

HRM

Human Resources Management
Broj 3 | 2019.

TEMA BROJA

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

PARALELNI INTERVJU DRAGANA POPOV
PERIĆ GEODIS, VERA ŽIVKOVIĆ EKO
STRUKA ALEKSANDRA TOMIĆ COFICAB,
ZORAN KOSTIĆ MICHELIN,
VLADIMIR DAMNJANOVIĆ CONTINENTAL

INTERVJU:

**ŽAKLINA
TEOFILOVIĆ**

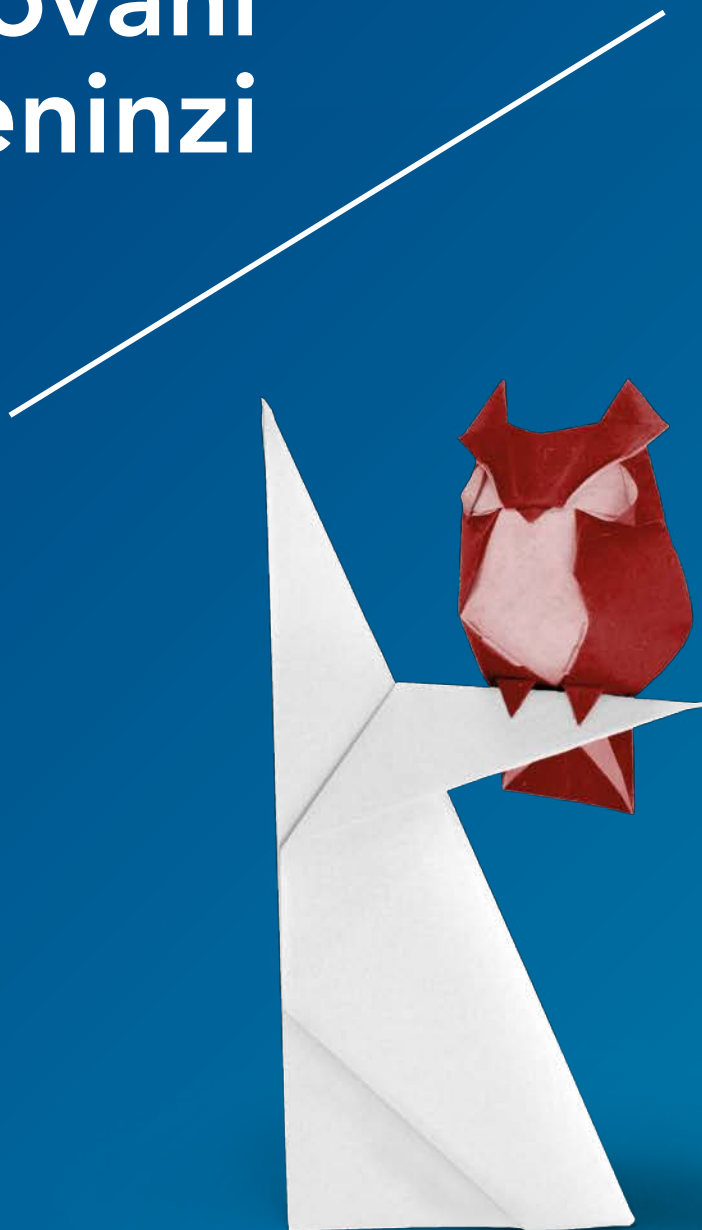
MTU

MAINTENANCE

SERBIA



Globalno sertifikovani treninzi



**GLOBALNO
SERTIFIKOVANI
„KAIZEN™ PRACTIONER“**

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

**KAIZEN™
SPECIJALISTIČKI
TRENINZI**

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

**O Kaizen
institute**

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

**In-house
obuke**

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

Kontakt

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



IZDAVAČ

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

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK

Bojan Šćepanović

UREDNIK

Ana Runtić

REDAKCIJA

Sandra Šćepanović, Tomo Đeković,
Dada Jovanović, Ivan Đurić,
Julija Popović, Đorđe Arsić, Anja
Radovanović, Maja Žarković, Stefan
Njegovanović, Dragica Đokić, Milutin
Šćepanović, Filip Vrbaški, Petar Marić,
Dejan Petrov, Milica Šćepanović,
Jelena Petrović, Milica Krsmanović,
Nađa Paunović, Stefan Kovačević,
Predrag Milčić

GOSTI BROJA

Žaklina Teofilović, Sandra Dakulović,
Svetozar Šijačić, Romana Janković,
Biljana Cvetić, Marijana Poznan,
Dragana Dragić, Monika Pejčić, Milica
Netković, Slađana Rajkov, Dragana
Koruga Ristić, Marija Garadžić, Ivan
Bakić, Aleksandra Tomić, Zoran
Kostić, Vladimir Damnjanović,
Neda Milošević, Kristina Bojović,
Zoran Jović, Maja Mrkalj, Danijela
Milosavljević, Vera Živković, Dragana
Popov Perić, Bojana Vesić-Antć,
Tatjana Galijaš, Miroslav Janičić,
Monika Pejčić, Jelena Blagojević,
Dragana Popov Perić, Vera Živković,
Dragana Marinković

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Dalibor Đanić i Jadranka Ilić

MARKETING

Tomo Đeković

DISTRIBUCIJA

Makart, Beograd

ŠTAMPA

BiroGraf

TIRAŽ

5.000 komada

MOTIVACIJA DECE, ZAPOSLENIH... A I PASA

Pre četiri godine došao je tiho u moj život i ušao u legendu. Radi se o mojoj slatkoj kuci, nemačkom špicu po imenu Popi. Posle nekog vremena, moj prijatelj i direktor prodaje Tomo Đeković poklonio mi je knjigu Cezara Milana „Kako gajiti kuće?”. Inače, zanimljivo je da Tomo ne voli baš mnogo kućice – ili kerove, kako on njima „tepa”, no, Tomo voli mene, pa je hteo da mi priredi iznenađenje.

Cezar Milan ima svoj recept za vaspitavanje pasa, koji se svodi na tri pravila:

- 1. Umor.** Fizički umorite pse da im ne bi padale na pamet gluposti. Dajte im mnogo fizičkih i umnih aktivnosti.
- 2. Disciplina.** Kada se umore, biće mnogo lakše da ih dresirate. Budite strogi i pravedni, zahtevajte disciplinu.
- 3. Ljubav.** Na kraju, ali tek po završetku prve dve stvari, pružite im ljubav. Dajte nagradicu, pomazite ih, igrajte se s njima.

Šta je veoma zanimljivo u Milanovom pristupu? Čitajući ova pravila, shvatio sam da sam ovaj pristup koristio za **vaspitanje dece**. Moji klinici znaju da sa „takijem” nema šale. Takođe, to je i moj pristup za **vođenje i motivaciju zaposlenih**. Moji zaposleni znaju da se kod mene dosta radi i da sam izuzetno zahtevan. A šta je sa Popijem, da li sam uopšte primenio pravila i na njega? Pa, što se tiče Popija, tu sam totalno podbacio – kod njega koristim samo pravilo **broj 3**.

Pročitajte šta sjajni HR menadžeri kažu o motivaciji zaposlenih. Pored pristupa Cezara Milana, sigurno ćete dobiti još neku ideju za motivaciju zaposlenih. *Av, av, av...* Popi, ne grizi...



Bojan Šćepanović
Direktor
Menadžment
Centar Beograd



BOARD GAME

S O F

| strategija | operacije | finansije |

Kako izgleda voditi kompaniju kao CEO?



SADRŽAJ



12

TEMA BROJA: MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

SANDRA DAKULOVIĆ

Menadžer za ljudske resurse
MESSER TEHNOGAS [str. 10](#)

MARIJANA POZNAN

Regionalni potpredsednik za HR za Jugoistočnu i centralnu Evropu
FRESENIUS MEDICAL CARE [str. 12](#)

ROMANA JANKOVIĆ

Rukovodilac službe za ljudske resurse
ENTERIJER JANKOVIĆ [str. 14](#)

DRAGANA KORUGA RISTIĆ

Country HR Manager
COCA-COLA SRBIJA HBC [str. 16](#)

BILJANA CVETIĆ

Direktor sektora HR i pravnih poslova
METALAC AD [str. 18](#)

MILICA NETKOVIĆ

Direktor ljudskih resursa Grupe
KAPPA STAR GROUP [str. 20](#)

MONIKA PEJČIĆ

Direktor sektora za ljudske resurse
DELTA HOLDING [str. 22](#)

SLAĐANA RAJKOV

HR Country Manager for Albania, Bulgaria, Macedonia, Montenegro,
Serbia

ERICSSON [str. 24](#)

MARIJA GARADŽIĆ

Rukovodilac službe ljudskih resursa
MIND-MILANOVIĆ INDUSTRIES GROUP [str. 28](#)

DRAGANA DRAGIĆ

Rukovodilac projektima ljudskim resursima
ŽELEZNICE SRBIJE [str. 30](#)

SVETOZAR ŠIJAČIĆ

Član Izvršnog odbora, Rukovodilac HR
CREDIT AGRICOLE SRBIJA [str. 34](#)

IVAN BAKIĆ

HR direktor
NECTAR GRUPA [str. 38](#)

GLAVNI INTERVJU

ŽAKLINA TEOFILOVIĆ

Human Resources Director
MTU MAINTENANCE SERBIA [str. 42](#)



16



22



42



54

HRM KLUB

#4 REGRUTACIJA I SELEKCIJA [str. 54](#)

#5 HR TRENDOVI [str. 58](#)

#6 KAKO IZGLEDA HR U MOJOJ KOMPANIJI? [str. 62](#)

3. KAIZEN™ KONGRES [str. 64](#)

HR STRUKA

ALEKSANDRA TOMIĆ

HR Manager

COFICAB [str. 74](#)

ZORAN KOSTIĆ

Direktor sektora za ljudske resurse

MICHELIN [str. 76](#)

VLADIMIR DAMNJANOVIĆ

HR direktor Srbija

CONTINENTAL [str. 78](#)



58

PARALELNI INTERVJU

DRAGANA POPOV PERIĆ

EMEA HR Manager

GEODIS [str. 82](#)

VERA ŽIVKOVIĆ

Human Resources Manager

EKO [str. 83](#)



82

ZABAVA

Kućni ljubimci [str. 94](#)

Ukrštene reči [str. 95](#)

SPOMENAR

DRAGANA DRAGIĆ

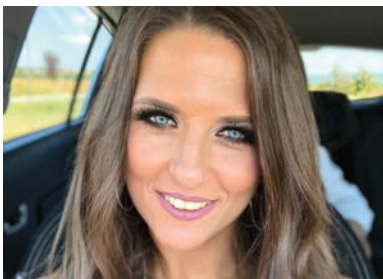
Rukovodilac projekta ljudskih resursa

ŽELEZNICE SRBIJE [str. 97](#)

DRAGANA MARINKOVIĆ

HR menadžer

SUNCE MARINKOVIĆ [str. 97](#)



97

3. HRM KONGRES, 25.2.2020. [str. 100](#)

Broj 1 za razvoj menadžera u Srbiji



Obuke

Konsalting

Kongresi

B2B Klubovi

Magazini

Knjige

Tema broja

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH



SANDRA DAKULOVIĆMenadžer za ljudske resurse
MESSER TEHNOGAS

Motivacija zaposlenih: zovi KAIZEN™ u pomoć!

Globalni i individualni pristup

Motivacija zaposlenih je uvek izazovna tema; bez obzira na to što ste detaljno osmislili i implementirali neki globalni sistem za motivaciju, posle izvesnog vremena potrebno je da ga menjate i prilagođavate. Posebno u uslovima brzog poslovnog i tehnološkog razvoja, potrebe poslovanja se menjaju, a s tim se menjaju i potrebe zaposlenih kao i njihova očekivanja. Moje iskustvo u radu i rukovođenju pokazuje mi da je dobro kada neposredni rukovodilac ima i poseban pristup za svakog svog zaposlenog, kako bi dobio najbolje od njega. U to spada sam način komunikacije, način na koji nekome saopštavate informaciju ili tražite od njega da uradi zadatak. Da li znate šta je ono što ga inspiriše? To nije uvek lak zadatak, ali je neophodno kako biste našli tu specifičnu tačku lične motivacije koja je za svaku osobu drugačija.

Plata i materijalne beneficije više nisu dovoljne kao način motivisanja

U prethodnim decenijama u poslovanju, bilo je dovoljno da pored plate postoje mesečni ili godišnji bonusi i da posedujete službeni automobil. Danas to više nije dovoljno da motivišete zaposlene. Sadašnje dinamično poslovno okruženje i stil života otvorili su jedan potpuno nov prostor s novim očekivanjima zbog kojih će se ljudi odlučiti da rade u jednoj, a ne u drugoj uspešnoj kompaniji, kao na primer: fleksibilno radno vreme, mogućnost za rad od kuće, mogućnost da se u prostorijama kompanije obavljaju aktivnosti kao što su joga ili fitness, činjenica da kompanija pomaže lokalnu zajednicu i učestvuje u projektima društveno odgovornog poslovanja i ono što zaposleni veoma visoko vrednuju – stalno ulaganje u obuke.

U našoj praksi se pokazalo da je jedan od efikasnih načina

da zaposlene motivišemo česta i kvalitetna obuka iz različitih oblasti, koja daje mogućnost da osoba napreduje i da se usavršava u okviru svog radnog mesta. Ovo je posebno važno u slučajevima kada ne postoji česta prilika za hijerarhijsko napredovanje unutar kompanije.

Program za mlade talente Messer Junior Circle

U našoj kompaniji postoji specijalan program za mlade talente koji se zove *Messer Junior Circle*. Menadžment svake kompanije iz tridesetak zemalja širom sveta u kojima poslujemo predlaže zaposlene za taj program, koji traje dve godine. Polaznici, mladi talenti, imaju obuke iz različitih oblasti, a drže ih najviše rukovodstvo naše kompanije, kao i konsultanti iz renomiranih trening agencija iz Nemačke. Pored teorijskog dela, polaznici rade u manjim grupama zajedničke pro-

jekte koji treba da imaju praktičnu primenu u okviru poslovanja naših kompanija. Najbolji od njih imaju priliku da ostvare internacionalnu karijeru, da tokom određenog perioda napreduju i dobiju šansu za rad na veoma značajnim pozicijama.

Sistem upravljanja idejama kao izvor motivacije

Poslednjih deset godina koristimo KAIZEN™ principe za upravljanje idejama u našem poslovanju. Analizirajući rezultate koje dobijamo, može se reći da zaposlenima primarna motivacija nije dobijanje novčane nagrade, već je to pre svega priznanje i činjenica da je njihova ideja izabrana kao jedna od najboljih, da je primenjena u poslovanju kompanije i da širi auditorijum može da vidi njihovo delo. Nekima je veoma značajno to što je njihova primenjena ideja objavljena u časopisu *Messenger*, internacionalnom časopisu koji izdaje Messer grupa za svoje zaposlene i objavljuje najvažnije vesti iz svih zemalja sveta gde posluje. Neke kolege su veoma ponosne što njihova inženjerska rešenja mogu da se primene ne samo u našoj kompaniji već i u nekim drugim kompanijama naše grupacije. Po njihovim rečima, taj osećaj je lepši i vredniji od bilo koje novčane nagrade i daje im poseban osećaj važnosti i svrhe. Za nas kao kompaniju veoma je značajno iskustvo da menadžment ideja, pored inovacija koje donosi, može da bude odličan izvor motivacije zaposlenih.



MARIJANA POZNAN

Regionalni potpredsednik za HR za Jugoistočnu i centralnu Evropu
FRESENIUS MEDICAL CARE

Sve počinje od regrutacije

Motivisanje zaposlenih je izuzetno važna tema jer motivisati zaposlene nije lako, ali je neophodno za uspeh svakog poslodavca. Zato se fokus mora staviti na sam početak, a to je – proces regrutacije.

Ukoliko motivišete kandidata koji odgovara vrednostima kompanije i koji poseduje odgovarajuće kompetencije za rad na određenoj poziciji da prihvati vašu ponudu i uđe u vaš tim, već ste svesni značaja motivacije i ispravno postupate od samog početka, stvarajući dobru osnovu za dalju integraciju zaposlenih. Ipak, ako želite da vaši zaposleni



napreduju i da budu zadovoljni svojim poslom, motivacija je ključni faktor za realizaciju ovog cilja – osnovni pokretač zaposlenih da rade vrednije, da budu produktivniji i da, uostalom, ostanu deo vašeg tima u borbi s budućim izazovima. Pošto je veza između zaposlenog i poslodavca uspostavljena preko linijskog menadžera, upravo na ovu ulogu pada odgovornost da poveća nivo motivacije zaposlenih. Svaki zaposleni je jedinstven, ima jedinstvene stavove i ideje, što znači da se mora primeniti više različitih strategija u cilju podsticanja svakog zaposlenog kroz individualni pristup. Individualizacija zaposlenih, otvaranje razvojnih programa i karijernih mogućnosti samo su neke od alatki koje možemo koristiti u svrhu podizanja motivacije. Priznavanje truda, jačanje timskog duha, aktivno slušanje kad nam se zaposleni obraćaju te stvaranje atmosfere poverenja doprinose kvalitetnom okruženju poslodavca u kome rade motivisani ljudi. U našoj kompaniji, ova misija je kontinuirana: svakom zaposlenom individualno pristupamo, kreiramo individualne razvojne planove i otvaramo mogućnost internacionalne karijere i učešća u internacionalnim projektima. Već godinama sprovodimo projekat podrške zaposlenima, gde smo posvećeni slušanju svih komentara i pitanja zaposlenih i dostavljanju povratne informacije. Time pokazujemo da smo pouzdan partner u građenju poverenja jer kulturom otvorenih vrata promoviramo

konstruktivni *feedback* i rado ga koristimo za sopstvena unapređenja. Iskoristila bih priliku da razbijem određene predrasude koje postoje. Kada kažemo motivacija, svi prvo pomisle na motivisanje kroz novčane benefite, no za razliku od prošlih vremena, kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novčanu dobit, danas sve teorije govore u prilog činjenici da novčana dobit daje samo trenutnu satisfakciju, a da na dugi rok ne proizvodi takav efekat. Svakako ne želim reći da je novčani efekat zanemarljiv, ali na dugi rok ne utiče na motivisanost zaposlenog.

Čovek ima različite potrebe, od onih temeljnih fizioloških potreba i potreba za sigurnošću do složenih društvenih potreba i potreba za poštovanjem i samoostvarenjem (*Maslowljeva hijerarhija potreba*). Motivi se razlikuju od čoveka do čoveka, okruženja u kojima se nalaze su različita, te je potrebno ulagati u međuljudske odnose i stvoriti adekvatan pristup svim svojim zaposlenima. Ljudi imaju želje, misli, stavove i predispozicije, što nas dovodi do zaključka da je motivacija zapravo vrlo težak, iscrpljujuć i trajan proces. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih temelj su uspeha i povećanja konkurentnosti, te je važno odabrati najbolje ljude, što znači da najpre treba da profesionalno pristupimo procesu regrutacije. Zatim treba da ulažemo u njihovo znanje, da prepoznamo njihove veštine i sposobnosti i da radimo na njihovoj želji da ostanu deo uspešnog tima.

ROMANA JANKOVIĆ

Rukovodilac službe za ljudske resurse
ENTERIJER JANKOVIĆ

Svi za jednog, jedan za sve!

Šta je to što pokreće ljude da rade posvećeno i s entuzijazmom zadatke koji su im povereni, oduvek je bilo pitanje koje muči poslodavce i pretpostavljene. Zašto jedan saradnik u istim uslovima s istim opisom zaduženja radi motivisano, a drugi ne, i da li, ako je neko zadovoljan uslovima, to nužno znači da je i motivisan i drugim pitanjima?

Pitanje motivacije je dosta složeno zbog raznolikosti faktora koji na nju utiču. S druge strane, dešava se neretko da se zaposleni koji je bio motivisan, posvećen i uspešan u izvršavanju zadataka promeni upravo zbog mnoštva faktora koji utiču na motivaciju osobe. Mi se u kompaniji svakodnevno susrećemo s izazovima i kreiranjem različitih programa kako bismo motivisali zaposlene.

Prilikom selekcije ispitujemo faktore koji direktno utiču na motivaciju. Veštine, stavovi kandidata i motivacija su značajniji faktori u selekciji u odnosu na prethodno stečeno iskustvo. Zato naš fokus na motivaciju za rad počinje od trenutka inicijalnog intervjua, ka-

da se bavimo ispitivanjem motivacije za rad u našoj kompaniji, ali i same motivacije za bavljenjem tim poslom.

Pored motivacije proveravamo i koliko se **vrednosti kandidata** uklapaju u organizacionu kulturu naše kompanije. Danas, kada smo prisutni na svetskom tržištu, gde naši zaposleni imaju priliku da stiču nova znanja i iskustva od najboljih stručnjaka iz određene delatnosti, pitanje motivacije za rad je osnovna briga našeg sektora jer sve ostale alate i sredstva za uspešan rad obezbeđuje kompanija.

Kada se kandidati zaposle obično budu visoko motivisani u periodu implementacije i to vreme koriste da se upoznaju s okruženjem. Tada **pratimo implementaciju u sistem**. To obično traje 3–6 meseci. Međutim, tada dolazi do prvog preispitivanja zaposlenog da li se dobro oseća u našoj kompaniji i da li mi zadovoljavamo njegove potrebe.

Naša kompanija je pre svega proizvodna, tako da i imamo **različite grupe potreba zaposlenih**. Zaposleni u proizvodnji uglavnom

imaju bazične potrebe za egzistencijom i sigurnošću, dok se inženjerski kadar, koji je ostvario bazične potrebe, suočava s potrebama za samoaktuelizacijom, te s potrebama za priznanjem i pripadanjem. Naš posao je da imamo u vidu koje se sve potrebe javljaju i kod kojih grupa zaposlenih kako bismo ih mogli prilagoditi.

Naš sistem ima kontinuiran rast već 25 godina i s ponosom ističemo da smo se iz stolarske porodične radionice koja je imala 5 zaposlenih razvili u korporaciju koja danas ima 700 zaposlenih, 8 zavisnih društava koja posluju i nalaze se na različitim krajevima u svetu i koja svoju delatnost obavlja uspešno na različitim stranama sveta. Rast je doveo do uspostavljanja sistema, ali uspehi smo da sačuvamo **neke prednosti te stolarske radionice**, koju je predvodio jedan lider s četiri visokomotivisana zaposlena koji su radili po principu „**svi za jednog, jedan za sve**“. Kako se tržište menja i poboljšavaju uslovi na radu, neki motivacioni faktori više nisu pokretači jer su postali standard





svuda u okruženju, te ih zaposleni ne vrednuju niti budu stimulisani da rade posvećenije.

Mi smo se u svojoj kompaniji fokusirali na razvijanje programa na osnovu kojih negujemo zadovoljenje individualnih potreba kako bismo povećali lojalnost zaposlenih i motivisali ih da delimo iste ciljeve, te poslali poruku da u našoj kompaniji imaju sigurnost i oslonac oni koji to i pokazuju.

Program podrške zaposlenima odnosi se na svaki vid podrške u različitim situacijama bez obzira na radno mesto na kom se oni nalaze. Uslov za ulazak u program koji pruža podršku, kao što je već pomenuto, odnosi se pre svega na dotadašnje procene rada upravo u vidu lojalnosti i posvećenosti da naš sistem održimo uspešnim.

Pored sistema podrške za zaposlene i praćenja karijere pratimo i **prisustvo na radu**. Otvara se pitanje u kakvoj je vezi prisustvo na radu s motivacijom. Upravo to nam je prvi signal kada dođe do promene motivacije – zaposleni kasne na posao, češće izostaju, imaju više potrebe da izađu ranije. Tada pratimo situaciju,

a ukoliko potvrdimo da je motivacija za rad promenjena, obavljamo razgovore i zajednički pronalazimo uzroke promene i uz akcioni plan zajedno otklanjamo uzrok koji smo identifikovali.

Pored individualnog pristupa pratimo **karijerni put zaposlenog**. Iskustva su nam pokazala kritične tačke kada dolazi do pada motivacije zaposlenog i tada smo prisutni da zajedno sa zaposlenim možemo da prodemo taj put promenom tržišta na kom radi, projekta, okruženja ili radnog mesta.

Redizajniranje poslova u određenim periodima kada nastupe kritične tačke u karijeri pokazalo je dobre rezultate. U nekim drugim situacijama, dešavalo se da zaposleni ima privatne probleme, što odaje sliku pada motivacije na poslu. Naši saradnici psiholozi su tada na usluzi zaposlenima da pruže podršku kad god je potrebno, bilo za poslovne ili privatne izazove s kojima se zaposleni susreću.

Bonusi i definisan sistem nagradivanja i merenja rezultata postoje i primenjuju se i prilagođeni su ostvarenju ciljeva kompanije.

