

HRM

6. HRM kongres

500+ HR direktora
na jednom mestu

Autori

Vladimir Aleksić, MATIS

Danijela Havrilčak, MK GROUP

Intervju

**Suzana
Marović**

TELEKOM SRBIJA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

Broj 1 za performanse



- / Od 2001. godine razvijamo kompanije i pojedince.
- / Mi smo fokusirani na konkretne kompanijske biznis ciljeve kao što su EBITDA, FCF, OEE, NPV. Istovremeno, razvijamo i zaposlene i motivišemo ih za promene.
- / Volimo rad sa klijentima i izuzetno smo profesionalni u svemu što radimo, bez obzira da li je to trening, konsalting, uvođenje softvera, kongres ili izdavaštvo.
- / Koristimo najbolje globalne prakse kao što su nemački controlling, japanski kaizen, američko pregovaranje ili švajcarske IBCS standardi. Hajde da zajedno podignemo Vaše rezultate!

www.mcb.rs



HRM

MAGAZIN O LJUDSKIM RESURSIMA

IZDAVAČ



Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189
+381 11 3047 126
+381 63 8500 991
office@mcb.rs; www.mcb.rs

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK
Milica Šćepanović

REDAKCIJA

Bojan Šćepanović, Pavle Šćepanović, Sandra Šćepanović, Helena Kasavica

GOSTI BROJA

Suzana Marović, Danijela Havrilčak, Vladimir Aleksić, Savo Bakmaz, Zoran Kostić, Tone Stanovnik, Milica Netković, Tamara Jovanović, Mladen Miladinović, Svetlana Radović, Maja Ignjatović, Žaklina Teofilović, Sofija Čerović, Sanela Kuč, Zlata Kolev, Jelena Dragović Trebješanin, Milena Đurđević, Nataša Kravić, Dragan Reščik, Milica Stojković, Dr Ana Lazarević, Isidora Gatarić, Srđan Stojković, Jelena Stojković, Milana Prebuđila, Bojan Rakić, Ivana Pupić, Nevena Kuzmanović Bužimkić, Anja Rich, Hristina Radovanović, Viktor Dojchinovski, Fisnik Oseku, Danijela Milosavljević, Hristina Mandić, Zlatan Deljković, Nada Knjeginić Mirković, Biljana Lončar, Aleksandar Milivojević, Dragana Mladenović, Nikoleta Čavić, Zorica Širgić, Ružica Vidić, Katarina Vladić, Marija Tatarević, Ivana Milosavljević, Katarina Jovanović Čorlija, Vera Živković, Ivana Kostić, Milica Brajković, Miloš Antić, Marija Guteša, Bojan Skakavac, Olivera Zdravković, Bojana Vesić Antić, Nevena Cvetković, Iva Trezić, Jelena Lukić, Snežana Dragičević, Ivana Janković Đorđević, Saša Nedeljkov, Dejana Manić Kavgić, Žarko Savić, Maja Bunčić, Darija Živković, Bojana Vasiljević, Jelena Radoja, Dragana Jocić

DIZAJN

BlackBox

FOTO

Dalibor Danilović

www.mcb.rs
www.cfo-kongres.rs
www.sales-kongres.rs
www.factory-kongres.rs
www.hrm-kongres.rs
www.masterclass.rs

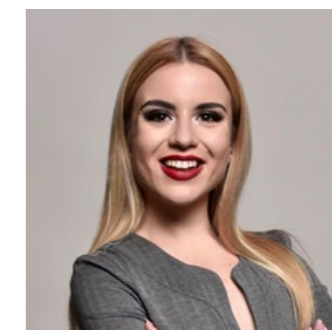
Dragi čitaoci,

Sa velikim zadovoljstvom predstavljamo vam peti broj HRM magazina, vašeg proverenog izvora inspiracija, znanja i ideja iz sveta HR industrije. Kao i u prethodnim izdanjima, naš cilj je da vam pružimo sadržaj koji osnažuje, informiše i podržava vaš rast i razvoj.

U ovom izdanju fokusiramo se na teme koje oblikuju budućnost HR industrije: digitalizaciju procesa, primenu novih tehnologija u upravljanju talentima i razvoj zaposlenih. Poseban akcenat stavili smo na uspešne prakse, iskustva globalnih kompanija i domaćih organizacija u stvaranju motivisanih i produktivnih timova.

Pored toga, bavimo se izazovima sa kojima se suočava HR industrija – od promena na tržištu rada i razvoja veštačke inteligencije, do upravljanja talentima i optimizacije radnih procesa. Verujemo da će vam ovaj broj HRM magazina pružiti vredne uvide i pomoći u definisanju strategija za izgradnju uspešnih timova i održivog poslovanja.

Uživajte u sadržaju petog broja!



Milica Šćepanović

RUKOVODILAC KONSALTINGA
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD

AKADEMIJA CONTROLLINGA



VAŠA ULAZNICA U SVET MODERNOG CONTROLLINGA

O TRENINGU

Akademija controllinga je nemački sertifikovani program razvijen po licenci CA Controller Akademie Minhen, lidera u controllingu od 1971. godine. Program kroz pet modula pruža praktična znanja i alate koji su standard u nemačkim i međunarodnim kompanijama. Materijali su prevedeni i prilagođeni srpskom tržištu, uz zadržavanje nemačkog kvaliteta.

SADRŽAJ

- Controlling sistem: principi, uloga controllera, strategijsko planiranje
- Alati controllinga: finansijski, prodajni, cenovni i troškovni controlling
- Controlling planiranje: budžetiranje, analiza rizika, trendovi
- Psihologija i izveštavanje: komunikacija, liderstvo, vizuelizacija izveštaja
- Timski rad i prezentacija: rešavanje problema, efektne prezentacije

CILJNA GRUPA

- Akademija je namenjena svim profesionalcima u controllingu i finansijama: controller, plan i analiza, FP&A, reporting, plan, ekonomika i analiza, performance management, izveštavanje, analitičar, budžetiranje, business intelligence, računovodstvo, finansije, finansijski direktor.
- Na akademiju dolaze i pojedinci koji žele da prošire svoje znanje iz controllinga, kao i početnici.

KORISTI ZA VAS

- Sticanje međunarodno sertifikovane diplome
- Ovladavanje ključnim alatima i tehnikama controllinga
- Direktna primena nemačkih standarda u lokalnom okruženju
- Umrežavanje i razmena iskustava sa kolegama
- Praktični primeri za brzu implementaciju u kompaniji

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 15 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	3.900 € za jednog polaznika	24.000 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs

12 6. HRM kongres

24.02.2025. | Hotel Crowne Plaza Beograd

- 14 **CEO.** Transformacija liderstva: Kako CEO i HR mogu zajedno voditi kompaniju kroz promene?
- 18 **HR KAO STRATEŠKI BIZNIS PARTNER.** Od operativne podrške do strateške uloge: Evolucija HR-a u savremenom poslovanju.
- 28 **RAZVOJ LIDERSKIH VEŠTINA.** Investicija u ljude, rezultat za biznis.
- 32 **BENEFITI I ZADRŽAVANJE TALENATA.** Benefiti koji privlače i zadržavaju: Šta zaposleni zaista žele?
- 36 **PRIMENA VEŠTAČKE INTELIGENCIJE U HR-U.** HR u eri AI: Inovativni alati za efikasnije donošenje odluka
- 42 **SOFTVER ZA HR I AUTOMATIZACIJA.** Tehnologija u službi ljudi: Softver i automatizacija kao katalizatori promene
- 46 **EMPLOYER BRANDING.** Privlačenje najboljih kroz priče o vrednostima.
- 50 **GENERACIJSKE RAZLIKE.** Od Baby Boomer-a do Gen Z: Izazovi i prilike za HR.
- 56 **UPRAVLJANJE ODSUSTVOM.** Balans između potreba zaposlenih i poslovnih ciljeva.
- 60 **ANALITIKA PODATAKA ZA HR.** Moć brojeva: Donošenje odluka zasnovano na činjenicama.
- 64 **EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO KLJUČ LIDERSTVA.** Razumevanje sebe i drugih: Kako emocionalna inteligencija oblikuje uspešne lidere?



- 70 **RAZVOJ TALENATA I NASLEDNIKA.** Kako pripremiti sledeću generaciju lidera?
- 74 **PEOPLE & CULTURE.** Od kulture do performansi: Ljudi kao srž organizacione uspešnosti.
- 78 **KOUČING KULTURA.** Osnaživanje zaposlenih za lični i profesionalni rast.
- 84 **ONBOARDING PROCESI.** Od prvog dana do uspeha: Kako uspešan onboarding gradi lojalnost.
- 90 **SPONZORI.** BLUE COLIBRI, GO PRO, PANTHEON, CP SECURITY, ŠPICA, SD WORX ADRIATICS, EHRM, SHOPPSTER

Intervju

- 102 **Suzana Marović,** Direktor sektora za razvoj ljudskih resursa, TELEKOM SRBIJA

Struka

- 108 Interni coaching – zašto da? – **Danijela Havrilčak,** Group Human Resources Director, MK GROUP
- 114 Kad fabrika ne sme da stane: Pametne strategije za upravljanje odsustvima – **Vladimir Aleksić,** Direktor sektora pravnih i kadrovskih poslova kompanije, MATIS
- 118 Zašto vas neki ljudi odmah nerviraju, dok s drugima kliknete kao da se znate godinama? – **Milica Šćepanović,** Rukovodilac konsaltinga, Menadžment Centar Beograd

122 Zabava



AKADEMIJA ZA SUPERVIZORE

RAZVIJTE SUPERVIZORE U LIDERE PROMENA, A NE MENADŽERE PROBLEMA

O TRENINGU

Akademija za supervizore traje 15 dana i podeljena je u 5 modula po 3 dana:

1. Upravljanje performansama

- Postavljanje ciljeva, praćenje rezultata, analiza odstupanja
- KPI analiza (S+QCD+P model, NVA, OEE, OTIF, MTBF, MTTR, FPY, COPQ)
- Upravljanje prioritetima, organizacija rada i resursa

* TWI Job Methods (JM)

3. Rešavanje problema

- TWI Job Relations (JR) – izgradnja odnosa i rešavanje sukoba
- Metode za brzo donošenje odluka (STOP, SCAMPER)
- Eskalacija problema i efikasno vođenje stand-up sastanaka

4. Obuka i razvoj tima

- Planiranje i realizacija On-the-Job Training (OJT)
- Davanje feedback-a i razvoj

- autonomije kroz delegiranje
- Razvoj liderskih veština i kulture povratne informacije
- **5. Operativna efikasnost**
- Eliminisanje gubitaka, Value Stream Mapping, SMED, Kanban
- Root Cause Analysis (5 Why's, Ishikawa)
- Toyota KATA coaching – razvoj proaktivnog razmišljanja i stalnog unapređenja

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen prvoj liniji liderstva: supervizorima, tim liderima, poslovođama, group liderima, smenskim vođama, menadžerima operacija, logistike, održavanja, energetike, maloprodaje i supply chain-a. Posebno je koristan za zaposlene koji upravljaju timovima i procesima u dinamičnom operativnom okruženju ili koji se pripremaju za liderske pozicije.

KORISTI ZA VAS

- Razvijanje supervizora koji vode, motivišu i razvijaju timove
- Jačanje odgovornosti i operativne efikasnosti u svakodnevnom radu
- Primena Lean, TWI i KATA metodologija za trajna poboljšanja
- Poboljšanje donošenja odluka zasnovanih na podacima (KPI)
- Smanjenje gubitaka, bolja organizacija rada i jača kultura neprekidnog unapređenja

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 8 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	4.800 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs



6. HRM KONGRES 2025.

U organizaciji Menadžment Centra Beograd, 24.02.2025. u Hotelu Crowne Plaza u Beogradu, održan je 6. HRM Kongres, okupivši 500 direktora HR sektora i menadžera ljudskih resursa iz Srbije i regiona. Kongres je obuhvatio 18 panela i 8 prezentacija, sa fokusom na teme poput razvoja talenata, digitalizacije HR procesa, organizacione kulture i strategija zadržavanja zaposlenih. Panelisti, među kojima su bili vodeći stručnjaci iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, kao i predstavnici domaćih i međunarodnih kompanija, podelili su svoja iskustva i izazove, dok su učesnici imali priliku da diskutuju o aktuelnim trendovima i inovativnim rešenjima u HR sektoru. Ovaj kongres je omogućio umrežavanje i razmenu znanja, doprinoseći daljem unapređenju HR praksi u regionu.





Savo Bakmaz

GENERALNI DIREKTOR
MAXBET



CEO TRANSFORMACIJA LIDERSTVA: KAKO CEO I HR MOGU ZAJEDNO VODITI KOMPANIJU KROZ PROMENE?

Promene su danas jedina konstanta. U svetu gde kompanije balansiraju između međunarodnih strategija i lokalnih tržišnih specifičnosti, pitanje prilagođavanja i fleksibilnosti postaje ključno. Kako obezbediti da globalni ciljevi ne uguše lokalne potrebe zaposlenih? Kako se uspešno upravlja akvizicijama i restrukturiranjem? I kako se organizacije transformišu iz klasičnih hijerarhijskih struktura u agilne, prilagodljive sisteme rada?

Ali, iza svih procesa, digitalizacije i strategija – stoje ljudi. Bez angažovanih zaposlenih, bez sposobnih menadžera i bez razumevanja generacijskih razlika,

nijedna promena nije održiva. Kako CEO i HR zajedno rade na razvoju liderstva i podsticanju inovativnosti? Kako kreiraju organizacije koje će privući i zadržati nove generacije zaposlenih?

Uz sve ove izazove, trendovi poput digitalizacije i rada od kuće fundamentalno menjaju način na koji poslujemo. Predviđa se da će više od 80% HR procesa do 2030. biti automatizovano, dok se broj zaposlenih koji rade hibridno ili potpuno remote povećao značajno u poslednjim godinama. Šta to znači za budućnost rada i ulogu CEO-a i HR-a u vođenju kompanija?

Prošli smo kroz ogromnu tranziciju u poslednje četiri godine. Od industrije koja nije bila u potpunosti regulisana, došli smo do složenog i obimnog poslovnog procesa. Ta promena nije bila laka – suočili smo se s mnogim izazovima, doneli teške odluke i učili iz svakog koraka. Na tom putu, neki od ljudi koji su doprineli rastu MaxBet-a nisu uspeli da se prilagode novim okolnostima. Razumemo koliko je teško promeniti način rada u okruženju koje se brzo menja, ali menadžeri moraju da rastu zajedno sa organizacijom. To je ključ uspeha – spremnost da se prilagođavamo, da učimo i razvijamo se u skladu sa novim zahtevima tržišta.

Danas dolaze nove generacije kojima su važne drugačije stvari – fleksibilnost, balans između privatnog i poslovnog života, mogućnosti za razvoj. To znači da način vođenja ljudi mora da evoluirati. Upravljanje

kompanijom koja se širi nije isto što i upravljanje kompanijom u tranziciji. Svaka faza rasta donosi nove izazove, a mi moramo biti spremni da ih prepoznamo i odgovorimo na njih. Zato je HR tim moj najvažniji partner. Njihova uloga je ključna u osiguravanju da ne gubimo ljude zbog neadekvatnog ophođenja menadžmenta. Veoma vodimo računa o tome kakvu kulturu gradimo i kakav odnos menadžeri imaju prema zaposlenima. Kompanija ne može da raste ako ne sluša svoje ljude, ako ne razume šta ih motiviše i šta im je važno. Upravo iz tog razloga razvili smo niz benefita – mogućnost rada od kuće, rad mesec dana sa bilo kog mesta na svetu, privatno osiguranje i druge pogodnosti. Naš cilj je da stvorimo okruženje u kojem se zaposleni osećaju cenjeno, podržano i motivisano. Kada ulažemo u ljude, ulažemo u budućnost kompanije. Verujem da će sve biti lakše ako ih obučavamo, podržavamo i pružimo im prilike za rast.



Zoran Kostić

HR DIREKTOR
MICHELIN



Kao deo globalne kompanije, primena globalnih standarda i politika se podrazumeva. Uloga HR-a nije samo administrativna – njihov zadatak je da budu pravi partneri menadžmentu u sprovođenju tih standarda i obezbeđivanju jednakih prilika za razvoj svih zaposlenih. Ulaganje u ljude je mnogo važno, posebno u menadžment, jer upravo od njih zavisi kako će se timovi razvijati i da li ćemo zajedno dostići željene ciljeve.

Vođenje ljudi je složen proces koji zahteva posvećenost, razumevanje i prilagođavanje svakom pojedincu. Uspeh kompanije direktno zavisi od toga koliko pažnje posvećujemo razvoju zaposlenih i koliko smo spremni da ih podržimo u profesionalnom i ličnom napretku. Kada je reč o radu od kuće, situacija zavisi od prirode

posla. Iz perspektive fabrike, postoje pozicije koje jednostavno ne mogu da funkcionišu na daljinu – rad se mora obavljati na licu mesta. S druge strane, ključni rizik remote work-a je smanjena efikasnost. Zato lično preferiram rad iz kancelarije, jer omogućava bolju komunikaciju, jači timski duh i veću produktivnost.

Sprečavanje odlaska zaposlenih može se postići na više načina – ulaganjem u njih, pružanjem mogućnosti za napredak i adekvatnom motivacijom. Takođe, važno je imati plan naslednika i obezbediti zamene za ključne pozicije gde god je to moguće. Pored svega, potrebno je staviti veći fokus na emocionalnu inteligenciju, jer je to jedan od najvažnijih faktora za izgradnju zdravih i produktivnih radnih odnosa.



Tone Stanovnik

GENERALNI DIREKTOR
ŠPICA INTERNATIONAL



Svaka firma, pa i naša, počela je kao mala kompanija. Kada si na početku, svet deluje kao nedostižan cilj. Međutim, od samog starta, naša kompanija je imala viziju globalnog uspeha – upravo zato smo u ime Špica dodali International. Ta odluka nam je pomogla da izgradimo odnose i strategije koje su nas dugoročno dovele do razvoja.

Implementacija novih tehnologija postala je glavni zadatak u modernom poslovanju, posebno u HR sektoru. Administrativni poslovi moraju se automatizovati pomoću softverskih rešenja, jer upravljanje velikim brojem zaposlenih – bilo da ih je stotinu ili stotinu hiljada – zahteva preciznost i efikasnost. Ovaj izazov je posebno izražen danas, kada kombinujemo rad od kuće, rad na terenu i klasičan rad u kancelariji.

Veštačka inteligencija može značajno doprineti planiranju i analitici, ali je čovek i dalje taj koji donosi ključne odluke i vodi računa o korekciji podataka. Vreme koje štedimo zahvaljujući automatizaciji treba usmeriti na strategije koje donose pozitivne promene. Bez podrške HR-a, takve promene se neće dogoditi. HR nije samo administrativna podrška već i balans između poslovnih ciljeva i potreba zaposlenih. Direktor mora da razume da svaka ideja ne može biti prihvaćena ili odbijena bez kritičkog razmatranja. Važno je saslušati ljude, ali i prepoznati koje ideje donose stvarnu vrednost, a koje zahtevaju prilagođavanje kako bi bile ostvarive u praksi.



Milica Netković

GM PEOPLE AND PERFORMANCE
AIR SERBIA



Obožavam rad sa mladim ljudima jer donose novu energiju i sveže ideje. Tim s kojim sarađujem je pouzdan i odlično poznaje našu kulturu i ciljeve, a verujem da je ključno da se svako pronađe u onome što radi. Kada su ljudi motivisani i zadovoljni poslom, benefiti su višestruki – i za njih i za kompaniju. HR nije samo administracija, već glavni faktor u kreiranju okruženja gde se ljudi osećaju podržano i imaju prostor za rast. Posebno cenimo kada HR tim čine ljudi koji lako grade odnose i komuniciraju s kolegama. Nekada je korisno promeniti radnu sredinu – takva iskustva testiraju našu sposobnost povezivanja i prilagođavanja.

Burnout sindrom je veliki izazov savremenog poslovanja, a najbolji način da ga sprečimo jeste kroz jake timske odnose i međusobnu podršku. Tim mora biti sigurna luka u kojoj se ljudi osećaju saslušano i podržano. Osećam odgovornost da, kada je potrebno, prepoznam i rasteretim određenu osobu, jer ponekad su ohrabrujuće reči dovoljne da pomognu nekome u teškom periodu. Svi smo ljudi i svako ima pravo da ne bude uvek u svom najboljem izdanju. Važno je da pred menadžmentom otvoreno govorimo o izazovima i imamo objektivni uvid u rukovodioce, bez skrivanja problema iza rezultata. Naš zadatak je da pratimo brojke, kao i da razumemo šta stoji iza njih. Pravovremenom reakcijom možemo sprečiti odlazak ljudi i potencijalne gubitke. Ulaganje u ljude je ulaganje u budućnost kompanije.



Tamara Jovanović

PEOPLE DEVELOPMENT MANAGER
COMTRADE



U donošenju odluka često se suočavamo sa teškim izazovima, ali verujem da ne treba praviti razliku između ciljeva biznisa i želja zaposlenih – jer svi radimo ka istom cilju. Kada uvodimo organizacione promene koje možda nisu odmah prihvaćene, važno je da ih dobro iskomuniciramo i objasnimo njihov značaj. Jedan od primera je naša odluka da zaposlene vratimo iz hibridnog modela rada nazad u kancelariju. Možda smo među prvima u IT sektoru koji su napravili ovaj korak, ali želimo više komunikacije, interakcije i jaču povezanost među zaposlenima. Prisustvo u kancelariji doprinosi boljoj razmeni ideja i jačanju timske kulture.

Kada nekoga promovišemo na lidersku poziciju, trudimo se da mu pružimo adekvatnu podršku kroz rad jedan na jedan sa biznis partnerom. Proces počinje upoznavanjem sa funkcionisanjem organizacije i našim internim procesima. Nakon određenog perioda završavamo onboarding za lidera i kao HR tim dajemo povratnu informaciju – šta je uspešno savladano i na čemu još treba raditi. Povratna informacija nam pomaže da prepoznamo prostor za poboljšanje i usmerimo dalje korake razvoja. Preduslov svake promene jeste spremnost osobe da se menja, što znači da bez ličnog rasta nema ni napretka tima ni organizacije. Zato je komunikacija sa tim liderom prvi i najvažniji korak ka uspešnoj tranziciji i daljem razvoju.

HR KAO STRATEŠKI BIZNIS PARTNER OD OPERATIVNE PODRŠKE DO STRATEŠKE ULOGE: EVOLUCIJA HR-A U SAVREMENOM POSLOVANJU

Kroz čak četiri panela razgovarali smo o ulozi HR-a u savremenom poslovanju, s obzirom da je ova tema bila najtraženija među našim panelistima. Nekada je HR bio prepoznat prvenstveno kao operativna podrška – regrutacija, administracija, benefiti. Danas, HR mora biti mnogo više od toga. Kompanije koje HR tretiraju kao strateškog partnera donose bolje

odluke, imaju angažovanije zaposlene i ostvaruju bolje poslovne rezultate.

