora da i ne govorimo.

Razmislite, možda je došlo vreme da napravite presedan i počnete da vodite dijalog jednakih među istima sa svojim sindikatima.

Ovo nije samo savet za HR. Svaki menadžer je istovremeno i HR menadžer; verujem da ste to učili na jednom od desetina treninga na koje vas je kompanija poslala da bi vam pokazala da za vas brine i da u vas ulaže. Samo, nikada vas niko nije poslao na trening na kojem vas uče kako da radite, a ne da ratujete sa sindikatima. A nekima je rat svakodnevna pojava. To znači da svi moramo da resetujemo odnose sa sindikatima. Svi imamo i priliku i odgovornost da razvijamo zdrave i konstruktivne odnose. Probajte, to ulaganje vratiće vam se višestruko.

I na kraju, da odgovorim: život je lepši i lakši ako uspete da razvijete odnose partnerstva i saradnje u postizanju zajedničkih ciljeva. Odaberite mir sa sindikatom jer ste zajedno jači. Sve drugo je uzaludno trošenje energije i ne priliči najboljim kompanijama u kojima, valjda, svi radimo.

MILENA RAJIĆHR direktor
JT INTERNATIONAL

POZITIVNE VIBRACIJE

Radeći dugo u ljudskim resursima nebrojeno puta sam vodila polemiku na temu: „Da li su ljudski resursi partneri, podrška ili nešto treće biznisu?“. Tokom godina prestala sam tražiti odgovore na svoja pitanja na radionicama koje kao glavnu temu navode pitanje: „Koja je uloga ljudskih resursa u kompaniji?“ Osećala sam na neki način kao da grupa vrlo pametnih, elokventnih, sposobnih ljudi sedi u jednoj sobi i pita se da li su važni, iznosi strasne argumente da jesu važni, i pita se da li isto misle i generalni direktori. Nisam sigurna da još neka funkcija organizuje slične radionice. Ne mogu zamisliti grupu finansijskih controllera, na primer, kako sedi i pita se koja je njihova uloga u kompanijama

Sdruge strane, skoro da nijedna funkcija u kompanijama, sa izuzetkom IT funkcije, nije prošla kroz tako veliku transformaciju u prethodnom periodu kao HR. Ne čudi onda potreba za preispitivanjem gde smo, šta se od nas očekuje i kako da na najbolji mogući način to i ispunimo.

Paralelno, transformaciju doživljava i uloga rukovodioca. U prošlosti, glavne odgovornosti rukovodioca bile su usmerene isključivo na posao i radne zadatke. Od njih se očekivalo da dobro poznaju zahteve posla i da u skladu sa time ostvaruju svoje rezultate. Najednom, od puke potrebe da radiš i da se postaraš da drugi obave svoj deo posla, i ti moraš da počneš da motivišeš, pokrećeš, obučavaš, budeš mentor, uzor, inspirišeš, imaš mobilne timove i organizuješ virtualne sastanke.

Dok je funkcionalno znanje i poznavanje posla i dalje uslov bez koga se ne može, kompanije više ne mogu sebi priuštiti armije menadžera koji će samo potpisivati odobrenja i nadgledati učinak zaposlenih. U današnjem turbulen-



tnom vremenu menadžeri imaju ključnu ulogu, ulogu akceleratora u odnosima, vezama i reakcijama zaposlenih, kompanijskih ciljeva i potreba klijenata.

Nebrojena istraživanja sprovedena u poslednjih nekoliko godina pokazuju da kada zaposleni osećaju pozitivne vibracije prema svojim neposrednim menadžerima, imaju tendenciju da pokažu veći stepen zadovoljstva poslom, posvećenosti i lojalnosti kompaniji za koju rade. Sve ovo je u veoma bliskoj uzročno-posledičnoj vezi sa većim nivoom radnog učinka i boljim rezultatima. Ova jaka veza između neposrednih rukovodilaca, angažovanosti zaposlenih i rezultata kompanije samo još više naglašava ključnu ulogu menadžera u upravljanju ljudima i njihovim potencijalom.

I, eto male zabune u najavi. Kad se tako stvari postave, izgleda da ljudski resursi i rukovodioci imaju iste, ili bar u najvećoj mogućoj meri bliske zadatke kada su u pitanju zaposleni i odnosi sa njima. I tu postaje komplikovano. Ko je kome tu važniji, potrebniji, ko je glavni, ko podržava, ko nosi odgovornost, a ko se samo oslanja na onog drugog?

Nisu se samo uloge ljudskih resursa i menadžera menjale tokom godina, već je i sam njihov odnos bio predmet mnogih promena i tenzija, posebno u poslednjih nekoliko godina. Mnogi zadaci koji su nekada smatrani isključivo zadatkom HR-a, kao na primer odabir kadrova, upravljanje učinkom kroz postavljanje ciljeva, obuka zaposlenih, prelaze sa HR-a na neposredne rukovodioce.

Međutim, u praksi se dešava da ne prihvataju svi menadžeri svoje uloge u upravljanju ljudima lako i bez zadržske. Veoma često daju komentar da se u toj meri bave ljudima da im ne preostaje vremena za

njihove primarne aktivnosti koje se odnose na poslovne zadatke, i da je HR taj koji ne treba samo da podržava, već da preuzme na sebe sve što se tiče ljudi.

Šta se onda očekuje od ljudskih resursa, i koja je njihova uloga u tome? HR može i treba da dizajnira sve ove procese, ali oni ni u kom slučaju ne mogu zaživeti niti biti primenjeni u kompaniji bez pune podrške i uključivanja menadžera! Iz tog razloga HR pre svega treba da pruži podršku menadžerima i da im jasnije objasni sveukupni pristup kompanije prema upravljanju ljudima, da objasni specifične uloge i odgovornosti, da pojasni prednosti uspešnog rukovođenja ljudima, i to kako sa aspekta zaposlenih, tako i sa aspekta organizacije kao celine. Naposljetku, HR mora pružiti jasne smernice menadžerima kako da se snađu i vode svoje saradnike.

Menadžerima nije potrebna samo podrška HR-a. Kompanije moraju naći način da obezbede takvo okruženje u kojem menadžeri nisu samo fokusirani na poslovne zadatke, već i na zaposlene. Na primer, indikator učinka za menadžere treba biti i rezultat u domenu razvoja saradnika, ili planiranje naslednika. Kompanije takođe moraju biti spremne da ulažu u razvoj kompetencija menadžera, kao što su komunikacija, mentorstvo, upravljanje konfliktima i slično.

Partnerstvo između HR-a i menadžera je ključno za uspešan rad sa ljudima u jednoj kompaniji, a dobrobit ovakvog partnerstva osetiće samo one kompanije koje su voljne da ulože vreme, napore i resurse u efikasne HR sisteme, strukture i procese i da ohrabre menadžere da preuzmu više uloge i inicijative kada su u pitanju odnosi sa zaposlenima.

Zato što će samo na ovaj način, kroz strateško partnerstvo HR-a i menadžera, kompanije biti u mogućnosti da „izgrade stazu konstantnog podizanja vrednosti za strateške partnere. Pravi ljudi na pravom mestu uz prave menadžere stvaraju viši stepen angažovanja koje stvara lojalnost klijenata, a to vodi do održivog rasta i rasta profita, što ultimativno znači povećanje vrednosti akcija kompanije.“ Citat: *The Gallup Path to Business Performance*

Stoga, pet glavnih zadataka menadžera su:

- Izaberi osobu za svoj tim
- Postavi očekivanja
- Upravlaj učinkom
- Motiviraj zaposlenog
- Razvijaj njegove veštine i pripremi ga za sledeći korak

S druge strane, šta tu može da uradi HR kako bi uključio rukovodioce u proces upravljanja ljudima?

Nekoliko smernica su u nastavku:

- Obučiti ih kako bi stekli veštine vođenja razgovora za posao
- Uključiti ih u najranijim fazama u proces selekcije
- Dati prednost menadžeru prilikom konačnog izbora budućih članova tima
- Postaviti ih za mentora novim kolegama
- Menadžer je taj koji pomaže zaposlenom u procesu postavljanja ciljeva
- Daje povratnu informaciju zaposlenom u vezi sa poslom
- Neposredni rukovodioci ustanovljavaju potrebe razvoja zaposlenih u domenu sticanja novih znanja i veština, dok HR pomaže kako da te potrebe na najbolji način realizuju

Ohrabrivanje menadžera da preuzmu aktivniju ulogu u razvoju zaposlenih zahteva fina podešavanja postojeće strukture i sistema. HR ovu važnu ulogu ne sme delegirati menadžerima, već treba da preuzme ulogu medijatora. Mora dati punu podršku menadžerima deleći svoje znanje i iskustva iz prakse. Takođe, mora se postarati da su procesi u dovoljnoj meri sinhronizovani i da se glavne aktivnosti uklapaju i ne remete kalendar osnovnih poslovnih aktivnosti. Samo na ovaj način, HR će kreirati partnerstvo sa menadžerima na ovom važnom zadatku.



**500.000 komada
prodatih knjiga**

Naručite odmah!

Kaizen Institut Srbija
011 3047 126
063 8500 991
rs@kaizen.com

MARINA MITIĆ JEKIĆSenior Human Resources Director
HEMOFARM, STADA SCEE

HR kao biznis partner!

Menadžer: „Trebam nam brzo rešenje za početak saradnje sa novim partnerom koji nam je od strateške važnosti!“

HR: „Šta to znači brzo rešenje?“

Menadžer: „Znači da za manje od dva meseca moramo imati:

- potpisan ugovor o saradnji,
- integrisane IT sisteme,
- kompletiranu organizaciju: 60 novih zaposlenih obučeni za rad,
- sva potrebna sredstva za rad,
- prilagođene procedure rada za novi proizvodni portfolio i
- detaljno razrađenu komunikaciju, kako internu, tako eksternu u vezi sa ovom promenom.“

Da li postoji iko ko vodi funkciju finansija, IT, ljudskih resursa, ili bilo koju drugu funkciju koja je podrška biznisu u velikim kompanijama, a da u svojoj karijeri bar jednom nije bio suočen sa ovakvim ili sličnim zahtevom bi-

znisa – treba nešto krupno uraditi, a sve to za juče?

Iako ovakve situacije mogu delovati frustrirajuće za one koji vode funkcije koje su podrška biznisu, one su zapravo ulaznica u partnerstvo sa biznisom. Samo

je potrebno tako ih shvatiti i iz te pozicije delovati kada do situacije dođe. Najčešća i najprirodnija reakcija na ovakve situacije je frustracija zbog neinformisanosti i neuključenosti svih funkcija u kompaniji u donošenje odluka na vreme, briga oko toga kako ćemo uspeti da uradimo ono što se od funkcije koju vodimo očekuje, ili povlačenje pred problemom uz obrazloženje da je nemoguće uraditi zadato. Većina nas je prošla kroz ove faze, ali kada shvatite da nemate ništa od toga što se ljutite, brinete ili povlačite, onda zapravo donosite važnu odluku: **odustati ili krenuti u akciju.**

Na osnovu dvanaestogodišnjeg iskustva rada u ljudskim resursima, priznajem da najviše para uši kada čujete: „Oni iz HR-a nam traže nešto. To nas samo usporava i nikakvu korist nemamo od toga“ ili „Dogovorili smo mi u biznis funkcijama sve, HR samo treba da zaposli neke ljude“. Ovo je znak da nas biznis verovatno nesvesno i pod pritiskom ciljeva koje mora da ostvari, ignoriše i da naša pomoć i doprinos još uvek nisu ni blizu toliki da bi nas smatrali partnerima u poslu.

Kada dođete do toga da vas ljudi iz biznisa pozovu da sedite za stolom sa njima na ključnim sastancima, da učestvujete u donošenju važnih biznis odluka, da imate zajedničke ciljeve i da zajednički na vreme dogovorite sve aktivnosti, možete biti zadovoljni, jer je velika verovatnoća da je funkcija koju vodite zaista postala istinski partner biznisu ili je na dobrom putu da to postane.

Čak i ako je tako, funkcije koje podržavaju biznis nemaju luksuz da ih uljuljka to što su postale pravi partneri biznisu, već imaju obavezu da održe taj status time što će se potruditi da biznisu iznova donose najpraktičnija rešenja i



najnovije svetske trendove koji su od pomoći za razumevanje internog i eksternog okruženja u kom se biznis odvija. Kako postajete partner biznisu kao funkcija, dolazite u „novi nivo igrice“ u kome je neophodno da pronalazite nova rešenja, pratite nove znakove pored puta, saznajete nove stvari i savladavate kompleksnije prepreke jer, ako to ne radite, budite sigurni da rizikujete da se desi game over.

Kao neko ko je završio društveni fakultet, morala sam da se priviknem na to da je u biznisu ključno sagledavati parametre koji su bazirani na brojevima poput prometa, troškova, profita. Međutim, na moju sreću postoji jedan deo poslovanja u kome je i dalje jedinica mere nečiji osećaj ili percepcija. Kao psiholog posebno sam srećna zbog toga i da toga nije verovatno biznis i ne bi bio moj profesionalni izbor. Da li je jedna funkcija koja podržava biznis njegov servis ili pravi partner ne može se izmeriti ničim drugim osim time kakvu percepciju saradnici iz biznisa imaju o samoj funkciji. Složiću se sa tim da je i to na neki način moguće izmeriti i kvantifikovati, ali duboko verujem da je za to kako nas neko doživljava manje bitno uspostaviti merenje u odnosu na to koliko je bitno potruditi se da kroz razgovore sa saradnicima razumeš gde si i gde bi trebalo dugoročno da budeš kao funkcija u kompaniji.

Priča o percepciji nikad nije jednostavna. Dobra vest je što se na percepciju može uticati, loša vest je što se o njoj ne može mnogo pregovarati. Ako je nečija percepcija loša iz bilo kog razloga, nema broja, niti bilo kog drugog egzaktnog parametra koji može

koristiti kao kontraargument tome. Jedino što ostaje je prihvatanje da je tako, razumevanje zašto percepcija saradnika nije povoljna i pokretanje dugoročne akcije da je menjamo nabolje.

Funkcija ljudskih resursa u *Neltu* je od oktobra 2013. godine u fazi transformisanja od transakcionog HR modela ka biznis partnering modelu. Osnovni razlog za ovaj zaokret leži u potrebi biznisa da u funkciji ljudskih resursa dobije partnera na kog se može osloniti za važne poslovne projekte, saradnike koji isporučuju praktična rešenja koja prate potrebe biznisa na svakodnevnom nivou. Put od funkcije ljudskih resursa koja je bila servis biznisu ka tome da kao funkcija postanemo partneri nije nimalo lak jer svaka promena koju pravite u ovom smislu košta vremena, energije, mnogo strpljenja i novca.

Razumevanje potrebe da se zaokret napravi na najvišem nivou u kompaniji je ključni preduslov da bi se promena uopšte desila. Ukoliko u kompaniji ljudi na njenom vrhu ne shvataju potrebu da u jednoj funkciji imaju jakog partnera, malo je njih u organizaciji koji će tu potrebu razumeti. S druge strane, ako je potreba prepoznata sa vrha kompanije, a ljudi koji su u menadžmentu same funkcije ne shvataju važnost toga da na tu potrebu odgovore odgovornim pristupom i partnerskim stavom, funkcija će se teško izboriti za partnersku poziciju u biznisu. Odlično je kada dođe do sinergije ove dve stvari – to je zapravo formula uspeha, svest na vrhu kompanije i stav ljudi koji vode funkciju. Međutim, ovim se samo dobija mogućnost da se dođe u poziciju partnera u biznisu,

ali je put koji iza toga sledi i dugačak i zahtevan. Zavisno od toga kako na tom putu funkcija istraje i razvije se, zavisi i krajnji ishod – servis ili partner.

Kada bi trebalo da sve faktore uspeha na tom putu objedinim u tri ključna rekla bih da su to građenje poverenja sa saradnicima, vera u zajednički uspeh i tolerancija na stresne situacije.