Na ovaj način, zaposleni znaju da će njihov trud biti vrednovan, te se onda i njihova motivacija povećava u skladu s tim.

S obzirom na brz rast kompanije, **uloga pretpostavljenog** je sve značajnija, a rezultati fluktuacije pokazuju koliko je rukovodilac uspešan u praćenju individualnih potreba zaposlenih. Naša služba pruža podršku rukovodiocima u ocenama zaposlenih i definisanju njihovog karijernog puta. Takođe, tu smo i da signaliziramo rukovodiocima kada je vreme za presek rada i davanje povratne informacije zaposlenom.

Kao što smo napomenuli, motivacija je složen koncept i mnogo je faktora koji utiču na nju. Važno je **da svi u sistemu budemo osetljivi na potrebe zaposlenih**, kako bi se izbalansirao poslovni i privatni aspekt života pojedinca i kako bi zaposleni bio zadovoljan. Naše analize pokazuju da imamo visoko zadovoljstvo zaposlenih, ali i pored toga, trudimo se da pratimo tržište i njihove potrebe kako bismo pronašli najbolje načine da to i održimo.



DRAGANA KORUGA RISTIĆ

Country HR Manager
COCA-COLA SRBIJA HBC

Srećni i zadovoljni zaposleni

Svako od nas zna onaj osećaj kada krene na posao, sa osmehom na licu, jedva čekajući da vidi svoje kolegice i kolege, da pozove svoje kupce, obiđe svoje klijente, isporučujući rezultat, proslavi uspeh.

Isto tako, svako od nas prepoznaje i onaj osećaj kada krene na posao sa nelagodnom, bez osmeha na licu, bez uzbuđenja pred novim izazovima.

Kada pričamo o motivaciji zaposlenih, pričamo upravo o tom osećaju, o entuzijazmu sa kojim prilazimo radnim zadacima, koliko se dajemo, koliko smo spremni da "zapnemo" i da, umesto da se posao "odradi", isti uradimo sa puno zadovoljstva, sa svrhom – i sa osmehom na licu. Suviše je i porediti proizvode koji nastaju u ova dva slučaja. Ne mogu se

porediti ni uspehi kompanija koje brinu o motivaciji zaposlenih sa onima kojima to nije na listi prioriteta. Kada sam pre devet godina napravila zaokret u karijeri i sa pozicija Menadžera u pravnoj službi počela da se bavim ljudskim resursima, gotovo da mi je ova tema bila potpuno nepoznata. Kako je jedan od osnovnih prioriteta sektora ljudskih resursa upravo motivacija zaposlenih, počela sam da istražujem ovu temu. Na samo jednom od internet pretraživača, naišla sam na mnogo tekstova gde se pominje motivacija zaposlenih, pojašnjavaju osnovni faktori zadovoljstva, načini merjenja, mehanizmi poboljšanja zadovoljstva. I kao i obično kada se radi o temama koje su u tolikoj meri eksploatisane, ne postoji čarobna

formula, ispravan pristup koji kao takav može jednostavno da se primeni u svakoj kompaniji i donese rezultat u vidu motivisanih zaposlenih. Postoje izbori koje svaki poslodavac pravi. Prema opšte prihvaćenom mišljenju osnovni pokretač zadovoljstva zaposlenih je rukovodilac. Međutim, u vreme kada raste broj kompanija sa „agilnim“ strukturama, sa matičnim linijama odgovornosti i projektnim timovima, uloga rukovodioca postaje manje definisana. Primat preuzima kompanijska kultura, set pravila koje definišu kako se radi u organizaciji. Bez obzira na to šta odnosno ko je faktor motivisanosti zaposlenih, preduslov za pravi izbor pristupa ka motivisanju zaposlenih jeste razumevanje njihovih potreba.

U tu svrhu od presudne važnosti je poznavanje svojih zaposlenih, otvoren razgovor, poverenje i spremnost za povratnu informaciju. U tom procesu je uloga sektora ljudskih resursa izuzetno važna, mi smo na neki način dijagnostičari, utvrđujemo i analiziramo šta je to što pokreće zaposlene, te zajedno sa rukovodiocima osmišljavamo pristupe za motivaciju. U našoj kompaniji motivaciju zaposlenih smatramo prioritetom i preduslovom za ostvarenje kompanijskih rezultata. Verujemo da motivisani zaposleni u svemu što rade dodaju vrednost, da optimizam i zadovoljstvo prenose na naše saradnike, kupce, partnere, te da samim tim najdirektnije utiču na poslovni uspeh. Da bismo napravili najbolji izbor i kreirali radno okruženje koje na pravi način motivise naše zaposlene mi pitamo upravo njih da sa nama podele šta je to što ih motivise. Pošto zapošljavamo preko 1000 ljudi, za to nam, pored uobičajenih razgovora sa zaposlenima služe periodična istraživanja zadovoljstva zaposlenih, u vidu kratkih, anonimnih pitanja o najvažnijim aspektima radnog okruženja. U manjim kompanijama sam proces prikupljanja i analize podataka je svakako jednostavniji ali je kvalitetna obrada podataka i ispravna dijagnostika moguća bez obzira na kompleksnost i broj. Nakon što utvrdimo šta je to što će dodatno motivisati zaposlene, pristupamo pravljenju akcionih planova sa samim zaposlenima, delimo odgovornosti za ispunjenje istih i pravovremeno obaveštavamo zaposlene o napretku i rezultatima. Menjamo se, unapređujemo procese, težimo da budemo najbolje mesto za rad naših zaposlenih, te da sa nama oni ostvare svoj pun potencijal. Interesantno je da se i faktori zadovoljstva menjaju, da



nisu isti čak ni unutar jedne kompanije već zavise od niza okolnosti – godina staža, prirode posla, porodičnog statusa. Coca - Cola HBC posluje već više od 50 godina u Srbiji, i zanimljivo je kako se od faktora koji su do pre desetak godina preovladavali, kao što su stabilnost i finansijska sigurnost, vremenom prešlo na faktore poput svrhe, društveno odgovornog poslovanja, mogućnosti za razvoj. Mi to povezujemo sa pojavom novih generacija, koji sada čine više od 50% naših zaposlenih, te se prilagodavamo promenama, obogaćujemo naš pristup i personalizujemo ga, što je takođe nov trend u motivisanju zaposlenih. Baš zbog toga mi smo menjali našu korporativnu kulturu kako bi najbolje odgovorila na njihove potrebe, uvodeći fleksibilno radno vreme, kao i mogućnost da nam kancelarija bude gde god imamo internet, a same poslovne prostorije oblikovali sa zaposlenima na umu, pored toga ne propuštamo prilike da se dobro družimo, zabavimo i proslavimo zajedničke uspehe! Sve radimo kako bi nastavili da negujemo podsticajno radno okruženje, koje omogućava svima da napreduju i

usavršavaju svoja znanja i sposobnosti. Istovremeno imamo i tzv. „Porodičnu platformu“, sa benefitima koji olakšavaju roditeljstvo, poput pune nadoknade iznosa tokom porodiljskog odsustva, slobodnih dana prilikom važnih datuma za decu, porodičnog dana, posete fabrici za decu. Smatram da je uloga sektora ljudskih resursa ključna u edukaciji o važnosti motivacije zaposlenih, podršci rukovodiocima i kreiranju podsticajnog radnog okruženja. Čak i ako ne postoji struktuiran pristup motivaciji zaposlenih, dovoljno je da postoji svest o važnosti. Svaki poslodavac koji ima na umu održiv rast svog poslovanja će kroz iskrenu posvećenost i razumevanje potreba zaposlenih, povećati i motivaciju.

U vreme kada je sve veći odliv mladih ljudi iz zemlje, povećanjem svesti o važnosti motivacije unutar kompanija u Srbiji, na najdirektniji način sprečavamo ove odlaske, jer mladim ljudima dajemo razlog da ostanu i grade svoje karijere ovde. Stoga pored direktnog uticaja na poslovni rezultat kompanije, motivisani zaposleni predstavljaju zalag za budućnost.

BILJANA CVETIĆDirektor sektora HR i pravnih poslova
METALAC AD

Ključ je u pravednosti

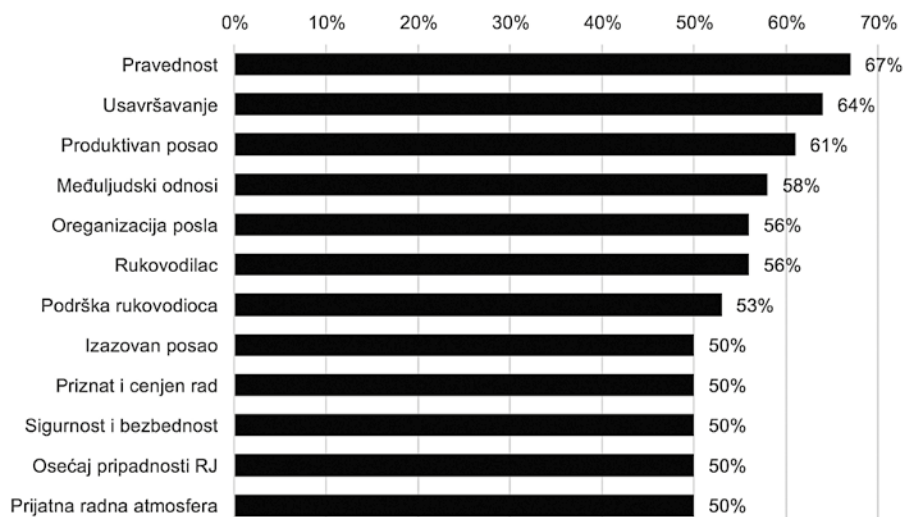
Motivacija zaposlenih je jedna od oblasti koje su u HR-u možda i najviše proučavane i analizirane, za koju su razvijene mnoge teorije, organizovane obuke, implementirane tehnike, a ipak i pored svega toga mislim da nema kompanije koja se danas ne suočava s problemom izražene fluktuacije i zaposlenih s fakultetskim diplomama i kvalifikovane radne snage, što predstavlja sve ozbiljniju pretnju biznisima proizvodnih kompanija.

Zadržati kvalitetne ljude, vezati ih za kompaniju i dobiti od njih očekivane rezultate više ne zavisi samo od korporativne kulture i stepena razvijenosti motivacionog sistema već sve više i od okolnosti na koje kompanije ne mogu da utiču – pre svega mislim na makroekonomske uslove poslovanja i nedostatak radne snage u zemljama znatno višeg standarda u odnosu na naše prilike. U takvim uslovima, izboriti se s ograničenjima u pogledu visine zarada koje nam postavlja profitabilnost biznisa i privući i zadržati mlade ljude koji žele da se oprobaju tamo gde se njihovo znanje i veštine neuporedivo više plaćaju u odnosu na naše mogućnosti jedan je od najvećih izazova za kompanije na našim prostorima u ovom trenutku. Kao posledica navedenih okolnosti, modeli i tehnike motivacije zaposlenih nužno su postali brzo promenljive kategorije, tako da su kompanije pored stalnog unapređenja znanja i sposobnosti svojih zaposlenih, kao značajnog faktora svog poslovnog uspeha i konkurentске prednosti, prinuđene da permanentno prate ciljeve i motive zaposlenih i njima prilagođavaju sistem i modele motivacije.

Sprovođenje periodičnih istaživanja motivatora i stepena zadovoljenja motiva, preispitivanje šta je to što u ovom trenutku motiviše zaposlene, šta su njihovi ciljevi, koji su faktori koji ih pokreću, organizuju, usme-



FAKTORI MOTIVACIJE



ravaju i utiču na intenzitet i trajanje radne aktivnosti stalna je aktivnost HR odeljenja. Primer istraživanja motivacije iz prakse kompanije u kojoj sam zaposlena, a kojim su obuhvaćeni zaposleni s fakultetskim obrazovanjem, pokazao je da preko polovine ispitanika ima kao najizraženiji motiv za samoaktualizacijom, postignućem, težnju za ostvarenjem svojih potencijala, aspiracija i iskazivanje na profesionalnom planu.

Ego status je sledeći po značajnosti motiv i izražen je kod 12% ispitanika – prepoznavanje i potvrđivanje sopstvene ličnosti, potvrda ega kako na nivou preduzeća, tako i sektora, vrednovanje sopstvenog posla i njegove važnosti i težine, želja za pokazivanjem znanja drugima, potreba da se potvrdi stručnost i status, iskažu sposobnosti i stekne naklonost saradnika uz samopotvrđivanje. Ovim zaposlenima glavni motivi su ovlašćenja, priznanja, visoka zarada, javne pohvale i napredovanje u karijeri.

Takođe, 12% ispitanika je iskazalo potrebu za zadovoljenjem bazičnih potreba – povoljni uslovi rada, udobnost i prihvatanje od saradnika, a motivi koji ih pokreću su dobra zarada, podrška i dobra radna klima.

Oko 7% ispitanika iskazalo je kombinaciju po dva motiva, samoaktualizacija – ego status i samoaktualizacija – socijalni odnosi – saradnja, harmonični odnosi, pozitivna radna klima, priznanja, pohvale, bonusi, rad u grupi, lojalnost u timu, sigurnost, predvidljivost i stepen zaštite, rešavanje manjih konflikata.

Drugi model ispitivanja motivacije zaposlenih obavljen je korišćenjem druge metodologije, anketnog upitnika kao tehnike. Ispitanicima je ponuđeno ukupno 78 motiva, koje su ocenjivali na sedmostepenoj skali, na osnovu čega je izvršeno rangiranje. Praktični cilj ispitivanja je bio formiranje analitičke osnove za

utvrđivanje postojećeg i izgradnju adekvatnog motivacionog ambijenta, za kreativan rad i postizanje najboljih radnih rezultata. Zaposleni su procenjivali stepen zadovoljenosti motiva i stepen značaja svakog od motiva. Prema rezultatima istraživanja, najznačajniji motivi su pravednost, mogućnost usavršavanja, produktivan posao, dobri međuljudski odnosi, dobra organizacija posla, rukovodilac koji poštuje saradnike, podrška rukovodioca, izazovan posao, priznat i cenjen rad, sigurnost i bezbednost na radu, osećaj pripadnosti radnoj jedinici i prijatna radna atmosfera.

Zadatak menadžmenta kompanije je da sistemom motivacije stvara uslove da se zaposleni ponašaju na poželjan način, u pravcu ostvarenja ciljeva definisanih strategijom kompanije, ali istovremeno i u pravcu zadovoljenja ličnih i profesionalnih potreba. U ostvarenju ciljeva i jednih i drugih ključna je uloga rukovodioca zaposlenih. Rukovodilac mora biti osoba kod koje dominiraju osobine transformacionih lidera, pre svega moralni integritet, harizma, stručnost, empatija, visoki kapaciteti da podstakne entuzijazam, otvorenost, inicijativu i kreativnost kod zaposlenih, da razume potrebe i ciljeve svih generacija zaposlenih, da ume da motiviše osećanjem smisla, svrhe i samorealizacije kroz ostvarenje radnih ciljeva. Takav menadžer ima moć da inspiriše zaposlene da ga slede, da teže ciljevima koji prevazilaze standardna očekivanja, da angažuje njihove sveukupne potencijale, da menja stavove i ponašanja zaposlenih u pravcu većeg i kvalitetnijeg angažovanja i u korist kompanije i u korist ličnih interesa zaposlenog. Moja omiljena izreka, u stvari citat Brajana Trejsija: „Upravljajte drugima onako kako biste voleli da vama neko upravlja“, mislim da je i najbolja preporuka i savet svim menadžerima.

MILICA NETKOVIĆDirektor ljudskih resursa Grupe
KAPPA STAR GROUP

Sad je već velika

Da me je neko u prvim godinama mog rada u HR-u pitao o motivaciji zaposlenih, pričala bih ja lako o tome kao o kakvom nezavisnom institutu koji postoji unutar svakog bića, nezavisno od organizacije u kojoj radi. Pročitala bih i neki tekst iz oblasti savremene psihologije na tu temu, upotunila bih ga kojim *izguglanim* latinskim objašnjenjem ovog pojma i na kraju bih bila zadovoljna, jer, eto, ja već velika, kao „mala Juca“ iz pesme Jovana Jovanovića Zmaja, spremna sam da pojedem tu „veliku jabuku“, tj. kažem nešto pametno o motivaciji.

Super za mene što me to tada niko još nije pitao. O motivaciji se, kad razmislim, te 2007. godine, kada sam počela da radim u HR-u, i nije skoro uopšte pričalo. Tržište se uveliko otvorilo, bilo je posla u našoj zemlji, sajtovi za oglašavanje su imali šta da ponude nama mladim studentima, gde je svaki klik na *sent* budio nadu i

slatko iščekivanje te nove budućnosti. U glavama smo imali „samo da me pozovu, samo da me pozovu“ i bili smo spremni i da volontiramo, koliko god je vremena potrebno, samo da nam daju priliku da obučemo ta odela za starije i budemo „jedni od njih“. Nakon pune decenije rada u HR-u, sa svojim rukovodiocima a i kolegicama u našem HR timu, konstataujem da ne prestajemo da pričamo o motivaciji zaposlenih. Svaki naš cilj, bilo smanjenje fluktuacije zaposlenih, bilo povećanje produktivnosti i efikasnosti, bilo razvoj zaposlenih, počinje i završava se pričom o motivaciji. Pročitao se tu i knjiga, stručnih časopisa, išlo na razne treninge i slično. Međutim, ono najvažnije naučeno o motivaciji došlo je empirijski kroz sve prethodne godine rada u različitim organizacijama, drugačijim tipovima kompanijskih kultura, s različitim vrednostima, i na kraju onim nečim što je jedini pravi odgovor na to veliko pitanje o motivaciji: radom s liderima i onima koji to možda žele da budu, a zapravo nisu. Bilo je momenata kada sam zaista verovala da je zadatak HR tima ili pojedinca koji se HR-om bavi u nekoj organizaciji da kreira i primeni alate koji će vremenom uticati na motivaciju pojedinca i dati pomak u njegovom radu, primećen i pozitivno ocenjen od lidera koji to očekuje. Kao da je motivacija nešto između HR-a i zaposlenih, jednačina s dve nepoznate koju kada rešimo, srećno prezentujemo rezultat našem lideru – koji je u stvari izvan tog našeg kruga enigme zvanog

motivacija. Ovde mi je potrebno sada da se prisetim jedne druge pesme Čika Jove Zmaja „Sad je već velika“ i onog stiha: „Kad bih stala na klupicu, videla bih preko Save. Velika sam, velika.“ A s te klupice, vidi se jasno i lepo snaga jednog tima, bilo da je reč o zanatskoj radnici ili velikoj kompaniji, koja ne dolazi od proizvoda ili usluga, već od ljudi koji taj tim čine i od načina na koji su oni povezani. Svaki član tog tima ima svoju ulogu u održavanju te snage, a zadatak lidera je da to osigura. Lider ne može samo ljudima da naredi da mu veruju i da zahteva od njih kreativna rešenja ili velike ideje. Još je manje moguće da im naredi da međusobno saraduju i imaju poverenja jedni u druge. Lider je taj koji, ako želi da zasluži poverenje svojih zaposlenih, prvi mora da širi poverenje. Ukoliko želi da u kompaniji zaposleni brinu jedni o drugima i o firmi kao o svojoj, prethodno im mora pružiti osećaj da se o njima neko brine. Lider, kada to jeste, spontano širi osećaj pripadnosti među zaposlenima, pružajući istovetnu mogućnost i menadžeru i proizvodnom radniku za mašinom da se osećaju cenjeno na svom poslu. Kako da pričamo o motivaciji ako je radno mesto *mesto straha*, na koje se ide s mukom u stomaku, ne znajući šta može da se očekuje?! Rad s osećajem obaveze, sve dok se ne zameni radom s osećajem ponosa i zadovoljstva, ne može da vodi napretku jedne organizacije. Ko ima uticaja na to? Kada se to događa? Samo onda kada lideri svojim zaposlenima, osim kon-

kretno i precizno vizije poslovnog cilja, bez pritiska i pretnje, pruže osećaj da ih neko zaista sluša, da ih gleda i vidi u njima jedinku, sa svim njihovim osobenostima. Pravi lider i sam veruje u ono iskonsko dobro u ljudima i tako ih i tretira. Razume različitosti i različito im pristupa. Promenom okruženja u kom ljudi rade, menjaju se i navike ljudi. Pojedinaac ne može da promeni okruženje, ali može svojim primerom motivisati druge na promenu. E, tada se dešavaju sinergetski efekti promene. Organizacija napreduje zbog svojih zaposlenih i uspeh dolazi iz njihove predanosti poslu, a ne iz obećanja menadžmenta o boljim zaradama ili većim bonusima. Zaposleni bivaju posvećeniji jer tako žele, a ne po zaduženju. Lideri to znaju, umeju. Kod njih možete „kupiti“ motivaciju za svoj tim. Ali samo kod pravih lidera, ne onih koji su to po natpisu na svojoj vizitkarti. Kako da ih prepoznate? To su oni pored kojih želite da budete bolji, da zvučite pametnije, kod kojih nakon razgovora s njima preispitujete sebe da li ste bili dovoljno dobri, zbog kojih ste više samokritični i presrećni samo kada vas pohvale, kojima se nikada ne biste žalili već imate želju da im budete blizu i upijate njihove misli i ideje.

Kad porastem biću kao Imate li odgovor na ovo pitanje? To je vaš lider i motivisaće vas sam rad s njim, mimo svih vaših individualnih potreba i razloga zbog kojih inače svoj posao čuvate i cenite.

MONIKA PEJČIĆDirektor sektora za ljudske resurse
DELTA HOLDING

Motivacija kroz pitanja i odgovore

Da li je potrebno podsticati ljude da kupuju jagode ukoliko je to njihovo omiljeno voće?

Nije. Isto važi za posao – ako ste zaljubljeni u ono što radite, taj pokretač je jači nego bilo koja spoljašnja motivacija.

Da li ćete biti uspešni u tome što radite?

Ne postoji čovek koji je voleo svoj posao a da nije bio uspešan u tome. Ne mislim na to da je poznat javnosti, već na to da je uspešan. Dakle, nije bitno čime se bavite, već koliko ljubavi ulažete u to. Rezultati nikada ne izostaju.

Kada je kompanija uspešna?

Kada okuplja ljude koji vole svoj posao. Kada prepozna kvalitete zaposlenih i postavlja prave ljude na pravo mesto.

Kako prepoznati zaljubljenika u posao?

Pitajte ih već na intervjuu šta je ono što najviše vole da rade. U prvi mah se zbune, ali uvek daju preciznu informaciju kojom u trenutku okarakterišu celu svoju ličnost.

Kako prepoznati budućeg zaljubljenika u neki posao?

Postavite mu prethodno pitanje. Dakle, nije pitanje kako

motivisati zaposlenog, već kako prirodno motivisane ljude zadržati u kompaniji i omogućiti im da rastu zajedno s kompanijom. Pokažite im da cenite njihove rezultate rada:

- Pohvalite ih pred kolegama i u direktnom razgovoru – budite izdašni u lepim rečima.
- Uvažite njihovo znanje, oni su uvek eksperti u svom poslu i njihovo mišljenje je dragoceno. Zašto biste sebe lišili dobrog saveta i lepog odnosa uzajamnog uvažavanja?
- Nagradite ih, neka njihov rast prati i njihova plata. Nemojte da štedite na zaljubljenicima u posao. Ne zato što im je novac na prvom mestu, nego zato što im na taj način stavljate do znanja da su vam veoma važni, da cenite rezultate koje postižu i da ne želite da ih izgubite. Uzvratice vam višestruko.
- Iznenadite ih, pružite im osećaj radosti zbog gesta koji nisu očekivali. Dobitak **će biti dvostruk**.

Nemojte da se brinete da li će to umeti da cene. Rezultati rada pokazaće da ste uradili pravu stvar.



Kakva je uloga lidera u motivaciji zaljubljenika u posao?

On je zaljubljenik u rukovođenje ljudima. Na prvom mestu je čovek. Ključna osobina mu je ljudskost. On je strog i pravičan i postavlja prave ljude na pravo mesto.

Da li je moguće da jednu kompaniju čine samo zaljubljenici u svoj posao?

Da, ako to postavimo kao KPI.

Da li inspiracija i motivacija uvek idu ruku pod ruku?

Pitajte Mikelandela.

Šta ako sada u svojoj kompaniji pokrenete istraživanje o tome koliko ljudi voli posao kojim se bavi?

Hrabro se suočite s rezultatima i napravite akcioni plan. Već ste na pola puta.

Mislite da sve ovo nije moguće?

Opet tvrdite nešto što niste ni probali.

Koji je prvi korak?

Pitajte sebe da li ste zaljubljenik u posao kojim se bavite. Niste? Dajte drugom priliku – možda radi u finansijama i controllingu i već bi sproveo ono što ste vi mislili da je nemoguće.

SLADANA RAJKOV

HR Country Manager for Albania, Bulgaria, Macedonia, Montenegro, Serbia
ERICSSON

Od izvora više putića...