Ali kako se HR transformiše iz podrške u ključnog donosioca odluka? Kako balansirati između zahteva biznisa i potreba zaposlenih? Kako dokazati da su HR inicijative investicija, a ne trošak? Kako kreirati lidere, zadržati najbolje ljude i uspostaviti HR kao pokretača promena?



Mladen Miladinović

GROUP HR MANAGER
NECTAR GROUP


Naša uloga u HR-u jeste da prepoznamo potrebe biznis lidera, razumemo očekivanja i unapred se pripremimo za izazove koji dolaze. Ključno je da budemo proaktivni i uključeni u sve biznis ciljeve kompanije, jer samo tako možemo doprineti dugoročnom uspehu. Komunikacija igra presudnu ulogu – njome gradimo lojalnost, podstičemo uključenost i stvaramo poverenje među zaposlenima.


Adaptabilnost je danas neophodna. Moramo obratiti pažnju na način na koji pristupamo komunikaciji sa ljudima, jer od toga zavisi kvalitet odnosa u organizaciji. Lideri i menadžeri u kompaniji ne smeju zanemariti rad sa ljudima i svoj lični razvoj – to je temelj uspešnog rukovođenja. Naš cilj je da postavimo zahteve i očekivanja, kao i da stvorimo dvosmernu ulicu poverenja, u kojoj se jasno vidi da smo tu za ljude i da zajednički gradimo uspešnu radnu sredinu. Važno je kako nekome prilazimo, bez obzira na njegovu

poziciju, stvarajući iskren i otvoren odnos koji donosi najbolje rezultate.

Jedan od primera uspešne komunikacije i prilagođavanja jeste naš proces prijema mladih talenata kroz programe prakse. Razmišljali smo kako da im se obratimo na pravi način, a da pritom ostanemo dosledni vrednostima našeg brenda. Tako smo osmislili celokupnu kampanju povezanu sa fakultetima i našim energetskim pićima, čime smo stvorili prepoznatljiv i autentičan način komunikacije sa studentima. Ovaj korak nije samo strateški – on nosi suštinsku vrednost, jer pružamo mladima priliku da se razvijaju i započnu svoju karijeru u inspirativnom okruženju. Na kraju, sve se svodi na međusobnu želju za razvojem i napretkom. Ako kao kompanija želimo da rastemo, moramo ulagati u ljude, pružiti im prilike i osigurati da se svaki zaposleni oseća kao deo zajedničke misije.



Svetlana Radović


SAVETNIK GENERALNOG DIREKTORA
ZA HR I OPERATIVNO POSLOVANJE
PINOLES


Suština HR-a jeste razvoj zaposlenih i ostvarenje ciljeva kompanije, a taj proces započinjemo od vrha – od menadžera. Naša odgovornost je da širimo svest o važnosti kontinuiranog učenja i razvoja tokom celog života. U određenim profesijama postoji obaveza redovne edukacije, ali i van tih okvira moramo biti svesni da napredak ne može postojati bez stalnog usavršavanja. Zato analiziramo potrebe zaposlenih, prepoznamo njihove jake strane i definišemo oblasti u kojima treba dodatno da se razvijaju. Ključno je razumeti kako pojedinačni menadžer funkcioniše i koje korake treba da preduzme da bi dostigao nivo uspešnog lidera.

Hronični stres i pritisak na radnom mestu mogu negativno uticati na dobrobit zaposlenih, smanjujući njihovu produktivnost i motivaciju. Upravo zbog toga, razvoj HR-a ne sme biti zanemaren – i mi sami moramo raditi na sebi, učiti kako da upravljamo stresom i razvijamo alate za bolje suočavanje sa izazovima. Programi razvoja i treninzi nisu samo način za unapređenje veština, već i alat za prevenciju konflikata i stresa. Voditi računa o sebi znači biti u mogućnosti da brinemo i o drugima. Da bismo doneli ispravne odluke i napredovali, potrebno nam je takozvano „socijalno ogledalo“ – povratna informacija koja nam pomaže da razumemo kako nas drugi vide i kako možemo dodatno da se usavršavamo. Ako lideri dobijaju pozitivan feedback od nadređenih, to znači da rade stvari kako treba, a transparentna komunikacija je ključna kako bi se proces razvoja pravilno pratio i evaluirao. Ulaganjem u kontinuirano učenje, otvorenu komunikaciju i lični razvoj, gradimo snažniji tim i postavljamo temelje za dugoročan uspeh kompanije.



Srđan Stanković

RUKOVODILAC SEKTORA ZA RAZVOJ
LJUDSKIH POTENCIJALA
ELEKTROMREŽA SRBIJE (EMS)


Unapređenje veština i znanja doprinosi većoj efikasnosti timova i boljim rezultatima kompanije, zato razvoj zaposlenih predstavlja važan segment uspešnog poslovanja. U našem sistemu podrazumeva se da svaki zaposleni dobije priliku za stručno usavršavanje kroz obuke i programe razvoja. Posebnu pažnju posvećujemo rukovodiocima, jer njihova sposobnost vođenja direktno utiče na rad i motivaciju timova. Prvi korak u tom procesu jeste analiza njihovih jakih strana i oblasti koje treba unaprediti. Nakon toga, kroz prilagođene edukacije, pružamo im alate za unapređenje liderskih veština. Važno je i da se prati kako primenjuju stečeno znanje u praksi, a potom kroz dodatne analize i testiranja procenjujemo napredak i dalje potrebe za razvojem.

Otvoren i kontinuiran dijalog sa zaposlenima pomaže HR timu da prepozna izazove i prilike za unapređenje. Povratne informacije omogućavaju kreiranje razvojnih programa koji odgovaraju potrebama zaposlenih i podstiču njihov profesionalni rast. Ipak, jedan od izazova s kojim se HR često susreće jeste otpor prema učenju i usavršavanju. Neki rukovodioci smatraju da im dodatna edukacija nije neophodna ili da nemaju dovoljno vremena za nju. Zato je važno pronaći način da im se prikaže značaj kontinuiranog usavršavanja. Kada su zaposleni motivisani da razvijaju svoje veštine, postaju efikasniji u svakodnevnom radu i doprinose inovacijama i napretku kompanije. Ulaganjem u znanje stvaramo snažnu, stabilnu organizaciju spremnu za buduće izazove.





Jelena Stojković

HR MANAGER
EKO SERBIA



Očekivanja od poslodavaca su velika – potrebno je obezbediti resurse, stvoriti prilike za razvoj i izgraditi kulturu stalnog učenja. Ipak, ulaganje u razvoj zaposlenih samo po sebi nije dovoljno ako ne postoji volja i motivacija pojedinaca da uče, rastu i menjaju se. Upravo u tome leži ključna uloga HR-a – da prepozna potencijal, omogući prilike za napredak, ali i podstakne zaposlene da preuzmu odgovornost za svoj profesionalni razvoj. Danas HR zajednica ima pristup različitim resursima – od naprednih menadžment sistema do raznih modela investiranja u zaposlene. Međutim, samo kada postoji prava sinergija između organizacije i pojedinca, postižu se optimalni rezultati. Kompanija može uložiti značajna sredstva u obuke i razvojne programe, ali ukoliko zaposleni nisu spremni da ih iskoriste, investicija neće doneti željeni efekat.

Povezivanjem zaposlenih sa liderima, osiguravamo da se potrebe, ciljevi i očekivanja svih strana usklade na pravi način. Pravedna i transparentna komunikacija postaje osnov za izgradnju poverenja i produktivne saradnje. Jedan od ključnih zadataka HR-a jeste razumevanje zaposlenih i njihovih perspektiva, potreba i motivacije. Samo kroz individualizovani pristup možemo izgraditi efikasan sistem razvoja koji će istovremeno doprineti ličnom i profesionalnom rastu zaposlenih, kao i dugoročnom uspehu kompanije. U krajnjoj liniji, uspeh HR strategija ne meri se samo brojem održanih obuka ili uloženi sredstava, već i time koliko su zaposleni motivisani, angažovani i spremni da zajedno sa organizacijom rastu i razvijaju se. Kada se postigne balans između podrške kompanije i inicijative zaposlenih, stvara se istinsko partnerstvo koje vodi ka održivom razvoju i stabilnom poslovanju.



Milana Prebudila

HR BIZNIS PARTNER
DELTA TRANSPORTNI SISTEM – DTS



Naša kompanija posluje u industriji koja se često karakteriše visokim nivoom stresa, što znači da su zaposleni neretko dostupni i van radnog vremena, a balans između privatnog i poslovnog života se teško postiže. Upravo zato je briga o mentalnom zdravlju zaposlenih jedan od najvažnijih aspekata HR strategije. Cilj je sprečiti burnout kao krajnju fazu iscrpljenosti, ali takođe proaktivno raditi na tome da zaposleni osećaju podršku, imaju prostor za razgovor i znaju da nisu sami u izazovima sa kojima se suočavaju.

Naši zaposleni u svakom trenutku mogu zakazati sastanak sa HR timom ili popuniti anonimnu anketu, kako bi podelili svoje mišljenje, potrebe i eventualne izazove. Važno je stvoriti kulturu u kojoj se zaposlenima pruža osećaj sigurnosti i poverenja, gde znaju da će njihovi glasovi biti saslušani i da se njihova dobrobit zaista vrednuje. Kada je u pitanju edukacija i profesionalni razvoj, kod nas postoje dva pristupa – oba se zasnivaju na samoinicijativi i prilagođeni su interesovanjima zaposlenih. Ovaj model podstiče individualnu odgovornost i jasno pokazuje nivo motivacije kod zaposlenih.

Poseban fokus HR tima usmeren je na razvoj lidera. Lideri igraju ključnu ulogu u oblikovanju radnog okruženja, a često nisu ni svesni uticaja koji imaju na svoje timove. Zato je naš zadatak da budemo stalna podrška, da oslušujemo način na koji lideri komuniciraju i donose odluke, kao i da kroz konstruktivan feedback pomažemo u njihovom profesionalnom razvoju. Na taj način osiguravamo da njihov uticaj na zaposlene bude pozitivan i motivišući. Razumevanje biznisa je takođe važan segment HR uloge – bez tog znanja nema pravih efekata, a loše postavljene strategije mogu doneti čak i suprotne rezultate.



Bojan Rakić

HR BUSINESS PARTNER, CULTURE & DEVELOPMENT
TERMOVENT KOMERC
TERMOVENT

Koliko god pažljivo planirali strategije razvoja i prilagođavali ih potrebama zaposlenih i kompanije, uvek postoji prostor za unapređenje. Kontinuirano usavršavanje negujemo kao deo naše kulture, ali istovremeno podstičemo i samoinicijativu zaposlenih. Verujemo da je prava vrednost u kombinaciji lične motivacije i organizacijske podrške, jer održiv razvoj ne može zavisiti samo od jedne strane. U dinamičnom poslovnom okruženju, naročito u tehnološki naprednim industrijama, neophodno je stalno pratiti nove trendove, alate i softvere. U našoj kompaniji često dobijamo zahteve zaposlenih za dodatnim edukacijama i obukama, što pokazuje visok stepen profesionalne odgovornosti i želje za napretkom.

Pored stručnog usavršavanja, razumevanje rada drugih sektora unutar kompanije ima podjednako važan značaj. Kada HR stručnjaci provode vreme u različitim timovima, makar i na jedan dan, prisustvuju svakodnevnim izazovima i procesima sa kojima se zaposleni suočavaju. Direktni kontakt sa menadžerima i zaposlenima omogućava nam da prepoznamo ključne prilike za unapređenje radne atmosfere i procesa razvoja zaposlenih. Naša uloga je da omogućimo otvorenu i konstruktivnu komunikaciju između zaposlenih i menadžmenta, kao i da stvaramo okruženje u kojem se podstiču učenje, inovacije i razvoj karijere. Uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka, osluškivanje njihovih potreba i jasno razumevanje šire poslovne slike predstavljaju osnovu za stvaranje uspešnog, motivisanog i lojalnog tima.



Biljana Lončar

HR DIREKTORHEAD OF LEGAL,
HR & ADMINISTRATION, REGION 2EE
GORENJE
gorenje

Iskustvo iz različitih industrija pomoglo mi je da steknem dublje razumevanje i poslovanja i uloge HR-a u jednoj kompaniji. HR tim ne može efikasno obavljati svoj posao ukoliko ne razume poslovne ciljeve, zahteve menadžmenta i potrebe zaposlenih. Da bi pružili pravu podršku, moraju imati odgovarajuće alate, jasno definisane procese i sposobnost da prepoznaju šta je timu zaista potrebno. Ako ovoga nema, njihova uloga u kompaniji postaje nejasna i bez pravog uticaja.

Balansiranje potreba zaposlenih i interesa kompanije zahteva pažljivu i otvorenu komunikaciju. Razgovor sa ljudima, slušanje njihovih izazova i očekivanja, kao i transparentnost u donošenju odluka grade poverenje i jačaju organizacionu kulturu. Lideri u kompaniji ne bi trebalo da budu samo donosioci odluka, već i osobe kojima se zaposleni mogu obratiti, od kojih mogu učiti i u koje mogu imati poverenje.

Biti profesionalan i korektan u svakodnevnom radu nije dovoljno – važno je težiti tome da uvek budemo korak ispred. Predviđanje potencijalnih izazova i spremnost na brzo reagovanje ključni su za stabilnost u dinamičnom poslovnom okruženju. Svaka promena donosi neizvesnost, ali uz promišljenu strategiju i jasne planove, moguće je osigurati kontinuitet i stvoriti okruženje u kojem se ljudi osećaju sigurno i motivisano za rad.



Aleksandar Milivojević

DIREKTOR SLUŽBE ZA LJUDSKE
RESURSE I ORGANIZACIJU

HALKBANK



Bankarstvo je jedna od najkompleksnijih industrija kada je reč o upravljanju ljudskim resursima. Svaki zaposleni je individua sa svojim pravima, potrebama i očekivanjima, a istovremeno se suočavamo sa značajnim nivoom fluktuacije. Sa ubrzanom digitalizacijom, mnogi procesi u bankarstvu postaju automatizovani, čime se smanjuje zavisnost od ljudskog faktora. Ipak, izuzetno je važno zadržati ljudski aspekt u poslovanju, jer su upravo zaposleni ti koji donose dodatnu vrednost i održavaju poverenje klijenata. Banke ne bi trebalo da teže potpunoj automatizaciji, već da grade okruženje u kojem se zaposlenima pružaju mogućnosti za razvoj, usavršavanje i napredak. Održavanje ove ravnoteže zahteva partnerstvo između HR sektora i menadžmenta, gde je neophodno stalno raditi na podizanju svesti o važnosti ulaganja u ljude.

Kada govorimo o sprečavanju burnout-a na poslu, uveli smo različite programe koji pomažu zaposlenima da održe balans između privatnog i poslovnog

života. Pored klasičnih benefita, razvili smo i dodatne inicijative koje omogućavaju zaposlenima da sredstva iz budžeta koriste za aktivnosti poput sporta, kreativnih radionica i treninga posvećenih prevenciji stresa. Verujemo da ovakav pristup može značajno doprineti njihovom blagostanju i dugoročnom zadovoljstvu na poslu. Kada je reč o samom lideru, on se ne može stvoriti preko noći. Iako ne možemo reći da su svi lideri u bankama idealni, trudimo se da prepoznamo ljude sa pravim potencijalom. Kada biramo buduće lidere unutar kompanije, posmatramo njihov profesionalni razvoj, način rada i odnos prema kolegama. Kroz pažljivo praćenje njihovih navika i poslovnih odluka, identifikujemo one koji imaju predispozicije za vođenje tima i pružamo im adekvatne treninge. Kada neko preuzme leadersku ulogu, HR postaje njegov partner – neko na koga može da se osloni u svakom trenutku, zatraži savet ili podršku u donošenju odluka. Na ovaj način gradimo snažno liderstvo koje doprinosi stabilnosti i uspehu cele organizacije.



Dragana Mladenović

HEAD OF HUMAN RESOURCES

MEI TA EUROPE



Lean metodologija mi je značajno pomogla da od samog početka karijere u HR-u bolje razumem procese unutar kompanije. Omogućila mi je da sagledam širu sliku poslovanja i uvidim koliko je važno da HR bude aktivno uključen u sve aspekte rada organizacije. Zato bih preporučila svim kompanijama da HR timovi budu deo multidisciplinarnih timova, jer samo kroz blisku saradnju sa različitim sektorima mogu da pruže pravu podršku i doprinesu razvoju organizacije.

Svaka kriza je za HR prilika da dokaže svoju vrednost i pokaže koliko je ljudski kapital zapravo osnova stabilnosti i uspeha kompanije. Kada se suočavamo sa izazovima, važno je da zadržimo ljudski pristup – prirodno je osećati emocije, važno je pokazati empatiju, a još važnije stvoriti okruženje u kojem su iskrenost i otvorenost poželjne vrednosti. Zaposleni nisu brojevi, niti roboti, i zato je neophodno da HR podstiče kulturu međusobnog razumevanja i podrške. Jedan od programa koji može doprineti tome je reverse mentoring. Kroz ovakav vid mentorstva, lideri imaju priliku da uče od mlađih kolega, sagledaju promene koje dolaze i pripreme se za poslovne izazove budućnosti. Ovaj pristup pomaže menadžmentu da razvije fleksibilnost i razumevanje za nove generacije, a ujedno im omogućava da izađu iz svojih okvira razmišljanja i sagledaju poslovanje iz drugačije perspektive. U svetu koji se neprestano menja, menadžment ne sme čekati da promene dođu – potrebno je da ih prepozna ne unapred i aktivno se prilagođava, kako bi kompanija ostala relevantna i uspešna na duže staze.



Bojana Vasiljević

EXECUTIVE DIRECTOR, HR, EUROPE REGION

NCR VOYIX



Naša odgovornost kao HR tima jeste da omogućimo biznisu da postigne što bolje rezultate kroz pažljivo osmišljene strategije i alate. U ulozi HR biznis partnera, ne možemo biti prijatelji sa zaposlenima, već moramo zadržati profesionalni odnos zasnovan na integritetu, etici, poverenju i pravičnosti. To nije lak zadatak, jer smo neprestano spona između menadžera, lidera i zaposlenih. Da bismo efikasno balansirali te odnose, važno je jasno definisati prioritete i razumeti ko su ključni akteri u organizaciji u određenim trenucima.

Ono što primećujemo kod novih generacija zaposlenih jeste izražena radoznalost, želja da se njihovo mišljenje čuje i uvaži, kao i potreba za brzo i transparentnom razmenom informacija. Ove osobine predstavljaju veliku prednost za kompanije koje ih zapošljavaju, jer omogućavaju dinamičniju radnu atmosferu i podstiču inovacije. Dijalog sa zaposlenima postaje izuzetno inspirativan jer lako dolazimo do povratnih informacija, a njima je važno da znaju da su saslušani i da njihov glas ima značaj. Nije presudno da odmah rešimo sve njihove probleme, već da im pružimo priliku da izraze svoje mišljenje i osećaju se vrednovano.

Bez ovakvih generacija, radno okruženje bi bilo mnogo monotonije. Njihova energija i želja za promenama unose dinamiku i daju priliku i nama da učimo od njih. Ipak, učenje kroz praksu zahteva vreme i posvećenost, a upravo tu novije generacije mogu naići na izazov – nedostatak strpljenja. U svetu u kojem su navikli na instant informacije i brze promene, važno je da ih podržimo u razvijanju sposobnosti dugoročnog fokusa i istrajnosti, jer su to veštine koje će im pomoći da napreduju u karijeri i ostvare dugoročne uspehe.





Jelena Radoja

HR DIREKTORKA
MERCATOR S



Biti HR menadžer nije jednostavan zadatak, jer u ovoj ulozi nema prostora za naklonost ili favorizovanje bilo koje strane. Naš zadatak je da gradimo timsku kulturu u kojoj svi teže zajedničkom cilju, a pritom se ne narušavaju interesi zaposlenih. Integritet, doslednost i kontinuitet su temelji na kojima gradimo poverenje i stvaramo zdravo radno okruženje. HR profesionalci treba da budu primer vrednosti koje kompanija promovise, jer jedino kroz sopstveno ponašanje možemo pokazati da ono što zastupamo zaista i verujemo.

Efikasan HR biznis partner dolazi iz sveta biznisa ili različitih organizacionih funkcija, jer razumevanje poslovnih procesa i izazova omogućava bolje povezivanje sa liderima i zaposlenima. Kroz lična iskustva iz drugih sektora, HR tim može pružiti konkretne savete i podršku, potvrđujući svoju vrednost u organizaciji. Poverenje se ne gradi samo rečima, već i kroz primere iz prakse, što doprinosi kredibilitetu HR funkcije i njenoj sposobnosti da bude strateški partner kompaniji.

Kada resursi za HR inicijative nisu dostupni, kompanija mora pronaći alternativne načine da podrži svoje zaposlene. Jedan od najboljih načina jeste ulaganje u znanje lidera, jer su oni ključni za oblikovanje organizacione kulture i motivaciju tima. Kroz kontinuirano učenje i razvoj menadžerskih veština, lideri mogu postati nosioci promena i unapređenja procesa, čak i u odsustvu snažne HR podrške. Prisutni smo u svim segmentima poslovanja i samo kroz duboko razumevanje biznisa možemo pružiti pravu podršku i biti pokretači pozitivnih promena u kompaniji.