GRADENJE POVERENJA SA SARADNICIMA

Poverenje u saradnike ne nastaje tako što je neko dekretom naložio da poverenja mora da bude. Postoji jedna stvar koja muči mnoge ljude u funkcijama koje nisu biznis funkcije, a to je merljivost rezultata i egzaktnost ključnih pokazatelja uspešnosti njihovog rada. Nekada je jednostavno nemoguće izmeriti efekte neke akcije precizno, a svesni ste da je neophodna da bi se nešto pozitivno promenilo. Da li je dovoljno da samo kažete da ćete takvu akciju sprovesti? Po pravilu, u biznisu nije dovoljno. Jedini način da kompanija shvati da je to neophodno jeste da strpljivo stičete poverenje da stvari koje pokrećete i radite kao funkcija imaju dugoročno smisla. Poverenje ne nastaje za jedan dan i nije ga lako izgraditi. Ako bismo poverenje u jednu funkciju koja podržava biznis stavili u neku, uslovno rečeno jednačinu, mogli bismo da kažemo da su u brojiocu tri elementa – **relevantnost** onoga što govorite pred biznisom, **stručni kredibilitet** i **interakcija** sa saradnicima, dok bi u imeniocu mogla da stoji **orijentisanost funkcije na sopstvene procese i potrebe**.

Jednostavno prevedeno ovo bi značilo da poverenje u vas kao u funkciju raste samo ukoliko u razgovorima sa biznisom imate potkrepljenu i argumentovanu priču, ukoliko imate kredibilitet struke i poznajete ono o čemu govorite i ukoliko vaši partneri u biznisu jasno vide koliko se investirate u interakciju sa njima, koliko vremena provodite gradeći kvalitetan odnos i razumevajući njihove potrebe. Imenilac kaže da, ukoliko kao funkcija često kažete biznisu „*To ne može da se izvede*“, „*Sistem mi to ne dozvoljava*“, „*Naši procesi nisu takvi da možemo to da podržimo*“ ili „*To mi nije prioritet*“, računajte na to da je mala šansa da biznis ima poverenje u vas kao partnera u poslu, već da će najčešće zatražiti neku drugu vrstu pomoći, a da će vas zaobići tada kada ovakav odgovor dobije, ali i svaki sledeći put.

VERA U ZAJEDNIČKI USPEH

Vera u zajednički uspeh zvuči kao jednostavna priča, ali samo na prvi pogled. Napraviti veliki zaokret u radu jedne funkcije u biznisu podrazumeva mnogo uspona i padova. Održati timsku veru u zajednički uspeh, da kao funkcija možemo biti pravi partneri biznisu nije nimalo lak zadatak. Jedino što u toj priči pomaže jeste strpljenje i poverenje u to da su saradnici sa kojima vodite proces promene ozbiljni profesionalci, da ste izgradili osećaj da ste na zajedničkom zadatku i da će na sve što se pojavi na tom putu kao kamen spoticanja odreagovati kao pobednički tim. Tim koji jednom iznese veliku promenu je tim koji ima veliku akumulaciju znanja i

iskustva koje je dragoceno za biznis dugoročno.

TOLERANCIJA NA STRESNE SITUACIJE

Svaka promena i veliki zaokret izvor je stresa, ako ni zbog čega drugog, onda bar zato što nosi izvesnu dozu neizvesnosti. Retke su promene za koje možete reći sa velikom sigurnošću šta vas sve na tom putu čeka. Zato je za uspeh velike promene ključna tolerancija na stres. Ako živimo u uverenju da ćemo brzo kao funkcija doći u tačku da nas biznis uključuje u sve teme, samo ćemo sebe frustrirati time što to, posebno u početku, neće biti slučaj. Stres je pojava koja se desi onda kada je mi sami svojim načinom razmišljanja proizvedemo. Najčešće se zasniva na našim uverenjima da nešto mora biti baš onako kako smo mi sami to zamislili ili na uverenjima da nešto ne sme da se dogodi. U vreme zaokreta jedne funkcije iz servisa u partnera u biznisu, najteže je opstati ako živite u uverenju da vas biznis mora pitati za nešto, uključiti u nešto ili da ne sme da donese odluku ako vas kao funkciju nije uključio. To nije realno, čak na samom početku realno je upravo suprotno, da vas malo gde ima, da za odluke saznajete kasno i da se donose odluke, a da vas nisu ni pitali. Tek ako vas ljudi iz biznisa pitaju za mišljenje iako to ne propisuju procedure rada, iako nisu u obavezi da to urade, imate jasan znak da biznis prepoznaje doprinos funkcije koju vodite.

Ako vodite funkciju koja danas nije pravi partner biznisu, a želite da to postane, zapitajte se da li želite da se upustite u takav

poduhvat. Za takav poduhvat vrlo je važno da imamo strpljenja u prvim fazama kada je teško objasniti biznisu zašto se neke stvari iniciraju, zašto se u neke stvari mora investirati i zašto neke prestajemo da radimo, jer da bi nešto novo i drugačije započeli, neke stare navike i načini rada se definitivno moraju ukinuti. Ako je neko „iznule“ renovirao stan, onda zna kako izgleda prva faza grubih radova – stalno se nešto ruši, buši, puno šuta, taman misliš malo je pospremljeno, naiđe opet neki grubi posao i to traje dosta dugo. Ozbiljno vreme je potrebno da bi zasijale prve pločice, da ugledaš zidove u boji koju si pažljivo izabrao i da pustiš vodu da poteče iz slavine na lavabou. Kad se sve to desi, ljudi kažu da treba oko godinu dana da živiš u stanu da bi taj prostor doživio kao svoj i osetio ga na pravi način. Isto je tako sa transformacijom funkcije iz servisa u partnersku funkciju, puno grubih radova i deluje da nema kraja, ali onda sve to rezultira vremenom u nešto što je očigledno dobro.

Ako se odvažim ponovo u svojoj karijeri da napravim neki sličan zaokret, znam sigurno da ću sebe ozbiljno pitati nekoliko pitanja pre toga: Da li znam šta želim da postignem u smislu rada i rezultata funkcije nakon promene? Da li ljudi u vrhu kompanije prepoznaju važnost onoga što nameravam da uradim? Da li sebe smatram hrabrom da se po potrebi konfrontiram i izborim za svoje viđenje iako to nije uvek jednostavno? Da li imam dovoljno energije da istrajem kada je teško i kada bih najradije rekla da odustajem? I, na kraju: Da li sam spremna da podnesem padove, jer bez njih nema uspeha?

NATALIJA PEŠIĆHR Manager
VIP MOBILE

PERFORMANCE MANAGEMENT u službi upravljanja menadžmentom



Kraj godine je, osim finalizacije izveštaja i godišnjih rezultata, doneo i nešto novo u našem sistemu za upravljanje performansama. Po prvi put smo radili *People forume*, ali to je bilo samo veliko finale našeg jednogodišnjeg puta na kojem smo osvežili naš *Performance management*, a što je najvažnije, uneli promenu u naš sistem na vrlo elegantan način.

Početak prošle godine dosta smo razmišljali i preispitali se da li je naš *Performance management* stvarno sistem koji predstavlja alat za menadžere i zaposlene i koji pomaže razvoj zaposlenih, bilo da je to poboljšanje performansi ili pripremanje za neku novu poziciju, i da li timu pomaže da ostvari ciljeve ili je pak samo još jedna administrativna stavka koja mora da se ispuni, a na koju HR stalno podseća. Za moj ukus, previše često se čulo „ovaj HR proces“. *Performance management* nije HR proces, to je odličan alat ko-

ji menadžerima i zaposlenima treba da pomogne, a ne da im predstavlja teret. Postavilo se pitanje šta da radimo sa našim sistemom, kako da ga stavimo u službu razvoja i poboljšanja performansi? I tako je započelo naše jednogodišnje putešestvije.

Vratću se malo unazad, da sa vama podelim priču. Godine 2015. *Vip mobile* se spojio sa našom sestrinskom kompanijom *Si.mobil*. To spajanje donelo je izazove, ali i veliki broj pozitivnih stvari. Jedna od njih jesu naše HR kolegice iz Slovenije – mislili smo da nikada nećemo govoriti istim jezikom, a onda smo u nekoliko iteracija shvatili kako smo u stvari isti i kako nas muče isti problemi. Mogu vam reći da smo postali pravi primer kako jedan klsterski tim treba da funkcioniše, i baš prvi proces koji smo radili zajedno jeste *Performance management*. Stavili smo na papir sve stvari koje nas muče, kao i izazove koje sa sobom nosi upravljanje timom koji je 500 kilometara daleko. Malo pomalo, shvatili smo da je prva i osnovna stvar koju moramo da uspostavimo kako bismo mogli dalje da funkcionišemo, upravo postavljanje zajedničkih osnova i zajedničkih očekivanja od menadžmenta koji je sada poticao iz dve različite kompanije. Dobro, svi smo mi deo *Telekom Austria grupe*, ali ipak postoje specifičnosti svake zemlje koje sada treba da se stave u službu našeg klastera Srbija-Slovenija. Onda smo došle na ideju – naš *Performance management* će u stvari da bude naš put ka realizaciji ideje da, bazirajući se na jednoj opštepoznatoj stvari polako uvedemo promenu u načinu upravljanja. Posle nekoliko radionica, razmenjenih e-mailova i video-konferencija rodio se naš „*Leadership journey*“. Zvuči interesantno, zar ne?

Osmislili smo niz radionica na kojima ćemo sa svim menadžerima prolaziti kroz različite teme, ali oslanjajući se na *Performance management* kao proces koji je svima blizak i poznat. Tako smo kreirali „vruće teme“, koje su obrađivale različite stvari. Prva tema je bila opšta, u vezi sa *Performance managementom* – zašto uvodimo novi, kako će izgleda proces, dodatne tehničke teme – a drugi deo bazirao se upravo na ulozi menadžera, osvežavanju ideje o tome šta je njihova uloga, na koji način kroz definisanje ciljeva i očekivanja od svojih zaposlenih stavljaju *Performance management* u svoju službu. Pripremili smo nekoliko vežbi, nekoliko primera kako bismo ilustrovali priču. A onda smo se zapitali – ako opet mi kao HR budemo vodili radionice, to će ponovo da bude HR proces. Zato smo raspisali interni konkurs. Tražili smo među našim menadžmentom pojedince koji su spremni da zajedno sa nama ostvare promene, koji su *role modeli* i koji će sa svojim kolegama da dele svoje stavove i da im budu sagovornik kada naiđu na poteškoće na putu promena. I to je bio pun pogodak. Biznis je iz svoje perspektive sa svojim kolegama diskutovao, prenosio znanje, delio iskustva i na taj način polako uneo promenu koja je nama bila potrebna.

Počele su prve radionice i sa njima pozitivan *feedback* učesnika. Nama je to delovalo kao da smo osvojili Mont Everest, jer ipak ovo jeste veliki zaokret u načinu rada. Nakon prve usledile su i ostale radionice, svaka prateći neki ključni *milestone* u *Performance managementu*: razvoj zaposlenih, davanje povratnih informacija i na kraju *People forum*, odnosno procenivanje za-

poslenih. Kroz svaku od ovih radionica mi smo, osim prenošenja znanja, promovisali i nov načina rukovođenja a koji se bazira na tri osnovna principa:

- poverenje,
- tim,
- agilnost.

Od menadžera koji kontroliše do menadžera koji podržava. Diskusije su bile veoma interesantne i, što je najvažnije, priča se nije završavala samo na njima. Sve češće sada možete da vidite naše menadžere kako međusobno diskutuju o izazovima koje imaju u svojim timovima, kako dele jedni sa drugima iskustva iz različitih situacija i zajedno sa HR-om grade drugu priču i žive naše principe u svemu što rade. I zaposleni vide i osećaju promene u okruženju i na njih odgovaraju pozitivno. Jednostavno, ceo klaster prožima nova, motivišuća energija. Za nas je to samo signal da su ove radionice bile pun pogodak i da treba da nastavimo sa njima i u ovoj godini.

Da ne ostanem nedorečena. *People forumi* su za nas kao trešnja na šlagu. Fer i transparentna diskusija o performansama i potencijalima zaposlenih, koja se bazira ne samo na tome šta su oni postigli, već i na načinu na koji su to uradili, da li su spremni za više ili ih treba još razvijati na poziciji na kojoj su, kako im pomoći da ispune očekivanja – to nam je donelo odličan *feedback* od svih, jer sada imamo ujednačen pogled, šaljemo istu poruku i pripremamo jasne individualne planove razvoja naših zaposlenih.

U prilog tome da sve što radimo i što smo uradili jeste prava stvar, govori i jedna konstatacija našeg menadžera: „Nije bitno ovde visoko ga proceniti, bitno je kvalitetno ga proceniti“.

ŽAKLINA TEOFLOVIĆHead of HR
SR TECHNICS

NAJVAŽNIJI RESURS KOMPANIJE SU LJUDI

HR profesionalci treba kontinuirano da rade na razvoju svojih znanja i veština, kako bi bili uspešni u svojim ulogama. Razumevanje potreba organizacije, kao i trendova i uticaja iz okruženja, neophodno je za kreiranje efikasne HR strategije. Poslovni lideri očekuju da HR uspostavi efikasne politike i prakse i omogućiti organizaciji da ostvari uspeh kroz najvažniji resurs - ljudski resurs. HR profesionalci treba da pronađu način da kroz HR analitiku i efikasno korišćenje podataka proaktivno daju rešenja biznisu za anticipirane probleme.

Šta je potrebno da zna i može HR da bi bio efikasan?

Svet rada promenio se poslednjih godina. Privlačenje pravih talenata prioritet je svake kompanije. Tvrdnja da je ljudski resurs najvažniji resurs kompanije nikada nije bila tačnija. Glavni izazov HR profesionalaca jeste da stvore koncentraciju znanja i sposobnosti (kroz privlačenje, razvoj i za-



državanje talenata) koje će voditi organizaciju ka ostvarenju strateških ciljeva.

Istraživanja pokazuju da se razumevanje poslovnih lidera i HR profesionalaca o tome u kojoj meri HR zaista doprinosi ovom cilju značajno razlikuju. Dok 55% HR lidera smatra da HR daje doprinos konkurentnosti kompanije, samo 26% poslovnih lidera slaže se sa ovom tvrdnjom. Zaključak je jasan. HR profesionalci treba da urade više, mnogo više kako bi povećali vidljivost doprinosa koji daju i povećali uticaj na ostvarenje poslovnih ciljeva kroz ljude.

Znanja i veštine koje su potrebne HR profesionalcima su brojna. Na prvom mestu su svakako specijalistička znanja iz oblasti ljudskih resursa, kao što su planiranje i privlačenje resursa, edukacija i razvoj, upravljanje učinkom i nagrađivanje. Međutim, da bi bili efikasni, HR profesionalci treba da poseduju i brojne poslovne veštine, kao što su upravljanje konfliktima, vršenje pozitivnog uticaja, rešavanje problema i kritičko razmišljanje. Dodatno, HR profesionalci treba da pokažu da su usmereni na rezultat, da su saradljivi i kredibilni, da pokažu spremnost da utiču na poslovne odluke i hrabrost da preispituju efikasnost ustaljenih modela i praksi.

Šta utiče na HR strategiju?

Da stvar bude još kompleksnija za HR profesionalce, organizacije u kojima rade ne posluju u izolaciji. Vrlo su izložene različitim spoljnim uticajima koji treba da se uzmu u obzir prilikom formulisanja i implementacije strategije ljudskih resursa. Dobar primer je tehnološki razvoj koji nam daje mogućnost da formiramo timove čiji članovi mogu da se nalaze



na bilo kom mestu na planeti. Tehnologija im omogućava da u virtuelnoj sali za sastanke mogu da se sretnu u istom trenutku, iako se fizički nalaze u Cirihi, Kuala Lumpuru, na Malti... Promena regulative kojom je gotovo ceo svet postao otvoreno tržište omogućava kompanijama da prebacuju operacije na lokacije koje imaju niže troškova rada, a kvalitetnu radnu snagu (*offshoring*).

Kao primer, možemo da razmotrimo faktore koji utiču na kompaniju *SR Technics*, a koja pruža usluge održavanja, popravke i remonta aviona (*MRO*) avio-kompanijama. Tržište u avio-biznisu konstantno se menja. Zbog politike otvorenog neba, nacionalne avio-kompanije takmiče se sa *low cost* avio-prevoznicima. Cene avio-karata postaju značajno niže, a obim vazdušnog saobraćaja drastično se povećava. Da bi zadržale konkurentnost, kompanije koje pružaju usluge održavanja aviona moraju da povećaju produktivnost i da inoviraju kako bi apsorbovale stalni pritisak za smanjenjem cena od strane kraj-

njih korisnika - avio kompanija.