On dolazi na posao na vreme, odmah počinje da radi, efikasno rešava probleme, ne traži izgovore, uvek isporučuje na vreme, ume i hoće da radi.



On često posećuje sajtove koji nemaju veze s poslom, njegove pauze traju po sat i više, često izostaje s posla, u svakom zadatku koji mu je poveren nalazi prepreke, odlaže rokove.

Zvuči poznato? Većinu zaposlenih možemo smestiti između ova dva ekstrema. Ono što čini razliku je motivacija. Jedan od najvažnijih koraka u karijeri lidera jeste prelazak s nivoa upravljanja procesima na nivo upravljanja ljudima. Kada upravljamo ljudima nismo više odgovorni samo za svoje postupke već i za postupke drugih ljudi. Ali kako i da li uopšte možemo da kontrolišemo postupke drugih ljudi? Možemo – tako što ćemo ih motivisati da veruju u kompanijske vrednosti i u tim s kojim dele izazove. Naravno da to nije lako. Ovaj tekst razmatra ključne ele-

mente motivacije. Iako je Maslov svoju teoriju ljudskih potreba objavio još polovinom prošlog veka, ona je i dalje aktuelna. U slučaju neispunjenosti fizioloških potreba ili ugrožene bezbednosti, jasno je da nema ni radnog učinka. U tom smislu, kvalitetan radni prostor ili organizovana hrana na poslu nisu samo *fancy* benefiti već preduslov za pun radni učinak. Kada govorimo o materijalnoj sigurnosti – ukoliko je nema, postaje jak faktor nezadovoljstva. Međutim, kada je ima, ne doprinosi u jednakoj meri zadovoljstvu. Drugim rečima, zarada je neophodna, ali nije dovolj-



na da bi naši zaposleni bili motivirani. Šta je još potrebno?

INFORMISANOST

Zaposleni je čovek koji hoće da zna šta radi, zašto to radi i kako to treba da radi. Pričajte, budite otvoreni po pitanju poslovnih planova koliko god je to moguće.

SVRHA

Znate li šta je higijeničarka zaposlena u agenciji NASA odgovorila na pitanje „Čime se bavite?“ Odgovorila je da pomaže ljudima da odu u svemir. Svest o značaju posla koji obavljamo čini da svoj posao obavljamo odgovornije, preciznije i istrajnije.

TIM

Nebrojeno puta u karijeri razgovarala sam s ljudima na temu šta će im najviše nedostajati kada promene posao. Odgovor je uvek bio isti – ljudi. Čovek je socijalno biće i odnosi s kolegama su snažan faktor motivacije. Sjajno je ako možemo svake godine da idemo na tim building, ali čak i kad to nije moguće, možemo imati dobar tim. Ako postoji konflikt, razgovarajte o tome. Gradite osećaj pripadanja i podstičite druženje među kolegama. Par minuta ćaskanja među kolegama neće nam uništiti posao, a može povezati

ljude, osloboditi ih stresa, ujediniti u ostvarivanju ciljeva i doprineti širenju znanja.

ODNOS S RUKOVODIOCEM

Čini mi se da ne prođe mesec dana a da neka od mojih konekcija na LinkedIn-u ne lajkuje izjavu poput ove: Favorizovanje članova tima, neispunjena obećanja, mikromenađment i slično. To su primeri lošeg ponašanja lidera. S druge strane, prisetimo se stare narodne izreke: Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čine tebi.

BENEFITI

I ovde je lista veoma dugačka, te ćemo podeliti benefite na monetarne i nemonetarne. **Monetarni benefiti** počinju od plate. Susrela sam se s raznim strategijama koje se tiču zarade. Svaka ima i prednosti i mane, ali su dve stvari najvažnije: 1) da budemo transparentni po pitanju toga kako se plate formiraju; 2) da se plata ne dovodi u pitanje i da se isplaćuje na vreme. Međutim, čak i visoka plata nije dovoljna da održi zaposlene motivisanim. Zbog toga pribegavamo varijabilnim delovima zarade – bonusima, programima lojalnosti i jednokratnim nagradama. Veoma cenjeni među zaposlenima su privatno zdravstveno osiguranje, privatni penzioni fondovi, plaćeni programi rekreacije i slično. Benefite treba birati u zavisnosti od ciljne grupe – ako su to porodični ljudi, odlučićemo se za bogate novogodišnje

paketiće za decu zaposlenih, a ako su to muškarci, ima više smisla odlučiti se za finansiranje ulaznica za sportske događaje. Benefite treba uskladiti i s kompanijskom strategijom, pa će kompanija koja se bavi kreativnim uslugama birati benefite koji se tiču umetnosti. **Nemonetarni benefiti** su takođe važni. Surova borba među konkurencijom, zahtevi klijenata, radno vreme, poslovi opasni po zdravlje – sve to stvara stres kod zaposlenih. Novac to ne može da popravi, ali slobodni dani, fleksibilno radno vreme, opuštenu atmosferu ili ležerniji kodeks oblačenja mogu.

PROMENE

Monotonija ubija motivaciju. Dobro je da omogućimo zaposlenima da promene ulogu u timu. Izmene procesa rada, automatizacije, sertifikacije, uvođenje novih proizvoda ili projekata, ma koliko bili stresni i naporni, veoma su interesantni. Poenta je u tome da zaposleni kroz izazove stiče iskustva, dokazuje da može da se izbori s njima, obogaćuje svoja znanja i stiče nove kontakte.

OBUKE

Zaposleni žele da se u njih ulaže. Tako se osećaju uvaženi i dobijaju znanje. Super je ako možemo da obezbedimo trodnevni trening u inostranstvu ili jednogodišnji koučing, ali je toliko toga moguće uraditi gotovo i bez budžeta. Oslobodimo raspored za učenje, organizujmo interne obuke i promovišimo samoinici-

jativno učenje. Čovek se uči dok je živ. Uloga lidera je da učenje ohrabruje i usmeri u oblasti od kojih će kompanija imati koristi u budućnosti.

PRIZNANJA

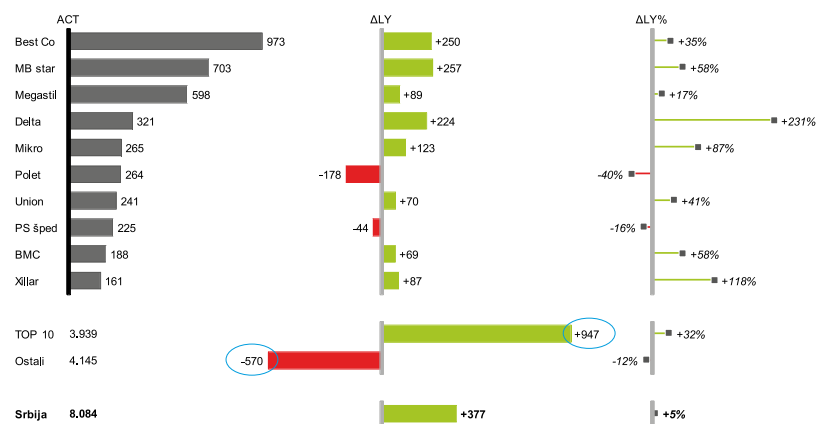
Samopouzdanje veoma zavisi od osobe, ali je svakome potreban putokaz da li ide u dobrom smeru. Kada ne idemo u dobrom smeru, važno je da nam to bude stavljeno do znanja. Iskren *feedback*, dat na vreme i na neugrožavajuć način, može uštedeti mnogo truda. U suprotnom, ne samo da nećemo moći da pravimo svoje ponašanje već se možemo zaglibiti u probleme. S druge strane, prepoznavanje, pohvale i promovisanje poželjnih ponašanja ključni su ne samo da bismo učvrstili takvo ponašanje već i da bismo ostalima stavili do znanja šta se od njih očekuje i kako izgleda uspeh. Nagrade mogu i ne moraju da uslede, ali je suštinski važno da prepoznamo kada neko radi dobro i da to stavimo do znanja toj osobi i drugim relevantnim osobama. Da li će to biti u vidu nagrade, diplome, teksta u kompanijskom biltenu ili javnog obraćanja, daleko je manje važno.

Zaposleni koji veruje da čini pravu stvar, koji voli ljude s kojima radi, koji ima poverenja u svoj tim, koji veruje da će rukovodilac prepoznati i priznati njegov doprinos i adekvatno ga nagraditi, vodi se logikom da je naš uspeh i njegov uspeh. Zato će on učiniti sve da naš posao uspe.

Mi kreiramo efektne izveštaje za top menadžment!

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

Global doo
Prodaja u KEUR
YTD Avg 2015.

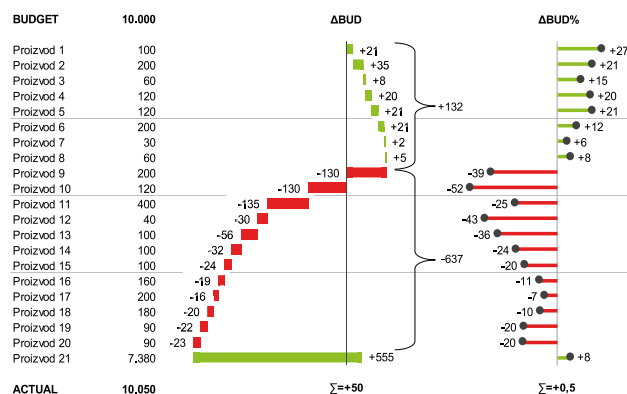


Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

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

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

DEMO PRIMER



Autor: Menadžment Centar Beograd (MCB)

MARIJA GARADŽIĆRukovodilac službe ljudskih resursa
MIND-MILANOVIĆ INDUSTRIES GROUP

Sigurnost, važnost i pripadnost

„Umetnost odabiranja ljudi nije ni približno teška kao umetnost da se izabranima omogući da razviju svoj puni potencijal.“

Napoleon

Motivisanje zaposlenih nije lako, ali je neophodno ako želite da napreduju i da budu zadovoljni svojim poslom. Godine iskustva su me naučile da je za motivaciju zaposlenih neophodan neko ko je vredan njihovog poštovanja, neko da ih predvodi i daje im zadatke koji su vredni ispunjavanja. Ipak, ne postoji jedna jedina strategija koja će magično motivisati vaše zaposlene i održati tu motivaciju. Svaki radnik je jedinstven, ima jedinstvene stavove i ideje, i ako želite da uspešno pokrenete sve zaposlene, moraćete da primenite više strategija kako biste svakog pojedinačno podstakli na uspeh.

Iako je timski rad ključan za uspeh jedne kompanije i stvaranje osećaja zajedništva među zaposlenima, ne postoji bolji način za motivisanje zaposlenog nego kada svakom zaposlenom pojedinačno posvetite pažnju. Najbolji način da motivišete zaposlenog kad je u pitanju posvećivanje pažnje pojedincu jeste taj da ga direktno pohvalite kada uradi neki posao kako treba. Ipak, posvećivanje pažnje svakom pojedincu ponaosob ne svodi se samo na hvalu. Ako neko radi ispod svojih mogućnosti, ugrabite vreme kad nije s ostalima kako biste ga malo bolje uputili, pomogli mu da prevaziđe prepreke i bolje uradi posao. Jedno od značajnih motivacionih sredstava je i mogućnost za napredovanje. Jedan od načina je da, umesto da zaposlite nekog novog, samo unapredite nekoga ko je

već zaposlen u firmi. Unapređenje ne mora uvek da podrazumeva povišicu i novu poziciju. Unapređenje može da bude i u vidu obuka i kurseva jer ćete na taj način zaposlenima ponuditi priliku da razvijaju veštine i unapređuju znanja. To će značajno uticati i na njihovu motivaciju. Neverovatno je koliko energiju za rad zaposleni dobija kada oseti da je njegovom naredenom stvarno stalo kako napreduje karijera tog zaposlenog. Zato budite mentor, upućujte zaposlene i savetujte ih kada im je to neophodno.

Podržavanje novih ideja je sjajna motivacija zaposlenih. Podržavanjem ideje zaposlenog, pružate mu priliku da se pokaže i to će ga motivisati za dalji rad.

Vaši zaposleni će biti više motivisani za rad ako znaju šta se tačno od njih očekuje. Jasno objasnite ciljeve i viziju kompanije, inspirišite i motivišite zaposlene da ih sprovedu u delo. Pored postavljanja jasnih i izvodljivih ciljeva, važno je da svoje zaposlene motivišete pružanjem povratnih informacija. Kao što uspeh treba da se pohvali, treba i da se skrene pažnja na greške i neuspeh, ali nikako kažnjavanjem, već dolaženjem do zajedničkog rešenja za prevazilaženje prepreka i načina upravljanja u kriznim situacijama.

Kada je u pitanju ophođenje prema zaposlenima, stvar je vrlo jednostavna, ali izuzetno bitna za motivaciju vaših zaposlenih. Odnosite se prema njima



s poštovanjem s kojim biste želeli da se drugi ophode prema vama. Poštujte svakog kao osobu i poštujujte njihov posao.

Da biste zadržali najbolje kadrove, bitno je da zadovoljite tri osnovne potrebe ljudi na poslu.

Prva je potreba za **sigurnošću**. Ljudi žele sigurnost, udobnost i osećaj da ih njihova kompanija ili nadređeni štite. Oni žele da rade s menadžerima kojima mogu verovati i na koje se mogu ugledati. Ako uspete da zadovoljite ovu potrebu, dobićete lojalnog zaposlenog.

Druga potreba jeste potreba za **važnošću**. To je želja da zaposleni dobije priznanje, da se oseća važnim u očima drugih. Kad god kažete nešto što će dovesti do toga da se zaposleni oseća vrednijim, zadovoljićete ovu njegovu potrebu. Uvek kada zaposleni uradi dobar posao, pohvalite ga. Motivacija zaposlenih će dovesti do toga da se oni osećaju važno i da nastave da dobro rade.

Treća bitna potreba kojoj svaki zaposleni teži jeste osećaj **pripadnosti**. Ljudi vole da su deo nekog tima, da rade u harmoniji i da saraduju s drugima. Zbog toga uspešni menadžeri uvek tragaju za načinima da stvore osećaj sreće, zadovoljstva i saradnje među svojim radnicima. Ako u tome uspete, dobićete radnika koji će uživati u svom poslu i dati pun doprinos uspesima kompanije. Organizujte izlet,

žurku, zajedničke sastanke, dogovore. S vremena na vreme kreirajte timove od zaposlenih koji ne rade mnogo zajedno i dajte im da urade projekat koji mogu završiti za kratko vreme. Dozvolite ljudima da, kad god je to moguće, sami izaberu način na koji će obaviti posao.

Proslavljeni general Džordž Paton je svojevremeno rekao:

Nikada ne recite ljudima kako da urade posao. Kažite im šta treba uraditi, i oni će vas iznenaditi svojom kreativnošću i genijalnošću.

Za sam kraj, nije na odmet još jednom napomenuti da su svi ljudi jedinstveni i da je svako takoreći priča za sebe. Bez obzira na to koliko vi sve savršeno zamislite, ne postoji univerzalni savet i univerzalna strategija za motivaciju zaposlenih koji mogu da se primene na svakog pojedinca ponaosob. Važno je otkriti šta pokreće svakog od vaših zaposlenih i imati u vidu da ćete morati da prilagođavate i „stimujete” svaku od svojih tehnika motivisanja ako želite da otkrijete šta funkcioniše, a šta ne. Ukoliko vaši zaposleni budu motivisani i inspirisani, znaće da vas nagrade svojom posvećenošću i vrednim radom.

DRAGANA DRAGIĆ

Rukovodilac projektima ljudskim resursima
 ŽELEZNICE SRBIJE

Motivacija zaposlenih u javnim preduzećima



Ključna nedoumica s kojom se većina menadžera danas susreće jeste na koji način „izvući“ iz zaposlenih ono najbolje. Uspešno rukovođenje ljudskim potencijalom je baza za uspešnost i razvoj organizacije. Razvoj počiva na kadrovima, a brzina razvoja zavisi od društvenih pozicija zaposlenih – kako od stepena tako i od korišćenja znanja. Motivisati zaposlene, usmeriti ih ka ciljevima organizacije, predstavlja uspešno upravljanje kadrovskim potencijalom, a to je osnov za efikasno i efektivno poslovanje.

Uspešnost menadžmenta ljudskih resursa je u tome na koji način u organizaciji gledaju na individualne razlike između ljudi/zaposlenih i u skladu s tim pristupaju da bi se dobio maksimalan radni učinak, na obostrano zadovoljstvo kako poslodavca tako i zaposlenih.

Ključ uspeha jedne kompanije svakako je sposobnost menadžera, tim lidera, da prepozna i prati unutrašnje motive zaposlenih koji dovode do određenog ponašanja, uzroka ponašanja kao i sposobnost identifikacije stepena posvećenosti pojedinca da se uključi u sam sistem.

Postoje različiti faktori koji motivišu zaposlene da se posvete poslu i organizaciji u kojoj rade, odnosno da se do te mere uključe u sistem da svoj posao doživljavaju na kreativan način i s konstantnom težnjom za doprinosom organizaciji kojoj pripadaju. Tako, na primer, rad i motivisanost u radu pre svega zavise od pristupa neposrednog rukovodioca, a osim toga svakako za sve ljude postoji opšteprihvaćena Maslovljeva teorija motivacija ili, kako se često naziva, teorija hijerarhije potreba.

Po ovoj teoriji, osnovne tvrdnje su: da su ljudska bića zahtevna, da ljude motivišu njihove potrebe, te da navedene potrebe pokazuju određenu organizovanost, a onog momenta kada se zadovolji određena potreba, ona prestaje da bude motivator, odnosno pokretač.

Održati zaposlenog motivisanim, pratiti njegov razvoj i usredsređenost ka poslu predstavlja izazov za svakog menadžera, iziskujući dodatne veštine i sposobnosti da prepozna kritične momente pada motivacije, a da pritom zna da su motivatori elementi koji,

kada postoje na radnom mestu i u interakciji s okruženjem, kod zaposlenog izazivaju zadovoljstvo u radu.

Najpoznatiji kriterijum prepoznavanja i razlikovanja motivisanog i demotivisanog zaposlenog jesu Herzbergovi kriterijumi:

| Motivisani zaposleni | Demotivisani zaposleni |
|-------------------------|------------------------|
| Uvek je deo rešenja | Uvek je deo problema |
| Uvek ima ideju | Uvek ima izgovor |
| „Daj da ti to uradim“ | „To nije moj posao“ |
| U problemu vidi rešenje | U rešenju vidi problem |

Sagledavajući i analizirajući Maslovljevu teoriju motivacije kao i Herzbergove kriterijume motivisanog i demotivisanog zaposlenog, može se reći da motiv nastaje iz želja i ciljeva, dok motivacija predstavlja vrednost (lične stavove i principe) koja je kod svakog pojedinca različita i sposobnost koliko je svaki pojedinac spreman da radi na sebi i da ide ka cilju.

$$\text{MOTIV} = \text{ŽELJA} + \text{CILJ}$$

$$\text{MOTIVACIJA} = \text{VREDNOST} + \text{SPOSOBNOST}$$

Fokus menadžmenta ljudskih resursa treba da bude na individualnom nivou, a on iziskuje direktnu komunikaciju i uključivanje zaposlenih. Samo na takav način, a primenom različitih metodologija koje su poslednjih decenija razvijene u poslovnom svetu efikasno se harmonizuje saradnja između zaposlenih i organizacije. Dovođenjem u balans zaposlenih i organizacije, na ovakav način, postiže se cilj da pravi zaposleni tek u pravim uslovima postaju pravi resurs organizacije.

Da bi se postigao ovakav efekat, a pre svega s fokusom na zaposlene u javnom sektoru, sprovedeno je istraživanje na temu motivacije u javnom preduzeću. Za potrebe ovog rada sprovedeno je kvantitativno istraživanje putem ankete od 1. marta do 15. juna 2019. godine. Prikupljeni podaci iskorišćeni su za izvođenje zaključka o motivisanosti zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji. Statistički skup obuhvata zaposlene po metodi slučajnog uzorka. Anketirano je 60 zaposlenih.

#1 Polna struktura ispitanika

| Pol | % |
|--------|-----|
| Muški | 29% |
| Ženski | 71% |

#2 Starosna struktura ispitanika

| Godine | % |
|--------|---|
| 20-25 | % |
| 26-30 | % |
| 31-35 | % |
| 36-40 | % |
| 41-45 | % |
| 46-50 | % |

#3 Školska sprema

| Školska sprema | % |
|----------------|-----|
| Osnovna | 5% |
| Srednja | 35% |
| Fakultet | 60% |

#4 Meduljudski odnosi u preduzeću su na zavidnom nivou.

| Odgovor | % |
|----------------------------------|---|
| Apsolutno se slažem | |
| Ne slažem se | % |
| Niti se slažem niti se ne slažem | % |
| Apsolutno se ne slažem | |

#5 Da li u svakom trenutku znate ko Vam je pretpostavljeni?

| Odgovor | % |
|----------------------------------|---|
| Apsolutno se slažem | |
| Ne slažem se | |
| Niti se slažem niti se ne slažem | |
| Apsolutno se ne slažem | |

#6 Šta predstavlja najveći problem u poslovanju preduzeća po Vašem mišljenju?

| Odgovor | % |
|-------------------|-----|
| Kronizam | 50% |
| Nepotizam | 29% |
| Neprofesionalizam | 10% |
| Lični interesi | 6% |
| Informatičko | 5% |

#7 Motivaciju zaposlenih na radnom mestu za Vas predstavlja:

| Odgovor | % |
|------------------------|-----|
| Podrška menadžmentu | 46% |
| Novčana nadoknada | 24% |
| Sigurnost radnog mesta | 19% |
| Edukacija | 10% |
| Rekreacija | 1% |

#8 Da li je po Vama sistem nagrađivanja isti za sve zaposlene?

| Odgovor | % |
|----------------------------------|-----|
| Apsolutno se slažem | 19% |
| Ne slažem se | 14% |
| Niti se slažem niti se ne slažem | 33% |
| Apsolutno se ne slažem | 34% |

#9 Da li radite pod stresom?

| Odgovor | % |
|----------------------------------|-----|
| Apsolutno se slažem | 50% |
| Ne slažem se | 7% |
| Niti se slažem niti se ne slažem | 22% |
| Apsolutno se ne slažem | 21% |

Rezultati dobijeni tokom istraživačkog procesa u ovom radu potvrdili su validnost svih postavljenih polaznih osnova u prvom delu ovog teksta, odnosno potvrdili su probleme s kojima se susrećemo u poslovanju, a u suprotnosti je s onim osobinama koje menadžeri treba da poseduju da bi zaposleni dali maksimalan doprinos uspešnosti poslovanja preduzeća.

Ovi rezultati takođe ukazuju na postojanje nepotizma i kronizma u preduzećima, a samim tim i na činjenicu da međuljudski odnosi nisu na zavidnom nivou, kao i na nivo stresa koji je zastupljen, a što

direktno utiče na mogućnost postojanja konfliktnih situacija.

Kada su u pitanju očekivanja, specifičan i dosta iznenađujuć za zaposlene u javnom sektoru jeste upravo deo koji se odnosi na motivacione faktore, gde je većina odgovorila da im je jako bitna menadžerska podrška, pa tek na drugom mestu novčana sredstva. Ovaj rezultat neminovno govori o tome da je potrebno u što većoj meri podsticati komunikaciju između nadređenih i podređenih kako bi zaposleni osetili pripadnost organizaciji i bitnost svog radnog mesta u lancu vrednosti.

Takođe, konstantan razvoj i modernizacija poslovanja i praćenje svetskih trendova iziskuju doživotno učenje, i na osnovu rezultata dobijenih putem ankete neminovno je pojačati edukacije iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, liderstva, komunikacionih veština i upravljanja promenama.

Analizirajući navedene rezultate, može se zaključiti da su neophodni edukacija menadžmenta i razvijanje menadžerskih veština kako bi menadžeri uspeali da odgovore na probleme s kojima se susreću.

Ljudska bića su zahtevna i ljude motivišu njihove potrebe. Potreba zaposlenih u javnom sektoru po svim navedenim parametrima jeste da ih menadžeri vrednuju i podstiču, da osete pripadnost i da budu deo tima bez obzira kog su opredeljenja – da li je to versko, političko ili pak neko drugo.

Naravno da te potrebe, kada se zadovolje, prestaju da budu motivatori odnosno pokretači, ali svakako su osnovni elementi uvođenja promena u način poslovanja jednog preduzeća.

Rešavanjem najbitnijih problema koji se tiču međuljudskih odnosa, uspostavljanjem komunikacije između zaposlenih i menadžera, kao i timskog rada, doprinelo bi se rastu produktivnosti celokupnog sistema, kao i realizaciji postavljenih ciljeva.