Dragana Jocić

DIRECTOR HUMAN RESOURCES
PHOENIX GROUP SERBIA



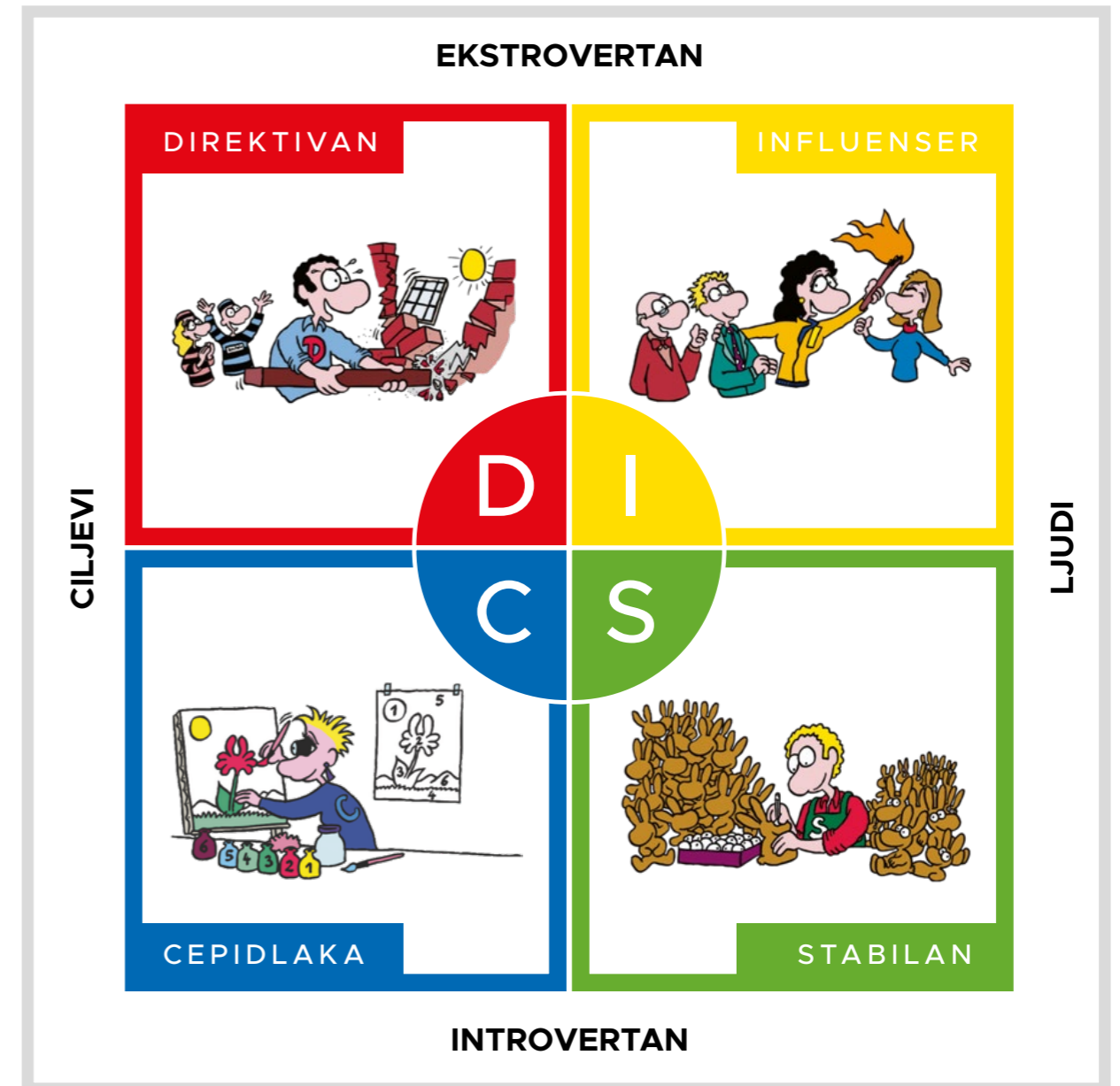
Profesionalna etika je temelj svakog uspešnog HR pristupa, jer kada je dosledno negujemo, prijateljski odnos sa zaposlenima ne narušava objektivnost. Važno je osnažiti menadžere da preuzmu odgovornost, razvijati njihove leaderske veštine i graditi kulturu u kojoj se fleksibilnost, strpljenje i motivacija podstiču. Svet rada se menja, a prilagodljivost postaje neophodna veština – kada zaposlenima pružimo sigurnost i podršku, otvaramo prostor za njihov profesionalni rast i razvoj.

Jedan od najvećih izazova sa kojima se organizacije suočavaju jeste strah od prijavljivanja grešaka. Iako su greške deo svake profesije, zaposleni ih često skrivaju zbog straha od kritike ili sankcija. Kako bismo stvorili atmosferu poverenja, formirali smo tim podrške – mesto gde zaposleni mogu da podele svoje izazove bez straha od osude. Pored toga, uključili smo i stručne timove koji analiziraju situacije i pomažu u pronalaženju najboljih rešenja. Ovim pristupom ne samo da smo unapredili kompanijsku kulturu, već smo podstakli i transparentniju komunikaciju, jačajući poverenje unutar tima.

Savremene generacije donose novu energiju, radoznalost i težnju za otvorenom komunikacijom. Umesto da ih posmatramo kroz stereotipe, važno je razumeti ih kao pojedince sa sopstvenim vrednostima i očekivanjima. Upravo zato HR timovi sve više usmeravaju pažnju na individualni pristup zaposlenima, spajajući tradicionalne vrednosti kompanije sa potrebama novih generacija. Prilagođavanjem radnog okruženja i metoda rada, stvaramo inspirativno mesto u kojem se svi osećaju dobrodošlo i motivisano da daju svoj maksimum.

DISC®

PSIHOLOŠKI TEST LIČNOSTI



- Saznajte svoj tip ličnosti i tip ličnosti sagovornika
- Uspešno komunicirajte sa različitim tipovima ličnosti
 - Unapredite svoje pregovaračke sposobnosti



Maja Ignjatović

SOUTH-CENTRAL EUROPE AND
BALTICS COMMERCIAL CAPABILITY LEAD
PEPSICO



RAZVOJ LIDERSKIH VEŠTINA INVESTICIJA U LJUDE, REZULTAT ZA BIZNIS

Na ovom panelu smo razgovarali o tome kako razviti lidere spremne za buduće izazove, pri čemu su identifikacija talenata, obuka srednjeg menadžmenta i balansiranje između kontrole i autonomije ključni zadaci HR sektora. Prepoznavanje pravih lidera zahteva kombinaciju analitičkih metoda, mentorstva i dugoročnog planiranja, dok srednji menadžment ima presudnu ulogu u sprovođenju strategija i motivisanju timova. U svetu gde su generacijske razlike sve izraženije, lideri moraju prilagoditi svoj stil vođenja i

pronaći ravnotežu između jasnih smernica i autonomije zaposlenih.

Diskutovali smo i o tome kako osigurati da ulaganja u razvoj lidera donesu merljive rezultate. Liderski programi moraju biti praktični i prilagođeni realnim izazovima kako bi lideri mogli odmah primeniti stečena znanja. HR stručnjaci sa kojima smo razgovarali podelili su svoja iskustva u kreiranju efikasnih modela razvoja liderstva, ističući važnost mentorstva, koučinga i simulacija poslovnih situacija.

Organizaciona kultura odražava ponašanje lidera i način na koji vode timove. Tokom vremena, prešli smo put od tradicionalnog, autoritativnog liderstva, zasnovanog na naredbama, ka savremenom modelu vođenja koji je inspirativan, empatičan i usmeren na razvoj ljudi. Ovaj proces zahteva posvećenost, istrajnost i odgovornost kako bismo očuvali vrednosti koje želimo da naši lideri neguju.

Kao kompanija, kontinuirano ulažemo u individualni razvoj lidera kroz različite razvojne programe, osnažujući ih ne samo da steknu veštine vođenja, već i da ih dosledno primenjuju u svakodnevnom radu. Posebno je važno da ova ponašanja opstanu čak i u kriznim situacijama, kada su pritisci veliki, a odluke moraju biti donete brzo i efikasno. Ključ uspešnog liderstva

leži u sposobnosti da se ostane smiren pod stresom i racionalno pristupi rešavanju problema.

Menadžment nosi veliku odgovornost – oni su filter između strategije i operativnog dela organizacije, prenoseći informacije i odluke sa vrha ka ostatku kompanije. Da bi organizacija bila uspešna, neophodno je da menadžeri pravilno raspodele odgovornosti i obaveze, osiguravajući da timovi funkcionišu u skladu sa zajedničkim ciljevima. Pored samih rezultata, podjednako je važan i način na koji se do njih dolazi. U tome veliku ulogu ima coaching menadžment, koji pomaže liderima da razviju veštine mentorstva, motivacije i podrške zaposlenima, čime se dugoročno jača celokupna organizacija.



Žaklina Teofilović

DIREKTORKA LJUDSKIH RESURSA
MTU MAINTENANCE SERBIA DOO



Rad u sektoru ljudskih resursa unutar vazduhoplovne industrije donosi veliku odgovornost, ali istovremeno i izuzetnu priliku da se doprinese razvoju zaposlenih i celokupne organizacije. Ljudi su naš najvažniji resurs, zato osnova našeg uspeha proističe iz toga da budu adekvatno kvalifikovani, motivisani i zadovoljni svojim radnim okruženjem. Samo na taj način naši lideri mogu imati dovoljno inspiracije, energije i veština da vode svoje timove ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Uloga lidera se kroz vreme značajno promenila – tradicionalno liderstvo više ne donosi željene rezultate, jer su očekivanja danas potpuno drugačija. Savremeni lideri moraju imati jasnu viziju, biti inspirativni, hrabri i spremni da se prilagode promenama. Njihov razvoj je složen proces koji obuhvata unapređenje kompetencija, kao i jačanje ključnih vrednosti poput poverenja, osnaživanja i transformacije. Transformacija se ogleda u sposobnosti da budemo kreativni, pronađemo inovativna rešenja i prilagodimo se izazovima sa kojima se svakodnevno suočavamo. Naš zadatak je da liderima pružimo podršku u razvijanju svih neophodnih veština, ali i da negujemo kulturu koja podstiče odgovornost, timski rad i profesionalni rast. Samo tako možemo osigurati dugoročan uspeh i stabilnost u dinamičnom okruženju vazduhoplovne industrije.



Sofija Čerović

DIREKTOR SEKTORA ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM
RESURSIMA



Kao kompanija, pomažemo klijentima u procesu digitalne transformacije, počevši od instalacije i implementacije gotovih informacionih sistema, pa sve do razvoja softverskih rešenja prilagođenih njihovim specifičnim potrebama. Kroz svakodnevni rad i različite procese identifikujemo pojedince koji pokazuju leaderski potencijal, a zatim, putem sistematskog procenjivanja veština, prikupljamo informacije o njihovim kapacitetima i interesovanjima.

Ključni aspekt ovog procesa je uzimanje u obzir želje zaposlenih da preuzmu leaderske uloge i razvijaju se u tom pravcu. Oni koji su spremni za sledeći korak prolaze interne treninge usmerene na razvoj rukovodećih veština, delegiranje zadataka i unapređenje komunikacije. Istovremeno, jedan od najvećih izazova za menadžere jeste promena načina razmišljanja – fokus se ne sme zadržati samo na izvršavanju zadataka, već i na kvalitetu rada njihovih timova i ostvarivanju rezultata. Uloga kompanije je da pruži podršku menadžerima i vrednuje njihov uspeh na osnovu toga kako njihov tim funkcioniše i kakve rezultate postiže. HR sektor u tome igra bitnu ulogu, pomažući u razvoju neophodnih veština i pružajući zaposlenima priliku da kroz realne situacije steknu praktično iskustvo i usavrše svoje leaderske sposobnosti.



Sanela Kuč

MENADŽER LJUDSKIH RESURSA
SMURFIT WESTROCK



Emocionalna inteligencija lidera igra važnu ulogu u efikasnom vođenju timova, posebno danas kada je ključno prepoznati i razumeti emocije – kako sopstvene, tako i emocije drugih. Lider koji razvija empatiju može bolje da podrži svoj tim, stvori pozitivnu atmosferu i motiviše zaposlene da daju svoj maksimum. Osim što pomaže u građenju poverenja, emocionalna inteligencija doprinosi donošenju boljih odluka, upravljanju stresnim situacijama i rešavanju konflikata na konstruktivan način.

Naš tim čine ljudi koji su godinama deo kompanije, što potvrđuje da uspevamo da negujemo poverenje, zajedničke vrednosti i dugoročnu stabilnost. Posebno nam je važno da se kolege međusobno podržavaju, bez obzira na generacijske razlike, jer verujemo da je dobra saradnja temelj uspešnog poslovanja. Kada zaposleni osećaju da su deo tima u kojem se poštuju i uvažavaju različita mišljenja, povećava se njihova motivacija, angažovanost i lojalnost kompaniji. Razvoj menadžera ne završava se sticanjem tehničkih veština – važno je prepoznati njihove potrebe i pomoći im da izgrade dublju povezanost sa svojim timovima. Usmeravanjem na razvoj emocionalne inteligencije, menadžeri mogu da poboljšaju komunikaciju, razumeju izazove sa kojima se suočavaju njihovi zaposleni i unaprede način na koji vode tim. Kada lideri posvete pažnju stvaranju otvorene i podržavajuće radne sredine, podstiču inovativnost i proaktivnost, što u konačnici doprinosi razvoju celokupne kompanije. Time stvaramo okruženje u kojem ljudi rade motivisano i posvećeno, a kompanija ostvaruje stabilan i održiv rast.



Zlata Kolev

HR MANAGER
DHL INTERNATIONAL BEOGRAD
ZAMENICA PREDSEDAJUĆEG ODBORA ZA HR
NEMAČKO-SRPSKA PRIVREDNA KOMORA



Jedan od najsavremenijih trendova koji će dugoročno ostati važan, ali istovremeno predstavlja i izazov, jeste briga o mentalnom zdravlju zaposlenih. Ova tema je postala prioritet, naročito u svetlu globalnih promena i izazova sa kojima smo se suočili, posebno nakon pandemije. Da bismo odgovorili na ove izazove, neophodno je graditi snažnu kompanijsku kulturu, jer upravo ona pruža stabilan temelj za dugoročno blagostanje i profesionalni razvoj zaposlenih. Kontinuirani rad na unapređenju radnog okruženja, koje podstiče psihološku sigurnost i dobrobit, postaje imperativ za svaku organizaciju koja želi da ostane uspešna i konkurentna.

Kako bismo rasli i razvijali se zajedno sa kompanijom, moramo istovremeno pratiti promene i trendove koji dolaze. Snaga svake organizacije leži u raznovrsnosti timova, gde spoj različitih generacija donosi jedinstvenu vrednost. Starije generacije svojim iskustvom i znanjem predstavljaju izuzetne mentore, dok mlađe generacije donose svežu perspektivu i lakoću prilagodavanja digitalnim inovacijama. Upravo ta međugeneracijska saradnja doprinosi stabilnosti, inovativnosti i uspehu kompanije.

Iako je ostvarivanje rezultata važno za napredak, podjednako je važno negovati međusobno poštovanje na svim nivoima organizacije. Poštovanje različitih mišljenja, iskustava i veština stvara radnu atmosferu u kojoj svi mogu da doprinesu i ostvare svoj puni potencijal. Samo kroz otvorenu i podržavajuću kulturu možemo graditi timove koji su motivisani, posvećeni i spremni da se suoče sa budućim izazovima, osiguravajući tako dugoročan uspeh kompanije i zadovoljstvo zaposlenih.



Jelena Dragović Trebješanin

GENERALNI MENADŽER ZA
LJUDSKE RESURSE I RADNE ODNOSI
HBIS GROUP SERBIA IRON & STEEL



Zadržavanje zaposlenih postaje sve veći izazov, posebno u kompanijama gde su prisutne izražene generacijske razlike. U našoj firmi nastojimo da odgovorimo na različite potrebe zaposlenih kroz širok spektar varijabilnih zarada i benefita. Iako većina zaposlenih i dalje preferira osnovnu zaradu, varijabilne komponente su se pokazale kao ključne u motivaciji – mnogi su upravo zbog njih ostali u firmi, a neki su se čak i vratili.

Jedan od značajnih benefita koje nudimo jeste dodatak na zaradu namenjen usklađivanju plata za deficitarne pozicije na tržištu. Kako bismo osigurali pravednost i konkurentnost, koristimo katalog pozicija koji pomaže u definisanju zarada, posebno u industrijama gde je stručnost ključna. U tom smislu, pružamo i ekspertske dodatke za one koji poseduju specijalizovana znanja i veštine. Pored toga, naš sistem nagrađivanja uključuje povećane naknade za prekovremeni rad, rad nedeljom i tokom praznika, čime pokazujemo zahvalnost zaposlenima koji ulažu dodatni trud. Posebnu pažnju posvećujemo bezbednosti na radu, što je jedan od naših osnovnih prioriteta. Kako bismo dodatno podstakli odgovorno ponašanje, obezbeđujemo dodatak na zaradu za redovnost na poslu.

Takođe, brinemo o dobrobiti zaposlenih kroz solidarni fond koji omogućava apliciranje za naknadu za preventivni oporavak u banjama. Ovaj benefit pokazuje našu posvećenost ne samo poslovnim rezultatima, već i zdravlju i dugoročnom zadovoljstvu naših zaposlenih. Sve ove mere imaju za cilj da stvore radno okruženje u kojem se zaposleni osećaju cenjeno, motivisano i podržano, što doprinosi njihovom dugoročnom ostanku u kompaniji.



Milena Durđević

DIREKTOR LJUDSKIH RESURSA
PEŠTAN



Bez obzira na generacijske razlike, sigurnost i stabilnost su važne svim zaposlenima, uključujući i mlađe generacije. Mladi danas započinju svoje karijere u svetu koji se brzo menja, zbog čega im je važno da jasno razumeju šta mogu da očekuju – od zarade i benefita do odgovornosti i zadataka. Definisanje jasnih vrednosti i standarda ključno je kako za mlađe, tako i za iskusnije zaposlene, jer kada cela kompanija teži istom cilju, svi se lakše prilagođavaju promenama. Upravo ta dinamika nas pokreće i omogućava nam dugoročan uspeh.

Kada je reč o razvoju talenata, posebnu pažnju posvećujemo učenicima i studentima kroz različite programe prakse. Trenutno u obrazovnim programima imamo 40 učenika, a već od sedmog i osmog razreda organizujemo posete kompaniji kako bismo ih upoznali sa radnim okruženjem i mogućnostima razvoja. Ovakav pristup nam se pokazao kao izuzetno efikasan u privlačenju i zadržavanju mladih talenata.

Pored profesionalnog razvoja, zaposlenima nudimo i različite benefite koji unapređuju kvalitet njihovog života. Jedan od omiljenih benefita među zaposlenima je besplatno letovanje za njihove porodice – svake godine između 70 i 80 porodica ima priliku da uživa u ovom programu. Takođe, kontinuirano radimo na razumevanju potreba zaposlenih putem različitih metoda, kao što su dubinski intervjui. Kroz ove razgovore dobijamo informacije šta zaposleni smatraju prednostima, a šta izazovima, kako bismo stalno unapređivali radno okruženje. Zadržavanje zaposlenih se svodi na celokupno iskustvo koje kompanija pruža – od stabilnosti i razvoja, do benefita i kulture zasnovane na međusobnoj podršci i zajedničkom cilju.

BENEFITI I ZADRŽAVANJE TALENATA BENEFITI KOJI PRIVLAČE I ZADRŽAVAJU: ŠTA ZAPOSLENI ZAISTA ŽELE?

U ovom delu kongresa smo razgovarali o benefitima i zadržavanju talenata. Danas više nije dovoljno ponuditi samo konkurentnu platu – očekivanja zaposlenih su se promenila. Traže razvoj, fleksibilnost, prilagođene benefite i kulturu kompanije koja im omogućava dugoročan rast. HR menadžeri balansiraju između potreba zaposlenih, poslovne strategije i budžeta, dok se istovremeno takmiče sa konkurencijom na tržištu rada.

Postavili smo važna pitanja: Koji benefiti zaista prave razliku u privlačenju i zadržavanju talenata? Kako se strategija benefita menja u eri fleksibilnog rada i novih generacija zaposlenih? Do koje mere benefiti mogu nadomestiti povećanje plata i kako HR može bolje komunicirati njihovu vrednost zaposlenima? HR lideri iz različitih industrija podelili su sa nama najbolje prakse, konkretne primere i izazove sa kojima se susreću u kreiranju benefita koji zaista imaju uticaj.



Vladimir Aleksić

DIREKTOR SEKTORA PRAVNIH I
KADROVSKIH POSLOVA KOMPANIJE
MATIS

MatisGROUP

Jedan od ključnih aspekata zadržavanja zaposlenih jeste kontinuirano ulaganje u obrazovanje i profesionalni razvoj. U tom cilju ostvarili smo saradnju sa Tehničkom školom u Ivanjici, gde stipendijama podržavamo dva odeljenja – treću i četvrtu godinu. Na taj način omogućavamo mladima da steknu potrebna znanja i veštine, a istovremeno gradimo buduću radnu snagu koja će biti spremna za izazove u industriji.

Takođe, svesni smo važnosti dobro osmišljenog sistema benefita. U jednom trenutku suočili smo se s nedostatkom radnika, što je poseban izazov za manje sredine poput naše, gde je teže pronaći stručnjake specijalizovane za industriju nameštaja. Zaposleni koji dolaze u našu kompaniju žele jasno da znaju šta mogu da očekuju – kako u pogledu zarade i uslova rada, tako i u vezi sa rešavanjem važnih životnih pitanja, poput stambenog zbrinjavanja. Zato smo se fokusirali na

prilagođavanje individualnim potrebama zaposlenih, nudeći im mogućnost otvorenog razgovora i kreiranja uslova koji im najviše odgovaraju.

Obezbedili smo različite pogodnosti – od stručnih obuka i plaćenog smeštaja, do finansiranja polaganja vozačkog ispita za one koji su zainteresovani. Svaka industrija nosi svoje specifične izazove, a prilagođavanje potrebama zaposlenih je važno za dugoročnu stabilnost kompanije. Pored toga, uveli smo i posebne pogodnosti za kupovinu kod naših partnera, što smo u međuvremenu postavili kao osnovni standard za naše zaposlene. Verujemo da pružanjem podrške, mogućnostima za razvoj i kvalitetnim uslovima rada možemo dugoročno zadržati i motivisati ljude da grade svoju karijeru upravo kod nas.



Nataša Kravić

HR DIREKTOR
GEBRÜDER WEISS

Gebrüder Weiss
Transport and Logistics

Zadržavanje zaposlenih zahteva kontinuirano prilagođavanje i osluškivanje njihovih potreba. Dinamično radno okruženje i sigurna plata su osnovni preduslovi, ali dugoročna lojalnost i motivacija zaposlenih postižu se kroz dodatne benefite i ulaganje u njihov razvoj. Kao kompanija, uveli smo različite pogodnosti kako bismo poboljšali kvalitet rada i života naših zaposlenih. Omogućili smo im pristup sportskim terenima na dve lokacije, FitPass kartice, privatno zdravstveno osiguranje, kao i prisustvo specijaliste koji je zaposlenima dostupan u svakom trenutku. Međutim, vremenom smo shvatili da su ovi benefiti postali standard i da ih mnoge kompanije već nude. Zato je neophodno stalno uvoditi nove inicijative i prilagođavati se potrebama zaposlenih.

Takođe, negujemo kulturu zajedništva i timskog duha – svake godine organizujemo kolektivna putovanja, a

prošle godine smo sa preko 200 zaposlenih posetili Budimpeštu, što je bio nezaboravan doživljaj za mnoge. Pored toga, koristimo ankete zadovoljstva kao jednu od metoda za prikupljanje povratnih informacija. Ovaj alat nam omogućava da čujemo mišljenje i onih zaposlenih koji su možda suzdržani u direktnoj komunikaciji, čime stvaramo prilike za unapređenje i prilagođavanje uslova rada njihovim stvarnim potrebama. Jedan od ključnih faktora zadržavanja talenata jeste kontinuirani razvoj i prilagođavanje njihovog načina rada i razmišljanja potrebama kompanije. Zato bih želela da apelujem na kolege iz drugih firmi da stave akcenat na razvoj svojih zaposlenih, jer samo tako mogu dugoročno graditi uspešne timove i privući kvalitetne ljude.