Pružanje kvalitetne usluge i ponuda inovativnih rešenja uz optimizaciju troškova ključni su za sticanje konkurentske prednosti za kompaniju *SR Technics*. Uloga HR-a je da formuliše i implementira odgovarajuću HR strategiju koja će da omogući kompaniji da ostvari ove ciljeve. Osim prakse regrutovanja, koja treba da obezbedi privlačenje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih, potrebno je da se prilagodi i praksa nagrađivanja kako bi se obezbedilo za- pošljavanje i zadržavanje najboljih talenata. Trening aktivnosti su intenzivne, kako bi se uz jačanje potrebnih sposobnosti postigla visoka produktivnost i inovacije. Nikako ne treba zanemariti uspostavljanje organizacione kulture, kao okvira za ponašanja i vrednosti koje vode ka ostvarenju ciljeva.

Kako HR analitika može da nam pomogne da postignemo uspeh?

Prikupljanje i analiziranje podataka o ljudskom kapitalu - o

zaposlenima, njihovim sposobnostima, produktivnosti, učinku, potencijalu, angažovanosti – veoma je važno danas. Proaktivan pristup analizi podataka, predviđanje budućih problema i rešenja na osnovu uočenih korelacija je ono što biznis očekuje. Dodatno, HR profesionalci povezuju podatke iz kompanije sa podacima iz eksternog okruženja, donose zaključke i proaktivno daju rešenja biznisu.

Osim operativnog izveštavanja o broju zaposlenih, troškovima zarada i odsustvima, različiti setovi podataka se kombinuju i upoređuju kako bi se utvrdile međuzavisnosti različitih HR praksi i aktivnosti. Na primer, podaci o raspoloživim profilima na tržištu mogu da se uporede sa podacima o profilima koji su potrebni kompaniji. Strategija privlačenja kandidata oblikuje se u zavisnosti od zaključaka do kojih se došlo. Podaci o obrazovanju zaposlenih mogu da se kombinuju sa podacima o njihovom učinku, kako bi se utvrdila korelacija između obrazovanja i učinka. Podaci o broju trening sati mogu da se kombinuju sa prodajnim rezultatima i podacima o zadovoljstvu klijenata, kako bi se izmerio efekat treninga.

HR analitika može da se primeni na sve HR oblasti. Na osnovu *benchmark* podataka o zaradama i beneficijama na određenom tržištu ili u određenoj industriji, kompanije određuju politike nagrađivanja, u smislu da li će da se pozicioniraju u skladu sa prosekom, ispod ili iznad proseka ostalih kompanija.

Takođe, HR analitika može da se primeni i u upravljanju fluktuacijom. Cilj svake kompanije jeste da zadrži talente. Zato je važno da prikupimo podatke o razlozima zbog kojih zaposleni napuštaju kompanije. Podaci mogu da se sakupe

kroz izlazne upitnike ili intervju e da se iskoriste za kreiranje inicijativa za zadržavanje zaposlenih.

HR analitika može da doprine se i poboljšanju kvaliteta selekcije. Podaci o zaposlenima koji imaju vrhunske performanse, kao što su obrazovanje, iskustvo i veštine, mogu da nam pomognu da napravimo profil kandidata koji ima najviše izgleda da bude uspešan na poslu i da ostvari visok učinak. Kroz selekciju, takvim profilima dajemo prednost.

Korak dalje predstavlja prediktivna analitika. Na ovom nivou HR podaci se analiziraju, a zaključci se koriste za predviđanje budućih trendova. Korišćenje podataka na ovaj način podržava poslovno planiranje i pomaže da se izbegnu potencijalni rizici. Iako samo 4% kompanija koristi prediktivnu analitiku, ona predstavlja budućnost i sledeći je veliki izazov za HR profesionalce.

Kako mi to radimo u SR Technics

SR Technics je osnovao *Shared Service Centar* u Beogradu 2014. godine. Odluka da se investira u Srbiju doneta je na osnovu procene da je poslovna klima povoljna i da nudi razvojne mogućnosti za našu kompaniju. Inicijalni plan bio je da se prebace administrativne pozicije. Budući da je prvi rezultat bio pozitivan, doneta je odluka da se i deo tehničkih procesa prebaci iz Ciriha u Beograd. Kako to izgleda sa aspekta HR-a? Rekrutovanje je vrlo intenzivno. Više od 100 različitih pozicija koje smo do sada prebacili u Beograd zahteva visoku tehničku ekspertizu, što ceo posao čini jos izazovnijim.

Pozicioniranje kompanije *SR Technics* kao dobrog poslodavca bio je važan deo strategije privla-

čenja resursa. Sada, nakon dve godine, mogu da kažem da smo u tome uspeali. Činjenica da dobijamo oko 200 prijava po otvorenoj poziciji to i potvrđuje. Takođe, više od 15% novih kolega u prethodnoj godini čine oni koji su došli po preporukama naših zaposlenih. Zanimljivo je da je čak 47% menadžerskih pozicija do sada popunjeno internim talentima. Bez obzira na to da li se radi o internim ili eksternim kandidatima, ili preporukama zaposlenih, HR je tu da obezbedi fer i transparentan proces regrutovanja, uz jednake mogućnosti za sve zainteresovane kandidate.

Verujemo da je iskustvo koje kandidati ponesu posle učešća u procesu selekcije najbolja preporuka za nas kao poslodavca. Zato pažljivo pratimo zadovoljstvo kandidata koji učestvuju u procesu selekcije.

Budući da je angažovanje zaposlenih usko povezano sa učinkom, u smislu da visokoangažovani zaposleni imaju visok učinak, HR je lansirao istraživanje kako bismo od našeg tima dobili povratnu informaciju. U skladu sa rezultatima napravljen je i akcioni plan sa preporukama. O atmosferi u našem timu dosta govori rezultat ovog istraživanja - *Employee Engagement Survey* – po kojem stepen opšteg angažovanja iznosi visokih 80%.

SR Technics je započeo formiranje tima u Srbiji 2014. godine. Veći deo tima, oko 60%, čine zaposleni koji su u našu kompaniju došli u poslednjih godinu dana. Izgradnja organizacione kulture koja će da pospešuje visok učinak, inovacije i kontinuirano unapređenje je važan cilj za našu mladu organizaciju.

Verujemo da su timski duh i entuzijizam ključ uspeha našeg tima.

Implementacija

Konkretan rad
u gembu



ELIZABETA MIRČEVSKA

HR Regional Director - Serbia, Montenegro and Macedonia
ATLANTIC GRUPA

PREDUZETNICI POSTAJU ONI KOJI NE ODUSTAJU



Kompanije se razlikuju upravo prema načinu na koji funkcionišu, a mi težimo da izađemo iz standardnih i uobičajenih okvira i naš slogan glasi – „Atlantic Grupu čine inspirativni ljudi koji posluju u inspirativnoj kompaniji“.

Preduzetništvo je stremljenje ka poslovnoj prilici uprkos preprekama i najčešće ograničenim materijalnim sredstvima, osluškivanje svog unutrašnjeg glasa ili intuicije koja nas tera da sprovedemo svoje ideje na osnovu detaljnih analiza, ali i uz dozu rizika. Zato mlade treba ohrabriti i na adekvatan način edukovati kako bi mogli da prepoznaju i razviju svoje preduzetničke sposobnosti, ne samo kao samostalni preduzetnici već i

u okviru timskog rada u kompanijama, ističući se svojim preduzetničkim načinom razmišljanja. Da bi se uskladile potrebe zaposlenih sa ciljevima i kompanijskom politikom, neophodno je da se dobrim planiranjem, međusektorskom saradnjom i ujedinjenim naporima uspostavi sistem koji će da osigura da se kompanijske vrednosti odražavaju kroz odnos organizacije prema zaposlenima. Proces usklađivanja sa korporativnim vrednostima, čime se učvršćuje korporativna kultura i građe poverenje i partnerski odnos, jeste suština građenja dobrih odnosa unutar kompanije. Za zaposlene, zadovoljstvo znači individualni status i maksimalna angažovanost. Delotvorna komunikacija upravo doprinosi boljem razumevanju kompanijskih ciljeva uz sagledavanje i satisfakciju ličnog doprinosa, jer je onda svima jasno kuda kompanija ide i čemu teži. Povećanjem angažovanosti zaposlenih, njihovim uključivanjem u sve procese, uz međusobno poverenje i iskrenu brigu, raste efikasnost timova i uspeh čitave kompanije. Zato svake godine radimo istraživanje, kroz anonimnu anketu, kako bi se unapredile oblasti koje možemo da poboljšamo.

Verujem da kompaniju čine upravo njeni zaposleni i zato je poseban akcenat stavljen na upravljanje ličnim razvojem i razvojem karijera zaposlenih. To se realizuje kroz različite edukativne programe, od aktivnog razvoja leaderskih veština i talent menadžmenta, do programa prepoznavanja mladih talenata i razvoja svakog zaposlenog kroz individualne razvojne planove, kroz aplikaciju *HR net* koja je dostupna svima putem informativnog sistema. Osim dobrih rezultata poslovanja, naš fokus je podrška zaposlenima da iskoriste svoje

pun potencijal i poboljšaju svoje veštine, kao i privlačenje, negovanje talenata i razvoj njihovih potencijala. Upravljanje talentima je dugoročan, sveobuhvatan i integrisan pristup podupiranju i ojačavanju temeljnih kompetencija kompanije i zadržavanju talenata i naslednika za sadašnje i buduće potrebe. Nastojimo da u svakodnevnom radu podstaknemo ljude da razmišljaju kreativno, da predlažu, sugerišu, komentarišu, jer na današnjem tržištu punom konkurencije za uspeh kompanije je veoma značajno da ima timove koji su svesni okruženja u kojem posluju. Zato stalno razmenjujemo iskustva, delimo najbolje prakse i međusobno se edukujemo.

Zaposleni dodatno imaju priliku da pohvale svoje kolege preko projekta „Pohvali kolegu“, koji je u svojoj četvrtoj godini realizacije. Ovaj projekat omogućava svim zaposlenima da pohvale i podstiču svoje kolege – ambasadore korporativnih vrednosti. Do sada su zaposleni kroz ovaj program pohvalili više od 1.500 kolega, čime su pokazali da poštuju i nagrađuju kolege koje redovno promovišu vrednosti korporativne kulture. Otvoreni smo za programe radne prakse i volontiranja. Dajemo šansu mladim ljudima da pokažu svoje sposobnosti i interesovanja, koja kasnije mogu da razvijaju i usavršavaju u okviru naših obrazovnih programa i kroz razmenu iskustava, a što je značajno za privlačenje, negovanje talenata i razvoj njihovih potencijala, odnosno podrška zaposlenima da iskoriste i poboljšaju svoje veštine. Osmišljen je i poseban *Graduate Trainee* program, koji je usmeren ka selekciji i regrutaciji mladih i perspektivnih kadrova. Sproveden je prošle godine kao pilot projekat i dao je veoma pozitivne rezultate, tako da

ovaj program vidimo i u budućnosti kao mogućnost da mladi ljudi dobiju šansu, steknu praksu i da svojim znanjima i veštinama dođu do posla. Pozitivnom selekcijom na taj način, dobijamo kvalitetne mlade kadrove.

Naš koncept *Graduate Trainee* programa podrazumeva jednogodišnju edukativnu praksu. Analizom potrebnih profila, kvalifikacija i pozicija, početkom godine selektujemo mlade ljude koji će da dobiju šansu da steknu praksu i iskustvo kod nas, kao i mogućnost za stalnim zaposlenjem po uspešno završenom programu. Koncept programa podeljen je u tri dela: upoznavanje sa kompanijom i predstavljanje programa, zatim svi učesnici programa prolaze kroz ključne sektore u okviru kompanije i upoznaju način njihovog funkcionisanja, i na kraju svaki od učesnika se raspoređuje kao pripravnik u određeno odeljenje. Tokom ovog perioda od devet meseci, oni obavljaju zadatke i aktivnosti koje su im dodeljene i istovremeno rade na poslovnom projektu uz kontinuiranu podršku svog mentora – iskusnog eksperta ili rukovodioca.

Čini mi se da mlade prvenstveno treba da naučimo da donose sopstvene zaključke, da uočavaju procese. To je onda pogodno tle za razvoj i primenu bilo kojih znanja i veština. Sigurnost koju na taj način stiču, daje im mogućnost da budu više svoji i dovoljno samokritični prema svom radu, jer su to koraci ka samostalnom donošenju odluka. Mnogi ljudi se u životu susreću sa preduzetničkim izazovima, a preduzetnici postaju oni koji nadvladavaju prepreke i slede tu priliku do kraja i u sledećem koraku, okružuju se lojalnim ljudima i spuštaju odgovornost i na sardnike.

MILICA NETKOVIĆ

Direktor ljudskih resursa Grupe
KAPPA STAR GROUP



HR ili PR – ne znam šta radi ali neka egzotika jeste

Mom ocu dugo vremena je bilo iskreno žao što mu ćerka diplomirani pravnik sa završenim fakultetom u roku i visokim prosekom radi u tzv. kadrovskoj službi. Pa zar pored tolikog truda umesto advokatskog pečata na fakturi, ja da lupam pečate u radne knjižice zaposlenih. Percepcija HR-a koju je imao moj tata, nije se u mnogome razlikovala od percepcije HR funkcije dugi period godina u našoj privredi. Tamo neko, najčešće žensko odeljenje, gde se izdaju razne potvrde - zavisi kako i kada zatreba, rešenja, isplatni listići. Gde sa čokoladom odeš po svoj novi aneks ugovora o radu ili ostaviš svoje poslednje reči kao amanet kada iz firme odlaziš. Samo što je sa godinama tranzicije i ere kapitalizma, stigao i novi naziv na pločicama ulaznih vrata kancelarija, gospodja femme fatale – HR.

Iako sam svoju HR karijeru započela pre skoro deset godina, u tada jednoj od najvećih domaćih holding kompanija, koja je po mnogo čemu kako od organizacije tako do poslovnih rezultata i regionalnog širenja svog poslovanja, podsećala na multinacionalne kompanije, pravi smisao i ulogu HR-a otkrila sam tek u manjoj kompaniji u kojoj sam ja imala zadatak da implementiram ovu funkciju, integrišem je u njeno svakodnevno poslovanje i na licu mesta vidim prve rezultate i efekte onoga „pre“ i „posle“.

Menadžer ljudskih resursa ima dvojaku funkciju odnosno dve ključne uloge koje naizmenično u biznisu ima zadatak da živi svaki dan.

S jedne strane da bi uopšte imao pojma šta se od funkcije HR-a očekuje, kako kao funkcija podrške može dati konkretan

“ Choose a job you love,
and you will never have to work
a day in your life ”

CONFUCIUS

doprinosu biznisu i da bi ga ostale poslovne funkcije razumele, HR mora dobro da razume poslovanje svoje kompanije, ciljeve, da prati rezultate i shvati kako njegova kompanija generiše profit. Koji su to ključni faktori rasta, da li su oni eksternog karaktera i dolaze sa tržišta ili su pre svega internog karaktera, a unutarnjim snagama same kompanije. HR treba da savlada i industriju u kojoj njegova kompanija posluje, da istražuje konkurenciju, njihove organizacije, alate upravljanja performansama zaposlenih, da traga za najefikasnijim modelima i primeni ih u svom biznisu. U ovoj perspektivi njegova rola je krajnje poslovna, i podrazumeva kreiranje efikasne organizacije optimalnog obima, domaćinsko upravljanje fiksnim troškovima kompanije, procenu njihovog konkurentnog učešća u poslovnim prihodima, a naročito u periodima kada kompanija beleži rast svoje bruto margine.

Ono što bi bila ona druga strana HR-a, jednako važna i neizbežna za celovitost ove funkcije jeste orijentacija na ljude, visoka socijalnost i svakodnevna prisutnost HR-a među samim zaposlenima. HR ne može biti osoba koja pre svega ne voli ljude, neko ko je vazda nezadovoljan, negativan, sklon osudama drugih. HR nije zarobljena zlatokosa na vrhu kule, koja se niz svoju kiku među zaposlene spusti samo po potrebi i konkretnom zadatku.