Neke od mera koje je moguće primeniti u javnom sistemu jesu da menadžeri uvek daju *feedback* zaposlenima ili pak, po uzoru na privatni sektor, da se uvede koncept ocenjivanja „360 stepeni“, kroz koji bi se spoznale sposobnosti kako menadžera tako i zaposlenih.

Na kraju, potrebno je realno sagledati činjenično stanje i shvatiti da zaposleni svoju percepciju kreiraju na osnovu poređenja onoga što ulažu u preduzeće s onim što od preduzeća dobijaju. Dakle, na menadžerima je da spoznaju ljudske potencijale i motivatore i da njima upravljaju na što profesionalniji način.

Executive search finance & controlling



TOP MANAGEMENT

C-level: CEO, CFO, Head

PROFESSIONALS

Qualified professional
and management
recruitment in finance
& controlling

SVETOZAR ŠJAJČIĆ

Član Izvršnog odbora, Rukovodilac HR
CREDIT AGRICOLE SRBIJA

OTKADA SU FENIČANI IZMISLILI NOVAC... Novac i motivacija

*„... Da li je čovek po svojoj
prirodi lenj i da li mu je potrebno
neprestano delovanje sa strane
na njegove potencijale kako bi
se pokrenuli...“*



Reč motiv ili motivacija potiče od latinskih reči motus, movere – što znači kretanje, kretati se, i u osnovi je engleskih reči motion, momentum, ali i reči emotion. Veliki broj teoretičara motivaciju shvata kao pokretačku snagu pojedinca, koja podstiče na kretanje, na delanje, koja izaziva određeno ponašanje i koja to ponašanje održava i usmerava ka nekom cilju. Emocije igraju značajnu ulogu u procesu pokretanja ljudi i delovanja na njihove potencijale.

Jedna od bazičnih funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste usklađivanje ličnih i profesionalnih interesa pojedinaca s ciljevima organizacije u kojoj rade. Ako postavljamo ciljeva posmatramo kao deo planiranja u menadžmentu, motivacija je osnovni instrument vođenja ljudi u ostvarivanju tih ciljeva. U savremenom menadžmentu, motivaciji se prilazi iz aspekta mogućnosti zadovoljenja ličnih i profesio-

nalnih ciljeva pojedinca uz istovremeno zadovoljavanje ciljeva organizacije.

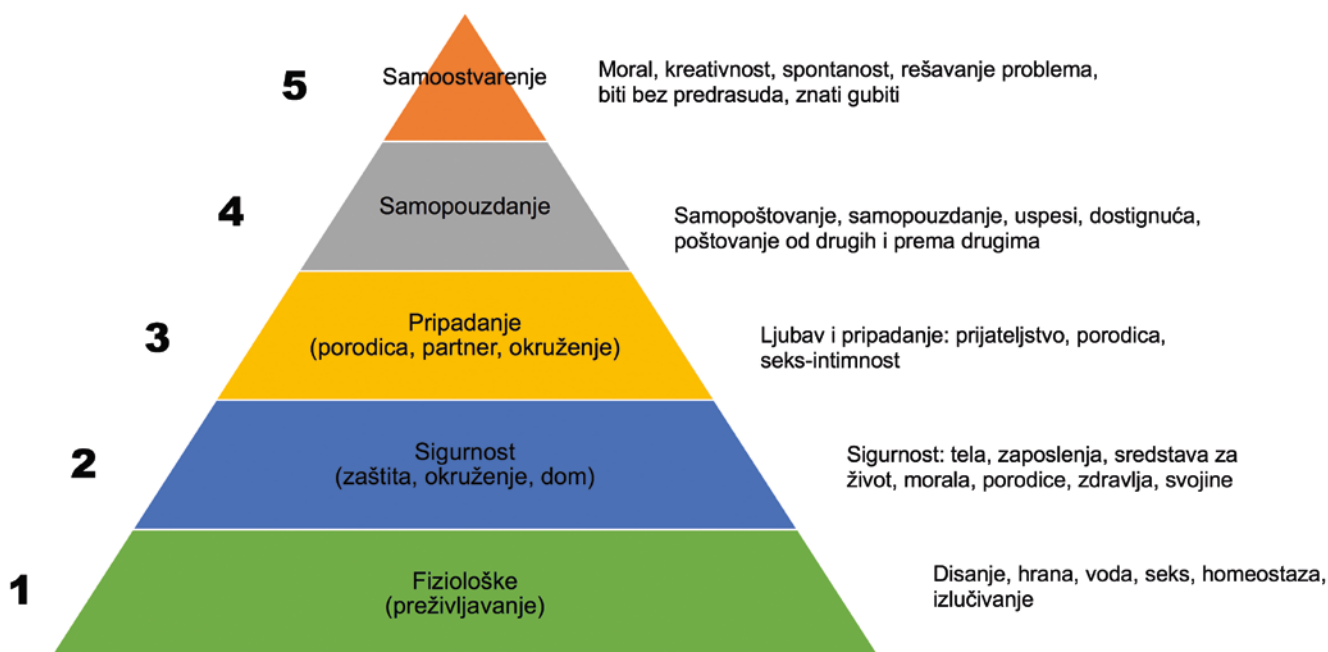
U osnovi motivacije je zadovoljenje određenih potreba zaposlenih, te emocije koje se time izazivaju. Postoji čitav niz teorija koje se bave ovom tematikom. Od klasičnih, kao što su Maslovljeva teorija potreba i Herzbergova dvofaktorska teorija, do teorije postignuća, teorije atribucije novijeg doba. Veoma je važno napomenuti da teorijski pristup razlikuje potrebe tzv. nižeg reda i potrebe višeg reda. Potrebe nižeg reda kod Maslova su egzistencijalne (slika br. 1) dok ih Herzberg posmatra kao „higijenske” potrebe. Potrebe višeg reda su u vezi s poslom: priroda posla, mogućnost napredovanja, mogućnost za razvoj i postizanje uspeha.

Na sadašnjem stepenu tehnološkog razvoja, potrebe tzv. nižeg reda se često zanemaruju i smatraju nečim što se podrazumeva, a pažnja menadžera je

usmerena na popravljavanje radne klime, organizacione kulture, definisanje korporativnih vrednosti, komunikaciju, davanje povratnih informacija i slično. Ideja ovakvih aktivnosti je da se upravo zadovolje potrebe višeg reda zaposlenih kako bi bili motivisani i dali pun doprinos ostvarenju ličnih i kompanijskih ciljeva.

Mnogobrojni su pristupi ovoj temi: tako se govori o pronalazačnu smisla kao osnovnom pokretaču čoveka kroz ostvarenje vrednosti ideje, ljubavi i verovanja; zadovoljstvo poslom, pojedinim aspektima posla, nagrađivanjem, rukovodiocima i rukovođenjem; zadovoljstvo međuljudskim odnosima; zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i slično. Vrlo smo skloni da minimiziramo značaj starog dobrog materijalnog nagrađivanja.

Kada se razmišlja o modelima motivacije zaposlenih, neophodno je objediniti teorijske pristupe i zahteve same organizacije sa svim



njenim specifičnostima. Jedno je sigurno – ne postoje gotovi recepti koji vode do sigurnog uspeha. Potrebno je učenje na sopstvenom iskustvu i iskustvu drugih.

Ako bismo, ipak, želeli da damo recept za siguran uspeh, sažeto u jednoj rečenici on bi bio:

„Ne potcenjujte snagu novca.“

Novac je fenomen sadašnjosti. On nije samo instrument materijalnog nagrađivanja niti sredstvo za puko zadovoljenje higijenskih, egzistencijalnih potreba.

Uvođenjem modela varijabilnog nagrađivanja u prodaji proizvoda ili usluga za masovnu potrošnju novac može predstavljati snažan instrument rasta prodaje i kompanije, s jedne strane, a s druge strane kroz sistem varijabilnog novčanog nagrađivanja jasno se saopštavaju ciljevi koje kompanija želi ostvariti na kratak ili na dugi rok. Spoznaju se vrednosti kompanije i njena doslednost u raspodeli. Međusobnim poređenjem zaposleni razvijaju takmičarski duh i dobijaju veoma jasnu povratnu

informaciju o svom uspehu ili neuspehu, rangiranju i slično.

Na slici broj 2 prikazana je produktivnost sektora prodaje (ostvareno u odnosu na realizovano) u jednoj od uspešnih finansijskih institucija u zemlji, koja je ostvarena zahvaljujući uvođenju modela varijabilnog nagrađivanja, najpre grupnog 2010. godine, a zatim njegovoj modifikaciji i obojačivanju ličnim ciljevima 2013. godine.

Pravilno implementiran model varijabilnog nagrađivanja u zavisnosti od rezultata prodaje, koji kombinuje grupne i individualne ciljeve, nezamenjiv je alat u tako teškim i složenim oblastima rada kao što je masovna prodaja, a pogotovo prodaja usluga. Ukoliko se modeli implementiraju pogrešno, moguće su negativne posledice kao što su zanemarivanje interesa potrošača, buđenje pohlepe kod prodavaca i stvaranje kulture u kojoj je i za najmanju aktivnost potrebna materijalna nagrada. Ipak, ovo su sve minorne posledice u odnosu na rast i lične mogućnosti koje ovakva praksa obezbeđuje.

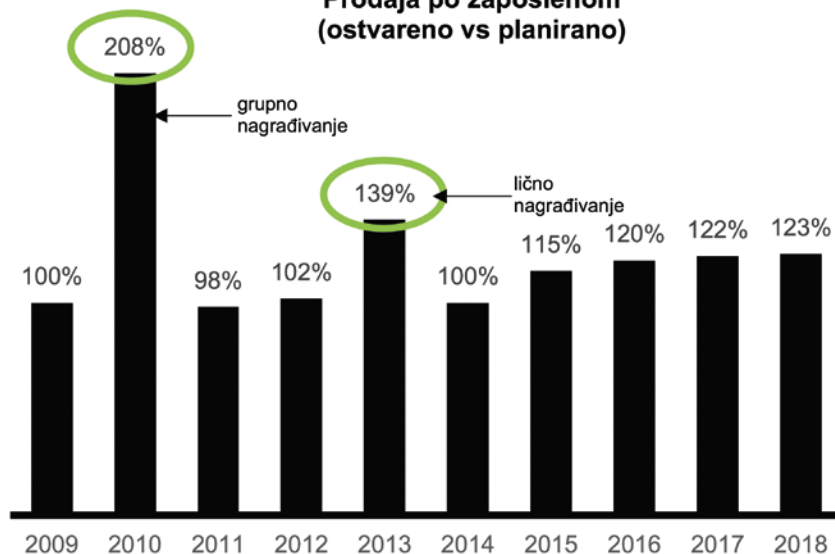
Neke preporuke za kreiranje pravilnog modela:

- 1) ciljevi moraju biti veoma merljivi (broj komada, iznos, procenat i slično) i jednostavni,
- 2) moraju biti jasno i unapred obrazloženi,
- 3) zaposleni moraju biti dobro obavešteni o iznosu varijabilne nagrade za svaki cilj,
- 4) mora biti obezbeđeno praćenje njihovog ostvarenja,
- 5) obezbeđena transparentnost u obaveštavanju (putem intraneta, na oglasnim tablama i slično),
- 6) isplata varijabilne naknade mora biti javno saopštena u pozitivnom tonu,
- 7) varijabilni deo mora predstavljati značajan deo zarade (15–30%).

Poslednjih godina s rastom konzumerizma i zaštite potrošača sve više se ide ka napuštanju funkcionalne veze obima prodaje i varijabilnog dela zarade. U fokus je postavljeno zadovoljstvo potrošača. Na ovaj način ušli smo u eru merenja zadovoljstva potrošača raznim metodama. Kako je istina da postoji velika korelacija između zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva klijenata, otvaraju se mogućnosti za nove modele materijalne i nematerijalne motivacije zaposlenih u zavisnosti od rezultata istraživanja zadovoljstva klijenata. Sigurno je da će novac i dalje igrati važnu ulogu u ovim modelima u vremenu koje je pred nama.

„Motivacija i nadahnuće daju ljudima energiju, ne tako da se kontrolnim mehanizmima usmeri u ispravnom smeru, nego tako da se zadovolje njihove osnovne ljudske potrebe za postignućem, osećaj pripadnosti, osećaj kontrole nad vlastitim životom i sposobnost da se živi u skladu s vlastitim idealima.“

Prodaja po zaposlenom (ostvareno vs planirano)



AED Plus

ZOLL®

Automated External Defibrillators



When they need CPR,
you need ZOLL.

ADVANCING RESUSCITATION. TODAY.®

ZOLL Medical Corporation | 269 Mill Road | Chelmsford, MA 01824, USA | +1-978-421-9655 | www.zoll.com

Zastupnik i distributer | DEM d.o.o. | Novi Sad | Rakovačka 32 | +381 21 6395339 | www.dem.rs | www.aed.rs

IVAN BAKIĆHR direktor
NECTAR GRUPA

Ne postoji čarobni štapić, postoji samo rad!



Nectar je kompanija koja je posebna po brzom razvoju kroz koji je prolazila za 20 godina koliko postoji, velikim akvizicijama i prepoznatljivoj, liderskoj poziciji na tržištu. Ono što je takođe posebno i retko jeste to da je kompanija i dalje 100% domaća.

Zaposleni koji su u kompaniji duži period podelili su sa mnom zanimljivo viđenje razvoja: da je ovo „kompanija koja se jako brzo razvija, inovira, uvodi nove tehnologije i nova znanja”, prateći promene na

tržištu. Ljudi koji čine kompaniju rasti su i razvijali se s njom. Međutim, s većim zahtevima tržišta, uporedo je rasla i potreba za profesionalizacijom ljudi koji u kompaniji rade. Dalje, s akvizicijama, umesto jedne kompanije, jedne „porodice”, u Nectar grupi kroz velike akvizicije našlo se nekoliko „porodica”, čiji su članovi imali različite istorije, načine rada, profesionalni razvoj i svakako različite motivacije za rad.

U postavci HR strategije razvoja i unapređenja rada zaposlenih, odnosno uvećanja motivacije za rad i dugoročnu karijeru u kompaniji, definisali smo nekoliko osnovnih pitanja:

- Kako integrisati različite organizacione kulture kompanija članica?
- Kako odgovoriti na različite potrebe različitih kategorija zaposlenih?
- Kako povećati osećanje pripadnosti i zadovoljstva zaposlenih, a prema vrlo različitom senioritetu rada u kompaniji i različitim ranijim iskustvima?

Moje iskustvo je da ovdje nema „čarobnih štapića”. Potreban je predan rad, velika želja i energija da se sve što je identifikovano i sprovede. Naglašavam da je strategija podrazumevala odgovaranje

na mnogobrojne potrebe zaposlenih, ne isključujući korekcije zarada i vrlo ažurno nagrađivanje zaposlenih. Međutim, ovde ću se fokusirati na načine motivisanja zaposlenih koji su pre svega neovčani. Pri tome, nema kraja. Nema završenog posla. Ljudima stalno treba podrška. Zato HR i postoji, da im to i obezbedi.

NECTAR VREDNOSTI

Radeći na unapređenju organizacione kulture, prvo smo definisali **Nectar model vrednosti**, a zatim i **Nectar liderski model**. Ovo su ključne smernice za ponašanje kroz koje očekujemo da svi zaposleni ostvaruju postavljene poslovne ciljeve. Zaposleni se informišu o oba modela na više načina i kroz više kanala, a najvažniji su radionice.

RAZLIČITE POTREBE ZAPOSLENIH

Potrebe zaposlenih po lokacijama veoma su različite. Zato smo ih prvo mapirali, budžetirali, pa napravili akcioni plan. Pritom smo posebno vodili računa o:

- zdravlju i bezbednom radu zaposlenih,
- poboljšanju uslova rada i
- podršci u posebnim situacijama.

Ne navodeći broj aktivnosti pojedinačno, sumiraću kratko: napravljeni su pomaci na navedenim poljima. Posebno smo se posvetili kolegama iz proizvodnje, ali i iz drugih sektora, jer zaposleni čine temelj na kome se razvila i unapređivala kompanija. Intenzivno promovisemo zdrave načine života i zaposlenih i njihovih porodica, što je bila tema kojoj smo posvetili i naš „Porodični dan” u fabrici u Bačkoj Palanci. Takođe, vodeći računa o zdravlju zaposle-

nih, uveli smo *FitPass* program kako bismo promovisali zdrav stil života. Za naše mame, kompanija je, pored pune zarade tokom trajanja trudničkog i porodiljskog odsustva, pripremila i posebne pakete, kako bi mame i bebe uživale u zdravim proizvodima. Takođe, za zaposlene kojima je potrebna novčana pomoć, napravljena je Komisija za dodelu solidarne pomoći, koja transparentno donosi odluke o pomaganju zaposlenima.

POSEBNI PROGRAMI

Posebni programi napravljeni su za osećanje pripadnosti i zadovoljstva zaposlenih, i to kroz:

- negovanje ponašanja u vezi s vrednostima kompanije,
- promovisanje otvorene komunikacije sa zaposlenima i
- posebne pogodnosti koje kompanija može da obezbedi.

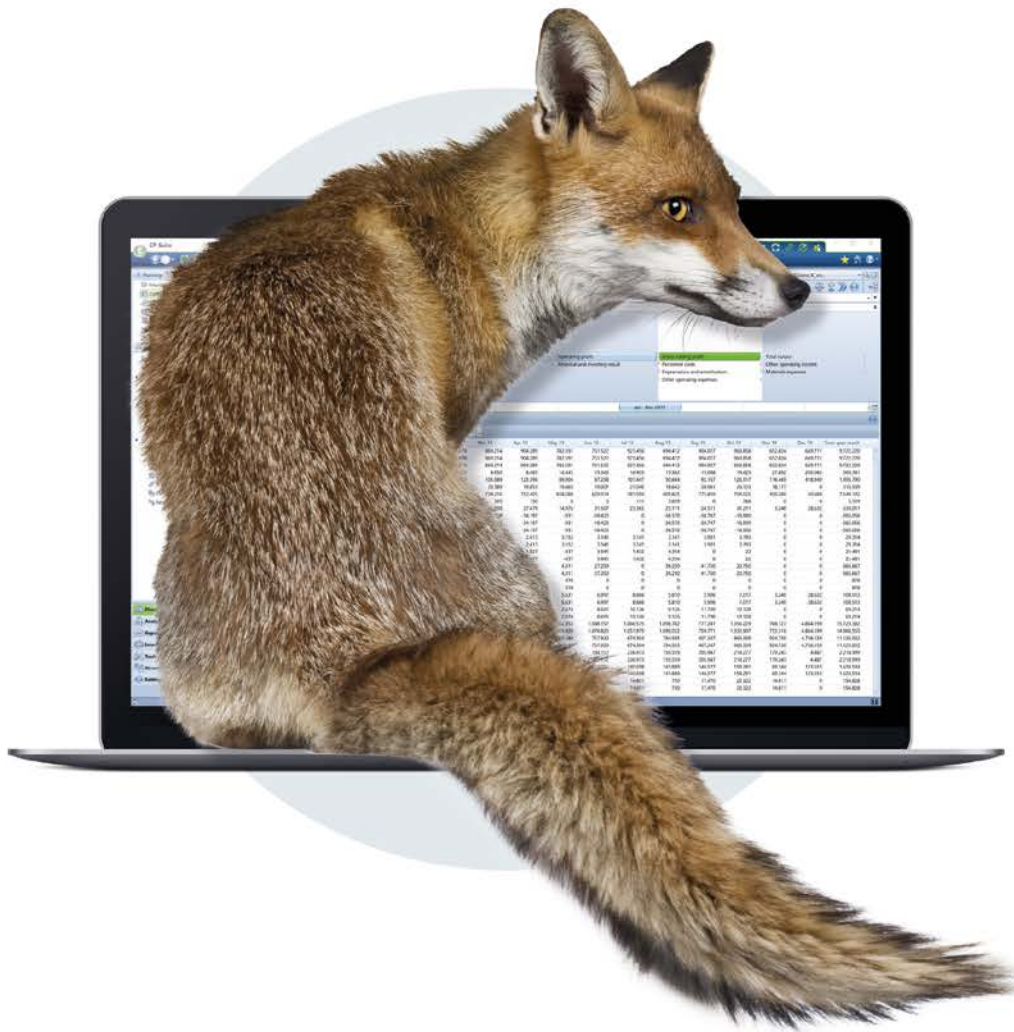
Kao što sam pomenuo, negovanje vrednosti i promovisanje komu-

nikacije sprovodi se kroz sastanke sa zaposlenima, radionice vrednosti i isticanje najboljih primera ponašanja u skladu s vrednostima. Zato imamo istaknute *ambasadore Nectar vrednosti* – naše zaposlene koji na najbolji način daju primer ponašanja u skladu s vrednostima kompanije, kao i poseban program nagrađivanja inovativnosti zaposlenih, koji se zasniva na KAIZEN™ filozofiji. Tu je i dugačka lista događaja kojima radimo na održavanju pobjedničkog i vedrog duha, od šolja s nadimcima, preko organizovanog gledanja Mundobasketa, „tajnog Deda Mraza”, ruleta za zajednički ručak, fleksibilnog radnog vremena i slično. Ovo je samo deo duge liste aktivnosti kojima se svaki dan trudimo da podržimo svoje zaposlene. Zaista, više nego ikada, HR ima zahtevnu ulogu kojom i privlači zaposlene, gaji ih i utiče na razvoj i dobrobit kompanije. Srećni ljudi čine srećne i uspešne organizacije.



Corporate Planner Finance

Unesite lukavstvo u
finansijsko planiranje



Corporate Planning u Srbiji

CP Corporate Planning AG je kompanija specijalizovana za softver za planiranje i controlling. CP Corporate Planning je osnovan 1985.godine u Hamburgu i jedna je od najvećih nemačkih kompanija za planiranje i controlling.



Menadžment Centar Beograd je najveća specijalizovana kompanija za planiranje i controlling na prostoru bivše Jugoslavije. MCB je osnivač Controlling magazina, osnivač Kluba CFO & Controlling, organizator Controlling kongresa sa preko 2.000 učesnika, zastupnik Controller Akademije iz Minhena, izdavač 15 knjiga iz controllinga. MCB je ekskluzivni zastupnik CP Corporate Planning AG za softverska rešenja za planiranje i controlling.



Bojan Šćepanović

Generalni direktor

Telefon: 063 7004 518

E-mail: bojan.scepanovic@mcb.rs



Tomo Đeković

Direktor prodaje

Telefon: 065 8937 323

E-mail: tomo.djekovic@mcb.rs



Menadžment Centar Beograd

Ustanička 189

11050 Beograd, Srbija

Tel: 011 3047 126

Mobilni: 063 8500 991

office@mcb.rs

www.mcb.rs

ŽAKLINA TEOFILOVIĆ

Human Resources Director
MTU MAINTENANCE SERBIA

HR čini svet rada dobrim mestom za sve

POSAO

Radite već gotovo 5 godina u avio-industriji, konkretno u MRO (maintenance, repair and overhaul – održavanje, popravka i remont). Šta možete da nam kažete o toj industriji? Koji su glavni trendovi koji utiču na HR u avijaciji?

Kad počnete da radite u MRO industriji s ljudima koji imaju veliki entuzijazam za ono što rade i koji imaju strast prema avijaciji, to jednostavno lako utiče na vas. To je jedinstvena industrija koja čini mnogo dobrog i povezuje ljude, i meni je veoma drago da budem deo nje.

Broj putnika u svetskom avio-saobraćaju neprestano raste. Posledično raste i broj aviona. Taj trend dovodi do rasta potrebe za kvalifikovanim tehničkim osobljem i njihovom obukom. Prema prognozama, očekuje se da će se do 2036. godine aktivna flota udvostručiti na 46.000 aviona. Kompanija Airbus prognozira potrebu za preko 33.000 novih letelica u svetu do 2035. godine. Sve te letelice će morati da propisno održavaju obučeni inženjeri. Potreba za potpuno kvalifikovanim osobljem za održavanje da bi se zadovoljile potrebe tog rastućeg tržišta jedan je od važnih trendova koji utiče na HR. Za ispunjavanje zahteva sledeće generacije zaposlenih na održavanju biće potrebna inovativna HR rešenja. Profesionalci



iz oblasti HR-a treba da naporno rade da bi ponudili rešenja koja ce premostiti ovaj jaz.

Drugi trend koji vredi pomenuti jeste rodna neravnoteza, koja je u našoj industriji veoma velika, i mi moramo da menjamo stvari na ovom polju. Upravo raznolik i rodno uravnotežen tim stvara vrednost koju naša industrija prepoznaje. Kampanja „25by2025“, koju je pokrenula IATA u cilju dostizanja udela žena od 25% do 2025. godine, obezbeđuje globalan kontekst i ohrabrenje za mnoge inicijative koje kompanije već preduzimaju da bi rešavale problem rodne neravnoteže.

MTU Aero Engines važi za jednog od najvećih proizvođača delova motora i provajera tehničkih usluga za avio-industriju. Da li možete da nam pobliže objasnite čime se sve bavite?