Dragan Reščik

HEAD OF THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT
PROCREDIT BANK



PRIMENA VEŠTAČKE INTELIGENCIJE U HR-U

HR U ERI AI: INOVATIVNI ALATI ZA EFIKASNIJE DONOŠENJE ODLUKA

Ovaj panel je bio posvećen jednoj od najaktuelnijih tema u svetu – primeni veštačke inteligencije. Nekada je HR bio isključivo ljudska disciplina, zasnovana na intuiciji i iskustvu. Danas, sa razvojem AI tehnologija, HR profesionalci imaju pristup naprednim alatima koji ne samo da automatizuju procese, već i pomažu u donošenju boljih, bržih i preciznijih odluka. Od regrutacije i analitike performansi, preko praćenja angažovanosti zaposlenih, do personalizovanih obuka – AI menja način na koji HR funkcioniše.

Međutim, sa svim ovim mogućnostima dolaze i izazovi. Gde je granica između odluka koje donosi AI i onih koje ostaju u rukama ljudi? Kako balansirati između automatizacije i ljudskog pristupa? Kako osigurati da AI alati budu nepristrasni i etički korišćeni? O ovim pitanjima, ali i o budućnosti veštačke inteligencije u HR-u, razgovarali smo i sa našim panelistima koji već implementiraju AI alate u svoje procese.

U našoj kompaniji uložili smo mnogo truda i energije u automatizaciju različitih procesa, ali HR je često ostajao po strani. Međutim, kada je reč o veštačkoj inteligenciji, shvatili smo da veliki broj zadataka koje trenutno obavljaju ljudi može biti automatizovan. Posao, kao što je administracija, često oduzima mnogo vremena, a istovremeno je operativan i vrlo slabo inspirativan.

Kada govorimo o automatizaciji, postoje dva pristupa – korišćenje veštačke inteligencije (AI) i robotizacije. Implementirali smo automatizovane procese u HR-u, što je značajno poboljšalo efikasnost, i to je nešto što bih svima preporučio. Naša HR aplikacija, na primer, omogućava automatsko skeniranje ličnih

dokumenata, prepisivanje podataka i slanje mejlova bez potrebe za ručnim unosom. Jedan od mojih omiljenih alata je ChatGPT, koji u velikoj meri olakšava posao – više nema potrebe da se ručno sastavljaju mejlovi, posebno na engleskom, kao ni mnogi drugi sadržaji. Ipak, korišćenje AI alata nosi određene rizike, jer je potrebno osigurati ljudski nadzor kako bi se sprečile potencijalne greške. Zanimljivo je to što danas tehnologija piše CV drugoj tehnologiji koja ga analizira, što postavlja nova pitanja o ulozi ljudskog faktora u selekciji kandidata. U eri u kojoj svi koriste AI, važno je priznati njegovu upotrebu i znati kako ga pravilno i odgovorno koristiti.



Milica Stojković

HR DIREKTOR

ELRAD SERBIA



Trenutno smo u fazi istraživanja AI rešenja, analizirajući šta tržište nudi i kako ta rešenja mogu doprineti našim poslovnim procesima. Mnogi softverski alati se reklamiraju kao AI, ali dubljom analizom shvatamo da su to često samo napredna softverska rešenja bez prave primene veštačke inteligencije. Zbog toga pažljivo biramo alate koji će zaista doneti vrednost i olakšati rad našeg HR tima.

Naš cilj u HR-u je automatizacija administrativnih procesa kroz implementaciju HR asistenta, koji bi zaposlenima omogućio brz i jednostavan pristup ključnim informacijama – o platama, pozicijama, slobodnim danima i drugim bitnim podacima. Ovakav model bi omogućio bržu i efikasniju komunikaciju i smanjio operativno opterećenje tima. Takođe planiramo primenu veštačke inteligencije u komunikaciji sa

zaposlenima, posebno za odgovore na česta pitanja o godišnjim odmorima, potvrdama i drugim administrativnim temama, čime bi HR mogao da se fokusira na strateške aktivnosti.

Što se tiče regrutacije, AI može pomoći u preliminarnoj selekciji kandidata analizom veština i kvalifikacija, ali smatramo da ljudski faktor i dalje ostaje ključan u donošenju odluka. Svesni smo da će se HR profesija u narednim godinama značajno promeniti, a uvođenje AI-a je neminovnost. Međutim, ključno je da se implementacija sprovodi postepeno, kroz jasno definisane faze, kako bi se zaposleni navikli na nove procese i kako bi se smanjio otpor prema promenama. Uključivanje HR tima u svaku fazu razvoja i prilagođavanje tehnologije stvarnim potrebama zaposlenih biće ključni faktori uspeha.



Dr Ana Lazarević

PARTNER

LAZAREVIĆ & PRŠIĆ ADVOKATI



Veštačka inteligencija sve više zauzima značajnu ulogu u procesu zapošljavanja, olakšavajući poslodavcima selekciju kandidata na osnovu njihovih veština, kreiranje testova i ubrzanje regrutacije. Na prvi pogled, ovo deluje kao koristan alat koji smanjuje troškove i eliminiše neuredne ili neadekvatne prijave, ali postavlja se ključno pitanje – koliko je ovakav sistem zaista pravedan?

Najveći problem u primeni AI-a u selekciji kandidata jeste rizik od diskriminacije. Algoritmi mogu nesvesno usvajati predrasude, isključujući ljude koji bi možda zaslužili priliku, samo zato što se ne uklapaju u određeni obrazac koji je sistem "naučio". Bilo je slučajeva u kojima je veštačka inteligencija davala prednost muškarcima u IT sektoru, automatski zanemarujući žene – ne zato što su manje kvalifikovane, već zato što su podaci na kojima je sistem treniran favorizovali jednu grupu.

Još jedan izazov jeste nedostatak ljudskog nadzora. Kada AI donosi odluke, može se desiti da kandidat ne dobije nikakvo objašnjenje zašto nije prošao u sledeći krug. Kandidati moraju biti obavesteni ako odluka o njihovoj karijeri donosi algoritam, a ne čovek. S druge strane, taj algoritam može doneti i prednosti u radu sa zaposlenima, poput dokumentovanja važnih događaja, praćenja učinka, pa čak i predlaganja timova i nagrada. Međutim, postoji i tamna strana – prekomerni nadzor. Ako se ne postave jasne granice, tehnologija može postati alat za narušavanje privatnosti, što može biti pogubno za zaposlene i štetno za kompaniju. Uvođenje AI-a u HR procese zahteva pažljivo balansiranje – između koristi koje donosi i etičkih izazova koje može stvoriti. Ključno je pronaći način da tehnologija radi u službi ljudi, a ne protiv njih.



HARVARDSKA ŠKOLA PREGOVARANJA

PROGRAM ON
NEGOTIATION



HARVARD LAW SCHOOL

Celebrating
40
years



UPOTREBA BATNA, ZOPA I PRINCIPIJELNOG PREGOVARANJA U BIZNISU

O TRENINGU

Program Harvardska škola B2B pregovaranja obuhvata kompletan razvoj pregovaračkih veština kroz četiri celine. Uči se harvardski model principijelnog pregovaranja sa fokusom na interese, objektivne kriterijume i kreiranje win-win rešenja. Polaznici ovladavaju alatima kao što su BATNA, ZOPA, crvena linija i varijable u pregovorima. Razvijaju se veštine efektivne komunikacije, aktivnog slušanja i kontrole pregovaračkog procesa. U naprednom delu trenira se upravljanje moći, taktike za povećanje vrednosti i pregovaranje u kriznim situacijama. Poseban deo posvećen je pregovaranju oko cene, sa akcentom na psihologiju cene, tehnike cenkanja i usidranja. Program uključuje intenzivne simulacije realnih pregovaračkih scenarija. Svaka simulacija podrazumeva pripremu, samu simulaciju i analizu sa feedback-om. Simulacije su prilagođene različitim industrijama i pregovaračkim izazovima. Program kombinuje 50% teorije i 50% prakse, zasnovano na metodologiji Harvard Law School

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svima koji učestvuju u pregovorima u poslovnom okruženju: prodavcima, kupcima, komercijalistima, account menadžerima, sales i procurement menadžerima, direktorima, članovima top menadžmenta, kao i svima koji žele da ovladaju vrhunskim B2B pregovaračkim tehnikama.

KORISTI ZA VAS

- Ovladavanje harvardskim principijelnim pregovaranjem i naprednim tehnikama
- Jačanje veština pregovaranja u cenovnim i kompleksnim B2B situacijama
- Razvijanje sposobnosti vođenja timskih i višestranih pregovora
- Povećanje uspešnosti zaključenja dogovora uz kreiranje dodatne vrednosti
- Intenzivna praksa kroz simulacije i stručno vođene analize

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 8 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs





Ivana Pupić

SENIOR HR PROFESSIONAL
MK GROUP



MK GROUP

SOFTVER ZA HR I AUTOMATIZACIJA TEHNOLOGIJA U SLUŽBI LJUDI: SOFTVER I AUTOMATIZACIJA KAO KATALIZATORI PROMENE

Na ovom panelu smo istraživali uticaj tehnologije na HR – oblast koja se menja brže nego ikada pre. HR softveri i automatizacija nisu više samo administrativni alati, već ključni faktori u donošenju strateških odluka. Od regrutacije i upravljanja talentima, preko obračuna zarada i praćenja učinka, do predviđanja fluktuacije zaposlenih – tehnologija je postala katalizator promene. Ali, koliko digitalizacija zaista pomaže HR-u, a koliko donosi nove izazove?

Sa jedne strane, automatizacija omogućava HR timovima da se oslobode repetitivnih zadataka i

više se posvete razvoju zaposlenih, kulturi kompanije i strateškim inicijativama. Sa druge strane, svaka digitalna transformacija nosi sa sobom izazove – otpor zaposlenih, prilagođavanje procesima i balans između tehnologije i ljudskog pristupa.

Razgovarali smo o najboljim praksama implementacije HR softvera, kako motivisati zaposlene da ga koriste, koje su glavne prednosti i prepreke, ali i kakvi nas trendovi očekuju u budućnosti.

Naš HR sistem, razvijen lokalno, je u upotrebi već godinu dana. Zbog raznovrsnosti industrija u kojima posluje i prisutnosti na različitim tržištima, prethodna platforma nije mogla da nam pruži potreban nivo personalizacije. Iako smo dugo pokušavali da uskladimo sisteme obračuna zarada i druge HR administrativno-finansijske procese, na kraju smo shvatili da rešenje koje smo koristili jednostavno nije odgovaralo našim potrebama. Zato smo se odlučili za lokalnog provajdera, čija nam je fleksibilnost omogućila da uspešno implementiramo sistem prilagođen našem poslovanju. Takođe, koristimo i modul za merenje performansi zaposlenih, koji nam pomaže da pratimo njihov profesionalni razvoj i identifikujemo ključne segmente na koje treba obratiti pažnju.

Softver olakšava praćenje važnih aspekata rada, poput obračuna državnih praznika, bolovanja i noćnih smena. Naravno, u početku su postojale određene

greške, pa smo morali da se oslonimo i na ljudsku proveru kako bismo ispravili eventualne propuste u unosu podataka. Međutim, u saradnji sa kolegama uspešno smo optimizovali sistem, tako da sada možemo u potpunosti da se oslonimo na automatizaciju. Digitalizacija i automatizacija nam omogućavaju da se više posvetimo ljudima. Sa manje administrativnih zadataka, HR tim sada ima više vremena da radi direktno sa zaposlenima, timovima i menadžerima, pružajući im podršku u profesionalnom razvoju.

Takođe, automatizujemo i proces selekcije kandidata, što podiže kvalitet regrutacije i ubrzava ceo postupak. Ipak, smatramo da tehnologija nikada ne može u potpunosti zameniti ljudski faktor. Na kraju, najvažniji deo selekcije ostaje razgovor sa kandidatima, jer je lična interakcija nezamenjiva u donošenju pravih odluka o zapošljavanju.



Nevena Kuzmanović Bužimkić

REGIONAL EMEA PAYROLL MANAGER
NCR VOYIX
NCR VOYIX

Softver koji koristimo omogućava automatizaciju različitih HR procesa, a jedan od najnovijih projekata bio je automatizacija procesa godišnjih odmora. S obzirom na broj zaposlenih, ova promena je bila neophodna. Softver automatski prati i proverava status svih zaposlenih, dok svaki zaposleni putem aplikacije može samostalno birati željene datume za godišnji odmor, kao i evidentirati druge vrste odsustva, poput bolovanja ili porodiljskog odsustva.

Kada je reč o prihvatanju automatizovanih promena od strane zaposlenih, proces uvek započinjemo blagovremenim obaveštenjem o tome šta i kada se menja. Pred samu implementaciju, naša HR centrala informiše svakog zaposlenog putem interne platforme, gde svi mogu postaviti dodatna pitanja i dobiti odgovor u roku od 48 sati. Ako je potrebno dodatno

pojašnjenje, HR tim je uvek tu da objasni razloge i benefite novih rešenja.

Takođe, koristimo softver za praćenje performansi zaposlenih, čime obezbeđujemo detaljniju analizu njihovog profesionalnog razvoja i doprinosa kompaniji. Kada je u pitanju obračun zarada i automatizacija tog procesa, izuzetno smo zadovoljni softverom Pantheon. Omogućava nam da budemo sigurni u tačnost obračuna i eliminiše bilo kakvu nesigurnost u vezi sa isplatama. Oslanjanje na softver u ovom segmentu ključno je kako bismo osigurali da svaki zaposleni prima precizno obračunatu platu, bez grešaka i odstupanja.



Anja Rich

HR MANAGER ZA ADRIATIC REGION
SD WORX



Unutar naše kompanije koristimo različite softvere kako bismo unapredili poslovne procese i efikasnost rada. S obzirom na to da kompanija neprestano raste i posluje u više zemalja, pažljivo analiziramo koji su nam softveri potrebni na globalnom nivou, a koji na lokalnom. Softverska rešenja donose brojne benefite ne samo zaposlenima već i menadžerima, zaposleni imaju mogućnost da sami prate i planiraju svoje godišnje odmore, dok menadžeri u svakom trenutku mogu videti dostupnost članova svog tima. U pozadini ovog sistema stoji HR sektor, koji je pokrenuo njegovu implementaciju, s ciljem da se administrativni zadaci svedu na minimum i omogući nesmetan rad.

Pored upravljanja odsustvima, pratimo i performanse zaposlenih, jer nam je važno da svaka promena koju uvodimo doprinosi njihovom razvoju i produktivnosti.

Posebno cenimo preciznost i povezanost softverskih sistema, jer omogućavaju tačnost podataka i smanjuju mogućnost ljudskih grešaka – ponekad čak i bolje nego manuelna provera. Naravno, izazovi i dalje postoje, posebno kada je reč o ljudskom faktoru. Zato je važno da zajedno radimo sa provajderima softvera kako bismo obezbedili optimalna rešenja za sve. Automatizacija donosi značajne prednosti i kada je u pitanju proces regrutacije kandidata, skraćujući vreme selekcije i poboljšavajući kvalitet izbora. Naš cilj je da tehnologiju iskoristimo na najbolji način – kako bismo oslobodili vreme za ono što je zaista važno, a to su ljudi.



EMPLOYER BRANDING

PRIVLAČENJE NAJBOLJIH KROZ PRIČE O VREDNOSTIMA

Na ovom panelu smo se bavili privlačenjem i zadržavanjem talenata kroz employer branding. Danas, kompanije više ne biraju samo zaposlene – zaposleni biraju njih. Plate i benefiti su važni, ali ono što kandidate zaista privlači i zadržava jeste kultura kompanije, vrednosti koje ona neguje i način na koji se odnosi prema svojim ljudima. Autentična priča o poslodavcu mora biti u skladu sa stvarnim iskustvom zaposlenih,

jer u digitalnom dobu svaka kompanija ima svoju „reputaciju na tržištu talenata“ – na LinkedIn-u, društvenim mrežama i kroz lične preporuke zaposlenih.

O svemu ovome razgovarali smo sa liderima u HR-u koji oblikuju strategije employer branding-a u svojim kompanijama. Cilj nam je bio da saznamo kako se gradi imidž poslodavca kome najbolji žele da se pridruže – i ostanu.



Hristina Radovanović

IZVRŠNI DIREKTOR ZA LJUDSKE RESURSE
EPS AD



Mi smo društveno odgovorna kompanija i jedan od najvećih poslodavaca u Srbiji. Svaka transformacija može izazvati nesigurnost među zaposlenima – postavlja se pitanje šta donosi i da li je to promena na bolje ili lošije. Naš cilj je da kroz ove procese osiguramo stabilnost, povećamo efikasnost i prihode, ali i da očuvamo svoju poziciju kao najpoželjnijeg poslodavca. U okviru same transformacije, sektor ljudskih resursa doživeo je značajne promene. Dobijamo sve značajniju ulogu i postajemo ravnopravan partner u poslovnom svetu, krećući se ka daljem razvoju. S obzirom na veličinu kompanije, komunikacija vrednosti koje negujemo može biti složena, ali se posebno izdvajaju stabilnost, stručnost i posvećenost. Direktnom i otvorenom komunikacijom nastojimo da privučemo kvalitetne stručnjake i zadržimo postojeće talente.

Kada je reč o strukturi kadrova, naš fokus je privlačenje visokoobrazovanih stručnjaka iz oblasti tehničkih nauka. Svesni smo izazova koje tržište rada donosi, posebno kada je reč o fluktuaciji zaposlenih u ovim profesijama. Zbog toga ulažemo dodatne napore u direktnu komunikaciju sa budućim kadrovima – učestvujemo na sajmovima i omogućavamo kandidatima razgovor sa kolegama iz različitih sektora, čime uspevamo da ih zainteresujemo kako za programe stipendiranja, tako i za radne pozicije u kompaniji. Osim stabilnosti, nudimo i specijalizovano znanje iz određenih oblasti, koje nije lako steći na tržištu. Postoji niz benefita koje pružamo zaposlenima, a koji nisu uvek dovoljno prepoznati. Zbog toga nam je unapređenje komunikacije i dalje jedan od ključnih ciljeva u procesu transformacije. Nastavljamo da gradimo kompaniju koja se neprestano razvija, postavljajući ljude i njihovo znanje u centar našeg uspeha.



Suzana Marović

DIREKTOR SEKTORA ZA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA
TELEKOM SRBIJA AD

Telekom Srbija

Ponosni smo nosioci Family Friendly Enterprise sertifikata već četiri godine, čime potvrđujemo svoju posvećenost društveno odgovornom upravljanju i uspostavljanju ravnoteže između privatnog i poslovnog života naših zaposlenih. Ovaj pristup doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih, poboljšava radno okruženje, povećava angažovanost i jača osećaj pripadnosti kompaniji. Kao velika kompanija sa složenim sistemom, preuzimamo odgovornost i aktivno ulažemo u različite društvene sfere – podršku mladima, obrazovanje i zaštitu životne sredine. Posebno se ističemo podsticajnim i kreativnim radnim okruženjem koje omogućava mladima da kroz rad steknu dragoceno iskustvo i razviju svoje veštine.

Prateći savremene tehnologije i globalne trendove, stalno uvodimo inovacije, tako da naš razvojni model obuhvata mentorstvo, coaching i specijalizovane edukacije u različitim oblastima. Sarađujemo sa fakultetima i studentskim organizacijama kako bismo studentima omogućili stručne prakse i prilike za profesionalni razvoj. Trening centar koji smo razvili organizuje obuke uživo, a dostupne su i interne i eksterne edukacije, uključujući online kurseve i prilagođene programe usavršavanja. Kontinuirano unapređujemo znanja i veštine zaposlenih, pružajući im pristup različitim oblicima profesionalnog razvoja. Interna preporuka najbolji je pokazatelj zadovoljstva zaposlenih. Kada kolege predlažu kompaniju kao odlično mesto za rad, to nam potvrđuje da smo stvorili okruženje u kojem se osećaju motivisano i ispunjeno, zato nastavljamo da gradimo radno mesto u kojem svi imaju priliku za rast i napredak.



Viktor Dojchinovski

HEAD OF HR
KOSTAL MACEDONIA
KOSTAL

U našoj kompaniji, vrednosti se prenose kroz svakodnevni rad i integrisane su u sve ključne dokumente koji oblikuju naše poslovanje i organizacionu kulturu. Svaki zaposleni ih prepoznaje i primenjuje u svom radu, čime se stvara snažan osećaj pripadnosti i zajedništva. Iako poslujemo na globalnom nivou, lojalnost ostaje jedna od osnovnih vrednosti koja nas vodi. Posvećenost, poverenje i stabilan rast su glavni elementi našeg pristupa, jer smatramo da samo kroz takav način rada možemo ostvariti trajne rezultate.

Komunikacija unutar kompanije odvija se na više nivoa. Zaposleni su stalno u kontaktu sa vrednostima kroz interne dokumente, ali i putem alata koji podržavaju employer branding i jačanje organizacione kulture. Jedan od takvih alata je naša interna

društvena mreža, dostupna isključivo zaposlenima. Ona funkcioniše slično kao klasične društvene mreže – omogućava deljenje novosti, pristup kompanijskim dokumentima, ali i brzo prikupljanje mišljenja zaposlenih putem kratkih anketa. Ovaj vid instant povratnih informacija pomaže nam da razumemo potrebe zaposlenih i kontinuirano unapređujemo radno okruženje. Employer branding nije samo zadatak HR-a ili menadžmenta, već odgovornost svih zaposlenih. Svako svojim ponašanjem, načinom komunikacije i pristupom poslu doprinosi ugledu kompanije. Ljubaznost, profesionalizam i spremnost na saradnju su ključni faktori koji oblikuju atmosferu u kojoj zaposleni žele da ostanu i u kojoj novi talenti žele da budu deo tima.



Fisnik Oseku

HEAD OF HUMAN RESOURCES AND ORGANISATION
EVN MACEDONIA
EVN

U poslednje vreme, naš fokus je sve više na prelascima talenata između kompanija. Tržište je pre deset godina bilo potpuno drugačije, kandidati su nam sami dolazili, a mi smo birali i donosili odluke bez velikog pritiska. Danas je situacija potpuno drugačija. Sa globalizacijom tržišta rada i digitalizacijom, proces zapošljavanja se promenio – više nije poslodavac taj koji bira, već su kandidati ti koji biraju kompaniju. Tržište je postalo izuzetno konkurentno, a najbolji kandidati sada imaju priliku da biraju između mnogih ponuda.

U tom procesu, zajedno sa svojim timom, shvatili smo koliko je važno da kompanija aktivno gradi svoju reputaciju i privlači talente kroz jasan i autentičan employer branding. Privlačenje kandidata danas nije samo proces selekcije – to je ujedno i marketing. Neophodno je predstaviti kompaniju na način koji će

privući i ubediti potencijalne zaposlene da upravo ovde žele da grade svoju karijeru. Zato smo počeli intenzivno da radimo na razvijanju tog koncepta, naglašavajući šta nas izdvaja od konkurencije. U tom kontekstu, međunarodne kompanije često se doživljavaju kao privlačne, a mi koristimo snagu naše austrijske pozadine kako bismo pokazali stabilnost, razvojne mogućnosti i jasne procese mentorstva i ulaganja u zaposlene. Pored toga, posebno ističemo benefite koje pružamo – fleksibilno radno vreme, mogućnost rada od kuće i hibridne modele rada, što su ključni faktori koji sve više privlače mlađe generacije. Tržište rada nas konstantno podstiče da se prilagođavamo novim zahtevima i trendovima, zato naša strategija zapošljavanja sada uključuje i jačanje reputacije kompanije, kako bismo osigurali dolazak najboljih talenata i obezbedili dugoročnu stabilnost i rast.