HR menadžer poznaje zaposlene u svojoj kompaniji, zna imena, jake i slabe strane, i pomaže funkcionalnom menadžeru dajući mu uvid i iz jedne druge perspektive. To ne znači da je HR samo drug, on prepoznaje i negativne individualne uticaje na tim-

sku dinamiku, nekorisne obrasce ponašanja ili komunikacije i primenjujući različite tehnike i alate, radi na unapređenjima i inicira eventualne promene.

HR menadžeru ne mora nikom nužno reći „od danas si ti business coach“ jer on to prirodno svoje funkcije već jeste. Integritet same funkcije HR menadžeru niko drugi ne može dati, za taj integritet on se jedino može izboriti tako što će sebe učiniti kompetentnim sagovornikom u svim aktuelnim biznis temama kompanije u kojoj radi. Za to je neophodna volja da se organizacija upozna, da se razumeju poslovni procesi, kao i pozicija svakog zaposlenog (čemu služi, šta taj zaposleni konkretno radi, kako mu se utvrđuju ciljevi, kako meri učinak i kako on može biti još bolji).

HR menadžer sa pravim pristupom, zaposleni sami prepoznaju kao osobu od poverenja sa kojom dele važne informacije, o profesionalnom zadovoljstvu, nezadovoljstvu, problemima u timu, ili sa rukovodiocem. To poverenje zaposlenih, HR-u ne može doneti ni jedna „open door policy“ ili proklamovana obaveza razgovora sa HR-om, jednom ili dva puta godišnje, tamo nekom performanace procedurom.

U Kappa Star Grupi koja je proizvodno orijentisana holding kompanija i koja već preko deset godina uspešno posluje u papirnoj i konditorskoj industriji sa preko 2000. zaposlenih, kao menadžer ljudskih resursa radim već punih pet godina. Ono što sam već na intervjuu zaprimila kao svoj zadatak danas je za mene i moj tim, ozbiljna HR strategija. A ona je bazirana na zdravom razumu, logici i vrlo je jednostavna. Ona podrazumeva da je HR funkcija pre

svega praktično upotrebljiva. HR za početak komunicira razumljivim jezikom i ne krije se iza zvučnih, popularizovanih, formom bez suštine pokrivenih, HR termina i fraza. Ne barata feedback-ovima, talent acquisition procesima, succession planning-zima.

HR je svakodnevno među zaposlenima, u pogonima, na linijama. On razume način na koji nastaju proizvodi od kojih živimo kao i mehanizme njihovog plasiranja na tržište. Mi kao HR tim imamo zadatak da se bavimo našim zaposlenima, njihovom motivacijom, da težimo dugoročnosti jer su lojalni zaposleni sa kojima dugoročno saradujemo jedna od naših ključnih vrednosti. Mi u našoj organizaciji volimo poznata lica, da se sa istim kolegama razvijamo, menjamo, slavimo uspehe, ili učimo na sopstvenim greškama. Težimo kreiranju radne atmosfere u kojoj će zaposleni sve manje deliti svoj dan i život na - privatno i poslovno. Gde će se identifikovati sa poslom koji obavljaju i kompaniju doživljavati kao svoju, ličnu. Ovo zbog toga, jer verujemo da tek u takvim okolnostima, čovek može da ostvari svoj pun potencijal i kroz svoj lični napredak upali još jedan motor i u rastu kompanije u kojoj radi.

Ako ste HR menadžer čestitam, imate ozbiljnu priliku da kreirate dodatnu vrednost u organizaciji u kojoj radite. Samo Vas molim, prethodno otvorite srce, budite pre svega dobar i etičan čovek, osmehnite se svojim kolegama kao primer, budite ljubazni u komunikaciji sa drugima, i radite kao da radite za sebe. Budite Vi primer korporativne kulture kakvu želite u svojoj organizaciji.



Otkrijte Kaizen Institut

„Svakoga dana
u svakom pogledu
sve više napredujem“
KAIZEN™ pristup



VLADAN BUHADirektor za talente i razvoj zaposlenih
NIS AD

RAZVOJ TALENATA U GLOBALNIM KORPORACIJAMA



1. KOJI SU NAJNOVIJI TRENDovi U RAZVOJU TALENATA?

Savremene organizacije danas razumeju da dobri rezultati u visokokonkurentnom okruženju zavise isključivo od privlačenja, razvoja i zadržavanja talenata. Talenti postaju strateški resurs, a prakse upravljanja talentima čine razliku između dobrih i ne tako dobrih kompanija za rad i razvoj karijere. Kompanije koje brinu o svojim talentima kreiraju ambijent u kojem je svakom zaposlenom omogućeno da uči, razvija se i oslobodi svoj pun potencijal, pri čemu istovremeno ostvaruje i lične i kompanijske ciljeve.

Nove generacije imaju svoje vrednosti, donose novu energiju, ali i stvaraju nove trendove. Generacija Y ili *milenijalsi* pred organizacije postavljaju velike izazove u takozvanoj „borbi za talente“. Neophodno je da razumemo njihove vrednosti i motivatore i prilagodimo HR prakse vremenima koja dolaze. U tom kontekstu, nedavno smo zajedno sa Centrom za razvoj karijere održali niz radionica u rektoratu Univerziteta u Beogradu, na temu Upravljanje karijerom, kako bismo bolje razumeli potrebe ovih divnih mladih ljudi, a s druge strane objasnili kako u stvarnosti izgleda graditi karijeru u multinacionalnim korporacijama.

U istraživanju o *milenijalsima*, nove generacije u Srbiji motiviše: stimulativno radno okruženje (63,2%), mentorstvo i koučing (57,9%) i kontinuirane obuke u cilju unapređenja veština (57,9%).



Radionica na temu upravljanja karijerom za studente Beogradskog univerziteta

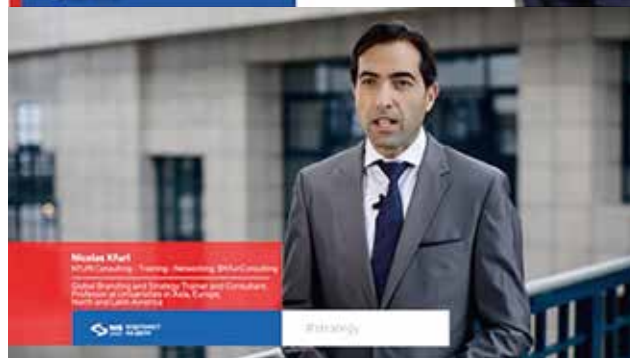
U ovom svetlu, zadatak HR-a jeste da odgovori kroz najsavremenije programe i alate u motivaciji i upravljanju talentima. Takođe, trend u razvoju zaposlenih jeste korišćenje kombinovanih pristupa učenju (Blended Learning Approach), koji podrazumeva kombinaciju različitih metodologija. U praksi, zaposlenima se omogućava razvoj kroz radionice, *on line* obuke, *in class* obuke, biznis simulacije, poslovne akademije, rotacije, kao i kroz programe mentorstva i koučinga. Na ovaj način razvojne aktivnosti daju značajno bolje rezultate, a ujedno su i prilagođene stvarnim potrebama zaposlenih.



2. ŠTA JE TO KORPORATIVNI UNIVERZITET?

U globalnim kompanijama, kao što su na primer General Electric, Disney ili McDonalds, ovaj koncept postoji već više decenija. Cilj Korporativnog univerziteta jeste da obezbedi kontinuirano učenje zaposlenih u skladu sa poslovnom strategijom i

vrednostima kompanije. U početku su programi korporativnih univerziteta bili usmereni uglavnom na *onboarding* za novozaposlene i učenje o proizvodima i uslugama kompanije. Međutim, osim tehničkog kurikuluma, kompanije su intenzivno razvijale menadžerske i liderske programe koji značajno unapređuju regularne prakse menadžmenta, a time i ostvarivanje strategije i ciljeva kompanije. Danas, potrebe kompanija za učenjem prevazilaze interne kapacitete, pa se pojavljuju partnerstva između poslovnih škola i kompanija. Ovakav pristup ima brojne koristi, od zajednički dizajniranih programa a prema potrebama kompanije, specifičnih programa za svaki nivo u organizaciji, uvođenja priznatih trening metodologija, sertifikata i moguć-



Iz edicije „Eksperti govore za NIS Korporativni univerzitet”

nosti za kontinuiran profesionalni razvoj zaposlenih.

Razvoj i implementacija Korporativnog univerziteta je kompleksan i neprekidan proces, koji zahteva podršku menadžmenta ali i veliku posvećenost tima za trening i razvoj. Početkom 2016. godine pokrenuli smo koncept NIS Gazprom Neft Korporativnog univerziteta, u skladu sa svim specifičnostima vertikalno integrisane energetske kompanije, a pod sloganom *#neverstoplearning*. Razvili smo veliki broj programa, tako da sada na godišnjem nivou organizujemo preko 2.000 obuka - od programa razvoja za pozicije specijalista, do liderskih programa za nivoe nižeg, srednjeg i višeg menadžmenta. Takođe, kroz saradnju sa međunarodno priznatim koučing i mentoring institucijama obezbeđujemo najsavremenije programe i profesionalne sertifikate.

U želji da podelimo najbolje prakse, razgovarali smo sa našim renomiranim predavačima i objavili smo na društvenim mrežama niz intervjua u okviru edicije „Eksperti govore za NIS korporativni univerzitet“.

3. KOLIKO JE VAŽNO DELJENJE NAJBOLJIH PRAKSI U KORPORATIVNOM OKRUŽENJU?

Danas korporacije imaju velike mogućnosti u pogledu deljenja najboljih praksi. Ovakav sistemski pristup omogućava svakom zaposlenom da uči na primeru uspešnih i manje uspešnih iskustava kolega iz raznih zemalja. Uz dobar networking i uspostavljene centre ekspertize, sva znanja i iskustva iz raznih poslovnih oblasti su praktično dostupna u realnom vremenu. Ovo je posebno važno u kompleksnim industrijama, u kojima projekti imaju visok nivo investicija i u kojima se jedna dobra ideja lako multiplicira na veliki broj tržišta. Sistemi upravljanja znanjem (Knowledge management) podrazumevaju ažurirane baze tehničkih i upravljačkih znanja i iskustava, dostupnost eksperata i kanale komunikacije koji doprinose da organizacija kontinuirano uči i razvija se.

S obzirom na rast broja profesionalnih asocijacija u svetu, danas zaposleni aktivno učestvuju u globalnoj razmeni znanja i iskustava između različitih kompanija i industrija, što doprinosi standardizaciji praksi upravljanja ljudima i poslovanjem. Naš zadatak je da zaposlenima omogućimo pristup svim izvorima

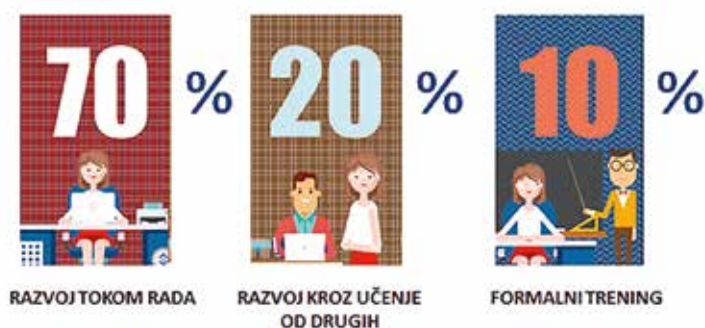
znanja, kroz učešće na konferencijama i stručnim skupovima, treninzima, kao i članstvo u profesionalnim asocijacijama, a svaki profesionalac treba da širi svoju mrežu kontakata i da bude u toku sa globalnim trendovima.

4. NA KOJI NAČIN KOMPANIJE PREPOZNAJU I RAZVIJAJU TALENTE?

Rezultati, veštine i procena potencijala zaposlenog su osnovni parametri na osnovu kojih se određuju talenti na koje kompanija najviše računa u budućnosti. Kompanije periodično realizuju proces procene kompetencija i rezultata zaposlenih, na osnovu čega se gradi "talent pool" za ključne pozicije, obezbeđuje strukturiran *feedback* svakom zaposlenom i definišu dalje razvojne aktivnosti.

Naravno, jako su važne i neke teže merljive kategorije, kao što su strast i motivacija, a koje utiču na generisanje novih ideja i spremnost za preuzimanje kompleksnih uloga.

Za kontinuitet poslovanja neophodan je konstantan priliv talenata koji obezbeđuju da kompanija ostvaruje izvanredne rezultate. Ovo se sprovodi kroz program nasleđivanja ključnih pozicija, u kojem se identifikuju zaposleni koji imaju potencijal za odgovornije i strateški značajne pozicije i u čiji razvoj se značajno investira. U razvoju naslednika budućih ključnih pozicija primenjuje se individualni pristup u daljem razvoju kompetencija, a kroz individualni plan razvoja. Individualni plan razvoja upravo se definiše na bazi prethodnih rezultata i procene kompetencija. Prilikom definisanja razvojnih ciljeva, kompanije se uglavnom rukovode principom „70%-20%-10%“. Princip



Princip razvoja „70%-20%-10%“

„70%-20%-10%“ podrazumeva kombinovano učenje i razvoj: 70% razvoj tokom rada, 20% razvoj putem razmene iskustava i učenja od drugih kroz mentorstva i koučing, i 10% razvoj putem formalnih treninga.

Mogućnost napredovanja u karijeri ključna je za nove generacije, tako da plan razvoja karijere ima važnu ulogu u povećanju atraktivnosti kompanija u privlačenju, razvoju i zadržavanju talenata. Za sve zaposlene, a posebno za nove ljude u organizaciji, plan razvoja karijere transparentno prikazuje korake i predušlove za karijerno napredovanje, što podstiče kontinuirani razvoj od ulaznih do rukovodećih pozicija.

Osim navedenih alata i programa za razvoj talenata, kompanije danas kreiraju interne centre procene i razvoja kompetencija (AC&DC), koji jasno mere potencijal za rukovodeće pozicije i obezbeđuju objektivnu selekciju kandidata.

5. KOJE SU KLJUČNE VEŠTINE SAVREMENIH LIDERA?

U godinama koje dolaze, ljudi će birati sa kim i zašto rade, pre nego gde rade, tako da ulogu budućih lidera vidim kao ključnu u procesu razvoja zaposlenih. Od lidera će da se zahteva da kreira poverenje, inspiriše i oseća odgovornost za razvoj svakog pojedinca.

Takvi lideri pomeraju granice, kreiraju osećaj pripadnosti timu i zajedničke vrednosti, ostvaruju izvanredne rezultate i, što je najvažnije, stvaraju buduće lidere koji će po istom obrascu ponašanja za sobom da ostave još bolje i efikasnije timove.

6. ŠTA VAS INSPIRIŠE DA SE BAVITE OVIM POSLOM?

Kada primamo nove ljude u tim, tri stvari su ključne: trening ekspertiza, timski rad i strast za razvojem ljudi. Ja već petnaest godina radim sa ljudima koji dele ove vrednosti i uživam u razvoju zaposlenih u multikulturalnim organizacijama. Posao kojim se bavim nudi beskrajne mogućnosti i uz inicijativu, strast i timsku sinergiju, dobri rezultati su neizostavni. Upravo to me inspiriše, da razvijam ljude, timove, koncepte i programe, koji kompanijama donose novu vrednost a meni i mom timu značajna iskustva i ekspertizu.



Talent management Award 2016

Posebno me raduje da smo 2016. godine dobili prvu nagradu za Upravljanje talentima u Srbiji, što nas motiviše da nastavimo da pomeramo granice i unapredimo postojeće, ali i razvijemo nove, još bolje, programe razvoja talenata.

ANJA DADASOVIĆHR menadžer
KOTEKS VISCOFAN

KOOPERATIVNOST NA PRVOM MESTU!

Tokom studiranja oduvek sam sebe zamišljala u nekoj velikoj kompaniji u kojoj ću imati šansu da se razvijam, saradujem sa kolegama iz različitih zemalja i gde ću sa radošću svaki dan da odlazim na posao. Ponekad sam brinula da će sve to da ostane samo na nivou mašte, a onda mi se desio Koteks Viscofan koji je prevazišao sva moja očekivanja.