MTU Aero Engines je vodeći nemački proizvođač avio-motora i pripada samom svetskom vrhu. Kompanija razvija, proizvodi i distribuira civilne i vojne avio-motore svih klasa potiska i snage, kao i stacionarne industrijske gasne turbine, i pruža usluge za njih. Na području civilnih motora, zastupljeni smo sa svojim motorima u skoro svim tipovima letelica: od džambo-džeta za velike razdaljine, preko aviona za srednje razdaljine, pa sve do *business jets*. Svaki treći avion svetske avio-flote koristi našu tehnologiju, čime pokrivamo 30% tržišta. Kao pružalac usluga održavanja za civilne avionske motore, spadamo u vodećih pet na svetu, i preko 200 avio-kompanija širom sveta veruje u MTU Maintenance. Da bi zahvali orijentisani na budućnost, kao i izazovi rastuće avio-industrije o kojima sam govorila bili zadovoljeni, kompanija investira u širenje svojih *maintenance* lokacija. Izgradnja lokacije u Srbiji je najnoviji primer globalne strategije rasta. Ultramoderan pogon za popravku MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) delova biće izgrađen u Novoj Pazovi. Očekuje se da će nova lokacija početi sa radom u junu 2022. godine. Specijalnim metodama popravke u Srbiji bi ubuduće trebalo popravljati pojedinačne delove civilnih motora s kapacitetom od 400.000 sati popravki godišnje. Verujemo da ćemo na tržištu Srbije pronaći odgovarajuće profile i motivisane ljude. Moto kompanije je: „Kreirajmo zajedno budućnost vazduhoplovstva!“ Dakle, MTU u Srbiji traži motivisane i kvalifikovane zaposlene koji će svojim stručnim znanjem, posvećenošću i entuzijazmom, radeći kao tim, postaviti nove standarde kvaliteta u radu. Obrazovni profili koje tražimo su industrijski inženjer, mašinski inženjer, inženjeri kvaliteta, procesni inženjeri, avio- mehaničari,

mehatroničari, tehničari za površinske premaze, IT profili.. i lista se nastavlja. Oglas na koji svi zainteresovani za rad u MTU Srbija mogu da se prijave već je neko vreme otvoren na globalnom sajtu MTU, i to što već imamo više od 100 prijava je dobar znak.

MTU će graditi tim od 400 ljudi u Srbiji. Da li u Srbiji ima dovoljno kvalitetnih stručnjaka?

Verujemo da Srbija ima dobar potencijal i da ćemo uspeti da pronađemo dovoljan broj kvalifikovanih ljudi s potencijalom. Svi zaposleni će u početku biti upućeni na obuku u Minhen, Hanover i Berlin. U zavisnosti od pozicije, obuka će trajati 3-18 meseci. Tamo će imati priliku da uz mentorstvo iskusnih kolega prođu *on-the-job* trening i steknu i dopune znanja potrebna za uspešan rad. Moje prethodno iskustvo uspešne izgradnje tima u MRO industriji čini me pozitivnom i verujem da ćemo naći odgovarajuće ljude koji će zajedno s nama timski graditi još jednu uspešnu priču MTU, ovog puta u Srbiji. Dodatno, MTU se uključuje u proces dualnog obrazovanja u Srbiji, budući da je perspektiva kompanije dugoročna. Taj proces je već započet i sudeći po početnim, pozitivnim iskustvima u saradnji sa Vladinim predstavnicima za dualno obrazovanje i Vazduhoplovnom Akademijom, verujemo da će biti dugoročno i uspešna.

Vi ste prvi zaposleni u MTU. Da li možete da podelite svoje iskustvo novozaposlenog i svoje prve utiske?

Ponosna sam što sam prvi zaposleni u MTU i veoma sam uzbuđena i voljna da se potpuno angažujem i posvetim pomaganju MTU da izgradi svoje poslovanje i da ga dovede do očekivanog nivoa uspešnosti. Kažu da je prvi utisak najvažniji. Zato ću podeliti svoj prvi utisak i iskustvo novog člana tima MTU i govoriti o tome šta sam dosad naučila o radnoj kulturi u MTU, o HR praksama i o tome kako MTU tretira svoje zaposlene. Veoma rano sam imala priliku da učestvujem na HR skupu u Minhenu, gde su se sastale kolege iz HR-a iz centrale u Minhenu, a takođe i HR direktori s različitih lokacija MTU (Kanada, Kina, SAD, Hanover, Berlin, Poljska). Bilo je oko 25 ljudi. Kad je skup počeo, bila sam impresionirana njihovim odnosom i time kako su povezani. Tada sam saznala da većina njih radi za MTU 25, 20, 10 godina... Shvatila sam da postoji mnogo akumuliranog znanja, iskustva i dobrih praksi odakle mogu da učim i znala sam da sam na pravom mestu. U naredna tri dana iskusila sam kulturu saradnje i podrške koju ima MTU. Impresioniralo me je kako rade zajedno, kako se podržavaju, kako međusobno dele

najbolje prakse i kako rade zajedno kao HR zajednica da stvore radnu sredinu u kojoj se zaposleni mogu osećati dobrodošlo, u kojoj ljudi mogu iskoristiti svoje sposobnosti, razvijati se, rasti i postići svoj najbolji učinak. Razgovaralo se o različitim HR temama vezanim za upravljanje ljudima, kao što su: kako poboljšati iskustvo uvođenja novih zaposlenih u posao da bi se osetili dobrodošlo i da bi se podržali u ostvarivanju svog punog potencijala i počeli da rade punim tempom. Jedna od tema koje je predstavio tim za HR strategiju bila je ta kako se radna snaga menja u pogledu zahteva i očekivanja, a naročito mladi koji ulaze ili će uskoro ući u svet rada. Cilj je da se razume šta je važno za te ljude i šta MTU kao kompanija treba da obezbedi kako bi ispunila njihova očekivanja i potpomogla izgradnju njihovih sposobnosti i njihov snažan učinak. Ako bi trebalo da rezimiram, rekla bih da je moj utisak to da je MTU kompanija orijentisana prema ljudima. Postoje brojne inicijative za promociju zdravlja, raznolikosti i dobrobiti. A drugo, MTU je odlično mesto za učenje, razvoj i dugoročnu perspektivu u pogledu karijere. Zaposleni ostaju u kompaniji u proseku 20 godina. U našoj industriji, tehničko znanje mora da se gradi i proširuje tokom mnogo godina, pa čak i decenija. Zbog

toga je presudno da novozaposleni u MTU dobiju odgovarajuću obuku. Ukoliko danas postanete, na primer, stručnjak za avio-motore u MTU, vi stojite na ramenu generacija i jednog dana ćete svoje veštine preneti budućim specijalistima. Taj kontinuitet je presudan za dugoročan uspeh i veoma motivišući za zaposlene.

Bavite se HR-om već 15 godina. Jedna od uvek aktuelnih tema jeste i zapošljavanje. Zašto je proces regrutovanja važan i koje kvalitete je najčešće potrebno da imaju kandidati za posao?

Dobro regrutovanje je vitalno važno za svaku organizaciju – pronalaženje pravih ljudi za prave uloge u pravo vreme je cilj od presudnog značaja. Ono osigurava da imate odgovarajuće veštine i sposobnosti za sadašnje i buduće potrebe organizacije. Delotvorno regrutovanje nije samo popunjavanje trenutno upražnjene pozicije nego ima i uticaj na dugoročnija pitanja (npr. budući razvoj veština, uspešnost organizacije i brend poslodavca). Ukoliko ga ne obavimo kako treba, negativni uticaji su brojni: troškovi regrutovanja, troškovi obuke, niži moral tima i loš učinak. Prema Ministarstvu rada SAD, novčani trošak loše odluke u





zapošljavanju može premašiti 30% godišnje zarade te osobe. Za uspeh procesa regrutacije presudan je kvalitet profila pozicije i dobro definisanje uslova. To je prvi korak u regrutovanju jer osnova za sve intervjue zasnovane na kompetencijama (CBI) jeste analiza posla – utvrđivanje glavnih kompetencija za određenu poziciju. Budući da HR radi zajedno s menadžerima za zapošljavanje na pronalaženju pravih kandidata, mi tim menadžerima uvek savetujemo: pokušajte da se „stavite na kandidatovo mesto”. Pokušajte da izvučete što više informacija pomoću ohrabriranja, preformulisanja pitanja, parafraziranja. Upravljajte očekivanjima kandidata, ali budite pozitivni. Pružite realističan i transparentan prikaz radne pozicije, tima i kompanije, ali na profesionalan način i uz puno poštovanje. Treba da budemo svesni da učesnici u intervjuu predstavljaju brend i korporativnu kulturu kompanije. Uvek treba da se upitamo zašto bi kandidat izabrao baš nas. I, što je najvažnije, mi ne tražimo najboljeg kandidata, već tražimo najbolje uklapanje kandidata i radne pozicije. I zato, da se vratim na vaše pitanje, kvaliteti koje tražimo zavise od konkretnog radnog mesta, ali su sposobnost timskog rada, prilagodljivost, brzina učenja, entuzijazam i strast za avijacijom uvek od koristi.

U stvaranju HR organizacije u MTU krećete „od nule”. Šta su Vam prioriteti i šta želite da postignete u Srbiji?

MTU je veoma atraktivan poslodavac. U Nemačkoj je MTU proglašen za jednog od najboljih poslodavaca 13 puta (godina) uzastopno kao kompanija koja pruža izuzetne uslove rada što se tiče: uvođenja u posao, obuke i razvoja, upravljanja učinkom, naknada za rad i beneficija i korporativne kulture. Kompanija MTU Aero Engines Polska je već drugi put dobila priznanje „Najbolji poslodavac“, što je stavlja među 37 najboljih kompanija u Poljskoj. Lokacija Vankuver kompanije MTU Aero Engines Canada proglašena je za jednog od najboljih poslodavaca u Britanskoj Kolumbiji. Nadam se da i u Srbiji možemo da napravimo te izvanredne uslove rada i da jednog dana budemo proglašeni za najboljeg poslodavca. Drugo, Srbija je puna talentovanih ljudi sa snažnim potencijalom, entuzijazmom, radnom etikom i odlučnošću da uspeju. Volela bih da podržim izgradnju tog tima i stvaranje radne sredine u kojoj ljudi mogu da prevladaju izazove i dokažu da mi možemo da postavimo visoke standarde kvaliteta i rezultata rada.

HRM

U Srbiji ne postoje osnovne akademske studije koje obučavaju HR profesionalce. Da li bi trebalo uvesti ovakav program na fakultete?

To je odlično pitanje. Tačno je i moj utisak je da je edukacija u oblasti ljudskih resursa nedovoljno zastupljena na osnovnim akademskim studijama. Verujem da su obrazovanje i izgradnja veština i sposobnosti ljudi ključni za produktivnost, za inovacije, za razvoj i za napredak svakog društva i svake zemlje. Postoje brojni primeri koliko se zemlje ozbiljno bave pitanjima produktivnosti, prate je i unapređuju, kao, na primer, Velika Britanija. Zašto o tome govorim u odgovoru na ovo pitanje? Zato što upravo profesionalci iz oblasti ljudskih resursa imaju ekspertizu i mogu da ponude organizacijama rešenja koja će unaprediti sposobnosti i kapacitete zaposlenih, a samim tim i produktivnost. U tom kontekstu, smatram da je neophodno ulagati u ovu struku, strateški i strukturirano edukovati HR profesionalce koji će, radeći u svojim kompanijama, ali i u javnom sektoru, radeći na povećanju sposobnosti i znanja i, posledično, produktivnosti, graditi stimulatивно poslovno okruženje u kom će zaposleni moći da ostvare svoj pun potencijal, da rastu i razvijaju se, i doprineti da naše društvo i naša zemlja budu uspešniji i snažniji. Dakle, smatram da je potreban strateški i strukturiran pristup edukaciji HR profesionalaca. Želim i da pohvalim Tvoju inicijativu i doprinos razvoju HR profesije kroz ovaj časopis, konferencije i HR klub. To zaista puno znači. S druge strane, treba reći da znanje nikada nije bilo dostupnije i da sada svako ko želi može da sazna, da nauči i da raste.

Kao HR profesionalac, šta mislite o nužnosti stalnog usavršavanja i obrazovanja stručnjaka za HR?

Svet je dinamičan i promenljiv, pa mi treba da podržimo i pripremimo kompanije kako bi uspešno odgovorile na izazove iz okruženja i na promene. Da bismo to mogli da uradimo, moramo stalno da se usavršavamo, da učimo nove stvari i da pratimo trendove. Ukoliko smo po prirodi radoznali i uživamo u otkrivanju i učenju novih stvari, to ćemo raditi s lakoćom. U suprotnom, moramo disciplinovano da se posvetimo tome. Srećom, pripadam ovoj prvoj grupi. U želji da produbim svoja znanja iz ljudskih resursa i organizacije i na taj način još uspešnije podržim kompanije u kojima radim, prošle godine sam započela doktorske studije na Ekonomskom fakultetu

Beogradskog univerziteta, i sada sam ponosan student druge godine, na tri ispita do početka fokusiranog rada na tezi, čemu se jako radujem.

Mislim da, ukoliko smo profesionalno kredibilni, u smislu kompetencija i znanja, ali i profesionalnog integriteta, možemo da gradimo snažnu funkciju ljudskih resursa u kompaniji. Stalno unapređenje profesionalnog znanja je dobra osnova za to i, rekla bih, nulti uslov.

Kada se spomene HR, prvo što većini padne na um jeste zapošljavanje. Pretpostavljamo da ste tokom svoje bogate karijere nailazili na razne zanimljive situacije. Da li možete da nam otkrijete neku od najzanimljivijih?

Na početku rada u mojoj prethodnoj kompaniji, svaka nova pozicija za koju je trebalo da počnemo regrutovanje bila je zahtevnija od prethodne zbog specifičnosti avio-industrije, nedostatka tih profila na tržištu u tom trenutku, očekivanja kolega iz matične kompanije, kojima je trebalo približiti mogućnosti lokalnog tržišta... Ipak, svaka uspešno zatvorena pozicija je značila da se projekat nastavlja i da ulazimo u novu fazu i novi talas zapošljavanja u Srbiji. I to nam je davalo energiju da angažujemo sve snage i sposobnosti i tražimo te, kako nam se činilo, „profile nemoguće za pronalaženje”. I uspeli smo. I ta početna energija i entuzijazam su posebno zanimljivi. Zanimljivo je takođe bilo to kada sam, tokom selekcije lean agenata, agenata promena u prethodnoj kompaniji, tokom prvog koraka u selekciji, koji je bio analiza socijalnih mreža u organizaciji, bila prepoznata kao jedan od potencijalnih agenata promena. Tada sam automatski iz uloge nekog ko vodi proces selekcije prešla u ulogu kandidata i bila podvrgnuta svim daljim koracima selekcije od strane svog tima. Učestvovala sam u centrima procene, intervjuisana sam više puta, radila sam grupne vežbe i odgovarala na pitanja: koja je poslednja inovacija u MRO biznisu, na koje sve načine možete da nađete iglu u plastu sena, kako biste petogodišnjaku objasnili šta je to internet i slično. To je bilo zanimljivo iskustvo.

HR je oblast u kojoj ima mnogo različitih aktivnosti. Koja je Vaša omiljena aktivnost?

Volim HR i sve HR aktivnosti su važne, potrebne i neodvojive. Volim da imam širu sliku i pregled. Volim da povezujem sve te različite HR aktivnosti s ciljem da ispunimo zajednički cilj. Na primer, ne možemo da

se uspešno bavimo regrutovanjem ako ne razumemo šta je to što čini da ljudi ostaju u organizaciji ili odlaze iz nje. Ne možemo da se bavimo razvojem lidera ako ne razumemo šta je kompaniji potrebno za uspeh. To promišljanje, povezivanje i nalaženje rešenja za konkretne poslovne probleme je nešto što volim.

S obzirom na to da posao kojim se bavimo čini trećinu naših života, neophodno je da ga volimo. Čime Vas je HR kupio i naterao da ga zavolite?

Verujem da je upravo HR funkcija ta koja može da doprinese da svet rada bude dobro mesto za sve – za zaposlene, za menadžere, za vlasnike kompanija, za širu zajednicu. Zato volim HR.

Deluje da HR profesionalac nema radno vreme. Kada biste mogli sami da kreirate svoj radni dan, kako bi on izgledao?

Lepo je što si se dotakao pitanja autonomije, te mogućnosti da sami kreiramo svoj radni dan. Autonomija je važna za motivaciju i angažovanost. Mislim da, ukoliko postoji jasna ideja o tome šta je cilj koji treba da ostvarimo, ako imamo kompetencije da to uradimo, ukoliko smo izgradili poverenje u timu, svako može da ima autonomiju i da samostalno kreira svoj radni dan. Naravno, to je primenljivo u manjoj ili većoj meri u zavisnosti od prirode posla i karakteristika procesa.

PRIVATNO

Važite za veoma uspešnu ženu. Šta smatrate svojim najvećim uspehom u životu?

Mislim da je hrabrost i spremnost da se konfrontiramo i nosimo sa svim što nam život donese zapravo uspeh – ta spremnost da iskoračimo iz komfora, koji i te kako prija, i da se upustimo u nepoznato i disciplinovano radimo na tome da uspemo. Na to sam ponosna, to je moj uspeh. Svoj 40. rođendan ove godine sam dočekala u jeku ispitnog roka na doktorskim studijama – uklapala *lean* trening, posao, učenje, porodicu, ustajala u 5 ujutru kako bih učila statistiku i vežbala zadatke pre odlaska na posao. Bilo je jako izazovno. U jeku svega toga, moj suprug mi je organizovao zabavu iznenađenja, pozvao sve moje prijatelje i kolege s posla, svirao je moj omiljeni bend, bilo je

nestvarno. Imati takvu osobu pored sebe je uspeh. Na čestitki za rođendan, moj tim mi je tada napisao: „... i neka tvoj entuzijazam uvek teži beskonačnom.“ Mislim da je uspeh sačuvati taj entuzijazam i pozitivan pogled na stvari.

Biti uspešna, poslovna žena u Srbiji veoma je izazovno. Koje su prednosti, a koje mane tog statusa?

Mislim da nam hijerarhijska pozicija daje priliku da budemo vidljivi, da se naš glas čuje i da utičemo na stvari. To pruža dosta mogućnosti i istovremeno je velika odgovornost.

Sezona godišnjih odmora je iza nas. Kako po Vama izgleda jedan idealan godišnji odmor?

Volim kad smo zajedno moj suprug, moja deca i ja. To je najlepši odmor. Tada nije važno gde smo, da li je to nedeljno prepodne i penjanje na Avalu ili skijanje u nekom poznatom ski-centru. Ipak, izdvojila bih zimske odmore, skijanje, naš divni Kopaonik, ali i druge destinacije u Austriji, Italiji i Švajcarskoj, gde volimo da provodimo zimski odmor.

Zamislimo da smo u 2029. godini. Gde sebe vidite tada?

Sa sazrevanjem, i razvojem, i godinama koje prolaze, osećam sve veću potrebu da vratim nešto društvu i zemlji u kojoj živim i koju doživljam kao svoju. Volela bih da u narednim godinama, pa i 2029, deo mog angažovanja bude nešto u tom kontekstu – rad na obrazovanju mladih, doškolovanju starijih generacija kako bi se premostila praznina između njihovih aktuelnih veština i znanja i onoga što tržištu i poslodavcima treba, mentorstvo, podrška, uključivanje u rešavanje nekih problema koji mogu našoj deci da omoguće da ostanu u zemlji, da dostojanstveno žive od svog rada i da je čine jačom, uspešnijom i dobrim mestom za život. Mislim da mi kao zemlja imamo ogroman potencijal, puno divnih, pametnih ljudi, koji iz ovog ili onog razloga jednostavno nisu dobili šansu da se dokažu i ostvare. Dakle, volela bih da deo mog angažovanja u narednim godinama, pa i 2029, bude usmeren na vraćanje društvu i zemlji u kojoj živim upravo kroz pomaganje ljudima da dobiju šansu koju smo Ti i ja dobili, a do koje ljudi u drugim, razvijenim zemljama mnogo lakše dolaze. Želim da radim na tome i da doprinesem da i mi budemo zemlja mogućnosti za ljude svih generacija.

18 godina obučavamo najbolje menadžere u Srbiji





AKADEMIJE

AKADEMIJA CONTROLLINGA I

15 dana / 2.900 EUR



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

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

AKADEMIJA CONTROLLINGA II

10 dana / 2.400 EUR

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

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

AKADEMIJA SALES CONTROLLINGA

8 dana / 1.900 EUR

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

Nivo 1: Strategija

Nivo 2: Operativa

Nivo 3: Finansije

Nivo 4: Izveštavanje

CONTROLLING PRODAJNE CENE (PRICING)

6 dana / 1.400 EUR

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

Nivo 1: Strategija

Nivo 2: Taktika

Nivo 3: Operativa

AKADEMIJA IZVEŠTAJA ZA MENADŽERE

8 dana / 1.900 EUR

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

Nivo 1: Izveštaji za menadžere

Nivo 2: Napredni grafikoni u Excel-u

Nivo 3: Kreiranje izveštaja u Excel-u

Nivo 4: Dashboard

AKADEMIJA ZA EXCEL I

8 dana / 1.900 EUR

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

Nivo 1: Napredni Excel

Nivo 2: Napredni grafikoni u Excel-u

Nivo 3: VBA programiranje

Nivo 4: Dashboard

AKADEMIJA ZA EXCEL II

3 dana / 690 EUR

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

Nivo 1: Trikovi u Excel-u

Nivo 2: Napredne funkcije u Excel-u

Nivo 3: Napredne Pivot tabele





AKADEMIJA ZA POWER BI

8 dana / 1.900 EUR

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

Nivo 1: Power Pivot

Nivo 2: Power Query

Nivo 3: Power BI

Nivo 4: SQL

AKADEMIJA ZA CFO

8 dana / 1.900 EUR

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

Nivo 1: Računovodstvo

Nivo 2: Controlling

Nivo 3: Analiza finansijskih izveštaja

Nivo 4: Vođenje ljudi

AKADEMIJA ZA PRODAVCE

8 dana / 1.200 EUR

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

Nivo 1: Profesionalne prodajne veštine

Nivo 2: Veštine prodaje

Nivo 3: Prezentacija u prodaji

Nivo 4: Pregovaranje u prodaji

AKADEMIJA ZA MENADŽERE PRODAJE

8 dana / 1.600 EUR

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

Nivo 1: Sales controlling

Nivo 2: Finansije i izveštavanje

Nivo 3: Vođenje prodavaca

Nivo 4: Razvoj prodavaca

AKADEMIJA ZA TRENING TRENERA

8 dana / 1.200 EUR

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

Nivo 1: Osnovni

Nivo 2: Napredni

Nivo 3: Moderacija

Nivo 4: Teške grupe

AKADEMIJA ZA HRM

10 dana / 1.600 EUR

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

Nivo 1: Human Resources Management

Nivo 2: Rekrutacija i selekcija (Recruitment and Selection)

Nivo 3: Trening i razvoj (Training and Development)

Nivo 4: Ocenjivanje zaposlenih (Performance Management)

Nivo 5: Sistem nagrađivanja (Compensation and Benefits)

AKADEMIJA ZEN PREZENTACIJE

8 dana / 1.900 EUR

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

Nivo 1: ZEN Prezentacija

Nivo 2: Priprema

Nivo 3: Dizajn

Nivo 4: Držanje



100% GARANCIJA

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

ORGANIZACIJA

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

IN-HOUSE

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

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

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



REGRUTACIJA I SELEKCIJA

4. sastanak HRM kluba

Hotel Crowne Plaza, 11. 9. 2019.

Zajednički zaključak s četvrtog sastanka HRM kluba jeste da je proces regrutacije i selekcije složen, da iziskuje sve više vremena, strpljenja i znanja i da će predstavljati veliki izazov u budućnosti.

Četvrti sastanak HRM kluba održan je 11. septembra 2019. godine u hotelu Crowne Plaza u Beogradu, s početkom od 17 časova. Već tradicionalno, sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd i osnivač HRM kluba, koji ovog puta nije bio u pratnji svoje kuće Popija. Nakon što se zahvalio prisutnima na dolasku, učesnicima je pomogao da se upoznaju, tako što je primenio metod upoznavanja *speed networking*, gde su učesnici razmenili svoje vizitkarte ili brojeve mobilnog telefona. Ovaj način upoznavanja je bio izuzetno dobra uvertira za interesantnu debatu koja je usledila.



Panelisti na četvrtom sastanku HRM kluba bili su:

- **Zoran Kostić, HR direktor, MICHELIN**
- **Neda Milošević, HR direktor, DIREKTNA BANKA**
- **Kristina Bojović, izvršni direktor za ljudske resurse, ELEKTROMREŽA SRBIJE**
- **Zoran Jović, HR direktor, TRELLEBORG**

a moderator sastanka je bila Maja Žarković, HR menadžer, MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD.