Danijela Milosavljević

VOĐA PODRUČJA SEKTOR
KADROVA I OPŠTIH POSLOVA
VAIDER SRPSKA FABRIKA STAKLA
SFS

Važno nam je da sačuvamo znanje unutar kompanije, omogućimo iskusnim kolegama da ga prenesu mlađima i podstaknemo kontinuirano učenje i usavršavanje. Kroz razvijene programe mentorstva, koji traju od šest meseci do godinu dana, stariji i iskusniji zaposleni imaju priliku da prenesu svoje iskustvo, dok su istovremeno motivisani da doprinesu razvoju novih generacija. Ovakav pristup podstiče međusobnu saradnju, omogućava razmenu iskustava i doprinosi stvaranju inspirativnog radnog okruženja u kojem se tradicija i savremeni pristupi dopunjuju.

Verujemo da je važno negovati otvorenu komunikaciju i postavljati pitanja. Kada pitamo nekoga za mišljenje, ne samo da mu pokazujemo poštovanje, već podstičemo razmenu ideja i drugačijih perspektiva. Mlađe generacije možda nemaju dugogodišnje iskustvo, ali donose sveža znanja stečena na fakultetima, kroz istraživanja i nove tehnologije. Upravo u toj razmeni između iskustva i novih uvida leži snaga zajedničkog napretka. Kroz svakodnevne razgovore, možemo bolje razumeti šta nekome prirodno ide, u čemu se ističe i gde mu je potrebna dodatna podrška. Među mlađima postoje oni koji su dinamični i energični, ali i oni koji su analitični i posvećeni obradi podataka, što je slično i sa iskusnijim kolegama. Kada prepoznamo afinitete i snage pojedinaca, možemo ih usmeriti na poslove u kojima će postići najbolje rezultate, bilo da je reč o kreativnim ili analitičkim zadacima.

Kristina Mandić

HEAD OF HR DEPARTMENT
MPC PROPERTIES
MPC
PROPERTIES
Balkans Real Estate

Generalizacija i podele među generacijama mogu stvoriti nepotrebne barijere u radu. Umesto toga, važno je pristupiti svakom zaposlenom individualno, bez predrasuda o tome kakve osobine određena generacija nosi. Najveću vrednost donosi povezivanje različitih perspektiva – iskustvo milenijalaca u kombinaciji sa svežim idejama mlađih generacija doprinosi efikasnosti i inovacijama. Pre nego što stvaramo razlike i donosimo zaključke, potrebno je razumeti šta svakog pojedinca motiviše i na koji način može dati svoj najbolji doprinos.

Razvoj zaposlenih nije odgovornost samo HR tima – svaki rukovodilac ima važnu ulogu u oblikovanju timske kulture, vođenju i podršci ljudima sa kojima radi. Pristup menadžera treba da bude prilagođen potrebama i očekivanjima različitih generacija, jer ono što motiviše jednog zaposlenog, ne mora nužno delovati i na drugog. Mlađim kolegama posebno znači da redovno dobijaju povratne informacije, da se njihov glas čuje i da osećaju da mogu da doprinesu i utiču na poslovne procese. Kada su uključeni, raste njihova posvećenost i motivacija.

Stvaranje jakih timova zahteva kontinuiran rad, razumevanje individualnih snaga i pružanje podrške u oblastima u kojima zaposleni mogu da se razvijaju. Efikasan lider nije samo neko ko donosi odluke, već neko ko aktivno sluša, prepoznaje potencijal svog tima i prilagođava svoj stil vođenja u skladu sa potrebama ljudi sa kojima radi. Pravi lider gradi poverenje, podstiče otvorenu komunikaciju i stvara okruženje u kojem se svako oseća cenjeno i motivisano da daje svoj maksimum.

GENERACIJSKE RAZLIKE

OD BABY BOOMERA DO GEN Z: IZAZOVI I PRILIKE ZA HR

U ovom delu kongresa smo bili fokusirani na jedan od najsloženijih, ali i najvažnijih tema za HR – generacijskim razlikama u radnom okruženju. Danas u kompanijama rade čak četiri generacije zaposlenih, od Baby Boomera, koji su iskusni lideri i nosioci institucionalnog znanja, preko Generacije X, koja je prošla kroz velike tehnološke i ekonomske tranzicije, do Milenijalaca, koji su redefinisali očekivanja od poslodavaca i poslovne kulture, i najmlađe Gen Z, koja donosi nove digitalne veštine i potpuno drugačiji pristup poslu.

Svaka generacija ima svoje vrednosti, radne navike i očekivanja – od načina na koji komuniciraju, preko motivacije i lojalnosti, do pogleda na karijeru i liderstvo. Dok jedni preferiraju stabilnost i strukturu, drugi teže fleksibilnosti i brzom napredovanju. U tom svetu različitih očekivanja, HR je taj koji mora da pronađe balans. Razgovarali smo sa našim panelistima kako prilagoditi strategije angažovanja svim generacijama i kako upravljati karijernim putevima.



Zlatan Deljkic

DIREKTOR UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA,
ORGANIZACIJOM I KORPORATIVNOM KULTUROM
RAIFFEISEN BANK SARAJEVO



Generacijske razlike se često zasnivaju na predrasudama, a ne na naučno potvrđenim činjenicama. Često se govori o mlađim generacijama kao o nestrpljivima i sklonima čestim promenama posla, ali ako pogledamo unazad, možemo se zapitati kako bismo se mi ponašali da smo imali iste mogućnosti. Sasvim je prirodno da neko na početku karijere istražuje različite opcije i traži ono što mu najviše odgovara.

Različite generacije unutar jedne organizacije donose bogatstvo perspektiva i iskustava. Mlađi zaposleni unose svežinu, donose nove ideje i pokreću inovacije, dok iskusnije kolege pružaju stabilnost i prenose

znanje stečeno godinama rada. Umesto da upravljanje generacijskim razlikama posmatramo kao prepreku, trebalo bi ga videti kao priliku za rast – prilagođavanje savremenim trendovima i razumevanje potreba budućih lidera i klijenata. Uspeh kompanije zavisi od načina na koji se ljudi vode i podržavaju. Iako HR igra značajnu ulogu u pružanju smernica i podrške, ključ leži u liderima koji svojim pristupom oblikuju kulturu rada i motivišu zaposlene. Najbolji rezultati postižu se kroz jednostavne principe – stvaranje okruženja u kojem se ljudi osećaju cenjeno, imaju prostor za napredak i znaju da su njihov trud i ideje vrednovani.



Nada Knjeginić Mirković

RUKOVODILAC SEKTORA
KONTINUALNO POBOLJŠANJE
HBIS GROUP SERBIA IRON & STEEL



Pre nego što donosimo sud o drugima, trebalo bi da krenemo od sebe – da svojim postupcima pružimo primer, a ne da se oslanjamo na izuzetke i predrasude. Mlađim generacijama treba dati priliku da uče kroz dobre primere, umesto da ih unapred svrstavamo u određene kategorije. Svaka organizacija se oslanja na svoju stratešku kulturu, koja mora biti jasno definisana i održavana kroz dosledne standarde komunikacije i dobro postavljene kanale za razmenu informacija.

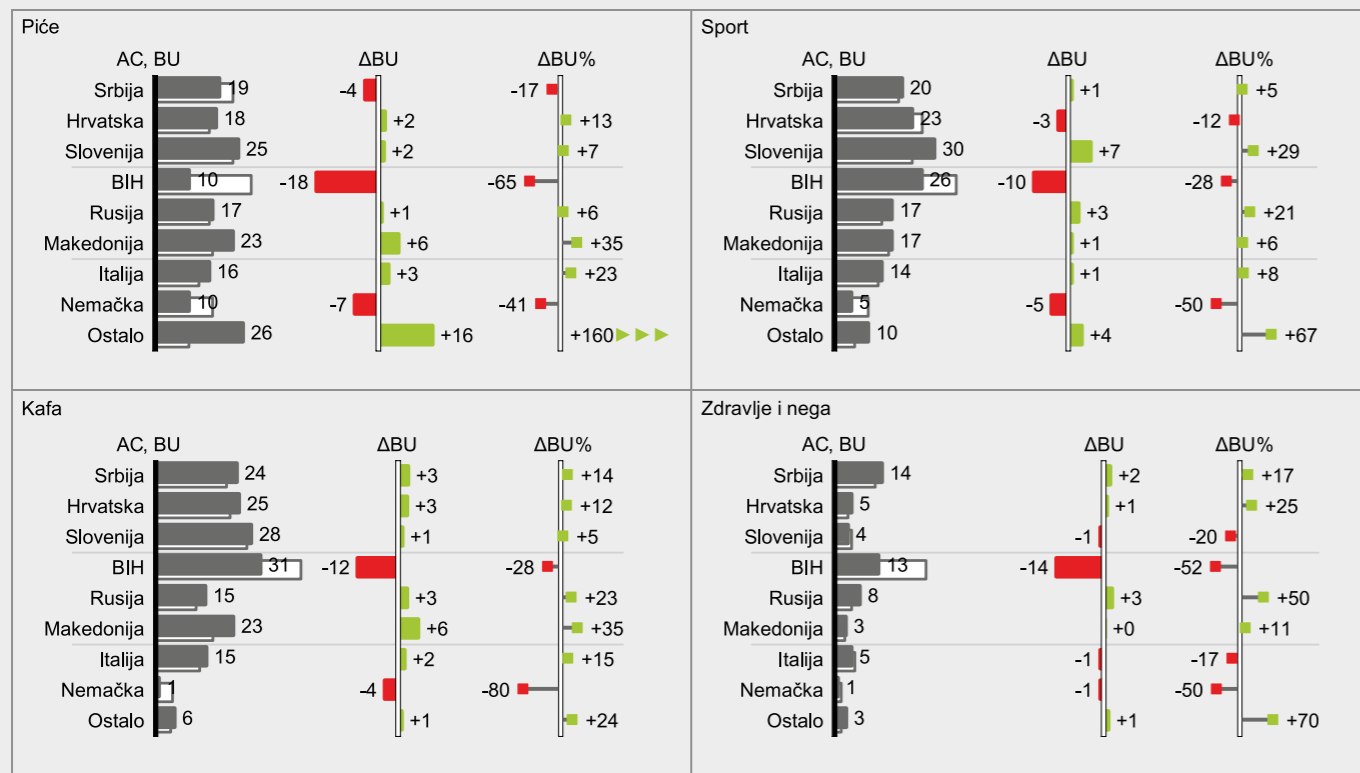
Da bismo ostvarili ovaj balans, neophodno je kontinuirano ulagati u obuke za liderstvo i unapređenje komunikacionih veština. Fokus bi trebalo da bude na ličnim kompetencijama zaposlenih, jer upravo

one prave razliku u radu i saradnji. Prepoznavanje grešaka, otkrivanje prilika za poboljšanje i postavljanje jasnih granica profesionalnog ponašanja su temelji zdrave radne sredine. Na svakom radnom mestu moraju postojati etički i moralni standardi ispod kojih se ne sme ići. Povratna informacija igra važnu ulogu u razvoju pojedinaca i timova. Dosledna i kvalitetna komunikacija pomaže nam da prepoznamo šta funkcioniše dobro, ali i gde postoji prostor za napredak. Važno je ne samo ukazati na ono što treba poboljšati, već i pružiti jasne smernice kako to postići. Kada organizacija neguje otvoren dijalog i podstiče profesionalni razvoj, stvaraju se temelji za dugoročni uspeh i stabilan timski rad.

ŠVAJCARSKI IBCS® IZVEŠTAJI

BIH ima pad od 54mRSD u odnosu na budžet kroz sve četiri SBU:
Piće (-18, -65%), Sport (-10, -28%), Kafa (-12, -28%), Zdravlje i nega (-14, -52%)

Atlantida trade doo
Neto prodaja u mRSD, SBU i zemlje
2024: AC, BU, ΔBU, ΔBU%



IBCS® IZVEŠTAJI ŠTEDE VREME MENADŽERU

O TRENINGU

IBCS® Izveštaji za menadžere donose svetski priznate standarde za jasno, brzo i efektno poslovno izveštavanje. Trening je zasnovan na švajcarskoj IBCS® metodologiji (International Business Communication Standards), razvijenoj za menadžere kojima su potrebni brzi i precizni podaci za donošenje odluka. Program je praktičan, baziran na konkretnim primerima, i prilagođen potrebama savremenog poslovanja.

SADRŽAJ

- Trening traje 10 dana i podeljen je u 5 modula
- Zašto menadžeri ne dobijaju dobre izveštaje
- 89 SUCCESS pravila za kreiranje izveštaja
- Primena IBCS® pravila na poslovne izveštaje
- Napredni grafikoni u Excel-u
- Praktična izrada IBCS® izveštaja i dashboarda
- Spajanje više izvora podataka i kreiranje interaktivnih kontrola



CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim profesionalcima koji pripremaju, analiziraju ili prezentuju poslovne izveštaje: HR controlleri, finansijski controlling, prodajni analitičari, plan i analiza, FP&A, reporting, analitičari, business intelligence, data analytics, CRM, prodaja, marketing, nabavka, logistika, proizvodnja, menadžeri sektora i svi koji koriste izveštaje za donošenje odluka

KORISTI ZA VAS

- Brže donošenje odluka zahvaljujući jasnijim izveštajima
- Unapređenje izveštavanja prema svetskim standardima
- Smanjenje vremena potrebnog za pripremu i analizu izveštaja
- Jača kredibilitet izveštaja prema top menadžmentu
- Izvode ga sertifikovani IBCS® konsultanti sa preko 30 godina iskustva
- Primena naučenog u Excel-u i Power BI-u već tokom treninga

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 10 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	2.900 € za jednog polaznika	16.000 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs





Vladimir Aleksić

DIREKTOR SEKTORA PRAVNIH I
KADROVSKIH POSLOVA KOMPANIJE
MATIS

MatisGROUP

UPRAVLJANJE ODSUSTVOM BALANS IZMEĐU POTREBA ZAPOSLENIH I POSLOVNIH CILJEVA

U idealnom svetu, odsustva su unapred planirana i lako uklopljena u poslovne procese. Međutim, realnost je daleko složenija. Bolovanja, godišnji odmori, porodijska odsustva i druge vrste odsustva često predstavljaju izazov u planiranju kapaciteta i ravnomernoj raspodeli posla. Istovremeno, zaposleni očekuju fleksibilnost, podršku i kulturu koja vrednuje balans između posla i privatnog života, dok poslodavci moraju osigurati kontinuitet poslovanja.

Razgovarali smo sa našim panelistima o najboljim praksama u organizaciji odsustava, načinima za smanjenje opterećenja na timove, korišćenju tehnologije za evidenciju i planiranje, kao i o preventivnim merama koje mogu smanjiti neplanirana odsustva. Otvorili smo i važna pitanja zloupotrebe sistema odsustva, pritiska zaposlenih da rade čak i kada su bolesni i novih trendova poput neograničenog godišnjeg odmora ili skraćenih radnih nedelja.

U svakom segmentu planiranja moramo biti pažljivi, posebno kada je reč o industriji proizvodnje namštaja. S obzirom na to da poslujemo kroz četiri proizvodne fabrike i da broj zaposlenih nije veliki, svaki aspekt organizacije rada mora biti precizno isplaniran. Odsustva zaposlenih zahtevaju pažljivo upravljanje kako bi se obezbedio kontinuitet proizvodnje i osiguralo da ni zaposleni ni poslovni proces ne trpe. Poseban izazov predstavlja činjenica da se naše fabrike nalaze u manjoj sredini, što dodatno ograničava bazu potencijalnih radnika.

Kako bismo osigurali nesmetan tok proizvodnje, nastojimo da uvek imamo adekvatne zamene za svakog zaposlenog. Takođe, dodatno motivišemo radnike koji su redovni na poslu kroz različite vrste stimulansa. Svesni smo da radnici u proizvodnim pogonima imaju manju fleksibilnost u odnosu na kolege iz kancelarija, što može stvoriti osećaj neravnoteže. Iako ne

raspolažemo širokim spektrom dodatnih beneficija, nastojimo da olakšamo planiranje i omogućimo zaposlenima prilagođen raspored koji uvažava njihove potrebe.

Pored toga, radnicima u proizvodnji pružamo priliku za rad u inostranstvu, što im omogućava značajnu zaradu i sticanje novih iskustava. Mnogi zaposleni su iskoristili ovu mogućnost, što je doprinelo i njihovom profesionalnom razvoju i zadovoljstvu. S druge strane, suočeni s ograničenjima koja proizlaze iz poslovanja u manjoj sredini, deo kancelarijskih radnika preusmerili smo na rad od kuće kako bismo bolje optimizovali resurse i prilagodili se trenutnim okolnostima. Kontinuirano pratimo potrebe zaposlenih i poslovanja, te se trudimo da u svakom momentu pronađemo rešenja koja omogućavaju stabilnost i dalji razvoj kompanije.



Dušica Rakić

SPECIJALISTA ZA REGRUTACIJU I SELEKCIJU
EUROTAY



Apsentizam je jedan od izazova sa kojim se suočavamo, a njegovi visoki procenti često su izazivali zabrinutost menadžmenta, stavljajući HR tim pred zadatak da pronađe adekvatna rešenja. Kada je reč o trudničkom i porodiljskom odsustvu, svesno smo preduzeli mere unapred, uzimajući u obzir činjenicu da je naša proizvodnja dominantno ženska industrija. Kako bismo osigurali nesmetan rad fabrike, povećali smo broj zaposlenih za 10%, što nam omogućava da u svakom trenutku imamo dovoljno radnika koji mogu preuzeti poslove odsutnih koleginica.

Neplanirana odsustva predstavljaju veći izazov, ali smo i za njih pronašli sistemsko rešenje. U timu imamo zaposlene koji su prošli dodatne obuke i mogu brzo preuzeti različite pozicije kada se za tim ukaže potreba. Na ovaj način smo delimično ublažili posledice odsustva pojedinaca i smanjili pritisak na timove. Takođe, uveli smo bonuse za prisustvo na poslu, što je doprinelo određenom poboljšanju, iako smatramo da je važno da prisustvo na radnom mestu bude deo profesionalne odgovornosti, a ne isključivo podstaknuto materijalnim benefitima. Razgovori sa zaposlenima pokazali su nam da novac nije jedini faktor koji utiče na zadovoljstvo na poslu. Aktivno osluškujemo njihove potrebe, održavamo redovne diskusije i trudimo se da kreiramo okruženje u kojem se osećaju cenjeno i motivisano. Osim toga, saradujemo sa zdravstvenim centrom kako bismo predupredili moguće zloupotrebe bolovanja. Implementirali smo sistem evidencije odsustava koji omogućava precizno praćenje prisutnosti zaposlenih, a svakodnevne analize nam pomažu da identifikujemo periode godine kada je apsentizam najizraženiji. Na osnovu tih podataka radimo strategije prevencije, sa ciljem da smanjimo negativne efekte odsustva i unapredimo stabilnost poslovanja.



Nikoleta Čavić

HR OPERATIONS SERBIA & BULGARIA
YAZAKI



Zloupotreba bolovanja je izazov sa kojim se suočavaju mnoge kompanije, i važno je pronaći način da se ona svede na minimum, zato smo u našoj organizaciji razvili jasne procedure kako bismo osigurali da se bolovanja koriste isključivo kada su zaista potrebna. Fokusiramo se na preventivne mere koje podrazumevaju transparentnu komunikaciju, podizanje svesti među zaposlenima i jačanje osećaja odgovornosti. Cilj nam je da izbegnemo situacije u kojima se medicinska dokumentacija izdaje olako, dok istovremeno gradimo radnu kulturu u kojoj zaposleni razumeju značaj profesionalne etike i lojalnosti.

Vidljivost prisustva i praćenje učinka igraju značajnu ulogu u smanjenju zloupotreba. Kroz interne sisteme za evidenciju rada, omogućavamo praćenje prisutnosti zaposlenih i identifikaciju obrazaca odsustva. Takođe, analiziramo kako odsustva utiču na radne timove i celokupno poslovanje, te na osnovu toga preduzimamo odgovarajuće korake. U početku smo kombinovali bonuse za prisustvo i produktivnost, ali smo vremenom uvideli da ih je potrebno razdvojiti. Prisustvo na radnom mestu bi trebalo da bude osnovna profesionalna odgovornost, dok se produktivnost meri kroz individualni doprinos i rezultate rada. Interna kultura kompanije ima snažan uticaj na lojalnost zaposlenih, a time i na njihovu odgovornost prema beneficijama koje im se pružaju. Kada su ljudi emotivno povezani sa kompanijom i osećaju se cenjeno, manje su skloni zloupotrebama i neosnovanim odsustvima. Istovremeno, važno je jasno postaviti granice – zaposlenima mora biti poznato da se svaki period odsustva evidentira, da postoje mehanizmi kontrole i da zloupotreba povlastica može imati posledice. Uvođenjem jasnih pravila i negovanjem odnosa zasnovanog na međusobnom poverenju, uspevamo da održimo nizak procenat apsentizma i stabilnost u radu.



Milica Stojković

HR DIREKTOR
ELRAD SERBIA



Situacije u kojima zaposleni neopravdano koriste bolovanje predstavljaju izazov za mnoge kompanije, pa je važno pronaći način da se takve pojave svedu na minimum. Često se dešava da, nakon što im godišnji odmor nije odobren, zaposleni posegnu za alternativnim rešenjem i otvore bolovanje. Takođe, susreli smo se i sa slučajevima kada lekari, bez opravdanog razloga, produžavaju bolovanja duže nego što je potrebno.

Rad od kuće, koji je postao praksa tokom pandemije, u početku je bio nejasno definisan, što je izazvalo poteškoće u određivanju sektora u kojima je moguće raditi na daljinu i onih u kojima je fizičko prisustvo neophodno. Kako bismo postavili jasna pravila, doneli smo pravilnik koji precizno definiše sve aspekte rada od kuće – od toga koje pozicije imaju tu mogućnost, do maksimalnog broja dana u nedelji predviđenih za rad na daljinu, kao i načina na koji zaposleni mogu aplicirati za ovu opciju. Pravo na bolovanje je neupitno, ali u određenim situacijama, posebno kada je reč o administrativnim poslovima, pokazalo se da je finansijski isplativije omogućiti zaposlenima da rade od kuće ukoliko se ne osećaju dovoljno dobro, umesto da budu potpuno odsutni. Na taj način, posao ne trpi, firma nema dodatnih troškova, a zaposleni mogu raditi u svom ritmu dok se oporavljaju.

Pored toga, uveden je model fleksibilne raspodele radnih sati tokom meseca. Ukoliko neko zakasni ili ranije napusti posao, to se ne tretira kao problem, već se radni sati evidentiraju tako da do kraja meseca svi ispune svoju normu. Ovakav sistem omogućava balans između poslovnih obaveza i privatnog života, povećava zadovoljstvo zaposlenih i doprinosi stvaranju zdravije i produktivnije radne atmosfere.