Kompanija Koteks Viscofan (ranije KoteksProdukt) bavi se proizvodnjom nejestivih kolagenih omotača od 1985. godine. Španci su procenili da je poslovna klima povoljna i da nudimo razvojne mogućnosti i tako 2005. godine postajemo deo Viscofan grupe i sve ovo što smo danas – svetski lider u proizvodnji omotača za mesnu industriju. U pitanju je proizvod koji svi svakodnevno koriste, ali koji nije previše promovisan u medijima, pa se često našalim da mi „dominiramo u tišini, bez stvaranja buke“.

Zaista je izazov raditi u HR odeljenju u velikoj proizvodnoj kompaniji koja je deo velike korporacije. HR odeljenje u našoj kompaniji predstavlja podršku proizvodnim procesima i stoga i težimo stvaranju partnerskih odnosa sa ostalim odeljenjima i sva-

kodnevno podstičemo dvosmernu komunikaciju. Činjenica da se proizvodnja odvija 24/7 dovoljno objašnjava da je Koteks Viscofan jedno dinamično okruženje, u kojem svaki radni dan pruža nove izazove, a koje naši zaposleni uspešno savladavaju.

Aktivnosti i razvoj naše kompanije posledica su truda i posvećenosti naših ljudi. Zato je neophodno da pažljivo biramo nove talente, kako bismo se u svakom trenutku opredelili za one koji najviše odgovaraju našim potrebama. To bi bilo nemoguće bez dobre politike regrutacije i selekcije.

Regrutacija i selekcija u našoj kompaniji baziraju se na:

- objektivnosti,
- jednakim šansama,
- osposobljenosti, i
- internom unapređenju.

Svaki izbor i zapošljavanje novih talenata mora da se zasniva na unapred definisanim objektivnim kriterijumima, koji su u saglasnosti sa zahtevima radnih mesta definisanih u opisima poslova. Takođe, ne podržavamo bilo kakvu diskriminaciju i zanemarujemo se svi ostali aspekti koji nisu relevantni za posao. S druge strane, uzimaju se u obzir obrazovanje i profesionalno iskustvo kandidata a koje ima direktan značaj za obavljanje određenog posla. Još jedan od važnih aspekata je taj što po potrebi raspisujemo i interne konkurse kako bismo našim zaposlenima pružili mogućnost da konkurišu i da dobiju šansu za dalji razvoj karijere.

Partnerski odnos našeg HR odeljenja sa ostalima posebno dolazi do izražaja prilikom selekcije novih talenata, jer smo došli na



taj nivo saradnje da HR nije neko ko će samo da završi papirologiju sa izabranim kandidatom, već se zaista usaglašavamo u vezi sa izborom i to je nešto na šta smo zaista ponosni, jer nam je cilj isti – primiti najboljeg čoveka za to radno mesto, čime smo svi na dobitku, i mi i novi kolega. Najveći pokazatelj zadovoljstva nam je to što za svaki konkurs dobijemo mnogo prijativa i što najveći broj prijava budu preporuke naših zaposlenih, da li članovima porodice ili prijateljima, i to nas uvek čini ponosnim.

U duhu kaizena, težimo stalnim unapređenjima, optimizaciji procesa i inovacijama i zato su treninzi zaposlenih nešto mandatorno za nas. Neretko čujem da se u ovim kriznim vremenima najviše štedi na budžetima za treninge zaposlenih, a što u *Koteks Viscofanu* nije slučaj. Nama su razvoj i treninzi zaposlenih od velikog značaja i mnogo se ulaže da se svakom zaposlenom, onom koji ima potrebu i ambiciju da se dalje razvija i usavršava, isto i omogućiti. Osim obavezne obuke za novozaposlene o opštim procesima i procedurama u kompaniji i na konkretnom radnom mestu, veliki naglasak je na treninzima i usavr-

šavanju – da li je to učenje stranog jezika, usavršavanje rada u nekom programu, specifične obuke u vezi sa konkretnim radnim mestima, seminari u vezi sa aktuelnim zakonskim propisima, dodatno obrazovanje, sve dolazi u obzir, samo da to doprinosi unapređenju i da ima praktičnu primenu.

Treninzi zaposlenih imaju za cilj da svi zaposleni steknu znanja i sposobnosti koje su im neophodne za optimalno izvršavanje radnih aktivnosti, kao i za unapređenje performansi, te odluke o potrebnim obukama donosimo u skladu sa definisanom strategijom i aktuelnim potrebama radnog mesta.

Principi kojima se rukovodimo u oblasti treninga i razvoja zaposlenih su:

- osposobljenost i razvoj,
- planiranje,
- korisnost,
- kontinuitet, i
- kvalitet.

Neophodno je da obuka garantuje da su zaposleni obučeni tako da u svakom trenutku mogu optimalno da obavljaju svoje postojeće aktivnosti, kao i nove sa kojima se susreću. Obuke treba da budu planirane i pažljivo razmotrene, kao i da imaju praktičnu

primenu. Osim što obuke treba da budu kvalitetne, važno je i da razvoj zaposlenih treba da bude kontinuiran i da ne treba da bude vremenski ograničen.

Naravno, da bi čitava priča bila uspešna, neophodno je da, osim angažmana HR odeljenja, postoji angažman i podrška menadžera ostalih odeljenja, koji sagledavaju potrebu za treninzima i razvojem prema radnim mestima i prema zaposlenima, kao i podrška direktora koji na kraju sve to odobrava. Takvu ideju o treninzima i razvoju zaposlenih uspešno ostvarujemo u našoj kompaniji.

Dobro osmišljena politika selekcije osnova je od koje sve započinje kada se radi o privlačnosti talenata, ali preduslov da bi kompanija zaista imala „pravu osobu na pravom radnom mestu u pravo vreme“ jeste saradnja HR-a sa drugim odeljenjima i to je ono čemu svakodnevno težimo u *Koteks Viscofanu*. I nakon što pronademo pravu osobu, sledeći korak jeste da je zadržimo u kompaniji putem kontinuiranog razvoja i usavršavanja koji omogućujemo našim zaposlenima, a što se i pokazalo kao odličan alat za motivaciju zaposlenih.

GORDANA JANKOVHR direktor
DIJAMANT AD

MNOŽENJE ZNANJA NJEGOVIIM DELJENJEM

*Ili, kao što je Sir Francis Bacon davno rekao:
„Znanje je moć!“*



U današnje vreme kad informaciona tehnologija svet pretvara u globalno selo, kroz različite kanale i društvene mreže informacije delimo više nego ikada, a uz samo jedan „klik“ dostupan nam je skoro svaki podatak.

Ipak i pored svega, razmena znanja, kao i njegovo zadržavanje unutar kompanije u savremenom poslovnom svetu predstavlja pravi izazov. Kompanije se svakodnevno trude da nađu najbolje načine da prikupe znanje, objedine ga i učine kolektivnim.

Imajući u vidu mnoge faktore koji danas doprinose nestabilnosti kompanija – organizacione promene, fluktuaciju zaposlenih, konkurenciju i promene na tržištu, transfer znanja nema uvek prioritet. To je dugoročan proces koji podrazumeva strpljenje, odvajanje vremena i ulaganje dodatne energije, a u savremenom poslovanju skloniji smo kratkoročnim rešenjima.

Ipak, kreiranje, primena i razmena specifičnih (kritičnih) znanja danas je veoma važna i predstavlja suštinu opstanka svake organizacije.

U današnjem poslovanju, kada nematerijalni proizvodi kao što su ideje, podaci i informacije polako preuzimaju značajan deo tržišnog učešća u odnosu na tradicionalna materijalna dobra, konkurentska prednost kompanija upravo se ogleda u inovaciji i primeni novih znanja. Stalne promene u tehnologijama, poslovanju i društvu menjaju i urušavaju naša osnovna znanja. U nekim kompanijama je čak 50 % onoga što ste znali pre 5 godina danas verovatno zastarelo.

Isto tako, ne može se očekivati da zaposleni koji su ključni nosioci znanja, zauvek ostanu u jednoj kompaniji, a neki pojedinci nisu ni spremni da svoje znanje dele pa je izuzetno važno podstaći zaposlene da postanu izvor znanja. Ako se kroz kompaniju podržava saradnja i deljenje znanja i ako se to integriše kroz korporativne vrednosti, onda zaposleni slobodno stvaraju, dele i koriste informacije, rade u zajedničkom interesu, usmereni su ka zajedničkom cilju i povećavaju protok znanja unutar organizacije.

Postoje različiti modaliteti koje kompanije koriste u cilju transfera znanja:

IT Platforme

To su različita softverska rešenja koja obezbeđuju da se znanje unapredi, prenese i podeli. Obezbeđuje čuvanje važnih informacija ali i kolaboraciju zaposlenih. Pristup ovakvim platformama najčešće imaju svi zaposleni i, u zavisnosti od interesovanja, mogu pristupiti različitim oblastima, pročitati neko važno štivo, pogledati prezentaciju nekog projekta i sl. Ovo su savremene elektronske biblioteke koje vam omogućavaju da odmah pristupite novim materijalima, a kroz ovakvu interakciju stvara se domino efekat u transferu znanja, u čemu se i ogleda korist kompanija. Sagledavajući važnost zadržavanja i deljenja znanja, Američka svemirska agencija NASA podigla je transfer znanja na najviši nivo – ništa čudno imajući u vidu činjenicu da

cela organizacija funkcioniše na temeljima naučnih istraživanja. Između ostalog, NASA je razvila i posebnu platformu *Knowledge Toolbox* koja sadrži alate, resurse i informacije za pojedince i timove, sa ciljem razmene specijalizovanih znanja kroz stvarne projekte i programe, platformu koja podstiče otvorenu razmenu stručnosti potrebne za postizanje ciljeva ove agencije.

Mentorski rad

Zaposleni ipak više vole da znanje dobijaju od kolega nego preko IT platformi pa se u nekim kompanijama kreiraju posebni programi za transfer znanja, na primer, sa kolega koji uskoro ide u penziju, prema kolegi koji će njegove poslove preuzeti. Ova vrsta mentorstva razlikuje se od tradicionalnog mentorstva, pre svega zato što je u ovom slučaju naglasak na prenosu znanja i njegovoj praktičnoj primeni. Mentorstvo u širem smislu, pored prenosa znanja, podrazumeva i prenos raznih trikova zanata i drugih veština da bi se poslovi obavljali na najbolji mogući način. U eri velike smene generacija, nedavna istraživanja pokazala su da 75 % milenijalaca želi da radi sa mentorom a 58 % im se prvo obraća za savet.

Lunch and learn

Ovo je vrsta treninga koji često koriste IT kompanije i organizuje se tokom pauze za ručak. Po definiciji, koncept učenja je zamišljen



tako da se razmenjuju informacije o konkretnoj temi u periodu od jednog sata, a svaka sesija pokriva određena značajna pitanja i predstavlja otvorenu platformu za sve zaposlene. Na ovakav način pospešuje se transparentnost i razumevanje, gradi zajednica i timovi, te osnažuje učenje i deljenje znanja. Dakle, pauza za ručak kao prilika za učenje.

Community of practices

Još jedan specifičan oblik razmene znanja kroz neformalne grupe koji se može organizovati u svim oblastima života, a u kompanijama povezuje zaposlene iz iste ili slične struke koji se redovno okupljaju da bi razmenili ideje, probleme, podelili iskustvo, zatražili nečije mišljenje i našli potencijalna rešenja.

Prezentacije i interne radionice

Ovo su dosta fleksibilni načini prenosa znanja, jer zaposleni koji imaju određena specifična znanja, mogu da biraju temu i format u kojem će svoje znanje prezentovati.

Početak ove godine u kompaniji „Dijamant“ iniciran je i uspešno implementiran projekat internog transfera znanja, u kojem iskusne kolege na dobrovoljnoj bazi, jednom mesečno u okviru internih radionica, održavaju prezentacije na temu iz oblasti njihove ekspertize. Interne radionice su otvorenog tipa i mogu im pristupovati svi zainteresovani zaposleni. Naši interni profesori, kako ih mi od milja zovemo, kroz prezentacije su do sada obrađivali različite teme interesantne našim zaposlenima kao što su: „Kako biti uspešan u radu sa teškim ljudima“, „Standardi u Dijamantu i čemu oni služe“, „Pravo za ne-pravnike“, „Značaj i uloga interne revizije u organizaciji“, „Informaciona sigurnost“ i sl. Nakon prezentacije, zaposleni kroz pitanja i kreativne diskusije dobijaju dodatne korisne informacije. Ovakav način prenosa znanja zaposleni su ocenili veoma pozitivno i smatraju ga izuzetno korisnim, tako da ćemo sa ovim projektom svakako nastaviti i u budućnosti.

I dok se pojedine kompanije na strateški način bave transferom znanja uvodeći različite

sisteme i kreirajući organizaciju pomoću kojih će znanje zadržati unutar kompanije, u pojedinim organizacijama prenos i deljenje znanja nije shvaćeno kao ozbiljni interni resurs za unapređenje poslovanja.

Međutim, jedino se kroz efikasnu saradnju i komunikaciju unutar kompanije može obezbediti transfer znanja. Zapravo, treba pomoći zaposlenima da shvate da je razmena znanja u njihovom interesu i da utiče ne samo na to da se posao efikasnije radi, već pomaže i u njihovom ličnom i profesionalnom razvoju.

Da bi se zadaci u kompanijama danas uspešno odradili, potreban je zajednički napor. Ako pokušate da radite sami, teško da ćete u tome uspeti, jer ne samo da vam treba doprinos kolega već vam treba i njihova podrška. Biti otvoren sa njima i deliti znanje, pomaže da postignete ciljeve. Otvorena saradnja danas je suštinski sastojak uspeha.

Tako bi i krilatica sa početka teksta mogla biti osavremenjena citatom jednog od najpoznatijih ljudi današnjice Bila Gejtsa: „Moć ne dolazi od znanja zadržanog za sebe već od deljenja znanja“.

Trening

Globalno sertifikovani
KAIZEN™ treninzi
od 1985. godine



DRAŠKO MARKOVIĆ

Izvršni direktor za ljudske resurse
TELEKOM SRBIJA

USPEH DIREKTNO PROPORCIONALAN ZADOVOLJSTVU KORISNIKA

Sa prvim čovekom HR direkcije u Telekom Srbija razgovarali smo o poslovnoj viziji ovog regionalnog giganta u oblasti telekomunikacija i podršci koju njenoj realizaciji pružaju HR procesi i alati. U danu koji, kako kaže, za njega „traje“ 30 sati, Draško Marković pronalazi mesto za veliku strast prema Crvenoj Zvezdi i ljubav prema deci koja ga smatraju cool tatom, sa sluhom za njihove potrebe, a on ih često savetuje citirajući Seneku.

POSAO

Telekom Srbija posluje u tri države - Srbiji, Bosni i Hercegovini i Crnoj Gori. U svakom od tih regiona ste jedan od lidera, a na srpskom tržištu jedan od najprepoznatljivijih brendova. Zvuči prilično impresivno.

Telekom Srbija a.d. ove godine navršava dvadeset godina uspešnog poslovanja na najdinamičnijem tržištu telekomunikacija, zauzimajući lidersku poziciju u zemlji i regionu u pružanju usluga svojim korisnicima fiksne, mobilne telefonije, interneta, multimedija, do konvergentnih paketa za građane i biznis korisnike. Već nekoliko godina Telekom Srbija na tržištu telekomunikacija u Srbiji ima tržišno učešće od 46%,



koje čini deset miliona korisnika. Postavili smo više standarde i poslovne ciljeve koje ostvarujemo negujući inovatorski duh. Kontinuirano razvijamo nova tehnološka rešenja u korist korisnika naših usluga i svojim društveno odgovornim ponašanjem pomažemo našoj zajednici da zajedničkim naporima ublažimo slabosti današnjice. Danas, *Telekom Srbija grupu* čini nekoliko povezanih pravnih lica: *Telekom Srbija a.d.* Beograd, *Telekom Srpske a.d.* Banja Luka, MTEL Podgorica, *Telus* Beograd, TS:NET Amsterdam, HDWIN (TV Arena Sport), MTS Banka Beograd, GO4YOU Beograd, MTS Antena TV Beograd, JuNetInternational.