Shodno tome da naši panelisti dolaze iz različitih industrija, učesnici su mogli da se upoznaju sa svim iskustvima u vezi s regrutacijom i selekcijom zaposlenih. Tako smo saznali da se planiraju nova zapošljavanja u sve četiri kompanije, kao i da postoji manjak ljudi na tržištu radne snage.



Nedostatak radne snage dolazi zbog odliva u inostranstvo – 50.000 građana Srbije se iseli godišnje, sve veće starosti nacije, slabog nataliteta, kao i zbog 200 novootvorenih fabrika u poslednjih desetak godina. Panelisti su istakli i problem s obrazovnim sistemom, koji još uvek školuje neadekvatnu radnu snagu. Još jedan zaključak s ovog sastanka jeste to da društvene mreže kao što su LinkedIn ili Facebook pomažu u procesu selekcije i regrutacije, ali da nisu presudne.

Panelisti su tokom jednočasovne diskusije otvorili mnoga pitanja od značaja za oblast HR-a, što je publiku podstaklo da se narednih pola sata uključi u diskusiju i panelistima postavi pitanja koja su debatu dovela na još viši nivo.

Na kraju sastanka, Bojan Šćepanović se zahvalio prisutnima na dolasku i najavio peti sastanak HRM kluba.



HRM

KLUB

NAJVEĆI KLUB
ZA HR PROFESIONALCE

HR TRENDOVI

5. sastanak HRM kluba

Hotel Crowne Plaza, 16. 10. 2019.



Zajednički zaključak s 5. sastanka HRM kluba jeste da su novi trendovi u HR-u dobili svu pažnju menadžera. Panelisti su se složili da su glavni oslonci kompanija u stvaranju vrednosti motivisanost radnika, njihova znanja i veštine, ali i okruženje koje radnike podstiče da posao doživljavaju kao motiv za napredak, a ne samo kao

način zarade za svoju egzistenciju.

Peti sastanak HRM kluba održan je 16. oktobra 2019. godine u hotelu Crowne Plaza u Beogradu, s početkom od 17 časova.

Sastanak je otvorio Bojan Šćepanović, direktor Menadžment Centra Beograd i osnivač HRM kluba. Bojan je pomogao učesnicima, kojih je bilo preko 80, da se



međusobno upoznaju i da stvore dobru atmosferu.

Nakon upoznavanja, imali smo panel na kojem je bilo šest dama iz HR sveta:

- Maja Mrkalj, HR Manager, DR OETKER
- Žaklina Teofilović, Head of HR, SR TECHNICS
- Danijela Milosavljević, HR

Manager, HUTCHINSON

- Vera Živković, HR Manager, EKO SERBIA
- Dragana Popov Perić, EMEA HR Manager, GEODIS
- Bojana Vesić-Antić, HR konsultant

Moderator panela bila je Maja Žarković, HR menadžer MENADŽMENT CENTRA BEOGRAD.



Shodno tome što su panelisti dolazili iz različitih sektora privrede, učesnici su imali priliku da sagledaju sve aspekte novih trendova u HR-u koji se implementiraju kroz različite uloge ovih kompanija u privredi. Velika pažnja na skupu posvećena je fleksibilnosti radnog vremena radnika, gde je predstavljeno koliko je realno da radnici sve više

rade od kuće. Neki od panelista su za fleksibilno radno vreme i mesto, dok drugi smatraju da to nije adekvatno njihovim biznismima i zaposlenima. Učesnicima su ponuđeni modeli inkluzije određenih delova stanovništva poput penzionera i srednjoškolaca – na primer, penzioneri počinju da rade u maloprodajnom lancu Mercator i Idea. Ideja panelista



je da se penzioneri vrate nekim poslovima u maloprodaji (voće, povrće, meso itd.) kako bi još više poboljšali svoje materijalno stanje, a srednjoškolci kroz dualno obrazovanje imaju pristup kompanijama, biznisu i realnom svetu. U jednom trenutku diskusija je doživela kulminaciju, gde su panelisti zajedno s učesnicima međusobno razmenjivali iskustva kako najbo-

lje motivisati zaposlene – mentorstvo, koučing, praktikantski rad, nagrađivanje...

Panelisti su tokom jednočasovne diskusije otvorili ova, ali i mnoga druga pitanja od značaja za oblast HR-a, što je publiku podstaklo da se narednih pola sata dodatno uključi u diskusiju i panelistima postavi pitanja koja su debatu dovela na još viši nivo.

KAKO IZGLEDA HR U MOJOJ KOMPANIJI?

6. sastanak HRM kluba

Hotel Crowne Plaza, 13. 11. 2019.

Šesti sastanak HRM kluba održan je 13. 11. 2019. godine u hotelu Crowne Plaza u Beogradu. Tema o kojoj su panelisti diskutovali na ovom sastanku bila je „Kako izgleda HR u mojoj kompaniji?“

Sastanak su otvorili Maja Žarković, HR menadžer, i Tomo Đeković, direktor prodaje Menadžment Centra Beograd. Oni su pozdravili sve prisutne i zahvalili im na dolasku, a zatim je usledio *speed networking*, gde su prisutni bili u prilici da se međusobno upoznaju i tako kreiraju dobru atmosferu.

Na ovom panelu imali smo četiri sjajna HR direktora iz kompanija:

- **Tatjana Galijaš, HR direktor, FALKE**
- **Miroslav Janičić, Human Resources Director, CRNOGORSKI TELEKOM**
- **Monika Pejčić, HR direktor, DELTA HOLDING**
- **Jelena Blagojević, HR menadžer, MEDIGROUP**

Diskutovalo se o tome kako izgledaju HR sektori iz različitih perspektiva, šta je strateški važno i koji su to ključni indikatori performansi u kompanijama. Istaknut je značaj HR controllinga i kako nije važno samo izveštavati o procesu rada već i davati predloge za bolje poslovanje. Odnos troška zaposlenih u odnosu na prihode kompanije i prihod po zaposlenom takođe su važni indikatori.

Bilo je reči i o praćenju zadovoljstva zaposlenih, gde je diskusija živnula, uzimajući u obzir da je sektoru za ljudske resurse izuzetno važno da dobije informacije o tome, a kompanije su često u nedoumici kako motivisati zaposlene da otvoreno i iskreno govore o svom zadovoljstvu poslom i odnosu s kolegama. Takođe, kao jedan od indikatora spomenuta je i kontribucija – odnos produktivnosti i troška, kao i procenat iskorišćenosti radnog vremena zaposlenih.

Razgovaralo se o procesima regrutacije i selekcije i o tome kako se kompanije bore s problemom nedostatka radne snage i fluktuacijom. Kada su selekcija i regrutacija u pitanju, broj krugova i vrsta testiranja zavisi od pozicije – nekada se već posle prvog kruga zna da li ste pronašli odgovarajuću osobu. Način oglašavanja je raznolik – preko agencija, društvenih mreža, preporuka, pa sve do radio-stanica.

Nakon pauze za kafu, tokom koje su prisutni mogli da se druže i razmisle o potencijalnim pitanjima za paneliste, drugi deo obuhvatio je temu *Employer Branding-a* – kako biti atraktivan poslodavac i kako znati da li ste u tome uspeali. Diskutovalo se i o pitanju dualnog obrazovanja, koje neke firme praktikuju, a neke ne, ali su se svi panelisti složili da je čitava ta priča ponovo oživela i da podržavaju tu ideju.



3. KAIZEN™ KONGRES

23–24. septembar 2019.
Hotel Crowne Plaza

Japanski menadžment pristup KAIZEN™ definitivno je osvojio Srbiju. Preko 300 učesnika je dva dana uživalo na kongresu koji je organizovao Kaizen Institut Srbija. KAIZEN™ pre svega stavlja ljude na prvo mesto – i omogućava transformaciju kompanije ka kulturi neprekidnih poboljšanja i ka stvaranju Lean kompanija. Kaizen Institut još od 1985. godine razvija KAIZEN™ metodologiju, gde su ljudi u centru svih promena.







PANEL 1
KAIZEN™ I SRBIJA: NIKO NEMA ŠTO SRBIN IMADE DA LI JE KAIZEN™ MOGUĆ I KOD SRPSKOG DOMAĆINA?



PANEL 2
KAIZEN™ I KULTURA: POSLOVNA KULTURA JAPANA I SRBIJE: SLIČNOSTI I RAZLIKE



PANEL 3
KAIZEN™ I PROIZVODNJA: DA LI KAIZEN™ MOŽE DA BUDE REŠENJE ZA INDUSTRIJALIZACIJU SRBIJE?



PANEL 4
KAIZEN™ U MEDUNARODNIM KOMPANIJAMA: KAKO IZGLEDA UVODENJE KAIZEN™ A?



PANEL 5
KAIZEN™ ALATI: BEZ ALATA NEMA ZANATA!



GEMBA ŠETNJA

Drugog dana 3. KAIZEN™ kongresa, učesnici su imali prilike da posete četiri fabrike:

- CONTINENTAL, Subotica
- EATON CORPORATION, Sremska Mitrovica
- PANASONIC, Svilajnac
- GALEB GRUPA, Šabac

Osnivač Kaizen Instituta, najveći svetski stručnjak za KAIZEN™ g. Masaki Imaji, neprekidno govori:

***Idite u gembu (mesto gde se stvara vrednost).
Razgovarajte s ljudima, tražite poboljšanja.***

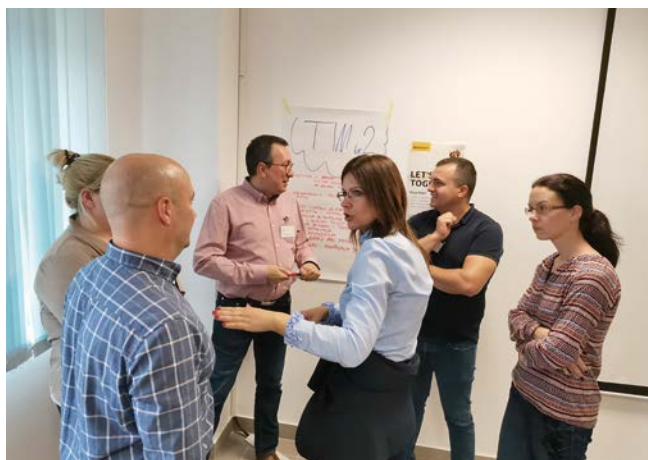
Bez gembe nema promene, nema akcije, nema kulture neprekidnog poboljšanja. Kaizen Institut od 1985. godine razvija KAIZEN™ metodologiju i jedan od pet osnovnih KAIZEN™ principa je upravo i gemba.

Konsultanti Kaizen Instituta su zajedno s učesnicima posetili gembe domaćina i na „licu mesta” su tražili poboljšanja, kojih je nekada bilo i preko stotinu.

Opšti utisak učesnika je da je KAIZEN™ svuda primenljiv – bez obzira da li se radi o proizvodnji, trgovini ili uslugama. Učesnici su posebno bili oduševljeni srpskom kompanijom GALEB GRUPA, koja je zajedno s konsultantima Kaizen Instituta krenula u implementaciju KAIZEN™ pristupa.

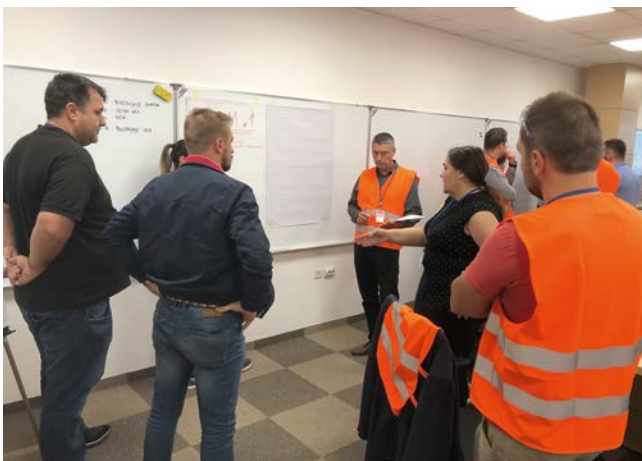
Continental

Nemačka kompanija **Continental** osnovana je 1871. godine u Hanoveru i jedan je od najvećih svetskih dobavljača automobilske industrije. Svoje poslovanje u Srbiji ova kompanija vodi iz Subotice, u kojoj ima svoje proizvodne pogone. Upravo je fabrika u Subotici, koja ima blizu 900 zaposlenih, bila domaćin gembaljšetnje u okviru 3. KAIZEN™ kongresa. Učesnici su imali prilike da vide kako je KAIZEN™ primenjen u automobilskoj industriji, kao i da sugerišu koje su to loše, a koje dobre strane sprovedene u njoj. Sugestija je bilo puno, ideja za poboljšanje još više, a dobre atmosfere i značajnog iskustva za učesnike najviše.



EATON

Američka kompanija **Eaton Corporation** globalni je tehnološki lider u oblasti elektrokomponentata i sistema za distribuciju. Ta kompanija, u kojoj je zaposleno oko 100.000 ljudi i koja posluje na 170 tržišta, bila je domaćin gemba šetnje. Tokom same šetnje, prezentovana je primena KAIZEN™-a, kao i sva prednost koja je realizovana njime. Učesnicima gemba šetnje je na veoma blizak način prikazan KAIZEN™ u ovoj kompaniji i nakon šetnje im je data sloboda da iskažu svoje predloge daljeg unapređenja i zapažanja na kojima treba još raditi. Gemba šetnja je doprinela razvoju mnogih sjajnih ideja, zbog čega je bila izuzetno korisna.





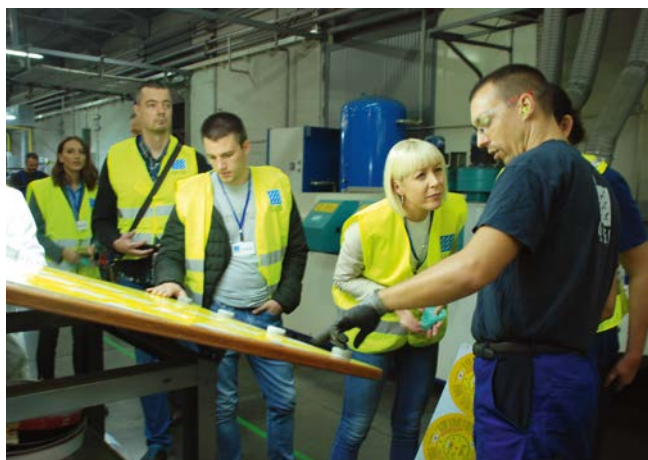
GALEB

Poslednja, a nama i najdraža kompanija je srpska kompanija Galeb grupa iz Šapca, prvo registrovano privatno preduzeće u bivšoj SFRJ, osnovano 1977. godine kao zanatska radionica iz oblasti elektrotehnike i elektronike. Danas je GALEB GRUPA simbol za najvećeg srpskog proizvođača fiskalnih uređaja, signalnih sistema, i metalne i plastične ambalaže. Da bi ostvarila, a potom i zadržala vodeću poziciju na tržištu, kompanija je, težeći stalnom unapređenju, između ostalog, uvela KAIZEN™ u

svoje poslovanje zajedno s konsultantima Kaizen Instituta.

Tokom same šetnje, radnici su bili i više nego voljni da učesnicima demonstriraju sve delove procesa na kojima su ostvarena poboljšanja, kako bi dali ideje i sugestije za eventualna poboljšanja u njihovim fabrikama. Atmosfera je bila sjajna, razmena iskustva velika, a sve to je dovelo do konstruktivnih kritika, iz kojih je identifikovan dalji prostor za napredak.

Dakle, KAIZEN™ se definitivno primio u Srbiji!



Pure Improvement

Otkrijte Kaizen Institute

Promena
kulture
zaposlenih



ALEKSANDRA TOMIĆ

HR Manager
COFICAB

Pro-aktivnost ili pro-past

U poslednje vreme čitam članke o prokrastinaciji. Prokrastinacija je odlaganje obaveza ili važnih zadataka, odlaganje nečeg što nam u datom trenutku nije najprijetnije da uradimo i umesto toga bavljenje stvarima koje su ili manje neprijatne, ili čak mnogo zabavnije da se rade u datom trenutku.

Moja baza članaka puna je naslova na temu „*Kako pobediti prokrastinaciju kod sebe i drugih*“. „Svako se češe tamo gde ga svrbi“, kaže narodna poslovice. Dobar dan, ja sam Aleksandra i ja sam prokrastinator. Nisam prokrastinirala već dugo. Borim se i jako mi je teško – tako bi nekako išao moj govor na skupu anonimnih prokrastinatora. Ovaj članak nije o prokrastinaciji. Do mog inboksa stigao je članak o „previše proaktivnim ljudima“ i njihovom uticaju na radno okruženje. I gle, prepoznah se, a prepoznah i neke kolege.

Svi želimo proaktivne zaposlene. Oni su zvezde. Kada je reč o stvaranju pozitivnih promena, zvezdama ne treba reći da preduzimaju inicijativu. Istraživanja potvrđuju da su, u poređenju sa svojim pasivnijim kolegama, proaktivni ljudi bolji izvođači, saradnici i inovatori. Međutim, proaktivnost može poći po zlu. Novi dokazi ukazuju da, ako se proaktivnost ne usmerava na pravilan način, može izazvati negativne posledice po organizaciju, članove tima i pojedince. To je **paradoks proaktivnosti** – proaktivnost je poželjna, ali samo ako je tačno u skladu

s očekivanjima. Na primer, možete pokazati veliku proaktivnost u radu, a da na kraju budete trošak za svoju organizaciju ili opteretite obavezama druge zaposlene. Takva *proaktivna iznenađenja* mogu blago rečeno uznemiriti zaposlene i menadžere, a rezultujući efekat neretko šteti i samom inicijatoru. Sve ovo kažem kako bi se uvidelo da postoji pravilan i pogrešan način da se bude proaktivan. Treba naći balans. Teorija ravnoteže psihologa Roberta Sternberga tvrdi da mudrost potiče iz ravnoteže sopstvenih interesa s interesima drugih i interesom šireg društva. Budemo **mudro proaktivni**. Proaktivnost iziskuje mnogo vremena i energije. Preuzimanje na sebe previše obaveza može lako dovesti do izgaranja. Rad u organizacijama podrazumeva rad s drugim ljudima. Vaša proaktivnost, hteli vi to ili ne, uticaće i na vašu okolinu. Mnogi proaktivni zaposleni ne razmišljaju u potpunosti kako njihova proaktivnost može uticati na druge. **Nerazumna proaktivnost** može negativno da utiče i na vaš odnos s menadžmentom. Ako se vaše proaktivno ponašanje ne poklapa s organizacijskim ciljevima, ne samo da ćete izgubiti mnogo vremena već ćete trošiti resurse kompanije koje ona nije imala nameru da utroši.

Kako onda podstaći i motivisati zaposlene na *mudru proaktivnost*? Odgovor je komunikacija. Organizacije koje žele da podstaknu proaktivnost svojih zaposlenih, a da sve bude usklađeno sa strategijom,



treba da stvore okruženje poverenja i otvorene komunikacije. Promovišući mudru proaktivnost, organizacije mogu podsticati zaposlene da rade prave stvari na pravi način. Ne želite da obeshrabrite inovacije i demotivirate zaposlene. Otvorenom i usmerenom komunikacijom, koučingom svojih zaposlenih, osigurajte da vaš tim bude angažovan, efektan i efikasan. Tim treba da ima potpunu viziju, ne samo iz dana u dan ili samo na projektu na kojem radi. Trebalo bi da zaposleni na svim nivoima poznaju poslovnu strategiju organizacije – *radimo na ovom projektu i tako se to uklapa u širu sliku*. To daje posebno motivisanim i inovativnim zaposlenima šanse da vide krajnji cilj i pomaže im da se fokusiraju na to gde da ulože svoj trud. Opasno je obeshrabriti motivisane radnike.

Menadžeri, razgovarajte, usmeravajte, koučujte. Meni su u dilemi *biti il' ne biti proaktivan*, te u razvoju zaposlenih u mojim timovima pomogla ova pitanja i njihove varijacije:

- Kako se ovo uklapa u moje već postojeće radno opterećenje? Imam li vremena i energije, a da ne zapostavim postojeće radne obaveze?
- Kako će to što želim da primenim uticati na kolege, članove tima i na šefa? Na kog će još uticati?
- Kako se to uklapa u ciljeve moje organizacije?

Zaposleni, kada pronađete način da budete proaktivniji, znajte da je veća produktivnost odlična, ali samo kada se korist deli s drugima.

ZORAN KOSTIĆDirektor sektora za ljudske resurse
MICHELIN

Oснаživanje i responsibilizacija



Jedan od, možemo reći, *old fashion* stilova rukovođenja u Michelin-u, koji danas funkcionira kao moderan pristup, jeste *osnaživanje* ili *responsibilizacija*. To je praksa rukovođenja razmenom informacija, nagrađivanjem i omogućavanjem zaposlenima da ispolje inicijativu i donose odluke u cilju efikasnijeg rešavanja problema i poboljšanja usluga i performansi.

Oснаživanje, kao ključ konstantnog poboljšanja kompanijskih rezultata, zasniva se na ideji da će pružanje mogućnosti da stiču nova znanja i unapređuju veštine i davanje neophodnih resursa i potrebnog autoriteta motivisati zaposlene. Razvoj kompetencije zaposlenih, kao i samosvesti da su upravo oni odgovorni i zaslužni za svoje rezultate, doprinosi i povećanju zadovoljstva zaposlenih na radnom mestu. A opšte je poznato da je zadovoljan zaposleni ključ dobrih kompanijskih rezultata, odnosno zadovoljnog kupca.

Inicijativa za osnaživanje

Jedan od naših ključnih principa je osnaživanje zaposlenih koji obavljaju zadatak jer ga oni najbo-

lje poznaju. Ovaj pristup otkriva veštine koje nisu znali i koje će im pomoći da dalje napreduju i razvijaju se. Ako se osvrnemo unazad, dolazimo do definicije osnaživanja koju je još početkom 20. veka dao tadašnji prvi čovek kompanije Michelin.

Eduar Mišlen (1928):

„Poverenje, nezavisnost i lični razvoj podstiču posvećenost koja je od suštinskog značaja za sve performanse. Lansiranjem inicijative 'Osnažene organizacije' (Les Organisations Responsabilisantes), Michelin želi da razvije nezavisnost svih zaposlenih u timovima, da mogu da se ostvare na svojim radnim mestima i da se iz toga poboljša ukupni rezultat. To znači više svestranosti, saradnje, solidarnosti i odgovornosti za timove. Ova inicijativa je primenjena na svim nivoima u mnogim fabrikama.“

Svestranost je danas polivalentnost ili kompetentnost zaposlenih da obavljaju valjano više operacija. Saradnja, solidarnost i odgovornost za timove, na koje je pre skoro sto godina ukazivao Eduar Mišlen, u stvari predstavljaju naličje timskog rada i merenja performansi koje ostvaruje tim. Dakle, zaposleni doprinosi kao pojedinac ostvarenju timskih ciljeva. Nastupa kao deo celine.

Na primeru košarkaške reprezentacije to plastično izgleda ovako: kada ne ide najboljem igraču na nekom meču, na kraju niko ne kaže da je on igrao slabo, već svi komentarišu da je izgubila reprezentacija.

Organizacija rada u osnaženim kompanijama

Šta osnaživanje konkretno donosi po pitanju organizacije?

Primer naše kompanije govori sam za sebe. Proizvodne i ostale biznis jedinice organizovane su tako da tim funkcioniše i onda kada rukovodilac nije s timom, dakle u drugoj i trećoj smeni i vikendima. Svaki zaposleni je obučen i osnažen da samostalno obavlja svoj posao. Dodatan podstrek osnaživanju je postojanje mreže korespondenata za specifične aktivnosti u smeni (kvalitet, bezbednost, isporuku i komunikaciju). Ove zadatke operateri obavljaju samo u jednom delu svog radnog vremena, do 45 minuta, čime je postignuto i dodatno prepoznavanje zaposlenih. Rukovodilac ovim dobija više vremena da se bavi dugoročnim planiranjem, mentoringom, coaching-om i razvojem ljudi.