Zorica Širgić

HR BUSINESS PARTNER
MINTH



Sve kompanije u Srbiji u procesu planiranja uzimaju u obzir određeni nivo odsustva zaposlenih, pri čemu se razlikuju planirana i neplanirana odsustva, zato je naš zadatak da što preciznije predvidimo i organizujemo onaj deo odsustva koji možemo kontrolisati, kao što su godišnji odmori, i da kroz proaktivno planiranje pomognemo organizaciji da ih rasporedi na vreme. Sa druge strane, neplanirana odsustva predstavljaju izazov koji zahteva drugačiji pristup. Kako bismo osigurali kontinuitet rada i smanjili negativne posledice nepredviđenih izostanaka, neophodno je raditi na razvoju zaposlenih i organizacije u celini. Važno je kreirati sistem u kojem određene pozicije mogu biti pokrivena od strane drugih zaposlenih, čime se smanjuje opterećenje na timove i izbegava prekomerni broj prekovremenih sati.

Iskustvo nam je pokazalo da je otvorena komunikacija sa zaposlenima od suštinskog značaja u rešavanju problema neplaniranih odsustava, posebno kada je reč o bolovanjima. Kroz razgovore smo nastojali da im objasnimo kako prečesto uzimanje bolovanja utiče ne samo na njih, već i na njihove kolege, radnu atmosferu i produktivnost celog tima. Takođe, važno je edukovati lidere koji odobravaju odsustva, naročito u proizvodnim sektorima, da budu fleksibilni i razumeju potrebe zaposlenih. Ako radniku u kritičnom momentu ne odobrimo jedan ili dva dana odmora, postoji velika verovatnoća da će, kao alternativu, uzeti bolovanje koje može trajati znatno duže. Omogućavanjem zaposlenima da iskoriste kraće pauze kada im je to zaista potrebno, možemo smanjiti broj dugotrajnih odsustava, održati radnu dinamiku i unaprediti međusobno poverenje između zaposlenih i menadžmenta.



Ivana Pupiće

SENIOR HR PROFESSIONAL
MK GROUP



MK GROUP

U našoj firmi brojke igraju ključnu ulogu, a svi procesi moraju biti merljivi i jasno izraženi kroz podatke. Kada je reč o HR-u, nismo adekvatan sagovornik ako nismo u stanju da svoje aktivnosti predstavimo kroz konkretne brojčane pokazatelje. Upravo zato naš posao predstavlja izazov – trudimo se da sve procese pretočimo u precizna izveštavanja i analize. Danas možemo reći da se čak 70% HR procesa redovno komunicira, što podrazumeva izveštavanje na mesečnom nivou, pri čemu su određeni izveštaji automatizovani. Neprestano pratimo fluktuaciju zaposlenih, korišćenje godišnjih odmora i analiziramo koliko nas svaki zaposleni u realnosti košta, uzimajući u obzir ne samo finansijske aspekte već i vreme uloženo u određene procese.

Iako su brojke važne, komunikacija ostaje temelj svakog HR procesa, jer bez jasne i efikasne razmene informacija ne možemo postići željene rezultate. Kada uvodimo novo aplikativno rešenje ili čak jednostavan Excel izveštaj, važno nam je da korisnicima objasnimo njegovu svrhu, način korišćenja i prednosti koje donosi. Svaka promena zahteva promišljanje unapred, jer ako se ne posvetimo detaljima na vreme, kasnije ćemo provesti mnogo više vremena ispravljajući greške. Naš glavni fokus prilikom merenja uspešnosti su troškovi i ostvarena zarada, jer kao kompanija koja se oslanja na analitiku, nastojimo da svaki resurs bude optimizovan. Napravili smo dogovor sa budućim provajderom da imamo mogućnost unosa svih troškova, pri čemu će neki segmenti biti automatizovani, dok će drugi ostati manualni zbog specifičnosti obračuna satnica. Takav balans omogućava preciznije praćenje i bolje upravljanje resursima.



Ružica Vidić

MENADŽER PRAVNOG SEKTORA
CITY EXPRESS



Pažljivo pratimo sve relevantne pokazatelje, budući da smo deo sistema Austrijske pošte, koja od nas zahteva detaljno izveštavanje o troškovima, procesu regrutacije, povredama na radu, korišćenju godišnjih odmora i mnogim drugim aspektima poslovanja. Indikatori koje analiziramo pružaju nam jasne parametre za dalje planiranje i donošenje odluka. Veći deo ovih podataka precizno se prikuplja i obrađuje putem automatizovanog softverskog sistema, što nam omogućava da na vreme prepoznamo potencijalne izazove i pravovremeno reagujemo. Svaka strategija ili plan koji želimo da sprovedemo zasniva se na početnim informacijama i analizama, ali realnost ponekad donese nepredviđene okolnosti koje nas primoravaju na prilagođavanje.

Pošto radimo u manjim timovima, svaka promena ili greška odmah dolazi do izražaja i može imati značajan uticaj na poslovanje i zato neprestano tragamo za načinima da zadržimo talentovane ljude i obezbedimo im mogućnosti za profesionalni razvoj. Kroz razne projekte nastojali smo da zaposlenima pružimo dodatne edukacije i otvore im vrata ka sestrinskim kompanijama u inostranstvu, ali se ispostavilo da taj model nije doneo očekivane rezultate. Ljudi su često vezani za lokalnu sredinu i nisu spremni na velike promene, što nas je podstaklo da osmislimo drugačije pristupe motivaciji i razvoju kadrova. Pored toga, detaljno analiziramo strukturu zaposlenih kroz izveštaje o rodnoj ravnopravnosti i starosnim grupama, pažljivo prateći trendove zapošljavanja i odlaska iz kompanije. Na osnovu tih podataka kreiramo strategije koje stabilizuju radnu snagu i pomažu da kompanija postane privlačnije mesto za rad i razvoj.

ANALITIKA PODATAKA ZA HR MOĆ BROJEVA: DONOŠENJE ODLUKA ZASNOVANO NA ČINJENICAMA

Na ovom panelu smo se posvetili donošenju odluka zasnovanom na podacima. HR analitika nije više luksuz, već nužnost. Fluktuacija, angažovanost, razvoj talenata, prediktivna analitika – sve su to oblasti u kojima podaci igraju ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima. Uz prave podatke, HR timovi mogu ne samo da reaguju na izazove, već i da ih predvide i spreče.

Razgovarali smo o tome kako HR koristi analitiku za strateško donošenje odluka, koji su najvažniji KPI-evi koje treba pratiti, kako tehnologija i AI pomažu u optimizaciji HR procesa i koji su najveći izazovi u radu sa podacima. Posebno smo se osvrnuli na pitanja privatnosti, poverenja zaposlenih i balansiranja između analitike i ljudskog faktora.



Katarina Vladić

DIREKTOR ZA SRBIJU I CRNU GORU
GECKO



Razvili smo sopstvenu HR aplikaciju – inovativno rešenje koje prati čitav put jednog zaposlenog, od prvog koraka u procesu regrutacije, preko onboarding procesa, pa sve do njegovog daljeg razvoja u kompaniji. Kao firma koja se bavi softverskim rešenjima, nije nam strano da tehnologiju koristimo kako bismo optimizovali procese i rešavali izazove. Ono što nas izdvaja jeste detaljno praćenje isplativosti projekata – analiziramo učinak zaposlenih na različitim projektima i u različitim zemljama, procenjujući koliko svaki angažman košta i kakve benefite donosi. Ovakav pristup nam omogućava da precizno planiramo resurse, donosimo strateške odluke i osiguramo da svaki projekat bude održiv i profitabilan.

Kako bismo dodatno unapredili procese regrutacije, odlučili smo da uvedemo veštačku inteligenciju. Ideja da AI automatizuje selekciju i preporučuje najbolje kandidate zvučala je primamljivo, ali smo ubrzo shvatili da softver možda neće moći da procenjuje ljude onako kako bismo mi želeli – objektivno i nepristrasno. Zbog toga smo privremeno stopirali ovaj projekat i sada pregovaramo sa stručnjacima koji će nam pomoći da razvijemo strategiju korišćenja AI-a u HR-u. Veštačka inteligencija svakako ima ogroman potencijal, ali pre nego što je u potpunosti integrišemo u naše procese, želimo da budemo sigurni da je njena primena etički, pravno i tehnički ispravno postavljena. Budućnost svakako leži u tehnologiji, ali ona mora raditi za ljude, a ne umesto njih.





Marija Tatarević

DIREKTORKA SEKTORA ZA LJUDSKE RESURSE
FASHION COMPANY
FASHION COMPANY

EMOCIONALNA INTELIGENCIJA KAO KLJUČ LIDERSTVA RAZUMEVANJE SEBE I DRUGIH: KAKO EMOCIONALNA INTELIGENCIJA OBLIKUJE USPEŠNE LIDERE?

U idealnom svetu, odsustva su unapred planirana i lako uklopljena u poslovne procese. Međutim, realnost je daleko složenija. Bolovanja, godišnji odmori, porodijska odsustva i druge vrste odsustva često predstavljaju izazov u planiranju kapaciteta i ravnomernoj raspodeli posla. Istovremeno, zaposleni očekuju fleksibilnost, podršku i kulturu koja vrednuje balans između posla i privatnog života, dok poslodavci moraju osigurati kontinuitet poslovanja.

Razgovarali smo sa našim panelistima o najboljim praksama u organizaciji odsustava, načinima za smanjenje opterećenja na timove, korišćenju tehnologije za evidenciju i planiranje, kao i o preventivnim merama koje mogu smanjiti neplanirana odsustva. Otvorili smo i važna pitanja zloupotrebe sistema odsustva, pritiska zaposlenih da rade čak i kada su bolesni i novih trendova poput neograničenog godišnjeg odmora ili skraćenih radnih nedelja.

Prvi korak ka razumevanju drugih jeste upoznavanje sebe. Tek kada postanemo svesni sopstvenih vrednosti, emocija i načina razmišljanja, možemo istinski shvatiti ljude oko sebe. Da bismo to postigli, važno je razviti veštinu aktivnog slušanja – pažljivo posmatrati, postavljati prava pitanja i truditi se da sagledamo različite perspektive. Svako od nas dolazi iz drugačijeg okruženja, nosi sopstvena iskustva i izazove, zbog čega je razumevanje potreba drugih ljudi ključno za stvaranje kvalitetnih međuljudskih odnosa.

Najveći izazov u profesionalnom okruženju jeste balansiranje između poslovnih ciljeva i ljudskog aspekta rada. Kao profesionalci, imamo odgovornost prema kompaniji, ali istovremeno moramo ostati verni svojim vrednostima i postupati ispravno. Zdravo i sigurno radno okruženje je osnova svakog uspešnog tima – kada zaposleni osećaju podršku i sigurnost, njihova produktivnost, motivacija i angažovanost prirodno

rastu. Ipak, samosvest se ne razvija preko noći, jer prihvatanje sebe, svojih vrlina i slabosti, zahteva vreme, a često i dodatnu pomoć kroz psihoterapiju ili radionice ličnog razvoja.

Jedan od ključnih elemenata dobre organizacione kulture jeste otvorena komunikacija između zaposlenih i menadžmenta. Konstruktivan feedback menadžeru ne samo da pomaže u poboljšanju liderstva već i doprinosi stvaranju poverenja i osećaja pripadnosti u timu. U poslednje vreme sve češće primećujemo da ljudi ne napuštaju kompaniju zbog plate, već zbog menadžera. To je jasan signal da moramo raditi na razvijanju empatije, jer niko od nas nije robot – svi prolazimo kroz različite faze u životu i potrebna nam je podrška. Kada negujemo kulturu u kojoj se svako oseća slobodno da izrazi mišljenje i bude saslušan, gradimo snažnije timove i zdravije poslovno okruženje.



Ivana Milosavljević

DIREKTORKA SEKTORA ZA VOĐENJE
LJUDI, KULTURE I PROCESA
MONA FASHION
MONA

Istinsko interesovanje za zaposlene jedan je od temelja zdravog i uspešnog radnog okruženja. Kada nam je zaista stalo do ljudi sa kojima radimo, prirodno ćemo se više angažovati oko njihovog blagostanja – istinski ćemo ih saslušati kako se osećaju, šta im prija, a šta im predstavlja izazov. Razumevanje potreba i emocija drugih nije samo deo međuljudskih odnosa, već i osnova za izgradnju kvalitetnog i motivisanog tima.

Kada govorimo o emocionalnoj inteligenciji, ona se najčešće definiše kao sposobnost da prepoznamo sopstvene emocije, razumemo ih i naučimo da ih kontrolišemo. Rad na emocionalnoj inteligenciji traje celog života – kroz čitanje različitih knjiga, coaching, treninge i introspektivne analize. Važan deo tog procesa je i traženje iskrenog feedback-a od ljudi kojima verujemo, onih koji će nam ukazati na naše jače strane, ali i oblasti u kojima možemo da napredujemo.

Dragoceno je imati oko sebe ljude koji će nas usmeriti u pravom smeru, pružiti nam podršku i podstaći nas da rastemo i razvijamo se.

U našoj kompaniji su se dobro pokazale redovne obuke, kao što su treninzi asertivne komunikacije, a značajnu ulogu u ovom procesu igra i HR sektor. Međutim, često se dešava da menadžeri veruju da poseduju visoku emocionalnu inteligenciju i empatiju, dok stvarnost pokazuje drugačiju sliku. suočavanje sa realnošću u ovakvim situacijama može se postići anonimnim ocenama i anketama, jer kada više ljudi pruži sličan feedback o nečijem načinu rada, to je snažan argument da postoji prostor za unapređenje. Svesnost o sopstvenim slabostima i spremnost na rad na njima prvi su koraci ka ličnom i profesionalnom napretku.



Katarina Jovanović-Čorlija

SENIOR CULTURE AND PEOPLE
BUSINESS PARTNER FOR STADA GIS
STADA



Da bismo uopšte mogli da razgovaramo o emocionalnoj inteligenciji, prvi korak je da zaista upoznamo sebe – svoje reakcije, obrasce ponašanja i način na koji doživljavamo svet oko sebe. Ovo je posebno važno za lidere, jer njihov način razmišljanja i delovanja direktno oblikuje atmosferu u timu. U našoj kompaniji tome posvećujemo posebnu pažnju, koristeći različite metode koje pomažu zaposlenima da razviju svest o sebi. Istovremeno gradimo i kulturu coaching-a i mentorstva, jer verujemo da onaj ko želi da usmerava druge, prvo mora da razume sopstvene prednosti i izazove. Samo lider koji poznaje sebe može donositi promišljene odluke, inspirisati tim i stvoriti radno okruženje u kojem se svi osećaju podržano i motivisano.

Jedan od najvažnijih aspekata našeg rada u HR-u jeste razvijanje veštine aktivnog slušanja. Zamislite situaciju u kojoj vas neko zaista sluša – bez prekidanja, bez usputnog proveravanja telefona, bez žurbe da da savet. Takva pažnja menja dinamiku odnosa, gradi poverenje i omogućava dublje razumevanje. Zbog toga kroz radionice i treninge ne učimo samo teoriju, već zaposlenima omogućavamo da na sopstvenoj koži osećaju koliko moćna može biti prava, neometana komunikacija. Rezultati su važni, ali ono što nas izdvaja jeste način na koji ih postižemo. Verujemo da uspeh nije samo u brojkama, već i u ljudima – u tome kako se međusobno podržavamo, kako rešavamo izazove i kako stvaramo radno okruženje u kojem je svaki pojedinac važan.



Vera Živković

HEAD OF HUMAN RESOURCES
ADMIRALBET
**ADMIRAL
BET**

Empatija je srž HR-a – osnova na kojoj gradimo sve procese, inicijative i odnose sa zaposlenima. Naš zadatak je da ih zaista razumemo, prepoznamo njihove potrebe i pružimo im prilike za rast i razvoj, jer verujemo da su zadovoljni i ispunjeni zaposleni najvažniji pokretač svake kompanije. Želimo da se ljudi osećaju dobrodošlo kada dolaze na posao i da odlaze s osećajem pripadnosti i postignuća. Aktivno slušanje jedan je od ključnih elemenata u izgradnji kvalitetnih odnosa – kada nekoga zaista čujemo i pokažemo da nam je stalo do njegovog mišljenja, stvaramo atmosferu poverenja i sigurnosti. Emocionalna inteligencija u tome igra presudnu ulogu, jer nam pomaže da prepoznamo i razumemo sopstvene emocije, da ih usmerimo na pravi način i koristimo ih kao izvor motivacije – kako za sebe, tako i za druge.

U svakoj industriji postoji društvena dimenzija poslovanja, a HR je upravo ta spona između poslovnih ciljeva i načina na koji razgovaramo i radimo s ljudima. Kroz mentorstvo podstičemo dublje promišljanje, širimo perspektive i omogućavamo zaposlenima da sami dođu do odgovora koji ih vode ka većoj motivaciji i profesionalnom rastu. Ipak, bez obzira na razvijenu emocionalnu inteligenciju, konflikti su neminovni, kao i stresne situacije. Upravo kroz emocionalnu inteligenciju učimo kako da se ponašamo u tim trenucima, kako da ostanemo svesni svojih reakcija i iz svake situacije izađemo na konstruktivan način. Argumentovane rasprave mogu doneti nove ideje i podstaći kreativnost, ali neslaganja unutar tima koja narušavaju harmonične odnose zahtevaju pravovremenu reakciju – kako HR-a, tako i lidera. Zrelost i objektivnost su presudni, jer će svaka strana verovati da je u pravu, zato je nama da pronađemo balans i osiguramo da komunikacija ostane otvorena, a timski duh očuvan.



VRHUNSKI ANALITIČAR



PRETVORITE ANALITIČARE U PRAVE BIZNIS PARTNERE MENADŽMENTU

O TRENINGU

Program "Vrhunski analitičar" je specijalizovana akademija za jačanje analitičkih kapaciteta u organizacijama. Cilj programa je povećanje produktivnosti analitičara, razvoj analitičko-logičkog razmišljanja i jačanje njihove uloge kao ključnih biznis partnera menadžmentu. Program kombinuje tehničke alate, analitičke metode i veštine poslovne prezentacije kroz praktičan rad i mentorsku podršku.

SADRŽAJ

- Akademija traje 10 dana i podeljena je u 10 modula po 1 dan:
- Posao analitičara – uloga, veštine i doprinos menadžerima
- Excel – funkcije, pivot tabele, trikovi i prečice
- Grafikoni u Excel-u – bar, line, waterfall, napredne vizualizacije
- Baze podataka – Power Query, SQL, Power BI
- Struktura izveštaja i pisanje poruke – organizacija i isticanje ključnih informacija
- Odabir vizuelizacija – pravilna interpretacija podataka i varijansi
- Unapređenje izveštaja – primeri dobrih i loših izveštaja za menadžere
- Napredni PowerPoint – objekti, animacije, povezivanje sa Excel-om
- Priprema prezentacije za kolegijum – strukturiranje i vizuelizacija podataka
- Prezentacione veštine – storytelling, govor tela, korišćenje AV opreme

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim zaposlenima koji se bave analizom podataka: analitičarima, HR analitičarima, planerima, specijalistima za izveštavanje, controlling, podršku biznisu, FP&A, CRM, business intelligence, data science i data analytics timovima.
- Primena je univerzalna, a posebno je koristan za sektore: finansije, prodaja, proizvodnja, logistika, marketing, nabavka, HR, tehnika, inženjering i projekti.

KORISTI ZA VAS

- Unapredićete tehničke i analitičke veštine neophodne za moderni biznis
- Povećaćete kvalitet, brzinu i preciznost svojih izveštaja
- Postaćete pouzdan biznis partner menadžerima i top menadžmentu
- Savladate primenu Excel-a, SQL i Power BI-ja na profesionalnom nivou
- Razvićete veštine efektne prezentacije i uverljivog izlaganja zaključaka

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 10 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	3.900 € za jednog polaznika	16.000 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126, +381 63 7004 518
office@mcb.rs, www.mcb.rs



Milica Brajković

HR BUSINESS PARTNER SCEB COMMERCIAL & HQ
PEPSICO



RAZVOJ TALENATA I NASLEDNIKA

KAKO PRIPREMITI SLEDEĆU GENERACIJU LIDERA?

Uloga lidera u kompanijama se neprestano menja, a s njom i potreba da se pravovremeno identifikuju i razviju budući lideri. Kompanije koje ne ulažu u sistematski razvoj talenata i planiranje naslednika suočavaju se sa prazninama u liderstvu, sporijim rastom i većim rizikom od gubitka ključnih ljudi. Pravi izazov nije samo prepoznati potencijalne naslednike, već i kreirati uslove da ih kompanija zadrži, razvije i osposobi za preuzimanje ključnih uloga.

Na ovom panelu smo razgovarali o tome koji su najbolji načini za prepoznavanje talenata, kako organizovati sistematske programe mentorstva i razvoja lidera, te kako odgovoriti na izazove novih generacija koje imaju drugačija očekivanja od karijere i napredovanja. Takođe, osvrnuli smo se na najvažnije veštine budućih lidera i kako kompanije mogu izgraditi jasan i održiv put ka liderskim pozicijama.

Naša strategija razvoja talenata je usko povezana sa poslovnim planovima i dugoročnim ciljevima kompanije. Svake tri godine kreiramo detaljan poslovni plan koji postavlja temelje organizacione strukture i razvoja zaposlenih. Verujemo da je stabilan i dobro osmišljen sistem ono što omogućava rast kompanije, zbog čega posebnu pažnju posvećujemo razvoju internih kadrova. Istovremeno, kada postoji potreba za specijalizovanim znanjima i svežim perspektivama, pažljivo bismo biramo eksternu kandidatu koji mogu doprineti našem timu. Transparentnost je jedan od osnovnih principa našeg poslovanja, a od menadžera očekujemo iskrenu i jasnu komunikaciju sa zaposlenima – kroz konstruktivan feedback, postavljanje jasnih ciljeva i mentorstvo.

Svaka osoba treba da bude vlasnik svoje karijere, dok je uloga kompanije da pruži resurse, prilike i planove koji će omogućiti razvoj i napredovanje. Ponosni smo na saradnju sa mladim osobama sa invaliditetom, koju smo već realizovali kroz zapošljavanje, a sada idemo i korak dalje – renoviramo naše kancelarije kako bismo

ih u potpunosti prilagodili potrebama svih zaposlenih. Verujemo da pravo liderstvo podrazumeva stvaranje radnog okruženja u kojem svako ima priliku da se razvija i doprinese zajedničkom uspehu.

Kada je u pitanju prepoznavanje i razvoj lidera, oslanjamo se na tri ključna aspekta – liderske veštine, stručnost u određenim oblastima i razumevanje šire poslovne perspektive. Posmatramo kako se zaposleni ponašaju u timskim i liderskim situacijama, analiziramo njihova kritička iskustva i kroz različite procene definišemo ko ima potencijal da preuzme veće odgovornosti. Naš model liderstva prati jasno definisane vrednosti kompanije, poznate kao "Pepsicov put" – to je kodeks koji nas vodi u svakodnevnom radu i očekujemo da svaki zaposleni deluje u skladu s njim. Liderstvo za nas nije samo titula, već način razmišljanja i postupanja, kroz koji gradimo timove spremne za buduće izazove.