Glavna tema 5. ICV Kongresa controllera bila je digitalizacija. Jedan od fenomenalnih govornika bio je i Vaš kolega Milan Simić, izvršni direktor za IT podršku i ICT servise. On je dao nekoliko zanimljivih primera koji ilustruju kako digitalizacija menja naš način života. Takođe, predsednica vlade Ana Brnabić je u svom ekspezu navela digitalizaciju kao jednu od ključnih tačaka. Kakvo je Vaše mišljenje o digitalizaciji? Koliko je ona promenila naše živote i koliko je Telekom Srbija spreman za digitalno doba?

Digitalizacija je svakako dala svoj doprinos evoluciji *Telekoma Srbije*. Kao i sve druge uspešne telekomunikacione kompanije, i mi posvećujemo značajne resurse razvoju digitalnih kapaciteta i kompetentnosti, a što će da omogući održivi razvoj u budućnosti. Najnoviji trendovi pokazuju da je tržište i dalje pod uticajem takozvanog Morovog zakona (*Moore's Law*), da se broj i brzina tehnika koje će digitalni marketinški stručnjaci koristiti da pridobiju, zadrže, prodaju i servisiraju digitalne korisnike udvostručuje na svake dve godine. Procenjuje se da će do 2025. godine biti preko dvadeset milijardi povezanih uređaja, kao što su pametni telefoni, tableti, konzole za igranje... Ti uređaji u stvari brišu granice između komunikacije, igre i potrošnje. Danas je već preko 50% globalne kupovine pod uticajem internet istraživanja odnosno „guglovanja“. To je trend kojem svi mi moramo da se priklonimo, kako bismo mogli da planiramo budućnost. *Telekom Srbija* ne samo da razvija svoje kadrove u smeru digitalnih projekata, već ulaže i znatna sredstva u infrastrukturu koja će da omogući maksimalnu iskorišćenost svih mogućnosti koje digitalne aktivnosti generišu.

Na organizacionom nivou, digitalna transformacija omogućava ponovnu postavku internih pro-

cesa, poslovnih modela i korporativne interakcije sa korisnicima i partnerima. Uticaj digitalizacije na sve članove top menadžmenta i njihovih timova u našoj kompaniji je ogroman. Korišćenje analitike, društvenih medija i pametnih uređaja direktno utiče na sve nas i primorava nas da analiziramo i ukrštamo nove forme podataka, da „uhvatimo“ vredne informacije u vezi sa korisnicima i pretvorimo te informacije u trenutne ili skoro trenutne marketinške aktivnosti. Ključni izazov za nas je da prenesemo digitalni entuzijazam i želju sa top menadžmenta i operativnih nivoa kroz ceo *Telekom*. Na taj način omogući ćemo celoj organizaciji da prihvati važnost digitalne kulture.

Želeo bih da naglasim da smo se sa *MTS Bankom*, koja je integralni deo *Telekom Srbija grupe*, pridružili globalnom i brzo rastućem trendu strateške saradnje banaka i telekomunikacionih kompanija, a koja omogućuje sinergiju na raznim poljima. Korisnici naših usluga su već počeli da osećaju direktne benefite takve sinergije. Samim tim, *Telekom Srbija* i dalje lider razvoja našeg društva, kao što je bio i u prethodnih dvadesetak godina.

U Telekomu Srbija ima 9.000 zaposlenih radnika, a kompanija je poznata kao „rasadnik“ vrhunskih inženjera, ekonomista i drugih stručnjaka. Vi ste na poziciji Izvršnog direktora ljudskih resursa, odeljenja koje se bavi razvojem ljudi. Možete li da nam date primere najbolje prakse upravljanja ljudskim potencijalom koje sprovodi Telekom Srbija?

U formi radnog odnosa u Telekomu Srbija je zaposleno 7.800 lica, kao i 1.400 angažovanih preko lizinga radne snage. Mi smo veoma svesni činjenice da je *Telekom Srbija* rasadnik vrhunskih kadrova iz svih oblasti u vezi sa telekomunikacijama, ali i ekonomijom i drugim ne manje važnim strukama. Svesni smo i činjenice da se druge kompanije u zemlji i regionu razvijaju na bazi kvalitetnih ljudskih resursa koji su stekli svoju profesionalnu reputaciju u našoj kompaniji. Ali, to je tržište i njegovi zakoni su svima jasni. Ono što mi možemo da radimo i što primenjujemo da omogućimo zaposlenima da se razvijaju kroz strateški postavljene projekte. U poslednjih nekoliko godina *Telekom Srbija* je inicirao i implementirao (odnosno u procesu su implementacije) nekoliko takvih strateških projekata koji imaju uticaj na celokupnu kompaniju, kao što su projekti upravljanja radnim učinkom, transformacija korpo-

rativne kulture i talent menadžment sa planiranjem nasljednika.

Projekat upravljanja radnim učinkom (*Performance management*) je omogućio da se postavi sistem kompetenci za svakog zaposlenog, odnosno za svako radno mesto, bez obzira na to da li se radi o osnovnim, funkcionalnim ili strateškim kompetencijama. Na taj sistem kompetenci nadovezali smo obiman i veoma kompleksan projekat uvođenja ključnih indikatora učinka (KPI), čime su se stekli preduslovi da se zaposlenima meri radni učinak i da, u skladu sa tim, budu adekvatno nagrađeni i promovisani (ili obrnuto).

Takođe, implementirali smo projekat transformacije korporativne kulture. Ovaj projekat je bio predviđen strateškim planom, a u harmoniji je sa generalnom transformacijom *Telekoma Srbije* iz tehnološki orijentisane, ka korisnički orijentisanoj kompaniji, što sve ozbiljnije kompanije iz naše industrije rade.

Naglasio bih i projekte „Talent menadžment“ i „Planiranje nasljednika“. Ovi projekti su nastavak aktivnosti koje smo započeli još 2013. godine. Projekti omogućavaju plansko razvijanje strateških kadrova naše kompanije kroz individualne razvojne planove i u isto vreme osiguravaju da svaka strateška pozicija u kompaniji ima osigurane nasljednike u slučaju da sadašnji nosilac pozicije preuzme ili napusti kompaniju.

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva više različitih procesa: zapošljavanje, trening i razvoj, ocenjivanje učinaka zaposlenih, sistem nagrađivanja i sl. Ono što je karakteristično za velike sisteme kao što je *Telekom Srbija* jeste i postojanje sindikata, kao i društvena odgovornost i uticaj prema široj društvenoj zajednici. Koji od ovih procesa je vama lično najzanimljiviji? Koje sve aktivnosti preduzimate da stvorite vrhunske stručnjake?

U našoj kompaniji dinamika je na takvom nivou da ne dozvoljava ispoljavanje ličnih preferencij niti simpatija. Mi nismo u poziciji da regrutujemo vrhunske stručnjake sa tržišta rada, tako da smo okrenuti razvoju postojećih zaposlenih. Ali mi to ne doživljavamo kao hendikep: naprotiv, koristimo sve postojeće mehanizme kako bi naši zaposleni svakodnevno razvijali svoje kompetencije i kako bi bili sposobni da maksimalno iskoriste svu raspoloživu tehnologiju. Naša kompanija je u prethodne dve godine uložila u novu tehnologiju preko 150 miliona evra, što je duplo više od svih drugih operatera na našem

tržištu zajedno, po podacima *Ratel*-a. Dakle, moj lični cilj kao izvršnog direktora za ljudske resurse jeste da osiguram da kompetentnost naših zaposlenih bude u skladu sa infrastrukturom koju ima *Telekom Srbija*.

Isto tako, mi smo određenim zaposlenima omogućili MBA ili doktorske studije, a omogućavamo im i da se edukuju u specifičnim oblastima, bez obzira da li su te obuke vezane za „soft“ ili za „professional“ veštine. Mislim da je sada već svima jasno da smo kompanija koja jednako ulaže i u ljude i u tehnologiju.

Veštačka inteligencija (*Artificial Intelligence - AI*) je jedan od velikih trendova. Jedan od HR direktora, panelista na 5. ICV kongresu controllera, je predvideo da će proces selekcije zameniti veštačka inteligencija. Mašine i softveri će automatski primati CV-ijeve, analizirati ih i donositi odluke umesto ljudi. Kakvo je Vaše mišljenje o HR-u i veštačkoj inteligenciji? Da li postoje neki od alata koje operativno koristite u *Telekomu Srbija* ili je to još uvek daleka budućnost?

U poslovnom svetu očekivanja su da će veštačka inteligencija u procesu transformacije doneti značajnu optimizaciju i racionalizaciju u smislu organizacije i troškova.

Veštačka inteligencija je prirodan nastavak ere digitalizacije i tehnološkog razvoja i kao takva predstavlja odgovor nauke na izazove i probleme pred kojima se nalazi naša civilizacija.

Ne mislim da će veštačka inteligencija zameniti čoveka, već da će mu postati neophodno oruđe i alat koji će mu znatno olakšati donošenje odluka u poslovnim i društvenim aktivnostima.

Telekom Srbija ima za vendore najveća globalna imena, od Apple-a do Samsunga i Huawei-a preko SAP-a do CISCO-a, HP-a, Ericssona i drugih sa kojima razmenjujemo iskustva po raznim pitanjima, pa tako i po pitanjima HR-a. Pratimo trendove kao kompanija koja postavlja trendove na tržištu telekomunikacija u regionu posebno pratimo dostignuća na polju informacionih tehnologija i njenog uticaja na procese.

Veoma sam ponosan što je fluktuacija zaposlenih u našoj kompaniji izrazito mala u odnosu na druge kompanije u regionu. To nam omogućuje da ljudski faktor i dalje bude nosilac procesa selekcije, ali ne odbacujemo razvoj veštačke inteligencije kao i za izazove i benefite koje nam ona može doneti u budućnosti.

Telekom Srbija ima veliki broj različitih proizvoda i servisa: mobilna, fiksna, Box paketi, IPTV... Šta je po Vama budućnost *Telekoma Srbije* – fiksna, mobilna, internet ili multimedija?

Budućnost *Telekoma Srbije* je u njenim korisnicima. *Telekom Srbija* je kompanija koja se bavi korisnicima a prodaje im proizvode i servise, a ne obrnuto. Zadovoljstvo naših korisnika je direktno proporcionalno razvoju i budućnosti naše kompanije. Mi ravnomerno razvijamo i fiksnu i mobilnu telefoniju, kao i internet i multimediju. Za takav razvoj neophodan je kvalitetni odnos sa korisnikom ali i kvalitetna infrastruktura. Stoga je strateško odlučeno da *Telekom Srbija* za naredni period optika. Mi smo veoma posvećeni dovođenju optičkih kablova ka kući korisnika i broj onih kojima smo omogućili da sa bakra pređu na optiku se rapidno povećava iz dana u dan, što govori u prilog činjenici da *Telekom Srbija* pažljivo planira svoju budućnost i preduzima korake u tom pravcu.

Internet i digitalizacija menjaju naš život i dolazi nova generacija milenijumsa koji su 24/7 online. Da li su se procesi u ljudskim resursima promenili zbog digitalizacije? Na primer, da li ste imali proces selekcije kandidata koji se oslonio samo na društvene mreže kao što su *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Twitter* i slično?

Mi smo svesni da nije tehnologija kamen spoticanja za digitalnu transformaciju već ljudi. Kao kompanija koja je predmet aspiracije mnogim predstavnicima Millennial generacije, mi pažljivo modifikujemo naše procese i procedure. Time osiguravamo, ne samo da budemo atraktivni poslodavac po završetku njihovih studija, već i da im omogućimo nesmetani i rapidni profesionalni razvoj. Primera radi, mi smo protekle godine imali 40 mladih diplomaca na praksi i omogućili im da razvijaju svoj intelekt kroz planski osmišljene aktivnosti.

Sa druge strane, važnost društvenih mreža u savremenom procesu zapošljavanja je nešto što veoma poštujemo i pratimo. Društvena mreža, npr. *LinkedIn* ne mora neophodno da bude samo izvor za identifikaciju kadra već i odličan alat za proveru kandidata. Moji saradnici u sektoru za selekciju koriste sve društvene mreže kako bi uporedili informacije o potencijalnim kandidatima.

CONTROLLING

Controller je biznis partner menadžeru. On pomaže menadžeru da ostvari ciljeve. Kakva je Vaša saradnja sa controllingom, odnosno funkcijom za budžet?

Kao i sa svim drugim funkcijama u kompaniji, i sa kolegama iz controllinga odnosno budžeta imamo odličnu saradnju. Ta saradnja se ne odvija samo kada se pravi budžet, dakle u periodu od nekoliko meseci, već tokom cele godine. Aktivnosti funkcije ljudskih resursa se odnose na sve zaposlene, pa samim tim utiču na poslovanje celokupne organizacije.

Pretpostavljate da je najveća budžetska stavka vezana za zarade zaposlenih, međutim redovno se vrši provera utroška planiranih sredstava po pitanjima nagrada, benefita, edukacije, dobrovoljnih odlazaka iz kompanije i slično. Mi u ljudskim resursima veoma cenimo saradnju sa direkcijom za finansije jer smatramo da samo redovna saradnja i razmena podataka vodi ka efikasnijem poslovanju i implementaciji zacrtanih ciljeva.

HR se bavi razvojem ljudi, a controlling pomaže menadžeru da ostvari ciljeve. HR controlling i HR analitika postaju jedan od trendova u svetu. HR direktori sve više donose odluke na osnovu brojki i analitike. Kakva je situacija u *Telekomu Srbije*? Koliko se u Vašem poslu oslanjate na donošenje odluka na osnovu preciznih HR statistika?

Analitika je svakako jedna od važnijih komponenti u donošenju odluka, bar što se tiče direkcije kojom upravljam, a siguran sam da je to slučaj i sa mojim kolegama i kolegicama iz drugih direkcija. Iz informacija kojima ja raspolazem, *Telekom Srbija* je jedna od prvih kompanija koja se sistematski posvetila *Big Data* analitici. Ovo je postalo još važnije prošle godina kada smo uveli KPI-jeve na nivou cele kompanije. Sada sa sigurnošću možemo da pratimo sve statističke pokazatelje koji nam omogućuju da objektivno sagledamo trendove koji se odnose na naše zaposlene.

Jedna od glavnih procesa u controllingu je izrada budžeta. U okviru budžeta, jedna od ključnih stavki je i budžet za zaposlene: plata, nadoknade, beneficije i sl. Telekom Srbija ima 9.000 zaposlenih i izrada budžeta za ljudske resurse je kompleksan proces.



Kako izgleda proces budžetiranja u Telekomu Srbija što se tiče funkcije za ljudske resurse?

Proces budžetiranja u direkciji za ljudske resurse je veoma složen i traje nekoliko meseci. Jedna od glavnih komponenti tog procesa se odnosi na prikupljanje informacija iz svih drugih direkcija vezanih za zaposlene, njihov razvoj i slično. Mi u direkciji za ljudske resurse pažljivo analiziramo zahteve koje pred nas stavljaju sve druge direkcije i pokušavamo da ih usaglasimo sa strateškim planom. Obično imamo nekoliko verzija budžeta pre nego što finalnu usaglasimo na nivou borda direktora, ali tako je i u drugim kompanijama.

Međutim, ono što nama u ljudskim resursima predstavlja poseban izazov je predviđanje trendova u našoj industriji i njihovog efekta na tržište ljudskih resursa. Ovo može imati veoma veliki uticaj na budžet odvojen za edukaciju naših zaposlenih, bez obzira da li se radi o menadžerima, ekspertima, ili mladim potencijalima.

Controller je ekonomska savest menadžera i on savetuje menadžera. Koje osobine, po Vama, controller mora da poseduje da bi uspešno obavljao svoj posao?

Kao i za veliki broj drugih struka, smatram da je controlling između ostalog ekspertski posao, a to podrazumeva profesionalce koji mogu uspešno izneti sve zadatke i izazove koji se pred njih postavljaju i moraju biti, pre svega, pouzdani, sa integritetom, sposobni da samostalno rade i imaju razvijeno analitičko razmišljanje. Možemo ga možda ugrubo definisati kao nemački patent za ostvarivanje ciljeva. Međutim, ono što se u našoj praksi pokazalo kao ključna karakteristika kolega koji sa uspehom obavljaju aktivnosti vezane za controlling je njihova sposobnost primene opštih pravila na specifične probleme kako bi se problemi smisljeno rešili. Uvek morate imati u vidu kontekst u kome se poslovne aktivnosti odvijaju, tako da je razumevanje samog konteksta preduslov za uspeh u poslovima vezanim za controlling.