Odgovorani

No vratimo se na pojam *odgovornosti*. Istovremeno govorimo i o odgovornosti i o osnaživanju, jer je ovde reč o dvosmernom kretanju između poverenja i odgovornosti povezanih sa tim poverenjem. Važno je pridobiti zaposlene za „razlog postojanja“. I ne samo novozaposleni nego svi moraju znati koja je njihova svrha i svrha njihove organizacije. Poznavanje svoje svrhe pruža smisao i temelj svake strategije. Dakle, Michelin-ov „razlog postojanja“ vidljiv je po potpisu, po upečatljivom sloganu: „Brinemo se o tome da ljudima pružimo bolji put napred – bolji put da napreduju“, što prevazilazi puku vožnju automobila! Upravo je zato u Michelin-ovom pristupu upravljanja ljudima, menadžer stasao u lidera koji objašnjava **zašto**, a ne **kako**. Odgovor na pitanje „Kako?“ odlično znaju

osnaženi zaposleni. I na „Ovako“ se mnogo toga menja. Svaki zaposleni je ambasador našeg brenda, proizvoda i usluga. Cilj nam je da doprinesemo tome da kupac ima kvalitetno iskustvo korišćenjem našeg proizvoda, a da se zaposleni usudi na akciju i da inovira. Tim zaista radi zajedno, nastoji da ispunji svoju misiju i rezultati su zajednički, kao i zadovoljstvo zbog njihovog ostvarenja. Zajedničke vrednosti tim pretvara u svakodnevno ponašanje. Zaposleni imaju više inicijative da brinu o svojoj karijeri, motivisani su da učestvuju i mi zajedno gradimo kulturu transparentnosti, očekivanja i poverenja. Kada ste na poziciji lidera koji gradi osnažene pojedince i timove, postoje dva važna pravila: nikada ne prelazite granicu svojih uverenja i okružujete se ljudima kompetentnijim od vas samih – za dobro organizacije. Ovo zahteva sposobnost da se dozvoli zaposlenima da se izraze slobodno, ali uvek s poštovanjem.

Između 2009. i 2011. godine, naša kompanija je potpuno redizajnirala politiku ljudskih resursa. Ovo je bila prava menadžerska revolucija, prelaskom s upravljačke kontrole na menadžment gde lideri podržavaju i razvijaju svoje timove. To je ono što se može nazvati istinskim osnaživanjem. **U Michelin-u ne govorimo o „ljudskim resursima“, već o „osobama“!** Ovim pristupom, koji je *remake* koncepta koji je pre sto godina definisao Eduar Mišlen, mi potvrđujemo svoju spremnost da baziramo svoj održivi razvoj na ljudima i razvoju ljudi, te da na najbolji način implementiramo jednu od svojih pet korporativnih vrednosti, a to je upravo poštovanje ljudi.

VLADIMIR DAMNJANOVIĆ

HR direktor Srbija
CONTINENTAL

Definisanje HR strategije u četiri koraka

Da bi HR postao punopravan član borda, neophodno je da ispuni dva preduslova:

- Da razume celokupno poslovanje kompanije i poslovnu strategiju, kao i način na koji HR doprinosi ostvarenju poslovnih ciljeva.
- Da formuliše HR strategiju koja je u skladu s poslovnom strategijom i da u proces formulacije sopstvene strategije uključi očekivanja koja dolaze od biznisa, da definiše ciljeve koje sektor treba da ostvari u dugoročnom periodu, da definiše sopstvene procese i odgovornosti, kao i da izgradi kapacitete u HR sektoru koji će omogućiti izvršenje sopstvene strategije.

ŠTA JE HR STRATEGIJA?

HR strategija je strategija koja usvojena od strane organizacije za cilj ima integraciju organizacione kulture, zaposlenih i svih HR sistema i praksi, kao i strateškog HR okvira kroz koordinirani set akcija kako bi se ostvarili dugo-

ročni ciljevi organizacije.

Da bi HR strategija bila uspešno definisana, neophodno je slediti sledeća 4 koraka:

KORAK 1: ANALIZA STRATEŠKOG HR OKVIRA

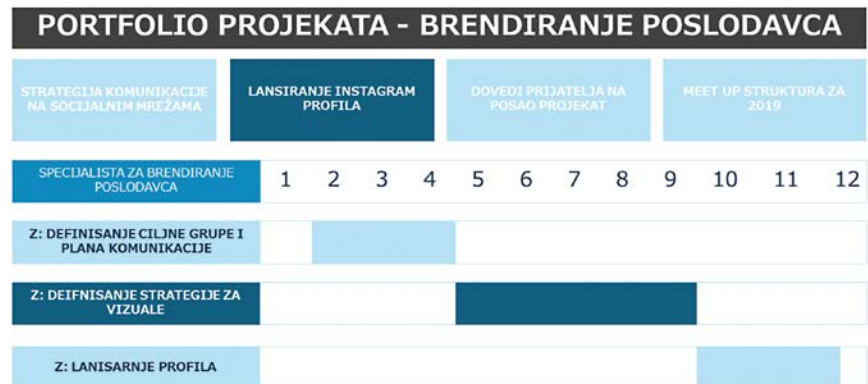
Prva faza u razvoju efektivne HR strategije jeste analiza strateškog HR okvira. Strateški HR okvir predstavlja skup svih HR procesa grupisanih u klaster. Svaka kompanija treba da identifikuje ključne procese koji su relevantni za poslovanje kompanije, a u zavisnosti od toga u kojoj fazi razvoja se kompanija nalazi. (Npr., ukoliko kompanija ne planira dalji razvoj i rast obima poslovanja i ima nisku stopu fluktuacije, tada procesi kao što su brendiranje poslodavca ili masovna regrutacija nemaju prioritet za ostvarenje poslovne strategije, pa samim tim i nisu prioritet za HR sektor.)

Nakon identifikovanja ključnih procesa, neophodno ih je grupisati u klaster po sličnosti. Sledeći korak u definisanju strateškog okvira je pozicioniranje svih kla-

stera u matrici važnosti za ostvarenje budućih ciljeva kompanije / HR sektora i trenutnih kapaciteta HR sektora za implementiranje strategije. Pozicioniranje može biti urađeno kombinovano:

- Dobijanjem povratne informacije od biznisa kako oni vide važnost pojedinih HR procesa i kako ocenjuju trenutne kapacitete HR-a za njihovu implementaciju.
- Kroz zajedničku analizu svih članova HR sektora kako oni vide važnost HR procesa i svoje trenutne kapacitete.

Na slici levo nalazi se primer pozicioniranih procesa u matrici važnost/kapaciteti. Na samom primeru se vidi da je klaster „Akvizicija talenata“ ocenjen kao važan za dostizanje budućih ciljeva kompanije/HR sektora, dok su trenutni kapaciteti HR sektora ocenjeni kao niski. Primarna strategija za ovaj klaster je UNAPREDITI, što znači da HR treba da izgradi kapacitete za ovaj klaster kroz redefinisavanje procesa, repositioniranje brenda poslodav-



Primer definisanog projekta

ca, ponovno obučavanje postojećih zaposlenih i/ili zapošljavanje novih članova tima koji poseduju nedostajuće kompetencije.

Tokom ove faze, a nakon analize, neophodno je uraditi i mapiranje svih procesa, izraditi mapu odgovornosti unutar HR organizacije, kao i definisati odgovornosti učesnika u procesima primenom RACI matrice.

KORAK 2: POSTAVLJANJE DUGOROČNIH CILJEVA

U drugoj fazi neophodno je definisati dugoročne ciljeve po klasterima aktivnosti koje su ocenjeni kao kritični za uspeh kom-

panije i primenu efektivne HR strategije. Primer dugoročnog cilja za klaster „Akvizicija talenata“ iz našeg primera:

„Pozicionirati kompaniju kao najatraktivnijeg poslodavca na određenom tržištu“

KORAK 3: DEFINISANJE STRATEŠKOG PORTFOLIJA PROJEKATA

Nakon postavljanja ciljeva, potrebno je definisati projekte koji će svojim izvršenjem doprineti da se dugoročni ciljevi ostvare i postignu unapređenja u kratkom roku. Primer portfolija projekata koje je neophodno realizovati ka-

ko bi se ostvario cilj koji je definisan u prethodnom koraku:

„Projekat 1 – Realizovati strategiju komunikacije na socijalnim mrežama“

Za svaki projekat je neophodno odrediti odgovornog menadžera projekta u okviru HR organizacije i definisati set zadataka koje treba sprovesti i definisati rokove za završetak.

KORAK 4: MERENJE EFEKTIVNOSTI HR STRATEGIJE

U četvrtoj fazi se postavljaju ključni pokazatelji uspešnosti za svaki od prioritetnih HR klastera, kao i merenje trendova kroz jednogodišnju prizmu. U slučaju odstupanja od postavljenih ciljeva, neophodno je sprovesti akcije ili redefinisati strateške projekte kako bi se dostigli postavljeni ciljevi.

Svaki HR sektor treba da uspostavi godišnji ciklus strateškog planiranja i da na taj način uskladi svoju strategiju i prioritete s poslovnom strategijom i budućim razvojem kompanije.

| EFEKTIVNOSTI HR STRATEGIJE (KPI) | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|--|-------------|----------|--------|
| KLASTER | KPI | OPIS | CILJ | REZULTAT | AKCIJA |
| AKVIZICIJA TALENATA | RANG NA UNIVERZUMOVOJ LISTI | Pozicija na godišnjoj listi najatraktivnijih poslodavaca | 1 (2018) | 3 (2017) | |
| AKVIZICIJA TALENATA | EFEKTIVNOST INSTAGRAMA | Broj pratilaca / lajkova na instagram profilu | 5000 (2018) | | |

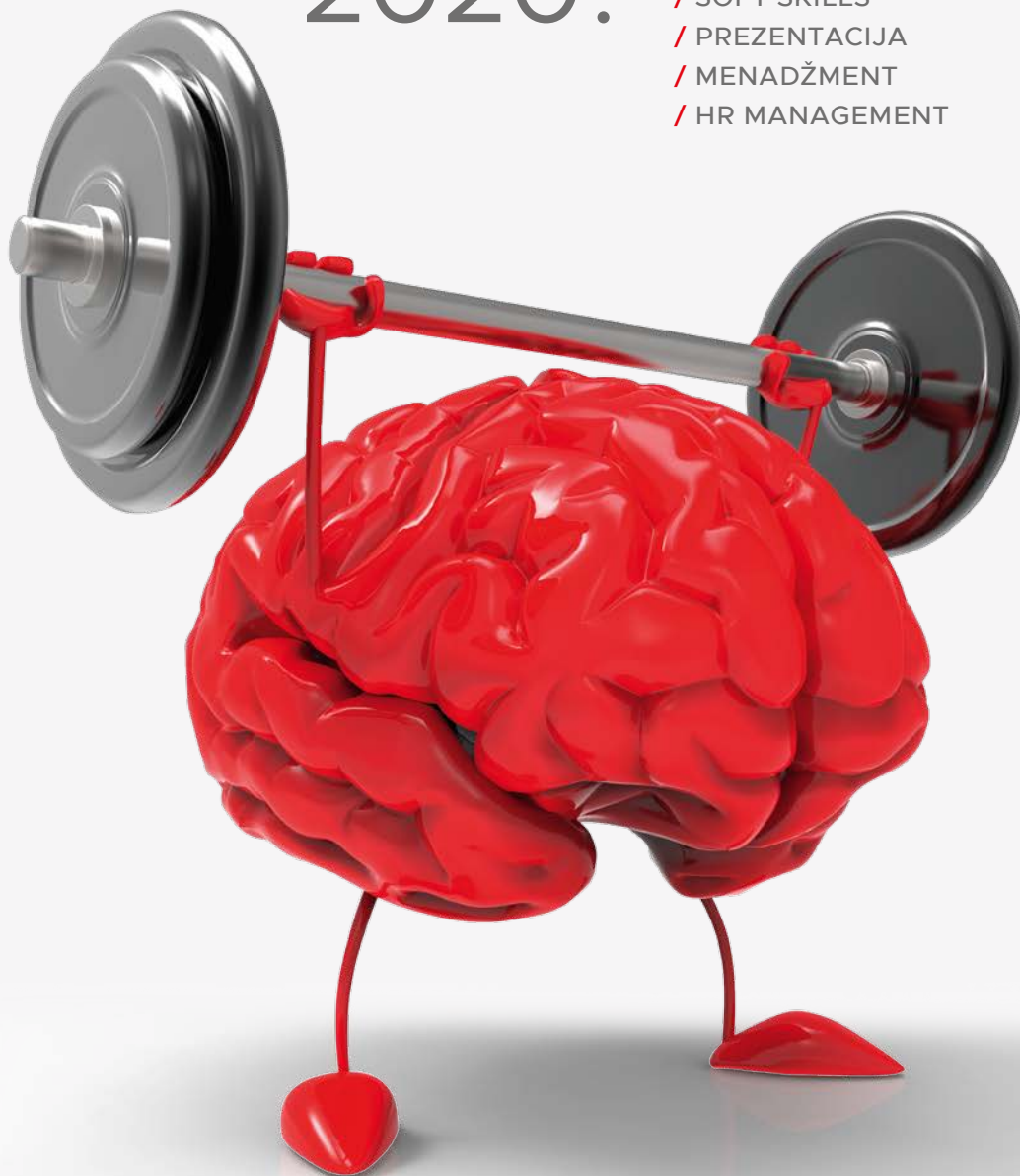
Primer ključnih pokazatelja uspešnosti za klaster Akvizicija talenata

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



OTVORENI TRENINZI 2020.

- / CONTROLLING
- / IZVEŠTAJI ZA MENADŽERE
- / EXCEL
- / POWER BI
- / FINANSIJE
- / PROIZVODNJA
- / PRODAJA
- / SOFT SKILLS
- / PREZENTACIJA
- / MENADŽMENT
- / HR MANAGEMENT



| | |
|--|-------|
| 3. HRM kongres / 25.2.2020. | 149 |
| Akademija za HRM | 1.290 |
| Nivo 1 – Human Resources Management / 27-28. feb; 30-31. mart; 18-19. maj; 13-14. jul | 290 |
| Nivo 2 – Rekrutacija i selekcija (Recruitment and Selection) / 27-28. feb; 30-31. mart; 18-19. maj; 13-14. Jul | 290 |
| Nivo 3 – Trening i razvoj (Training and Development) / 2-3. mart; 6-7. apr; 11-12. maj; 15-16. jun | 290 |
| Nivo 4 – Ocenjivanje zaposlenih (Performance Management) / 23-24. mart; 15-16. jun | 290 |
| Nivo 5 – Sistem nagrađivanja (Compensation and Benefits) / 11-12. maj; 27-28. jul | 290 |
| Akademija za trening trenera | 990 |
| Nivo 1 – Osnovni trening trenera (TTT 1) / 18-19. feb; 25-26. mart; 29-30. apr; 1-2. jun | 290 |
| Nivo 2 – Napredni trening trenera (TTT 2) / 3-4. jun; 6-7. jul | 290 |
| Nivo 3 – Moderacija teških grupa (TTT 3) / 8-9. jun; 8-9. jul | 290 |
| Nivo 4 – Rad sa provokativnim grupama (TTT 4) / 10-11. jun; 16-17. jul | 290 |
| Specijalistički HR treninzi | |
| Absence management / 13-14. maj | 290 |
| Agile HR / 20-21. feb; 9-10. mart; 6-7. apr; 4-5. maj; 29-30. jun | 290 |
| Building high performance in organisations / 1-2. apr. | 290 |
| Change management / 1-2. jul | 290 |
| Coaching / 20-21. maj | 290 |
| Competency based interview / 13-14. maj | 290 |
| Employee engagement / 4-5. mart | 290 |
| Employer Branding / 1-2. apr; 6-7. maj; 1-2. jul | 290 |
| First time manager / 21-22. apr. | 290 |
| How to create coaching culture / 7-8. maj | 290 |
| HR Business Partnering / 2-3. mart; 6-7. apr; 11-12. maj; 15-16. jun; 6-7. jul | 290 |
| HR controlling / 1-2. jun; 22-23. jun | 290 |
| HR strategy / 1-2. apr. | 290 |
| Kreiranje izveštaja za HR menadžere / 18-19. feb; 26-27. mart; 1-2. jun; 13-14. jul | 290 |
| Napredni Excel za HR menadžere / 29-30. apr; 13-14. maj; 3-4. jun; 15-16. jul | 290 |
| Onboarding / 10-11. jun | 290 |
| Organisational development and change / 9-10. mart | 290 |
| People analytics / 13-14. apr; 6-7. maj | 290 |
| Powerfull questioning / 8-9. jun | 290 |
| Rekrutacija putem LinkedIna / 30-31. mart | 290 |
| Wellbeing / 8-9. jul | 290 |
| Zadovoljstvo zaposlenih (Employee satisfaction) / 21-22. apr | 290 |



100% GARANCIJA

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

ORGANIZACIJA

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

IN-HOUSE

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

DRAGANA POPOV PERIĆEMEA HR Manager
GEODIS

PARALELNI INTERVJU

POSAO

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

Dragana Popov Perić: Dobro pitanje. Zapravo, kada se analizira industrija bez obzira na ključnu delatnost, mogu se uočiti velike promene na tržištu. Ne bih rekla da se fabrike zapravo gase baš preko noći jer, za sve nas aktere na tržištu, uvek su tu mini znaci upozorenja. U svetlu sve većih i bržih promena u elektronskoj industriji, evidentne su i značajne promene koje su posledice upotrebe internet tehnologija, tako da se mnoge industrije danas suočavaju s velikim izazovima, koje ponekad i ne uspeju da savladaju. Kada se radi o optimizaciji lanca snabdevanja u okviru kompanije Geodis, u kojoj trenutno vodim sektor ljudskih resursa EMEA regije, trendova je mnogo, kao i u čitavom svetu logistike. Najznačajnija promena u odnosu na prošlo vreme je – uvek pružiti korak više u odnosu na potrebe klijenta.

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

Dragana Popov Perić: Da, svakako je zanimljiv i izazovan. Svoj radni dan svakako započinjem kafom sa svojim timom i to je pravo uživanje jer, pored toga što tu definišemo ili menjamo zadatke i prioritete, imamo prilike da razmenimo i par reči o sebi samima, da priupitamo jedni druge kako smo, a onda svako sa svojim zadacima polako započinje radni dan. Ponekad radni dan počne s kolegama iz drugih sektora, gde dolazim do vrednih informacija o planovima, potrebama ili opet, ponekad jednostavno s kolegom ili kolegicom popijem kafu i razmenim par rečenica o svakodnevnim stvarima. U toku dana je veliki broj sastanaka i na lokalnom i na EMEA nivou tako da radni dan, kada pogledam iz svoje perspektive, prođe veoma, veoma brzo. Svakog dana imam sastanak s po jednim timom koji trenutno prolazi kroz bilo kakvu vrstu transformacije, gde definišemo dalje korake, ili s menadžerima operacija, gde definišemo strategiju u okviru operacija koje obavljamo za klijente. Na sredini dana je tu svakako presek stanja s timom i pregled vremenskog okvira, a često je dan upotpunjen i razgovorima s partnerima koji nam pružaju podršku

VERA ŽIVKOVIĆHuman Resources Manager
EKO**POSAO**

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

Vera Živković: Naša industrija se menja i prilagođava trendovima u svetu i novim izvorima energije i od naftne postaje energetska industrija. Od malih pumpi, gde se isključivo dolazilo po gorivo, postali smo veliki maloprodajni objekti s mnoštvom dodatnih usluga: prodavnice s prehrambenom i neprehrambenom robom široke potrošnje, restorani, kafići, Wi-Fi punktovi, menjačnice, auto-perionice, dečja igrališta, parking, kao i EKO Pit Stop kornjer, gde potrošači mogu besplatno proveriti ključne tačke automobila (svetla, antifriz, kočiono i motorno ulje itd). Takođe, kod nas benzinske stanice rade 24 časa 365 dana u godini. Za razliku od trenda u svetu, gde je radno vreme kraće i gde postoje potpuno automatizovane benzinske stanice, bez radne snage, mi i dalje pratimo zahteve potrošača i pružamo punu uslugu točenja goriva, kao i mnoštvo dodatnih besplatnih usluga. Nudimo i programe lojalnosti. Nažalost, i nas pogađa trend odlaska radne snage.

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

Vera Živković: Odlična konstatacija! Upravo i ja tako vidim svoju ulogu i ulogu svojih kolega u ljudskim resursima. Kako su sami ljudski resursi podeljeni na osnovne funkcije treninga i razvoja ljudi, menadžmenta radnog učinka, kompenzacija i beneficija, budžetiranja, regrutacije i uvođenja novih zaposlenih u organizaciju, radnog prava i administracije, organizacije događaja za zaposlene itd, sve ovo omogućuje dinamično i izazovno radno okruženje. Moj uobičajeni radni dan može biti kombinacija svih ovih funkcija ili možda – kao na primer juče – serija radionica za tim lidere i njihove timove u vezi s davanjem povratnih informacija u skladu s relevantnim kompetencijama naše Grupacije, a prema ustanovljenim opisima ponašanja po svakoj oceni. U svakom slučaju, trudim se da dan bude isplaniran i da koristim matricu bitno/hitno, kako ne bi prerastao u stihijsko odgovaranje na imejlove, *ad hoc* rešavanje iskrsljih situacija i kako ne bih upala u zamku multitasking-a. Naime svi u svojim ličnim targetima imamo unapređenje procesa i projekte koji donose dugoročnu dobrobit i agilnost u organizaciji.





eksterno. U svakom slučaju, dan menadžera za ljudske resurse je ponekad nepredvidiv jer su, pored sastanaka, vrata uvek otvorena za sve, a nikada se ne zna ko će da pokuca.

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

Dragana Popov Perić: Moj najveći neuspeh je vreme koje je pratilo moje prvo unapređenje na poziciju menadžera za ljudske resurse, kada sam bila premlada da prepoznam i stilove rukovođenja i potrebu da u nekom trenutku, koliko god bio mlad i neiskusni tim koji sam tada vodila, u vreme ekspanzije kompanije i tržišta, prepustim stvari i zadatke i delegiram članovima tima da preuzmu i vlasništvo i odgovornost za svoje zadatke. Svakako, s ove distance, smatram da je potrebna određena životna, situaciona škola i iskustvo koje nosi vreme da bi se preuzele određene uloge. Za sve postoji pravi trenutak, a ponekad u životu, što sam svakako naučila, proceniš i prihvatiš izazov ili jednostavno odustaneš. Ovo drugo mi je strano, tako da je stvar jasna. Svakako je taj period u velikoj meri i uticao na to da izgradim sebe upravo kroz ovu karijeru i ponosna sam na prošle uloge, koliko god one zahtevne bile.

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

Dragana Popov Perić: Ukoliko biram, za mene je i dalje lični kontakt neprocenjiv i nezamenjiv kada za to postoje uslovi. Naravno, svaka generacija sa sobom nosi novine, a posebno sada kada smo u eri aplikacija koje definitivno zauzimaju vodeće mesto, tako da svakodnevni rad zahteva i njihovu upotrebu. Ipak, lični kontakt je barem meni do sada uvek omogućavao da otvoreno, direktno i uz obostrano razumevanje komuniciram po svim pitanjima.

HRM

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

Dragana Popov Perić: U vreme kada sam počinjala s radom, ljudski resursi na našem tržištu su tek počeli da se razvijaju i mali

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

Vera Živković: Mogla bih definisati svoj najveći neuspeh kao odluke koje nisam donela ili predloge koje menadžment nije odobrio samo zato što nisam ponudila dovoljno rešenja i ideja. Naučila sam da je nekada samo dovoljno uložiti dodatan napor ili sagledati stvari iz drugog ugla, a nekada moramo tražiti savete, pitati za pomoć, saslušati kolege i prijatelje i biti otvoreni za nove ideje. Kada detaljnije istražite i izučite ekstrovertnost (koja je jedna od vrednosti naše Grupacije), shvatite da je ključ u otvorenosti – da aktivno slušate, da dobijete nove ideje, da nesebično delite informacije, da budete timski igrači, da doprinosite na kreativan način, da učite iz uspeha i neuspeha, kako svog tima tako i svojih saradnika, svoje konkurencije, uopšte iz svih dostupnih iskustava. Potrebno je samo pitati se i otvoriti um za različita rešenja. Naš generalni direktor ističe da mi ovde cenimo radoznalost i to je njegov konstantan zahtev prema nama zaposlenima.

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

Vera Živković: Smatram da treba koristiti prednosti digitalizacije, ali isključivo u skladu sa svrhom i prirodom odnosa u kome se nalazimo s osobom s kojom komuniciramo. Postoje jasno utvrđena pravila kako se komunicira s državnim organima, Centralnim registrom, poreskom upravom, s kolegama i slično. Kod mene je Facebook rezervisan, na primer, za prijatelje, rodbinu i najbliže kolege, Instagram za to da pratim stranice ličnosti ili oblasti koje me interesuju, LinkedIn za potencijalne kandidate i networking s kolegama iz struke, a Viber sada svi koristimo za što bržu komunikaciju i privatno i poslovno.

Međutim, po mom mišljenju, od samog kanala komunikacije mnogo važniji je osnovni princip komunikacije – da pažljivo slušamo i isto tako pažljivo komuniciramo, uzimajući u obzir cilj, osobe uključene u komunikaciju, kao i rezultate koje želimo da postignemo.