Ivana Kostić

HR BUSINESS PARTNER COMMERCE AND SUPPORTING FUNCTIONS / P&OD MANAGER

HEINEKEN



U našoj kompaniji negujemo kulturu razvoja i rasta, zbog čega prilikom izbora novih lidera uvek prvo razmatramo interne kandidate. Verujemo da su naši zaposleni najbolji potencijalni lideri, jer već poznaju sistem, vrednosti i način rada kompanije. Za mnoge pozicije imamo unapred definisane sukcesore, što omogućava lakše i prirodnije prelaske u liderske uloge. Tokom prošle godine ostvarili smo preko 80 internih promocija, što potvrđuje našu posvećenost razvoju talenata. Ipak, svaka organizacija se menja i širi, pa određene specijalizovane uloge zahtevaju eksterno zapošljavanje kako bismo obogatili tim novim znanjima i iskustvima. Iako balans između internog razvoja i eksternog regrutovanja nije strogo definisan, naš fokus ostaje na pružanju prilika zaposlenima koji žele da napreduju i preuzmu veće odgovornosti.

Kako bismo nastavili da razvijamo liderske veštine unutar kompanije, aktivno učestvujemo na stručnim konferencijama, seminarima i radionicama koje organizuju vodeće HR agencije. Ovakvi događaji omogućavaju nam da razmenimo iskustva, steknemo nove uvide i unapredimo procese razvoja talenata. Pored toga, kontinuirano analiziramo kako se zaposleni ponašaju u timskim i liderskim ulogama, jer smatramo da je vođstvo mnogo više od same titule – ono podrazumeva inspiraciju, odgovornost i posvećenost timu. Naš model liderstva temelji se na kombinaciji različitih procena, intervjuja i analiza učinka u realnim situacijama, kako bismo osigurali da budući lideri ne samo da poseduju potrebne veštine, već i da budu uzor drugima.



Bojan Skakavac

TALENT MANAGER

ATLANTIC GRUPA



Razvoj karijere treba da bude lična inicijativa svakog zaposlenog i zato podstičemo ljude da prepoznaju svoje potencijale, definišu profesionalne ciljeve i zajedno sa nama kreiraju individualni razvojni plan koji će im omogućiti konkretne korake ka napretku. Taj plan nije samo formalnost – on predstavlja putokaz ka ličnom i profesionalnom rastu, a ostvaruje se kroz mentorstvo, obuke, rotacije na različitim pozicijama i rad na izazovnim projektima. Važno nam je da postoji jasna povezanost između želja zaposlenih i realnih mogućnosti unutar kompanije, jer jedino tada razvoj ima dugoročan smisao. Nastojimo da svako ko prepozna priliku za napredak u periodu od jedne do dve godine vidi konkretne rezultate svog truda. Svako je odgovoran za sopstveni napredak, dok je kompanija tu da pruži podršku, resurse i strukturu koja će omogućiti da razvoj bude održiv i usmeren na dugoročni uspeh.

Fokus nam je na internim talentima i njihovom razvoju, jer verujemo da ljudi koji poznaju organizaciju mogu doprineti njenom uspehu na dubljem nivou. Ipak, kada procenimo da je u određenim situacijama korisno angažovati eksternog stručnjaka, otvoreni smo za tu opciju. Odluka zavisi od specifičnosti pozicije, trenutnih potreba tima i spremnosti zaposlenih da preuzmu nove odgovornosti. Verujemo da je uspešan lider onaj koji ne samo da vodi tim, već i aktivno radi na razvoju svojih kolega. Bez obzira na to da li lider dolazi iznutra ili spolja, važno je da tim zna da će imati podršku nekoga ko je posvećen njihovom profesionalnom razvoju. Lideri nisu samo menadžeri – oni su mentori, inspiracija i podrška. Njihova uloga je da osnaže ljude, podstaknu ih da preuzmu inicijativu i pomognu im da ostvare svoj puni potencijal. Kada zaposleni imaju nekoga ko ih usmerava, motiviše i veruje u njih, to se odražava na njihov profesionalni uspeh, kao i na celokupnu organizacionu kulturu kompanije.



Miloš Antić

TALENT ACQUISITION MANAGER

NCR VOYIX



Kao velika kompanija, stalno rastemo i širimo tim, ali uvek nastojimo da prednost damo internim talentima koji već poznaju organizaciju i doprinose njenom napretku. Ulaganje u zaposlene je naš prioritet – kroz različite programe, događaje i inicijative omogućavamo im da grade karijeru unutar kompanije. Na globalnom nivou organizujemo brojne događaje kako bismo privukli i angažovali interne i eksterne talente, stvarajući prilike za njihov profesionalni razvoj i napredovanje.

Jedan od najzanimljivijih projekata koje smo pokrenuli bio je poseban interni talent događaj, osmišljen tako da učesnicima pruži jedinstveno iskustvo o tome kako naš sistem funkcioniše. Želeli smo da svima, bez obzira na prethodno iskustvo, omogućimo da na jedan dan uđu u naš svet, upoznaju lidere timova i steknu osećaj kako bi izgledala njihova karijera kod nas. Kandidati su imali priliku da se upoznaju sa radnim okruženjem, kompanijskim beneficijama i mogućnostima za razvoj, ali i da kroz razgovore sa liderima sagledaju gde mogu biti za godinu, dve ili tri. Ovakav pristup omogućava ljudima da donesu informisane odluke o svom profesionalnom putu, dok nama pomaže da prepoznamo buduće lidere i eksperte.

U svakom projektu koji pokrećemo, trudimo se da prvo definišemo njegovu svrhu – šta želimo da postignemo i kakav benefit donosi kompaniji i zaposlenima. Ova perspektiva nam pomaže da oblikujemo procese na način koji donosi dugoročnu vrednost. Ponekad su najjednostavnija pitanja ona koja nas navedu na najvažnija razmišljanja – mlađe generacije postavljaju stvari na način na koji mi stariji često zaboravimo da ih sagledamo. Upravo zato je važno negovati otvorenost, radoznalost i stalno preispitivanje, jer su to temelji inovacija i razvoja u savremenom poslovanju.



Marija Guteša

PARTNER ZA EDUKACIJE I UPRAVLJANJE TALENTIMA

HEMOFARM



Organizaciona kultura igra presudnu ulogu u načinu na koji razvijamo ljude i gradimo buduće lidere. Često se u različitim kompanijama srećemo s mišljenjem da priprema naslednika znači ugrožavanje sopstvene pozicije, ali takav stav može biti ozbiljna prepreka napretku i zdravom poslovnom okruženju. Nasuprot tome, proces nasleđivanja treba da se posmatra kao zajednički put rasta – i za onoga ko preuzima novu ulogu i za onoga ko priprema svog naslednika. Ovaj princip ne sme da bude rezervisan samo za viši menadžment, već je jednako važan i na dubljim nivoima organizacije, gde se formiraju budući lideri.

Razvoj internih kadrova jedan je od naših prioriteta, jer verujemo da kontinuirano ulaganje u zaposlene donosi dugoročnu vrednost. Svaka osoba u timu ima svoje potencijale i snage, a naša je odgovornost da ih prepoznamo i pružimo im priliku za dalji profesionalni korak. Individualni plan razvoja je izuzetno važan, ali još veći fokus stavljamo na učenje kroz iskustvo – na ono što zaposleni svakodnevno rade i kako kroz svoje zadatke mogu da steknu nove veštine. Treninzi i programi su tu da pruže dodatnu podršku, ali verujemo da je njihova najveća vrednost onda kada proisteknu iz realnih potreba, a ne kada se sprovode bez jasne svrhe.

U tom duhu, radimo na jačanju coaching kulture i pružamo različite razvojne programe koji zaposlenima pomažu da lakše prolaze kroz promene i prilagođavaju se novim izazovima. Međutim, suština razvoja ostaje u svakodnevnom radnim zadacima i situacijama iz kojih možemo najviše da naučimo. Naš cilj je da stvorimo okruženje u kojem se znanje i iskustvo prenose prirodno, kroz saradnju, mentorstvo i zajednički rad, jer upravo to čini osnovu stabilne i uspešne kompanije.



Olivera Zdravković

DIREKTOR SEKTORA POSLOVA LJUDSKIH RESURSA
GALENIKA



Naša kompanija posluje na dinamičnim tržištima u više zemalja, spajajući bogatu tradiciju sa inovacijama koje neprestano pomeraju granice. Verujemo da snažna organizaciona kultura nije nešto što se nameće odozgo, već nešto što zajedno gradimo. Kada se naš tim značajno proširio, prepoznali smo pravi trenutak da definišemo viziju i vrednosti koje će nas povezivati i usmeravati. Međutim, nismo želeli da to bude samo niz reči na papiru – želeli smo da svaki zaposleni bude deo tog procesa. Zato smo ih uključili u prepoznavanje i opisivanje ponašanja koja odražavaju naše vrednosti, kroz konkretne primere iz svakodnevnog rada. Na taj način, kultura nije ostala apstraktan pojam, već nešto što svi zajedno živimo i oblikujemo.

Razvoj timova za nas nije isključivo odgovornost menadžera – želimo da osnažimo ljude da sami prepoznaju šta im je potrebno i da aktivno učestvuju u svom napretku. Organizovali smo anketu u kojoj su timovi istakli svoje potrebe, a zatim smo zajedno kreirali radionice usmerene upravo na ono što im je važno. Dogovor je bio jasan – prvo radimo na prioritetima koje su oni sami izabrali, jer istinski razvoj dolazi iz unutrašnje motivacije. Pratimo njihov napredak, oslušujemo povratne informacije i ohrabujemo ih da prepoznaju i prilike i izazove. Zadovoljstvo na poslu ne dolazi samo iz benefita i pogodnosti, već iz osećaja da rastemo, razvijamo se i da imamo slobodu da oblikujemo sopstvenu karijeru.



Bojana Vesić Antić

GROUP HR DIREKTOR
SPORT VISION



Za nas u HR-u izuzetno je važno da budemo mesto kojem zaposleni mogu da se obrate s poverenjem, gde mogu da podele svoje mišljenje i iskustva, znajući da će ih neko saslušati i razumeti. Trudimo se da izgradimo poziciju pravog biznis partnera, jer verujemo da samo kroz otvorenu komunikaciju možemo zajedno da oblikujemo zdravu i uspešnu radnu sredinu. Naša kompanija posluje u različitim zemljama, sa ljudima koji imaju jedinstvene poslovne stilove i navike. Upravo zato, rad na organizacionoj kulturi nije jednostavan proces, ali smatramo da se sistematskim i promišljenim pristupom mogu postići velike promene.

Kako bismo dodatno osnažili kulturu zasnovanu na vrednostima koje negujemo, uveli smo aplikaciju koja zaposlenima omogućava da pohvale kolege i prepoznaju njihova postignuća. Ova inicijativa pomaže da se neguje timski duh i podstakne svest o važnosti međusobne podrške. Međutim, jedan od izazova s kojim smo se suočili jeste davanje povratne informacije. U mnogim slučajevima, feedback je postojao, ali nije pratio konkretne akcije i zato smo uveli KPI-eve koji sada postaju deo naše kulture i na kojima intenzivno radimo.

Ranije su ljudi često donosili odluke prema osećaju, bez jasnih podataka i metrika. Sada insistiramo da menadžeri redovno, iz meseca u mesec, prate razvoj svakog člana svog tima, postavljaju jasne ciljeve i pružaju kontinuiranu podršku. Ovaj proces pomaže u profesionalnom napretku zaposlenih i doprinosi stvaranju okruženja u kojem se ljudi osećaju sigurno da izraze svoje ambicije, ideje i potrebe.

PEOPLE & CULTURE OD KULTURE DO PERFORMANSI: LJUDI KAO SRŽ ORGANIZACIONE USPEŠNOSTI

Organizaciona kultura nije samo skup vrednosti na papiru – ona je živi sistem koji oblikuje način na koji ljudi rade, donose odluke i komuniciraju u kompaniji. Kultura određuje kako se kompanija prilagođava promenama, kako motiviše zaposlene i kako stvara okruženje u kojem timovi mogu da napreduju. Potrebna je kultura koja je fleksibilna, ali istovremeno autentična i dosledna svojim vrednostima. U tom procesu, ključnu ulogu igraju lideri koji ne samo da

definišu vrednosti kompanije, već ih svojim ponašanjem prenose na ceo tim.

Sa našim panelsitima smo diskutovali o tome kako izgraditi snažnu kulturu koja podstiče angažovanost zaposlenih, unapređuje performanse i zadržava talente, danas je važnije nego ikada. Poseban fokus bio je na tome da se svi zaposleni, bilo da rade u kancelariji ili u proizvodnom pogonu, osećaju kao deo jedinstvene organizacione celine.



Nevena Cvetković

PARTNER U RAZVOJU LJUDSKIH
RESURSA ZA EMEA REGIJU

GEODIS



GEODIS

Naša kompanijska kultura karakteriše izražena neformalna komunikacija, jer želimo da stvorimo otvoreno okruženje u kojem zaposleni mogu slobodno da iznose svoje ideje, predloge i eventualne primedbe. Važno obezbediti konkretne mehanizme koji im omogućavaju da se njihov glas čuje. Zato smo prošle godine uveli praksu izbora predstavnika zaposlenih – svi su imali priliku da se prijave, a izbor je vršen putem anonimnog glasanja. Njihova uloga je da prikupljaju i prenose potrebe i sugestije kolega, čime dodatno jačamo transparentnost i inkluzivnost u donošenju odluka.

Sve ideje i predlozi vode se na jasan i dostupan način – postoji zajednički dokument u kojem zaposleni mogu u svakom trenutku da vide status svake inicijative, mogu saznati koje su ideje prihvaćene, koje su odbijene i zbog čega. Održavanje unutrašnje timske saradnje smatramo prirodnim procesom i trudimo se da je unapređujemo pažljivom selekcijom novih ljudi. Međutim, ono na čemu smo posebno želeli da radimo jeste poboljšanje međusektorske saradnje. Kako bismo dodatno povezali timove, pokrenuli smo različite kanale komunikacije i razvili platformu koja omogućava lakšu međusobnu interakciju. Organizujemo razne aktivnosti, poput pub kvizova i drugih događaja, koji na zabavan način pomažu zaposlenima da se bolje upoznaju i razumeju širu sliku – koje su nam sličnosti, a u čemu se razlikujemo. Na taj način gradimo kompanijsku kulturu zasnovanu na otvorenosti, razmeni znanja i uzajamnoj podršci.



Iva Terzić

MENADŽER ODELJENJA ZA HR BIZNIS PARTNERSTVO
OTP BANKA SRBIJA

otpbanka

Naš cilj je da budemo lideri na tržištu, ali istovremeno ostajemo posvećeni inovacijama i razvoju digitalnog poslovanja. Budućnost je u stalnom unapređenju korisničkog iskustva, zbog čega su to oblasti na koje ćemo biti posebno fokusirani u narednom periodu. Uloga menadžera u našoj organizaciji podrazumeva više od samog vođenja tima – od njega očekujemo da upravlja performansama, angažovanošću zaposlenih i promenama koje se dešavaju u kompaniji. Lider je taj koji postavlja standarde i služi kao uzor svom timu. Kada zaposleni imaju dilemu ili se suočavaju sa izazovima, upravo menadžer treba da im bude oslonac i primer. Zato je važno da ih osnažimo, pružimo im prilike za učenje i razvoj, kako bi zajedno sa svojim timovima rasli i napredovali.

Timski rad i komunikacija su temelji naše kompanijske kulture – bez njih ona ne može da živi i razvija se. Zato negujemo otvorenost, međusobno poverenje i dijalog na svim nivoima organizacije. Kako bismo obezbedili jasnu i efikasnu razmenu informacija između menadžera i zaposlenih, uspostavili smo procese koji podstiču dvosmernu komunikaciju – od definisanja očekivanja na početku godine, preko kontinuiranog praćenja učinka, do redovnih sastanaka i evaluacija. Kroz ove procese osiguravamo da se ciljevi i strategije prenesu na pravi način i omogućavamo zaposlenima da iskažu svoje mišljenje, predloge i izazove sa kojima se suočavaju. Naš cilj je da svako u kompaniji ima glas i da taj glas bude slušan i uvažen.



Jelena Lukić

HR DIREKTOR
BELGRADE AIRPORT



Preduzetnički način razmišljanja ne počinje osnivanjem biznisa – on kreće mnogo ranije, sa vizijom i strategijom budućnosti. Često se ne zapitamo gde želimo da budemo za nekoliko godina, kakav život želimo da gradimo i koja je naša lična strategija uspeha. Dok preduzetnici obično imaju jasno definisan cilj i snažan motiv za njegovo ostvarenje, coaching nam pomaže da razvijemo istu tu jasnoću – da oblikujemo svoju misiju, definišemo šta želimo i osmislimo put kako da to postignemo. Kroz ovaj proces dobijamo priliku da se dublje povežemo sa sopstvenim vrednostima, prepoznamo svoje potencijale i steknemo sigurnost u donošenju odluka.

Uvođenje coaching kulture u kompaniju zahteva određeni nivo razvoja, kako same organizacije, tako i njenih lidera. S obzirom na brojne transformacije kroz koje prolazimo, bilo je važno pronaći pravi trenutak za uvođenje ove prakse. Nakon temeljne procene, pre godinu dana smo započeli sa coaching programom, osiguravajući da su lideri spremni za ovaj proces. Na taj način im omogućavamo da postavljaju jasne ciljeve za sebe i svoje timove i da postanu nosioci promene i rasta unutar organizacije. Kroz coaching, lideri razvijaju veštine koje im pomažu da bolje razumeju potrebe svojih timova, podstiču inovacije i stvaraju inspirativno radno okruženje u kojem svaki pojedinac može da dostigne svoj puni potencijal.



Snežana Dragičević

RUKOVODILAC ZA OBUKU I RAZVOJ ZAPOSLENIH
PHOENIX GROUP SERBIA



Lideri kroz različite treninge i edukacije razvijaju coaching veštine, poput postavljanja otvorenih pitanja i aktivnog slušanja, kako bi ih primenili u svakodnevnom radu sa timovima. Međutim, coaching stil može zaista zaživeti tek kada postoji psihološki bezbedno okruženje – prostor u kojem zaposleni mogu da budu autentični, da izraze svoje mišljenje i emocije bez straha od osude, kao i da znaju da je greška deo procesa učenja. Tek kada izgradimo ovakvu kulturu poverenja, coaching postaje moćan alat za razvoj pojedinaca i organizacije.

Naš prvi korak je bilo uvođenje eksternog coaching-a za top menadžment, što je u početku naišlo na određenu dozu otpora. Međutim, kada su lideri videli konkretne benefite, perspektiva se potpuno promenila – coaching sesije su postale redovna praksa. Ovaj proces omogućio im je da unaprede način vođenja, bolje razumeju potrebe svojih timova i efektivnije upravljaju promenama.

Aktivno slušanje je jedna od suštinskih coaching veština, a pokazuje se kroz posvećenost i iskreno interesovanje za sagovornika. Na primer, kada nam se zaposleni požali na nešto, važno je da ga pažljivo saslušamo, umesto da ga prekinemo frazama poput „Ma, biće sve u redu“. Ako nemamo vremena u tom trenutku, bolje je jasno reći da ćemo razgovor nastaviti kasnije, nego dati površan odgovor. Samo kroz iskren pristup gradimo poverenje i podstičemo otvorenu komunikaciju u timu.

KOUČING KULTURA OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIH ZA LIČNI I PROFESIONALNI RAST

Koučing kultura postaje jedan od ključnih faktora uspeha savremenih organizacija. Više nije rezervisana samo za top menadžment, već se integriše u svakodnevni rad, omogućavajući zaposlenima da preuzmu veću odgovornost za sopstveni razvoj. Kada koučing postane deo organizacione kulture, zaposleni ne čekaju instrukcije – oni aktivno istražuju, uče kroz iskustvo i razvijaju preduzetnički mindset.

Razgovarali smo o tome kako kreirati okruženje u kojem lideri i zaposleni prirodno primenjuju koučing pristup u svakodnevnom radu. Tradicionalni stil rukovođenja, zasnovan na direktnim instrukcijama, sve više ustupa mesto koučing metodologiji, gde lideri postavljaju prava pitanja i podstiču razvoj kroz dijalog i refleksiju.



Ivana Janković-Dordević

HR MENADŽER
SMURFIT WESTROCK BEOGRAD – FABRIKA ZA
PROIZVODNJU PAPIRA



Tradicionalni pristup u radu se polako menja, a starije generacije se nalaze pred izazovom prilagođavanja novim načinima poslovanja i drugačijim očekivanjima mlađih kolega. Da bi timska dinamika ostala jaka i produktivna, menadžeri moraju da razviju fleksibilnost i razumevanje različitih perspektiva. Coaching postaje jedan od najvažnijih alata budućnosti jer omogućava individualizovan pristup svakom zaposlenom, pomaže im da razviju svoje potencijale i stvore jasnu viziju svog profesionalnog puta. Upravo zbog toga, prvo smo započeli coaching sesije za naše top menadžere, kako bi oni usvojili nove metode vođenja i podrške timovima, a zatim smo ih proširili i na ostale zaposlene.

Naredni korak bio je uvođenje internog coaching-a kao podrške zaposlenima u njihovom razvoju i pripremi za

buduće pozicije. Verujemo da niko ne dolazi na posao sa svim znanjima i veštinama, ali volja za učenjem je ono što pravi razliku. Svako ko želi da napreduje dobija priliku da kroz coaching sesije definiše svoje ciljeve, prevaziđe izazove i razvije veštine koje su mu potrebne. Isprva smo se suočili sa određenim otporima – neki su smatrali da su sesije gubljenje vremena i da im to nije neophodno. Međutim, kako su benefiti postajali očigledni, stavovi su se promenili – zaposleni su počeli da prepoznaju coaching ne samo kao alat za profesionalni napredak, već i kao sredstvo za lični razvoj, bolju komunikaciju i samopouzdanje. Uz strpljenje i upornost, stvorili smo okruženje u kojem coaching postaje prirodan deo naše kulture, pomažući svakom članu tima da ostvari svoj puni potencijal.



Saša Nedeljkov

HR DIREKTOR
DAHLIA



Prepoznali smo potrebu da razvijemo coaching sesije za sve lidere, jer su razlike među zaposlenima postajale sve izraženije. Da bi lider bio sposoban da postavi pravo pitanje svom zaposlenom, mora da razume njegovu vrednost – cilj nije pružiti gotov odgovor, već podstaći zaposlenog da sam pronađe rešenje. Na taj način se povećava angažovanost i motivacija, jer zaposleni postaju aktivni učesnici u rešavanju problema, umesto pasivni primaoci instrukcija. Jedan od osnovnih principa coaching-a jeste aktivno slušanje, koje je često zapostavljeno zbog brzog tempa poslovanja. Ljudi nemaju dovoljno vremena da zaista saslušaju jedni druge, već se razgovori vode usputno i površno, što može dovesti do nesporazuma i gubitka poverenja.