Controlleri su ekonomisti koje vole brojke. Da li možete da podelite sa nama neku od zanimljivih statistika iz domena ljudskih resursa Telekoma Srbija?

Kao što sam pomenuo *Big Data* i *Data mining* su oblasti kojima Telekom Srbija poklanja veliku pažnju. Isto tako, mi redovno sprovodimo ankete ne samo o

zadovoljstvu korisnika već i o zadovoljstvu zaposlenih. U jednoj od tih anketa, pokazalo se da preko 90% zaposlenih veoma ceni napore koje direkcija za ljudske resurse ulaže kako bi se izašlo u susret njihovim potrebama. Kao i sama kompanija, i funkcija ljudskih resursa evoluirala, tako da moji saradnici redovno iznalaze načine da se izađe u susret zaposlenima i time se povećala odnosno, zadržala njihova motivacija i lojalnost.

PRIVATNO

Vi radite na veoma odgovornoj funkciji. Pored toga ste muž i otac dvoje dece. Kako uspevate da napravite taj čuveni balans, između privatnog i poslovnog?

Pokušavam da napravim dan od bar 30 sati i osećam se kao „alhemija“. Pa iskreno, to je veoma veliki izazov za moju porodicu i mene, ali uspevamo da napravimo balans. Tajna je verovatno u tome što se svi trudimo da imamo kvalitetno vreme kada smo zajedno. Vikende umemo da isplaniramo i po par meseci unapred, jer je sin započeo studije u inostranstvu, pa se trudimo da ga što češće posećujemo. Što se ćerke tiče, velika smo joj smetnja u kući jer joj je potrebna koncentracija za ispite na fakultetu.

Govorite tri strana jezika: engleski, nemački i ruski. Koji jezik najviše volite, i koji je bio Vaš motiv da ga naučite? Da li postoji neka zanimljiva priča oko toga?

Ne bih mogao da se pohvalim stručnim poznavanjem jezika, a ako već moram da biram, svoje emocije dajem ruskom jeziku i kulturi. To verovatno vuče korene od mog dede i mog oca, koji su kroz veoma burne životne priče imali dodira sa Rusijom odnosno Sovjetskim Savezom u to vreme. Ja izuzetno cenim ruski doprinos istoriji čovečanstva i voleo bih da nađem vreme da unapredim i obogatim znanje ruskog jezika.

Na nebu postoji hiljadu zvezda, a u Vašem srcu samo jedna – Crvena Zvezda. Znamo da ste vatreni navijač Crvene Zvezde i da ta strast i ljubav traje decenijama. Da li možete da podelite sa nama neku od anegdota oko Crvene Zvezde?

Mnogima ovo pitanje može zvučati relaksirajuće i nebitno, a meni najteže u smislu davanja prednosti

jednog događaja u odnosu na drugi a oba su u vezi sa Crvenom Zvezdom, prema kojoj iskreno nemam racionalan odnos.

Kao u onom refrenu Zvezdinog severa „To je bolest kojoj nema leka...“ ja sam njom inficiran u ranom detinjstvu.

U četvrtom razredu osnovne škole su me udaljili iz škole kada sam umesto školske uniforme došao obučen u Zvezdin dres, šorts i štucne, kompletno spreman za teren. U petom razredu osnovne škole pamtim prvi odlazak na gostovanje FK Crvena zvezda u Kragujevac kada sam roditelje slagao da idem sa školom na izlet a majka je zapakovala sendviče koje su mi Zvezdini navijači pojeli u autobusu.

Kako da izdvojim jedan događaj posle desetine hiljada pređenih kilometara, nespavanih noći, radosti, tuge, odricanja od komfora, raznih poriva i izazova koji podrazumevaju pripadnost najtvrdem navijačkom jezgru, a koje velika većina vaših čitalaca sa pravom neće razumeti.

I danas sa dozom strasti pratim i podržavam momke i devojke koji se bore za crveno beli dres i Zvezdin grb.

Mladi ljudi žele da čuju savete iskusnih ljudi kao što ste Vi. Šta bi vi poručili nekom „novom Drašku“ koji trenutno ima 25 godina koji je na početku karijere? „Drašku“ sa 35 godina, 45 godina?

Karijera je nešto što se strpljivo gradi. Mladim ljudima koji završe školovanje nedostaje radno iskustvo i savetujem svima ono što često ponavljam svojoj deci: „Ne morate da budete najbolji već se potrudite najviše što možete.“

Jedno od često postavljenih pitanja na intervjuima za posao je „Koje su vaše tri najbolje osobine ili kako bi vas opisao najbolji prijatelj?“. Hajde da to pitanje preformulišemo i da postavimo pitanje : „Kako bi Draška opisao njegov sin u tri rečenice?“

Pre bi to uradio u tri reči „Cool, nije cicija, nervozan kad igra Zvezda“.

I za kraj, još jedno pitanje. Da li možete da podelite sa nama Vaš omiljeni citat?

To bi bio Senekin citat „Nama nedostaje smelosti ne zato što su stvari teške, već su stvari teške zato što nama nedostaje smelosti“.



TAJANA JOVANOVIĆ
Director HR South East Europe
PHILIP MORRIS



HR ZAVISNIK

Za Tatjanu Jovanović, direktora ljudskih resura za jugoistočnu Evropu u kompaniji Philip Morris, profesija HR je kao džez – biti vešt u improvizacijama, istovremeno brz i u promišljanju i u izvođenju

Kada ste počeli da pokazujete interesovanje za rad u ljudskim resursima?

Iskreno, mislim da sam od svog rođenja želela da budem psiholog. Da budem preciznija, klinički psiholog. Po završenim osnovnim studijama psihologije zaista sam to i radila – bila sam psihoterapeut i sudski veštak, a onda sam se valjda zasitila i poželela sam da se oprobam u nekim drugim vodama. Upisala sam magistarske studije „psychology of excellence“ ili kako bismo mi to preveli, psihologiju nadarenosti/izuzetnosti, na Ludwig-Maximilians Univerzitetu u Minhenu. Neposredno potom, po preporuci profesora, dobila sam posao u Minhenu u *Allianzu*, jednom od najvećih osiguravajućih društava u svetu. Odeljenje u kome sam počela da radim bio je globalni HR usmeren na razvoj lidera. Tu sam se prvi put susrela sa pravim, u praksi primenjenim HR-om. Bila je to ljubav na prvi pogled, koja evo traje i danas.

Kako se dalje razvijala Vaša karijera u HR delatnosti?

Nakon povratka iz Nemačke u Srbiju vrlo brzo sam počela da radim u HR sektoru u *Philip Morrisu*. Za nepunih deset godina staža stečenih ovde, promenila sam šest pozicija u HR-u. Svaka od njih bila je izazovnija od prethodne, podrazumevale su povećanje odgovornosti, ali često i vrlo dramatičnu promenu perspektive. Jedna od takvih promena bila je i kada sam sa pozicije HR menadžera za prodaju i marketing za Srbiju i Crnu Goru premeštena u Švajcarsku, gde sam se bavila talent menadžmentom na globalnom nivou *Philip Morrisa*. Ovakve promene u karijeri vas doslovno „izuju iz cipela“, potpuno vas izbace iz zone komfora i traže da se aktivno, što brže i sa što manje problema adaptirate. Preokreti u karijeri, prelaženja iz sektora u sektor, tj. učenje „on the job“, odnosno učenje kroz rad, osnova su filozofije razvoja zaposlenih u kompaniji u kojoj radim. To je jedan od glavnih razloga zbog kojih sam sve ovo vreme u istoj kompa-

niji. Čim vam posao postane lak, nekako rutinski, sa malo izazova - vreme je za promenu posla.

Od početka ove godine ste na poziciji direktora ljudskih resursa za jugoistočnu Evropu. Kao izgleda Vaš radni dan?

Posao direktora ljudskih resursa za šest zemalja, koliko ih ima u klasteru *Philip Morrisa* za jugoistočnu Evropu, podrazumeva kompleksnost, neizostavno je odgovoran i zamoran, ali donosi i taj doživljaj da je svaki dan drugačiji. Nekada mislim o svom poslu, kao o veoma kvalitetnom džezu koji izvodim - često morate da napravite značajne devijacije u odnosu na ono što ste inicijalno planirali. Morate da budete brzi i fleksibilni u promišljanju, ali i u izvođenju. U ovome istinski uživam. To nepovoljno iskustvo, koje je sve samo ne dnevna rutina, čini da mu uvek pristupam sa novim entuzijazmom. Dokle god je tako, znam da sam na pravom mestu.

Da li ste posebno ponosni na neke trenutke u Vašoj dosadašnjoj karijeri?

Bilo ih je više, u zavisnosti od faze profesionalnog razvoja u kojem sam se nalazila. U ovom trenutku svakako su mi najdraži sertifikati „Top Employers Europe 2016“ i „Top Employers Serbia 2016“, koje smo dobili za Philip Morris Services d.o.o. Beograd i Philip Morris Operations a.d. Niš od nezavisne internacionalne organizacije Top Employers Institute. Samo iskreno posvećene kompanije, lideri u svom domenu - mogu da dobiju ovo prestižno zvanje. U ne tako idealnim društveno-prirodnim uslovima u zemlji, dobili smo priznanje koje je dokaz kvalitetnog radnog okruženja koje smo

uspeli da kreiramo na lokalnom nivou, i koje je potpuno uporedivo sa, primera radi, filijalom *Philip Morrisa* u Nemačkoj, a koja je takođe dobila ovaj prestižni sertifikat. Sada smo predali aplikaciju za „Top Employers Europe 2017“ i „Top Employers Serbia 2017“, a nadam se i globalnom sertifikatu „Top Employers“.

Kao HR profesionalac, kakvo je Vaše mišljenje o nužnosti stalnog usavršavanja i obrazovanja stručnjaka za HR?

Stalno usavršavanje je neophodno. I to ne važi samo za HR. Biti blizak poslovanju podrazumeva pre svega da poznajete industriju u kojoj radite i da ste stalno pratite trendove i situaciju u domenu svoje ekspertize, bio to HR, controlling, marketing ili druge funkcije. Jedino tako možete kredibilno da se involvirate u donošenje strateških odluka, čime je i operativno provođenje istih lakše jer te odluke su vaše, nije ih doneo neko drugi.

Koji biste deo Vašeg posla izdvojili kao najinteresantniji?

Najinteresantniji i svakako najizazovniji deo je potraga za talentima, onima koji imaju potencijal i koje treba da razvijamo za budućnost. Nama je važno koliko je neko dobar danas, ali je još važnije koliko dobar može i želi da bude u budućnosti. Baš zato što je teško i neizvesno pretpostaviti kakva će budućnost da bude, kao multinacionalna kompanija koja ima visoke standarde mi tražimo one koji su agilni, spremni da konstatno uče, unapređuju sebe i svoje poslovne rezultate uz kolaboraciju sa drugima. Tražimo one koji imaju preduzetnički duh, koji su posvećeni poslu kao da vode sopstveni biznis. Shodno tome, i

kandidate često nalazimo na manje tradicionalan način - od preporuka prijatelja, preko virtuelnih sajmova zapošljavanja do targetiranih kontakata sa našim intelektualcima koji su se školovali, žive i rade negde u „belom svetu“. Zahvaljujući uslovima koje nudi *Philip Morris* u Srbiji, brojni mladi ljudi školovani u inostranstvu vratili su se da rade u svojoj zemlji. S druge strane, gotovo sedamdeset naših profesionalaca iz Srbije uspešno gradi svoje karijere u filijalama kompanije širom sveta.

Kakav profil potencijalnih kandidata najčešće tražite i kako izgleda jedan selekcion postupak?

Sposobnost brzog učenja, otvorenost ka novim izazovima i iskustvima, stremljenje ka vrhunskim rezultatima, posvećenost, demonstriranje preduzetničkog duha, liderstvo uz kolaboraciju, neka su od ključnih ponašanja i vrednosti koje negujemo kod svojih zaposlenih, te samim tim to i tražimo kod potencijalnih kandidata. Sam postupak selekcije razlikuje se u zavisnosti od radnog mesta za koje tražimo kandidata. No, u svakom selekcionom postupku trudimo se da se što bolje upoznamo sa kandidatom i da budemo što bliži stvarnom životu. Tokom selekcije koristimo različite postupke, ali intervju je obavezan deo, u kojem najveći akcenat stavljamo na specifične primere, na ono što je bilo, odnosno na šta, kako i zašto je kandidat radio. Dakle, na osnovu prošlosti i stvarnih događaja u prošlosti procenjujemo i pokušavamo da predvidimo kako bi se neko ponašao u budućnosti. Time izbegavamo hipotetičke situacije „šta bi bilo kad bi bilo“, jer tada najčešće saznajete kako bi neko voleo da se ponaša, a što vrlo če-

sto ne korelira sa onim kako se ponašamo u stvarnom životu.

Šta prvo primetite kod kandidata na razgovoru za posao?

Kao i uvek u životu, najpre nam privuče pažnju nešto što je

upadljivo i specifično – najčešće je to nešto što je prisutno u velikoj meri ili u deficitu. Za razliku od svakodnevnog života, ono što se prvo primeti tokom selekcije nije i presudno za opštu i konačnu ocenu kandidata. Naime, svi koji se bave selekcijom kandida-

ta, uključujući i intervjuisanje, obučeni su i veoma svesni svega što može da ugrozi objektivnost. Jedna od tipičnih grešaka je takozvani „halo efekat“, koji podrazumeva generalizaciju, odnosno kreiranje celokupne slike o osobi s kojom razgovaramo na osnovu jednog svojstva, odnosno osobine koja nam se sviđa ili ne sviđa kod te osobe. Primera radi, o kandidatu koji kasni na intervju neskusan intervjuer bi mogao da pomisli da će stalno kasniti na posao, da će biti neredovan i nedisciplinovan u izvršavanju zadataka i slično.

Koje korake savetujete onima koji nemaju odeljenje HR i zašto?

U multinacionalnim kompanijama HR odeljenja postaju sve bliži saveznici i partneri u poslovanju. Važnost HR i njegovo strateško pozicioniranje kontinuirano jača, a što je uslovljeno velikim i stalnim turbulencijama u spoljašnjem svetu koje utiču i na promene unutar kompanija - promene kojima najčešće upravlja upravo HR. Transformacije kompanija i (re)vitalizacija su koraci koji nas najčešće očekuju - na tom putu najbolje možemo da se pripreмимо tako što ćemo da krenemo od sebe, a onda to da tražimo i da očekujemo i od drugih. Treba postaviti osnovne vrednosti, u koje vi verujete i koje ćete vi kao lider promovisati, uvek i svuda. Razvoj i briga za zaposlene moraju da budu pri samom vrhu prioriteta unutar strategije kompanije. Programi edukacije, individualni razvojni programi i programi postignuća samo su neki od elemenata koje HR može da postavi u koherentan sistem i celinu koja će unaprediti poslovanje. Konačno, prepoznajte trud, napredak, uspeh i nagradite ih!



ALEKSANDRA DUTINAHR direktor
CARLSBERG SRBIJA

PARALELNI INTERVJU

POSAO

Opišite nam kako izgleda jedan Vaš radni dan?

Aleksandra Dutina: Moj dan, kao i dan većine mojih kolega u HR svetu, započinje, traje i završava se dinamično. Kako se bavim prvenstveno zaposlenima i svakim segmentom njihovog radnog odnosa, teško je početi i završiti dan po planu i rasporedu, ali to i jeste čar HR-a. Uvek postoji neko „iznenađenje dana“, pored redovnih aktivnosti na poslu.

Kako započinjete radni dan? Da li imate neke posebne rituale?

Aleksandra Dutina: Nemam posebne rituale, aktivna sam od samog dolaska na posao, a radni dan volim da započnem u časkanju sa kolegama, razvrstavanju emailova i tema po prioritetima. Nakon toga se upuštam u HR, ali i druge poslovne teme, zavisno od plana.

Šta najviše volite u svom poslu?

Aleksandra Dutina: Raznovrsnost poslova u oblasti HR-a je nešto što me ispunjava na poslu, ali i snaga HR-a da povezuje ljude u kvalitetne timove, da podrži dobre ideje, ohrabri talente i prepozna i ceni iskustvo i stručnost. Kada se to sve upakuje, dobija se pobednički duh koji ceo tim nosi napred.

Koje kvalitete jedna dama mora da poseduje da bi bila uspešna u poslu?