HRM

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

Vera Živković: Mislim da je ovaj posao odabrao mene. U kompaniji EKO Serbia radim već 14 godina. U početku sam se





ih je broj kompanija uveo u to vreme. Moja karijera je započela na potpuno neobičan i neplaniran način, gde sam radila na razvoju zaposlenih i izradi kurikuluma za edukaciju zaposlenih na engleskom jeziku, ali iz različitih oblasti, kao što su finansije, nabavka, prodaja, IT itd. Vremenom sam naučila kako funkcionišu procesi, sektori, intersektorska povezanost, uzroci i posledice kao i opise poslova, što me je dalje vodilo, naravno, u ljudske resurse. Kombinacija stečenih znanja i uspeh koji je došao nakon određenog vremena vodili su me da nastavim karijeru u ljudskim resursima.

Kada pričamo o prednostima posla kojim se bavim, svakako je to svakodnevna komunikacija s ljudima iz različitih oblasti, timova, podrška i oslonac u njihovom razvoju, deljenje iskustva i sticanje novog i na kraju deljenje životnih priča. Svakim danom situacije su nove, neponovljive, neke srećne, neke tužne, iz nekih izlazimo na ovaj ili onaj način, različit, ali to mi sve ukupno iz dana u dan obogaćuje život i čini ovaj posao nezamenjivim. Samo saznanje da ste nekome pomogli ili doprineli nečijem uspehu, učestvovali u njegovom ili njenom teškom ili lakom trenutku ispunjava me i naravno ne dozvoljava da odustanem.

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

Dragana Popov Perić: Što se tiče uloga, najviše uživam i doprinosim kada se bavim nekim specifičnim pitanjima ili strateškim menadžmentom, a gde imam zadatke kada mogu da kombinujem čitavo iskustvo iz različitih industrija, posebno s izletom u dimenziju finansija.

Inspiraciju nalazim u timu koji radi sa mnom, u sjajnim kolegama i koleginicama koji vode timove, u rezultatu, kao što je, na primer, razvoj člana tima u menadžera tima, spajanje različitih učesnika u procesu i uspeh kada među velikim brojem kandidata ili kandidatkinja pronađemo pravi spoj.

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

Dragana Popov Perić: Apsolutno se slažem. Moj tim je poseban i ne znam da li je potrebno da naglasim da je najbolji. Moj prvi saradnik tj. saradnica je Ivana Rankov, koja radi na poziciji *Senior HR Generalist*-e, a s kojom sam imala priliku da saradujem i u nekim od prethodnih kompanija. Tamara Mijailović nam se pridružila pre nekoliko meseci, najpre kao praktikant, a potom i kao stalni član posade, a kao predstavnik nove generacije, s diplomom ekonomskog fakulteta i interesovanjem za marketing, brzo ulazi u oblast ljudskih resursa.

bavila marketingom, a zatim mi je generalni direktor ponudio mesto HR-a. Meni je bila neverovatna činjenica da me je on video u toj ulozi pre mene same. Zatim su mi se sklopile kockice; setila sam se očiglednih primera – recimo, kada su mi se kolege obraćale za pomoć pri formulaciji ciljeva, kada sam osim marketinga i eksterne komunikacije postala zadužena i za internu komunikaciju itd.

Prednosti našeg posla su mnogobrojne: dinamično i zanimljivo radno okruženje, komunikacija i procesi koji se odnose i primenjuju na celokupnu organizaciju, direktna saradnja kako se menadžmentom kompanije i grupacije tako i sa svim sektorima organizacije, učešće u odabiru novih zaposlenih, onboarding-u, kao i svim aspektima poslovanja, razvoja i napretka svih zaposlenih i učešće u uspehu cele organizacije. S druge strane, nedostaci su visok nivo stresa, ne samo zbog redovnih i *ad hoc* kratkih rokova ili ogromnog obima aktivnosti, što je realnost u svim funkcijama organizacije, već i zbog potencijalnog neuspeha u pojedinačnim oblastima HR funkcije – neuspeha u odabiru zaposlenih, neefikasnih treninga, niskog engagement-a zaposlenih, konflikata u komunikaciji između zaposlenih, disfunkcionalnih timova i radnih sporova.

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

Vera Živković: Najviše me inspiriše menadžment radnog učinka, upravo zbog kompleksnosti procesa, konstantnog napora koji ulažemo da unapredimo proces i učinimo ga krunom redovnih koučing i fideb sesija tim lidera i članova tima, umesto godišnjeg neprijatnog, stresnog i prilično nepreciznog mehanizma, kome se ne raduju ni zaposleni ni menadžeri.

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

Vera Živković: S obzirom da smo angažovali spoljne saradnike za procese u okviru HR funkcije, HR tim u našoj kompaniji nije veliki. Moja koleginica Aleksandra je psiholog, izuzetno je odgovorna, detaljna, precizna i pouzdana, a pri tom je vrlo mlada i pripada generaciji milenijalaca. Aleksandru smo izabrali putem programa stručne prakse, na koji sam posebno ponosna, jer mladim studentima, apsolvencima ili diplomcima s izraženim potencijalom i željom za konstantnim usavršavanjem pruža neprocenjivo iskustvo rada u internacionalnoj korporativnoj sredini na tačno definisanim zadacima i uz obavezno dodeljenog mentora, koji prenosi znanje i iskustva. Neretko praktikanti postaju deo našeg stalnog tima, donoseći novu energiju i ideje!





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

Dragana Popov Perić: Da, u odnosu na moj početak, danas je tržište potpuno drugačije. Kada govorim o početku, mislim na 2000. godinu. Moja generacija je tada imala malo teži put do radnog mesta, i mnoge bivše kolege i kolegice počinjali su da rade kao studenti prve ili druge godine fakulteta, i paralelno s poslom završavali su studije i pokušavali da se izbere za svoje mesto. Danas, posebno u nekim industrijama, mladi ljudi uglavnom brzo dolaze do posla, brzo očekuju napredak u karijeri i brzo menjaju poslove.

Što se tiče ljudskih resursa, imamo veliki broj mladih ljudi u ljudskim resursima koji donose novine i trude se da prate svetske trendove za koje su neke kompanije spremne, a neke tek koračaju prvim koracima na tom putu. Uloga ljudskih resursa bi morala da se promeni u strateškom smislu, tj. da se prepozna značaj i, na kraju, neminovnost ulaganja u zaposlene u odnosu na potrebe tržišta rada kako bismo mogli odgovoriti zahtevima poslovanja.

PRIVATNO

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

Dragana Popov Perić: Upravo to što živimo brzo... U poslednje vreme sama sebi postavljam upravo ovo pitanje.



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

Vera Živković: Mnogo je trendova u modernom poslovanju, pa tako i u HR-u: *Employer Branding*, *Talent Management*, *Coaching*, redovan, gotovo svakodnevni feedback ne samo od strane nadređenog već i od članova tima, kolega na istom nivou (360), transparentni razvojni planovi, konstantan rad na identifikovanju poslova i veština potrebnih u organizaciji, istraživanja i ankete pomoću kojih utvrđujemo šta zaposleni žele, šta ih ispunjava, angažuje, svest o tome da imamo možda i razmažene zaposlene, pogotovo milenijalce, koji mnogo očekuju od nas, i izazov da to pružimo, ogroman dijapazon vidova komunikacije (s kandidatima i zaposlenima) *gamification* kao način predstavljanja poslodavca potencijalnim kandidatima. Izazov je kreirati jedinstveno iskustvo ka potencijalnim kandidatima (*employee value proposition*), koje istinski živimo u timu, sa zaposlenima. A sve ovo raditi po načelima održivog razvoja.

PRIVATNO

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

Vera Živković: Dala bih isti savet koji dajem i praktikantima i novim mladim zaposlenima, u okviru *general orientation pro-*



Jednostavno, godine su prošle velikom brzinom, često sam se pitala kada, kako, gde. Ono što bih sada sebi rekla jeste definitivno da može i sporije i da nema potrebe žuriti jer neke momente možda propustite, a oni se ne mogu ponoviti. Ne kajem se zbog odluka, nekada teških, koje sam morala da donesem, ali svakako bih sada, s ovim iskustvom, usporila. Možda je i malo nezahvalno pričati o prošlim vremenima jer je potpuno drugačija percepcija čoveka pre 20 godina i danas, tako da, čak i da se nekim vremeplovom vratim u prošlost, ne verujem da bih sebe poslušala.

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

Dragana Popov Perić: Pokušavala sam da se setim nekog blama iz detinjstva, ali mi nije pošlo za rukom. Imamo ih svi pa ih imam i ja sasvim sigurno, međutim, odgovor na ovo pitanje morala bih da obezbedim kada se budem prisetila nekog koji bi zaista bio zanimljiv čitaocima, redakciji i meni.

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

Dragana Popov Perić: Teško je i veliki je izazov. Često nam se plasiraju različite priče putem medija o uspehu jedne žene na svim ovim poljima. Iz iskustva znam da je to izuzetno teško i praktično neizvodljivo koliko god se trudili. Svaki od pomenutih aspekata života u nekom trenutku bude u fokusu; to je ono što zavisi od nas. Dan nam traje samo 24 sata, od toga osam sasvim sigurno provedemo na poslu, a još minimum dva provedemo na putu do posla i od posla do kuće. Dolazimo do toga da vam ostane samo par sati koje morate nekako rasporediti na porodicu, prijatelje i ponekad spavanje. Svakako, prioriteti se promene u životu i uvek se trudim da najveći deo vremena koje imam na raspolaganju ostavim za porodicu i roditelje, a prijatelje viđam kada svaka strana nađe slobodno vreme za kaficu ili izlazak, i tada se trudim da svaki trenutak s njima maksimalno iskoristim. Da bih mogla da se ostvarim u svim ulogama, važna je i kompanija u kojoj sam danas, Geodis, i upravo fleksibilnost i stabilnost poslovanja i izvanrednost timova s kojima radim mi omogućavaju lakše i brže ostvarivanje rezultata, što svakako ostavlja više energije za ostatak dana i za porodicu, koja mi je uvek nepresušan izvor motivacije za sve što radim i postižem.

grama – da su rad, trud, zalaganje, orjentisanost ka kompanijskim i ličnim poslovnim ciljevima, nove ideje, profesionalna i korektna komunikacija, kao i timski duh uvek najbolji izbor!

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

Vera Živković: Imala sam pet godina, a moj brat sedam, i ostajali smo sami kod kuće, brižljivo poštujući savete roditelja da nikome ne otvaramo vrata, kao i sve one savete vezane za bezbednost. Iz ove perspektive, s dvoje dece tog uzrasta, ovo mi izgleda kao potpuno neverovatna i strašna ideja, ali tada, u nekom bezbrižnijem vremenu, sve je funkcionisalo besprekorno... osim ponekad. Toga dana, brat i ja smo rešili da malo „popravimo svoje frizure” i uzeli smo makaze. Ukratko, mama se šokirala kada je došla na pauzu za doručak i ugledala dvoje „nepoznate” i prilično ćelave dece, a tata nas je po hitnom postupku odveo kod brice i ošišao na „nulu”. Kada moji najbliži prijatelji vide fotografiju nakon te avanture, obično me pitaju: „A kada si promenila pol?”

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

Vera Živković: To je pitanje na koje bi sve žene volele da dobiju odgovor! Mi konkretno imamo blizance, ali nam bake i deke svesrdno pomažu od samog početka. Mislim da će se svi složiti da je rešenje u harmoniji u porodici i, ako nisu svi nesebično angažovani, neko će se uvek osećati razočarano i iznevereno. Pokušavamo da vaspitamo decu da i ona imaju svoje poslove u kući. Zapravo, niko od nas ne treba da bude gost u svojoj kući – svi treba da damo doprinos. Takođe, naše pravilo je da sve vreme van posla provodimo s decom (dok ona to još žele), a da viđanja s prijateljima, sport, filmove ili pozorište, koliko god je to moguće, organizujemo kada ona spavaju.





I za kraj nekoliko pitanja iz klasičnog spomenara.

Omiljena knjiga

Ovo je teško pitanje za nekog ko je završio književnost, doduše englesku, ali knjige me prate još od najranijeg detinjstva i veliki je broj mojih omiljenih knjiga. Na svako prethodno pitanje mi je bilo lakše da odgovorim. Izdvojiću Malog princa samo zato što mogu uvek da ga čitam ispočetka, mada su uvek tu i dela Crnjanskog, Dostojevskog, Bodlera, Isidore Sekulić, Mike Antića itd.

Muzika koju slušate

Rano detinjstvo, ali baš rano, pratili su zvuci bendova poput Led Zepellin, Deep Purple, Beatles, kasnije Joy Division, Sisters of Mercy, Ramones, stari domaći rok, da bih nakon rok muzike završila u zvucima džeza, iako je ponekad lepo opustiti se s prijateljima uz neku starogradsku muziku, kao što su Zvonko Bogdan ili Tozovac.

Mesta na koja izlazite

Nekada su to bili čuveni KST, Optimist i Che Guevarra, pa Bitef, a sada su to svako igralište, igraonica, trg ili kej na kojima mogu da sa suprugom uživam u odrastanju svog deteta.

Najlepše putovanje

Najlepše je svakako putovanje sa suprugom na Rodos, iako sam imala prilike da posetim to ostrvo i ranije nekoliko puta. Planiramo isto putovanje sa sinom kada malo poraste.

Najzabavniji drug i drugarica

Svi moji prijatelji su zabavni, svako na svoj način. Ne bih smela da pomenem nikog posebno jer, ako im ikada ove rečenice dospeju u ruke, moraću da odgovaram na pitanje zašto nisam i njega/nju pomenula i zašto nisu više zabavni, tako da će ovo pitanje možda dobiti odgovor u nekom usmenom, neobaveznom ćaskanju, a sigurno će ga biti na nekom od skupova koje MCB organizuje i drži nas na okupu, budnima.

I za kraj nekoliko pitanja iz klasičnog spomenara.

Omiljena knjiga

To su knjige još iz redovne lektire sa studija engleskog jezika i književnosti – „Orkanski visovi” Emili Bronte i „Tess of the D’Urbervilles” Tomasa Hardija. Tu su, po mom mišljenju, dva najsnažnija ženska književna lika u engleskoj književnosti tog vremena. Danas je to uglavnom *self-help* literatura – izdvojila bih „Fokusiranost” od Danijela Golemana. On je definisao izraz „PAID” (pressure, always on, information overloaded and distracted) – uvek pod pritiskom, konstantno dostupni, pretrpani informacijama i dekoncentrisani.

Muzika koju slušate

Nekada su to bili rok i metal, a sada uglavnom pop (Ed Sheeran ili Željko Joksimović), a na poslu klasična muzika za koncentraciju s YouTube-a.

Mesta na koja izlazite

Parkovi i bašte restorana koji imaju i igrališta. Uveče jako retko izlazimo, a tada radije biramo pozorište nego klub.

Najlepše putovanje

Svakako medeni mesec (Barselona i Azurna obala), a osim toga nepregledne, osunčane skijaške staze Val Gardene. Mi obožavamo putovanja i svesna sam da nije korektno neka od njih posebno izdvojiti.

Najzabavniji drug i drugarica

Ovde moram istaći svoju dugogodišnju prijateljicu i kolegicu Mariju Lukić, menadžera za marketing i komunikacije u našoj kompaniji, budući da se sama nominovala za ovu poziciju (kao pravi predstavnik marketinga), a i svi moji prijatelji koji je znaju složili bi se s ovim izborom, tako da možemo reći da je ona jednoglasno izglasana za ovu zavidnu titulu! Naš profesor filozofije je govorio da osobe koje su duhovite moraju ujedno biti i inteligentne i imati duha, a kada na to dodate kreativnost, zabava je zagarantovana!



KUĆNI LJUBIMCI

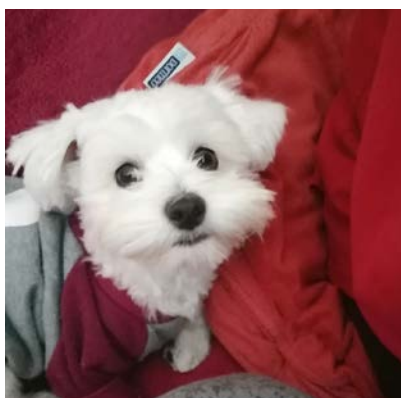
Bojan Šćepanović
Direktor
MENADŽMENT
CENTAR BEOGRAD

Boki najviše voli da provodi vreme sa svojom suprugom Sandrom i svojim najboljim čupavim prijateljem Popijem. Boki + Popi to su srca dva ...<3



Dragana Dragić
Rukovodilac projekta
ljudskih resursa
ŽELEZNICE SRBIJE

Dragana pored dve fenomenalne ćerke Tijane i Marije ima još jedno dete, preslatkog maltezera Badija.

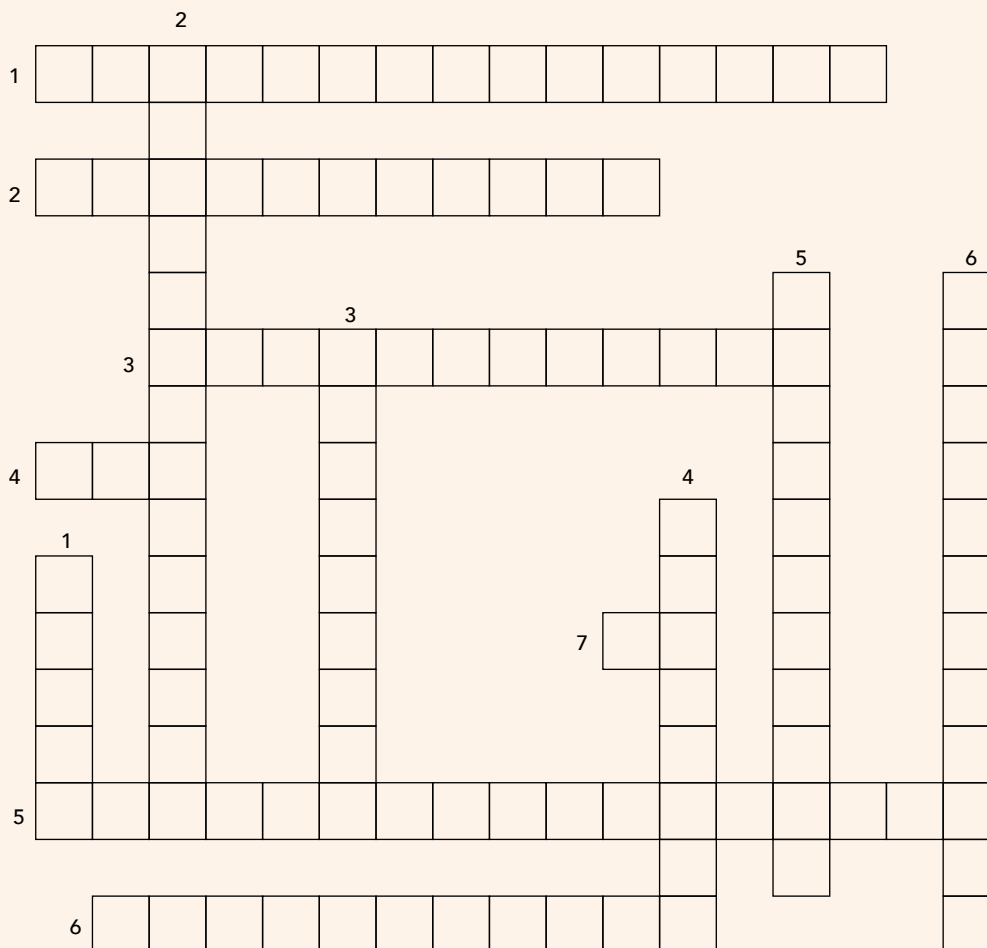


Stefan Kovačević
Key Account Manager
MENADŽMENT
CENTAR BEOGRAD

Od kad nam se kolega Stefan pridružio u MCB-u mi se više ne bojimo ničega. Jer nas sada čuva opasni pas Bleki.



UKRŠTENE REČI



HORIZONTALNO

- Služba čiji posao obuhvata sve aktivnosti o radnim odnosima.
- Proces u kom se dolazi do odgovarajućih kandidata za određeni posao.
- Identifikovanje sadržaja posla u smislu sagledavanja svih aktivnosti koje se na jednom radnom mestu odvijaju, kao i zahteva posla koje je potrebno ispuniti kako bi se ostvarili najbolji mogući rezultati.
- Indikatori za merenje ciljeva i učinkovitosti zaposlenih (skraćenica na engleskom)
- Deo sistema srednjeg obrazovanja i vaspitanja u kome se kroz teorijsku nastavu i vežbe u školi i učenje kroz rad kod poslodavca, stiču i usavršavaju znanja i veštine u skladu sa planom i programom nastave.
- Stil komunikacije koji obuhvata iskazivanje misli, osećanja i uverenja na direktan, iskren i socijalno prihvatljiv način, uz uvažavanje prava drugih ljudi.
- Korišćenje algoritama koji oponašaju ljudsku inteligenciju kako bi se izvele kognitivne funkcije i rešili problemi, olakšala regrutacija, omogućilo predviđanje odlaska zaposlenih iz kompanije itd. (skraćenica na engleskom).

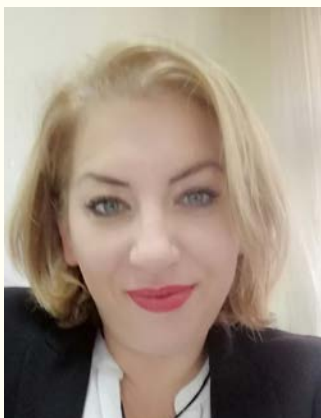
VERTIKALNO

- Virtuelna platforma na kojoj se skladište podaci.
- Korišćenje tehnologije da bi se HR učinio efikasnijim.
- Pojam koji označava uticaj jedne osobe na druge članove grupe radi ostvarenja definisanih ciljeva grupe ili organizacije.
- merljiv rezultat koji je zaposleni ostvario, individualni doprinos zaposlenog u ostvarenju organizacionih ciljeva u jednom vremenskom periodu.
- proces prevođenja pojedinca iz organizacije u drugu kompaniju, prema njihovom profesionalnom profilu, koji podrazumeva i psihološku podršku kako bi se kandidati bolje nosili sa gubitkom posla.

Spomenar

Na 30 laganih ličnih pitanja u ovom broju HR magazina odgovarali su Dragana Dragić i Dragana Marinković.

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!



DRAGANA DRAGIĆ
 Rukovodilac projekta
 ljudskih resursa
 ŽELEZNICE SRBIJE

1. Gaga
2. 16. septembar 1979.
3. Devica - Ribe
4. sestra Jelena
5. CK
6. odgovornost, timski duh, inovativnost, ljubav, vera, empatija, praktičnost
7. sitničavost, preterana analiza, zabrinutost, rad rad i samo rad
8. srpski jezik i tehničko crtanje
9. pisac
10. Dejan
11. plava
12. Nikola Simić, Ričard Gir, Julia Roberts
13. Balkanska međa, Doručak kod Tifanija
14. Mučke, Alo alo
15. Džeri
16. zavisno od raspoloženja
17. Bora Đorđević
18. Ivo Andrić
19. šetnja, prelistavanje časopisa
20. 1960
21. pas
22. rukomet
23. Crvena zvezda
24. Moskva, Beograd
25. nemam
26. supa
27. večer
28. Vizionar, inovator, entuzijasta
29. Gde vidite sebe za 10 godina?
 Sa Sandrom i Popijem, na Trešnji, gajimo organsku hranu za unuke
30. Veliki i iskren pozdrav



DRAGANA MARINKOVIĆ
 HR menadžer
 SUNCE MARINKOVIĆ

1. Gaga
2. 07.10.1983.
3. Vaga
4. Dva najbolja starija brata
5. Givenchy Very Irresistible
6. Pravednost
7. Preosetljivost
8. Psihologija i matematika
9. Farmaceut
10. Vlada, Vlada, Ana, Tijana
11. Plava, crna
12. Edward Norton, Charlize Theron
13. Američka istorija X, Prestiž, Bekstvo iz Šošenka
14. Prijatelji
15. Duško Dugouško
16. Sve u skladu sa ambijentom, atmosferom, raspoloženjem...
17. Bajaga
18. Efraim Kišon
19. Šta mi deca kažu :)
20. Vreme svog studiranja
21. Panter
22. Košarka
23. Partizan
24. Rim, Moskva
25. Daaa, Đorđe
26. Dvourumim se između maminog paprikaša i gibanice
27. Veče
28. Simpatičan gospodin sa kućom :)
29. Koje tri stvari bi poneo na pusto ostrvo?
 Sandru, Popija i romane Agate Kristi
30. Sunčani pozdrav!





HRM

KLUB

NAJVEĆI KLUB
ZA HR PROFESIONALCE

300 ČLANOVA

60 PANELISTA

8 SASTANAKA

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



www.mcb.rs

3. HRM KONGRES 2020.

25. februar 2020.
Beograd / Crowne Plaza Hotel

- * 500+ učesnika
- * 80+ panelista
- * 14 panela



MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD

mcb
edukacija

Generalni sponzor

ORACLE