Aleksandra Dutina: Nezavisno od toga kog je pola osoba, za uspeh su potrebni integritet, kontinuitet u načinu rada, poštovanje prema ljudima i hrabrost da se prihvate i guraju promene

U ovom broju u novoj rubrici paralelni intervju odgovaraju Aleksandra Dutina, HR direktor Carlsberga i Jasna Jovanovic, HR direktor kompanije Roche

JASNA JOVANOVIĆ

HR direktor
ROCHE

POSAO

Opišite nam kako izgleda jedan Vaš radni dan?

Jasna Jovanović: Ne mogu reći da imam tipičan radni dan, jer u današnje vreme to zvuči suviše dobro da bi bilo istinito. Ono što čini „dobar dan” jeste onaj u kojem imam osećaj da je ono što radim dalo doprinos biznisu koji vodimo u Srbiji i doveo do razvoja organizacije ili pojedinca. Nekad to može biti jedan dobar sastanak sa kolegama ili našim eksternim partnerima, a nekad je to mnoštvo malih stvari ili „običnih” pitanja postavljanih u pravom trenutku koja prave velike pomake u radu.

Kako započinjete radni dan? Da li imate neke posebne rituale?

Jasna Jovanović: Kafa , kafa , kafa...nekad kafa umesto doručka, ručka. Ne mogu da se pohvalim da imam zdrave životne navike i to je nešto što svakako moram da promenim. Sa poslovne strane, prvi deo dana je uglavnom rezervisan za važne sastanke jer tada najbolje funkcionišem, dok je popodne namenjeno strateškim projektima i inicijativama. Volim organizovanost i planiranje umesto klasičnih „to do listi”, svaki dan mi počinje tabelom „hitno/bitno” u kojoj se trudim da svoju pažnju i energiju u toku dana usmerim na stvari koje imaju uticaj na čitavu organizaciju.

Šta najviše volite u svom poslu?

Jasna Jovanović: Obožavam svoj posao ali ako treba da izdvojim nešto, s obzirom da sam psiholog po obrazovanju, kontakt sa ljudima, njihov uspeh i razvoj svakako su na prvom mestu.

Koje kvalitete jedna dama mora da poseduje da bi bila uspešna u poslu?

Jasna Jovanović: Možda je očekivan i tradicionalan odgovor na ovo pitanje da u „muškom” svetu žena mora da ima neke kvalitete muškarca da bi bila uspešna, ali ja se ne slažem sa tim. Dama treba da bude dama, treba da ima viziju i da koristi svaki dan i svaku priliku da bude korak bliže toj viziji. Treba da pozna biznis, da bude uporna i otvorena za konstruktivne kritike/savete drugih. U kompaniji u kojoj radim veliki deo *leadership* tima čine žene na čelu sa našom generalnom direktorkom Anom Govedaricom tako da svakodnevno učim od uspešnih dama.





Kako izgleda radna atmosfera u kompanijama u kojima radite? Kakvi su odnosi među kolegama?

Aleksandra Dutina: U Carlsbergu se živi i diše koncept timskog rada, odnosi među kolegama su otvoreni i konstruktivni, visoka je posvećenost svih zaposlenih u ostvarivanju ciljeva, a posebno bih izdvojila da su svi ponosni na tradiciju, pivo i brend.

CONTROLLING

Koliko je razvijen controlling u vašim kompanijama?

Aleksandra Dutina: Controlling je veoma razvijen koncept u Carlsbergu, a prisutna je i visoka svest o značaju controllinga među kolegama.

Kako biste opisale dobrog controllera?

Aleksandra Dutina: Kao analitičnog, pouzdanog, spremnog da sagleda i razume širu sliku kako bi pomogao timu i kompaniji da postigne cilj. Kao dobrog finansijskog savetnika koji ne sputava u idejama, već nalazi efikasan način i model da se ideja realizuje.

Kakva je Vaša saradnja sa kolegama iz sektora za controlling?

Aleksandra Dutina: Controllera doživljam kao finansijskog biznis partnera koji nam je oslonac i podrška za planiranje i praćenje projekata i zadataka koje su, kada su HR projekti u pitanju neretko izazovne da se izmere i predvide u smislu finansijskih efekata, pa nam controller svojim iskustvom i savetima puno pomaže i usmerava nas.

Da li biste vašoj deci preporučile da budu controlleri kada porastu?

Aleksandra Dutina: Kao nekom ko veruje da zaposleni sami svojim stavom, postupcima, energijom i sposobnostima kreiraju svoj put i karijeru, preostaje mi da se nadam, kao i da radim na tome da moja deca sama prepoznaju koji karijerni put je za njih najbolji. Ako to bude profesija controllera, podržaću ih da što više unaprede veštine neophodne za taj posao a dalje će, verujem, sami da nalaze svoj put.

Kako izgleda radna atmosfera u kompanijama u kojima radite? Kakvi su odnosi među kolegama?

Jasna Jovanović: Atmosfera je jako važna. Radila sam u različitim kompanijama, u različitim fazama kroz koje su te kompanije prolazile ali mi je misija uvek bila da se na poslu i dobro zabavimo. Imam puno prijatelja među kolegama i Aleksandra je jedna od njih. Kada ljudi koji rade zajedno imaju zajednički cilj, timski rad i podržavanje postaju nešto što se podrazumeva. U našem slučaju, želja da pacijenti u Srbiji imaju iste šanse za lečenje kao i pacijenti u EU je vizija koju delimo.

CONTROLLING

Koliko je razvijen controlling u vašim kompanijama?

Jasna Jovanović: Rekla bih da je vrlo sličan stepenu razvijenosti HR funkcije. Budućnost controllinga je, kao i u HR-u, u razumevanju i vođenju poslovnih odluka kroz korišćenje alata koji su nam funkcionalno dostupni. Biti pravi poslovni partner biznisu je umetnost i zahteva poznavanje biznisa i svih izazova sa kojima se susreće kompanija, a tek nakon toga primenu tradicionalnih controlling i finansijskih veština. Controlling u našoj kompaniji korača sigurno u ovom smeru.

Kako biste opisale dobrog controllera?

Jasna Jovanović: Kao nekog ko nikada nije za svojim stolom. Šalu na stranu, tradicionalna slika finansijskog controllera zatrpanog excell tabelama je prošlost. Dobar controller je neko ko je u centru dešavanja, poznaje poslovne izazove, razume u kom pravcu kompanija želi da ide i sve to prevodi na jezik finansija. Sve u svemu, nije lak posao.

Kakva je Vaša saradnja sa kolegama iz sektora za controlling?

Jasna Jovanović: U jednoj reči, u pitanju je partnerstvo. Finansije i HR, kao funkcije, imaju slične faze u evoluciji – od administracije, do biznis partnera i, iz tog razloga, možemo mnogo da naučimo jedni od drugih. Upravo mi kolega Rory Gallagher, CFO naše kompanije poreklom iz Irske, pomaže da odgovorim na ova pitanja i interesuje se zašto HR daje intervju za Controlling, a ne on. To je pravi timski rad!

Da li biste vašoj deci preporučile da budu controlleri kada porastu?

Jasna Jovanović: Ukratko - da! Budućnost finansija vidim u biznis partnerima - controllerima. Ova funkcija, ma kako se zvala 2030. daje sveobuhvatnu sliku biznisa, a ujedno omogućava brz razvoj karijere. Kroz controlling se stiču univerzalne veštine koje nisu specifične za određenu industriju i to omogućava mobilnost i fleksibilnost koja će biti potrebna u budućnosti.





Da li se može bez controllera?

Aleksandra Dutina: Finansijsko izveštavanje, praćenje i kontrola troškova, finansijski menadžment su postali neminovni deo poslovnog života i čini se da se bez nekih zanimanja jednostavno ne može postići kvalitet koji se očekuje. Jedno od tih zanimanja je i controller.

Ako biste controllera opisali kao životinju, koja bi to bila?

Aleksandra Dutina: Lav, jer ili jesi ili nisi.

PRIVATNO

Kada ste bile male o kojoj karijeri ste maštale?

Aleksandra Dutina: Kao mala verovala sam da ću biti profesionalni sportista, kasnije sam sebe videla kao uspešnog advokata ili sudiju. Kada posmatram te izbore iz današnje perspektive, uočavam da su oba zanimanja okrenuta ljudima i timskom radu. Očigledno da to nije bilo slučajno jer kasnije se ispostavilo da će upravo svakodnevni rad sa ljudima u oblasti HR-a biti moja najveća motivacija.

Da li za sebe možete da kažete da ste uspeali u životu?

Aleksandra Dutina: Definitivno da, jer imam uz sebe divnu porodicu, kumove, prave prijatelje. Imam posao i kolege sa kojima imam dobru saradnju. To je za mene neprocenjivi uspeh!

Putovanje koje pamтите?

Aleksandra Dutina: Putovanja pamtim po situacijama i osećajima koje na putu doživim, zato izdvajam mir i opuštenost na primorju Grčke i ubrzani puls Njujorka koji te obuzme čim u njega zakoračiš.

Da li imate neki hobi?

Aleksandra Dutina: Nemam, ali ako mi se dan produži za koji čas više, sigurno ću se pozabaviti nečim novim.

Omiljena knjiga?

Aleksandra Dutina: Nemam jednu omiljenu knjigu, već više, ali navešću poslednju koju sam pročitala i koja mi se dopala jer je drugačija a to je „Čovek po imenu Uve“.

Uz koju pesmu volite da plešete?

Aleksandra Dutina: To zavisi od trenutka i okruženja, ili me ponese energija pa zaplešem ili ne.

Da li se može bez controllera?

Jasna Jovanović: Ne, ukoliko ne želite da imate kompromis u prevođenju biznis ciljeva u finansijsku sliku kompanije. To je kao da me pitate da li se može bez HR-a.

Ako biste controllera opisali kao životinju, koja bi to bila?

Jasna Jovanović: Teško pitanje, možda slon – ne zaboravljaju ništa, poštuju druge u ekosistemu i mirni su, dok se ne stvori potreba da reaguju, a tada pokažu pravu snagu.

PRIVATNO**Kada ste bile male o kojoj karijeri ste maštale?**

Jasna Jovanović: Kad smo kod životinja, moj san je bio da budem veterinar. To me je brzo prošlo i, već negde od srednje škole, maštala sam da budem psiholog što mi se i ostvarilo.

Da li za sebe možete da kažete da ste uspeli u životu?

Jasna Jovanović: Ovo je najteže pitanje. Ne postoji tačan odgovor. Sa jedne strane, neko sam ko uvek misli da može još, ali kada pogledam šta sam sve postigla sa 34 godine, imam predivnu ćerku Iskru, đaka prvaka, supruga Nikolu, prijatelje i uspešnu karijeru već 11 godina... Moram da kažem da mi za sada ide dobro.

Putovanje koje pamтите?

Jasna Jovanović: Bilo ih je mnogo i pamtim sva. Možda poslednje poslovno putovanje u Belorusiju, u Minsk, u avgustu ove godine, baš zato što je drugačiji od onog kako ga zamišljamo. Vredi videti.

Da li imate neki hobi?

Jasna Jovanović: Ako se to može nazvati hobijem, imam dobermanu staru dve godine i uživam da provodim vreme u šetnji sa njom.

Omiljena knjiga?

Jasna Jovanović: U skladu sa obrazovanjem, preporučicu jednu kojoj se stalno vraćam jer je smatram stručno validnom, self-help klasikom, a u pitanju je „Vodič u razuman život”, Albert Ellis.

Uz koju pesmu volite da plešete?

Jasna Jovanović: Volim sve pesme koje imaju duh starog Beograda, a uz to nije lako plesati...





Omiljena destinacija za skijanje?

Aleksandra Dutina: Iako svake godine obećavam sebi neku promenu, ostajemo verni Rtnju i Kopaoniku.

Omiljena životinja?

Aleksandra Dutina: Ponosni Lav.

Najsrećniji dan u životu?

Aleksandra Dutina: Imala sam puno srećnih dana i uvek verujem da najbolje tek dolazi!

Vaš životni moto?

Aleksandra Dutina: Nema stajanja, samo hrabro napred!

I, na kraju, kako biste opisale sagovornicu?

Aleksandra Dutina: Pa evo, i posle više od 2 godine kako ne radimo zajedno Jasna mi nedostaje. Jasna je puna energije, inicijator modernih ideja, iskrena, otvorena... jednom rečju, neko koga želite za prijatelja. Prati dešavanja u HR-u. Uvek želi da isprati novosti i podrži mlade i njihove ideje. Ume da sluša i da čuje šta joj sagovornik govori i verujem da kolege sa kojima sada radi to prepoznaju i vrednuju.



Omiljena destinacija za skijanje?

Jasna Jovanović: Kopaonik iz mnogo razloga...asocira me na prijatelje, detinjstvo, tradiciju, atmosferu na kraju sezone, staze, sunce, kuvano vino, pitu od borovnice...

Omiljena životinja?

Jasna Jovanović: Pas. Doberman.

Najsrećniji dan u životu?

Jasna Jovanović: Ovo je lako, kada se 5.11.2010 rodila Iskra Jovanović.

Vaš životni moto?

Jasna Jovanović: Uh, bolje zvuči na engleskom - Think Win Win.

I, na kraju, kako biste opisale sagovornicu?

Jasna Jovanović: Aleksandra je pre svega veliki drug, rođeni lider i borac za pravdu. Ona je neko od koga uvek možete da očekujete iskren savet i podršku i pored nje je posao uvek i zabava. Nekako ne mogu da se otmem utisku da je ona pre svega moj prijatelj pa tek onda menadžer, koleginica, HR...Mislim da svi ljudi koji su radili sa njom mogu da potvrde da ona pruža osećaj sigurnosti i nepresušan je izvor dobre energije koja je dovoljna da se savladaju svi poslovni izazovi. Volela bih da nam se poslovni putevi nekad ponovo ukrste jer je od Aleksandre lako učiti.

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju HR magazina odgovarali su Jelena Blagojević i Neda Lang.

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!



JELENA BLAGOJEVIĆ
HR menadžer
MEDIGROUP

1. Jeca
2. 26.03.1972.
3. Ovan
4. Imam brata
5. Cloe love
6. Energična, pozitivna
7. Ponekad brzopleta
8. Matematika, još uvek
9. Reprezentativac
10. Jelena i Laza
11. Bela
12. Brad Pitt i Sandra Bullock
13. Mama Mia
14. Jelenko
15. Zvončica
16. Sve što slušaju moja deca
17. Toni Četinski
18. Kaluđer koji je prodao svoj ferari - Robin Šarma
19. Trčim, šetam
20. Srednja škola
21. Nas ljubimac pas Artur
22. Rukomet
23. Partizan
24. Krit
25. Hahaha...
26. Burek, pljeskavica
27. Popodne
28. Kreativna, sjajan predavač, duhovit
29. Za koliko obiđeš krug oko Ade na rolerima?
25 minuta. Mada, kada sam prvi put stao na rolere to je bilo 150 minuta.
30. Koliko se Zemlja oko Sunca kreće, toliko vam želim života i sreće



NEDA LANG
HRBP Smart Grid IT
SCHNEIDER ELECTRIC DMS

1. Nensi
2. 25/11/77
3. Strelac
4. Sestru Danijelu
5. Eau de merveilles, Hermes
6. Istrajnost, marljivost, pozitivan stav
7. Tvrdočelost
8. Istorija i muzičko
9. Zvezda
10. Nataša, Dragana, Branka
11. Zelena
12. Meryl Streep
13. Indiana Jones
14. Sex and the city
15. Mala princeza sirena
16. Electronic dance music, Pop
17. Sia, Sam Smith
18. Ljiljana Habjanović Đurović
19. Pravim party sa svojom decom uz muziku i igru
20. Vratila bih vreme susreta sa novim zemljama, gradovima i ljudima koji su ostavili poseban utisak na mene
21. Pas
22. Plivanje
23. Ne navijam
24. Mediteran, stari grad, u kućici od kamena
25. Viktor
26. Morska, riba, škampi
27. Jutro
28. Sve najbolje
29. Koga iz svetskog biznisa biste voleli da vidite u spomenaru?
Ričard Brenson, mada više volim ljude iz Srbije.
30. Sledi snove, budi hrabar



18 godina obučavamo najbolje menadžere u Srbiji



BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?