Pored aktivnog slušanja, važno je postavljati otvorena pitanja koja podstiču razmišljanje i dijalog, umesto zatvorenih pitanja koja vode do kratkih i neproduktivnih odgovora. Ovakav pristup podstiče otvorenost u timu i bolju međusobnu komunikaciju. Naravno, nije realno očekivati da će svi odmah biti oduševljeni coaching sesijama, ali vremenom, kada iskuse njihove benefite, shvate da one donose značajna poboljšanja. Zahvaljujući coaching-u, postajemo fleksibilniji, bolje upravljamo emocijama i gradimo kvalitetnije odnose sa ljudima oko sebe. To je jedan od najvrednijih alata koji možemo koristiti za lični i profesionalni razvoj.

TEHNIČKA ZNANJA VAS ZAPOŠLJAVAJU. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA VAS VODI NA VRH.

ZAŠTO SOFT SKILLS?

Hard skills su tehnička, specijalizovana znanja iz finansija, proizvodnje, inženjeringa, logistike, prava i sl, koja dobijamo na fakultetu, preko kongresa, seminara, kroz rad u praksi. Profesionalac u svom poslu provede hiljade i hiljade sati sa knjigama, udžbenicima, prezentacijama i vredno sakuplja tehničko znanje i postiže sjajne rezultate. Sa druge strane, **soft skills** su meke veštine ili veštine koje su potrebne za rad sa ljudima. To su veštine o komunikaciji, vođenju ljudi, liderstvu, motivaciji, psihologiji, emocionalnoj inteligenciji (EQ). Profesionalac koji pored hard skills-a, ima i znanje iz soft skills-a postiže vrhunske rezultate u svom radu.

Menadžment Centar Beograd je jedina kompanija na tržištu koja uspešno kombinuje hard skills i soft skills znanja, već 24 godine. Naša vrhunska tehnička ekspertiza pomaže nam da razumemo biznis i procese, i da pomognemo zaposlenima da postignu vrhunske rezultate u razvoju emocionalne inteligencije (EQ).

VRHUNSKO OBUKE ZA EMOCIONALNU INTELIGENCIJU

KOMUNIKACIJA

Komunikacione veštine
Rešavanje konflikata
Davanje feedbacka
Efektivno slušanje
Govor tela

LIČNA PRODUKTIVNOST (JA)

Emocionalna inteligencija
Određivanje ciljeva
Rešavanje problema
Upravljanje vremenom
Upravljanje stresom
Upravljanje promenama

MENADŽERSKE VEŠTINE (MI)

First time manager
Delegiranje i osnaživanje zaposlenih
Mentorstvo i razvoj zaposlenih
Motivacija zaposlenih
Savremeni menadžer 1
Savremeni menadžer 2
Timski rad
Situaciono liderstvo
Koučing
Vođenje sastanaka

DISC® PSIHOLOŠKI PROFIL LIČNOSTI

Komunikacija i DISC® model
Vođenje tima i DISC® model
Uspešna prodaja i DISC® model

VEŠTINE 21 VEKA

Growth mindset
Inclusive mindset
Rezilijentnost
Wellbeing

PREZENTACIONE VEŠTINE

Storyboard
Javni nastup
Dikcija

ZEN PREZENTACIJA

ZEN 1: Priprema
ZEN 2: Dizajn
ZEN 3: Držanje





Dejana Manić Kavgić

HR BIZNIS PARTNER ZA KOMERCIJALNE
SEKTORE I SEKTORE PODRŠKE

IMLEK



ONBOARDING PROCESI

OD PRVOG DANA DO USPEHA: KAKO USPEŠAN ONBOARDING GRADI LOJALNOST

Na ovom panelu razgovarali smo o tome kako onboarding utiče na motivaciju, angažovanost i dugoročnu lojalnost zaposlenih. Prvi dani u kompaniji ključni su za to kako će se novi član tima uklopiti i koliko će mu biti jasno šta se od njega očekuje. Statistike pokazuju da kvalitetan onboarding značajno smanjuje fluktuaciju, dok loš proces može dovesti do odlaska zaposlenih već u prvih šest meseci. Zato onboarding nije samo upoznavanje sa poslovnim zadacima, već i prvi susret sa kulturom kompanije, načinom rada i vrednostima koje organizacija neguje.

Diskutovali smo o tome kako kompanije sve više koriste mentorstvo, digitalne alate i personalizovane pristupe kako bi onboarding bio efektivan i trajan proces. Razmatrali smo izazove kao što su prilagođavanje onboarding iskustva hibridnom radu, različitim generacijama zaposlenih i povezivanje ovog procesa sa dugoročnim razvojem talenata i lidera. Panelisti su podelili svoja iskustva i najbolje prakse koje osiguravaju da onboarding ne bude samo formalnost, već temelj za uspešan rad i profesionalni rast.

Uspešan onboarding proces omogućava novozaposlenima da se brzo ukllope u novu sredinu, razumeju glavne procese u kompaniji i upoznaju kolege s kojima će raditi. Prvi dan obuke organizuju menadžeri iz različitih sektora, pružajući novim zaposlenima priliku da steknu širu sliku o načinu poslovanja. Poseban deo programa je obilazak fabrike, gde mogu iz prve ruke da vide kako počinje proizvodni proces i na koji način se ideje pretvaraju u gotove proizvode. Ovakvo iskustvo pomaže im da bolje razumeju vrednosti i misiju kompanije, ali i da se povežu sa širim timom.

Drugi deo onboarding-a posvećen je komercijalnim temama, koje vodi naš trener prodaje. Kroz interaktivne sesije, novi zaposleni imaju priliku da se upoznaju s poslovnim strategijama, tržišnim principima i očekivanjima koja ih čekaju u svakodnevnom radu. Ovaj deo im daje potrebnu sigurnost i pomaže im da se

postepeno oslobode i uđu u svoju novu ulogu sa više samopouzdanja. Međutim, formalni deo onboarding-a je samo početak – ono što zaista oblikuje iskustvo novozaposlenih jeste atmosfera u timu i podrška kolega.

Svaki zaposleni igra važnu ulogu u tome kako će se novi član tima osećati od prvog dana. Kao HR tim, radimo na tome da motivišemo postojeće zaposlene da budu otvoreni, spremni da pomognu i da pokažu strpljenje. Prvi utisci su ključni, a način na koji kolektiv prihvati novog člana može imati dugoročan uticaj na njegovu motivaciju i angažovanost. Zato je važno da svi budu svesni da svojim ponašanjem grade radnu atmosferu u kojoj novi zaposleni mogu da se razvijaju, napreduju i postanu deo tima na prirodan i podržavajući način.



Darija Živković

GLOBAL ONBOARDING MANAGER
NCR VOYIX
NCR VOYIX

U našoj kompaniji pažljivo pristupamo stvaranju prvog utiska za novozaposlene, a cela iskustvena putanja počinje još pre nego što su uopšte došli u kancelariju. Svi naši novozaposleni dobijaju agendu unapred, koja detaljno opisuje šta mogu da očekuju tokom onboarding dana, uključujući satnicu i aktivnosti. Ovakvim pristupom im jasno komuniciramo šta će se desiti i pružamo im osećaj sigurnosti. Kada stignu, znaju da će dobiti sve relevantne informacije o našoj kompaniji, procesima kroz koje će prolaziti, kao i praktične informacije poput uslova rada i plate.

Jedan od aspekata koji se pokazao veoma efikasnim u procesu je naša otvorenost i zainteresovanost za pitanja novozaposlenih. Slušajući njihove nedoumice, omogućavamo im da se opuste i osećaju kao deo tima već od prvog dana. Takođe, imamo verzije remote onboarding procesa, koji je pažljivo osmišljen da bude interaktivan i zabavan. Na primer, koleginica

iz HR-a vodi kviz kroz online program, u kojem novozaposleni odgovaraju na pitanja i na taj način uče o kompaniji i njenim procesima. Ovaj pristup im omogućava da se bolje povežu sa organizacijom na zabavan način, što čini onboarding iskustvo prijatnijim i produktivnijim.

Dugotrajna predavanja mogu lako izazvati isključenje i dosadu, pa zato koristimo interaktivne metode. Osim kviza, imamo i specijalan sajt na kojem se nalaze informacije vezane za svaku zemlju u kojoj poslujemo. Na tom sajtu novozaposleni mogu komunicirati sa kolegama, postavljati pitanja, deliti fotografije i video materijale, što stvara još jednu priliku za povezivanje i bolje razumevanje korporativne kulture. Na ovaj način poboljšavamo onboarding iskustvo i omogućavamo našim zaposlenima da se aktivno uključe i od starta osećaju kao pravi deo tima.



Žarko Savić

MENADŽER RAZVOJA PRODAJNE ORGANIZACIJE
NELT GROUP

NeltGroup

Onboarding proces je temelj koji omogućava novozaposlenima da se integrišu u kompaniju i osvoje svoje mesto u timu. Prvih sedam dana su presudni – to je period kada zaposleni oblikuju svoje prve utiske, a oni su ključni za odlučivanje hoće li ostati u kompaniji. Ako je iskustvo početka previše stresno i osoba se oseća prepuštena sama sebi, to može dovesti do burnout-a i, nažalost, gubitka talenta. Zato se trudimo da naš onboarding proces bude više od formalnosti – želimo da novozaposleni osveže energiju, osećaju se dobrodošlo i odmah postanu deo tima. To je vreme kada svaka reč i gest zaposlenih igraju značajnu ulogu u oblikovanju budućnosti.

Takođe, ne zaboravljamo ni na dalje usmeravanje i razvoj naših zaposlenih. Naši trenuci usavršavanja nisu samo o učenju veština, već o pripremi lidera za izazove budućnosti. Treninzi koji uključuju različite stilove rukovođenja i situaciono rukovođenje pomažu našim liderima da se oblikuju i rastu zajedno sa timovima. Svesni smo da je tržište rada zahtevno i da je teško privući pravu radnu snagu, ali zato smo posvećeni pružanju maksimalne podrške i resursa kako bi naši zaposleni imali najbolje moguće šanse da napreduju i izgrade svoju karijeru sa nama.



Maja Bunčić

MENADŽER LJUDSKIH RESURSA
BALL PACKAGING EUROPE

Prvi utisak koji zaposleni stekne u prvim danima na radnom mestu zaista ima ogroman uticaj, ali nije samo on taj koji čini razliku. Celi proces selekcije i integracije novozaposlenih oblikuje njihovo dugoročno iskustvo u kompaniji. Prva nedelja je naročito važna jer zaposlenima omogućava da se upoznaju sa radnim okruženjem, timom, atmosferom i svojim zadacima. Ovaj period je ključan da novozaposleni osećaju da su dobrodošli i da postepeno postaju deo kolektiva. Bitno je da imaju jasno razumevanje svojih odgovornosti i da im se pruži podrška dok se uklape u tim i organizaciju.

S obzirom na dinamiku tržišta rada i specifične potrebe mlađih generacija, bilo je neophodno prilagoditi naše procese. Mlade generacije često traže fleksibilnost i jasnu komunikaciju, pa smo tako prilagodili onboarding proces kako bi odgovarao njihovim potrebama. Cilj nam je da stvorimo pozitivno i otvoreno radno okruženje koje im pomaže da se lakše povežu sa kolegama i shvate svoju ulogu u timu. Kada je reč o promociji zaposlenih, naš fokus je na postepenom razvoju i pružanju adekvatnih resursa. Uvođenjem mentorskog programa, omogućavamo zaposlenima da se lakše uklape u nove pozicije, sagledaju izazove koji pred njih dolaze i ispunе očekivanja. Mentorstvo im pomaže da prepoznaju svoje snage, kao i oblasti koje treba da razvijaju, čime im pružamo podršku u profesionalnom rastu. Ovaj proces ne samo da ih motiviše, već im omogućava da steknu potrebne veštine za uspešan rad na novoj poziciji.



MCB KONGRESI



Najbolji kongresi u Srbiji za B2B profesionalce

MCB kongresi

- / 5 kongresa godišnje
- / 500 učesnika po kongresu
- / Najveći događaj za B2B profesionalce

Datumi održavanja kongresa

- / Februar (HRM)
- / Maj (CFO)
- / Septembar (BI & ANALITIKA)
- / Oktobar (SALES)
- / Decembar (FACTORY)

Koristi za učesnike

- / Networking
- / Učenje
- / Razmena iskustva

Sajtovi

- www.cfo-kongres.rs
- www.sales-kongres.rs
- www.factory-kongres.rs
- www.hrm-kongres.rs
- www.masterclass.rs
- www.mcb.rs

CEO / GENERALNI DIREKTORI

SAVO BAKMAZ MAXBET	BOJAN RADUN imlek	ĐURĐA RADIVOJEVIĆ Smurfit Kappa	DUŠKO RADOVIĆ TRANFERA	NEBOJŠA KRIVOKUĆA MILSPED GROUP	ROBERT JENOVAI NeltGroup	ALEKSANDRA ĐURĐEVIĆ DELTA HOLDING	VLASTIMIR VUKOVIĆ NLB Komercijalna banka

CFO / FINANSIJSKI DIREKTORI

MILOŠ JOVOVIĆ PEPSICO	IVANA KAPPENMANN VEGA IT	MARKO STANKOVIĆ KNJAZ MILOŠ	MILOŠ ĐUKANOVIĆ Henkel	PAVLE KNEŽEVIĆ SIEMENS	TATJANA RAKOČEVIĆ DDOR OSIGURANJE	MILENA RADOŠAVLJEVIĆ aldahra	SANJA KERANOVIĆ Dr.Oetker

FACTORY / DIREKTORI FABRIKA

SAŠA VODOVAR LEAR	VELJKO TODOROVIĆ GRUNDFOS	ALEKSANDAR NESTOROV Nidec	RADOSLAV KARAJOVIĆ Continental	DEJAN JOSIĆ HEINEKEN	BORIS VELJOVIĆ PASUBIO	ALEKSANDAR STAMENKOVIĆ ZE	MILORAD BOGDANOVIĆ MEGGLE

SALES / DIREKTORI PRODAJE

ALEKSANDAR PRELIĆ Coca-Cola	DARIO VLAČIĆ BMW	IGOR MIHAILOVIĆ imlek	IVAN STOJANOVIĆ Yettel	KATARINA SUBOTIĆ mts	MILAN RADOŠ carnex	RASTKO NINIĆ UniCredit	VLADIMIR BOŠKOVIĆ NLB Komercijalna banka

HRM / HR DIREKTORI

DRAŠKO MARKOVIĆ Telekom Srbija	MARKO BABIĆ DELHAIZE SERBIA	JELENA RADOJA Mercator	IVANA MARKOVIĆ LIDL	DRAGANA JOCIĆ PHOENIX	ZORAN KOSTIĆ MICHELIN	VLADIMIR DAMNJANOVIĆ Continental	BOJANA MUCIĆ NeltGroup



SPONZORI

Poseban akcenat ovogodišnjeg kongresa bio je takođe i na 8 inspirativnih prezentacija koje su predstavili sponzori događaja: BLUE COLIBRI, GOPRO, PANTHEON, CP SECURITY, ŠPICA, SD WORX, AGITAVIT i SHOPPSTER. Svaka od prezentacija predstavila je najnovije trendove i inovacije u industriji ljudskih resursa, sa fokusom na unapređenje poslovnih procesa i implementaciju savremenih tehnologija. Sponzori su imali priliku da pokažu svoja rešenja koja značajno doprinose efikasnosti i digitalizaciji HR sektora, kao i pružanju naprednih usluga koje pomažu organizacijama u razvijanju i zadržavanju talenata.





Ana Grgantov

SOLUTIONS CONSULTANT
BLUE COLIBRI



KAKO DIGITALNA TRANSFORMACIJA HR-A REŠAVA NAJVEĆE IZAZOVE LIDERŠTVA I ANGAŽOVANJA ZAPOSLENIH?

Mnogi zaposleni se osećaju isključeno iz kompanijske kulture, što može negativno uticati na njihovu motivaciju i angažovanost. Kada se zaposleni osećaju cenjeno i povezano sa kompanijom, njihova produktivnost i lojalnost značajno rastu. Ipak, veliki procenat organizacionih promena ne uspeva upravo zbog otpora zaposlenih i nedostatka efikasne komunikacije. Ljudi ne napuštaju kompanije – oni odlaze zbog lošeg iskustva.

Rešenje ne leži u još jednom sastanku ili e-mailu, već u sistemskom pristupu koji zaista stavlja ljude u centar. Digitalizacija HR procesa može biti ključ za rešavanje izazova sa kojima se svakodnevno suočavamo, kako lideri, tako i zaposleni. Zato smo kao kompanija razvili platformu – interaktivni sistem koji postaje prirodni deo svakodnevnog rada zaposlenih. Ova platforma objedinjuje tradicionalne i digitalne alate, omogućavajući dvosmernu komunikaciju, lakši pristup informacijama i veću povezanost među timovima. Kroz Blue Colibri, gradimo poverenje i jačamo timsku kulturu tako što zaposlenima pružamo prostor za interakciju, kreiranje sadržaja i aktivno učešće u oblikovanju organizacije. Digitalni alati ne samo da olakšavaju radne procese, već i podstiču otvorenu komunikaciju, što doprinosi većem zadovoljstvu i angažovanosti zaposlenih.



KAKO USPEŠNO DIGITALIZOVATI HR? PREPORUKE IZ PRAKSE EHRM-A

Valter Virant

EHRM SALES CONSULTANT
EHRM



Da bi digitalizacija HR-a bila uspešna, bitno je započeti analizom postojećih procesa i alata. Ocenjivanje trenutnog stanja omogućava prepoznavanje oblasti koje se najlakše i najefikasnije mogu unaprediti. Prikupljanje povratnih informacija od ključnih učesnika – menadžera, IT sektora i rukovodstva – pomaže u razumevanju njihovih potreba i izazova. Jasno definisanje strateških ciljeva je neophodno, jer neprecizno postavljeni ciljevi i nedefinisan obim projekta mogu dovesti do gubitka fokusa, kašnjenja i nesporazuma među timovima.

Neophodno je obezbediti adekvatnu obuku zaposlenih kako bi se olakšao prelazak na nove

digitalne alate. Nedostatak edukacije može rezultirati preopterećenjem i otporom prema promenama, što može usporiti ili otežati proces digitalizacije. Ključno je zaposlenima pružiti priliku da u realnim situacijama testiraju nove sisteme i steknu sigurnost u radu s njima. Uz to, potrebno je imenovati odgovorne osobe koje će pružati kontinuiranu podršku i odgovarati na eventualne nedoumice u toku implementacije. Digitalizacija HR-a ne podrazumeva samo implementaciju tehnologije, već i strateški pristup koji omogućava lakše prilagođavanje, povećava efikasnost i doprinosi boljem iskustvu zaposlenih. Pravovremeno planiranje, dobra koordinacija i kontinuirana podrška su važni faktori za uspešnu transformaciju.



Biljana Milijić

SMALL BUSINESS AND PAYROLL PRODUCT MANAGER
GOPRO



OBRAČUN ZARADA NA KLIK

Način na koji se vrši obračun zarada predstavlja izuzetno osetljivu oblast, jer zahteva preciznost i pouzdanost. Ovaj proces je često podložan ljudskim greškama, oduzima mnogo vremena i može imati direktan uticaj na motivaciju zaposlenih. Svaka nepravilnost može dovesti do nezadovoljstva, pa je ključno obezbediti tačnost i efikasnost u svakom koraku.

Upravo zato digitalizacija obračuna zarada donosi značajnu prednost – omogućava brz i precizan obračun „na klik“, smanjuje administrativni teret i eliminiše mogućnost grešaka. Savremena softverska rešenja prilagođavaju se specifičnim potrebama kompanija i prate promene u regulativama, čime osiguravaju usklađenost sa zakonom i bezbednost poslovanja. Posebna pažnja posvećuje se zaštiti podataka, primenom visokih sigurnosnih standarda koji garantuju privatnost i integritet informacija zaposlenih.

Pored tačnosti, automatizovan sistem obračuna zarada pruža i mogućnost integracije sa različitim HR softverima, omogućavajući povezivanje sa evidencijom radnog vremena, obračunom bonusa i drugim HR procesima. Ovakav pristup ubrzava rad, smanjuje manuelne greške i pruža menadžmentu i HR timovima relevantne i ažurne podatke za donošenje odluka. Korišćenjem digitalnih rešenja, kompanije ne samo da optimizuju administrativne procese, već i podižu nivo transparentnosti i poverenja među zaposlenima. Precizan, siguran i efikasan obračun zarada doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih i stvara stabilnu osnovu za dugoročni uspeh organizacije.

KADROVI U KADRU – SAVREMENI ALATI ZA HR MENADŽERE

Poslovno-informacioni sistem PANTHEON prilagođen je zakonskim i jezičkim zahtevima preduzeća širom Jugoistočne Evrope, omogućavajući efikasno upravljanje poslovanjem, uključujući obračun zarada, isplate plata, pripremu izveštaja i upravljanje protokom informacija. Ovi procesi su često izazovni, posebno za kompanije sa filijalama u inostranstvu, gde je usklađenost sa različitim zakonodavstvima ključna. Uz adekvatno softversko rešenje, moguće je automatizovati celokupan proces i osigurati tačnost, pravovremenost i transparentnost.

Svaka nepravilnost može negativno uticati na motivaciju zaposlenih i poverenje u kompaniju. Administrativni zadaci, poput popunjavanja obračuna i vođenja evidencija, često oduzimaju dragoceno vreme, koje bi moglo biti usmereno na strateški razvoj i poboljšanje poslovnih rezultata. Kako bismo odgovorili na ove izazove, razvili smo online portal koji zaposlenima omogućava da samostalno upravljaju svojim podacima, prate stanje godišnjih odmora i podnose zahteve bez potrebe za dodatnom administracijom. Ovaj sistem nije koristan samo za zaposlene, već i za menadžere i tim lidere, koji mogu koristiti alat za praćenje učinka, razvoj zaposlenih i organizaciju edukacija. Integracijom sa drugim HR softverima, omogućava se jednostavnije donošenje odluka i efikasnije upravljanje ljudskim resursima.

Bez kvalitetnih analiza i sveobuhvatnog uvida u poslovanje, teško je planirati rast kompanije i osigurati dugoročnu održivost. Digitalizacija i automatizacija ključnih procesa povećavaju efikasnost i omogućavaju kompanijama da se fokusiraju na inovacije i razvoj, dok planiranje postaje strateška prednost umesto administrativnog opterećenja.



Dejan Kontić

HEAD OF SALES
PANTHEON



MY WORK – EVIDENCIJA RADNOG VREMENA



Radnici efikasnije obavljaju svoje radne obaveze kada postoji jasan i transparentan sistem koji beleži njihov učinak. Na taj način se eliminiše stres oko prekovremenog rada koji bi mogao ostati nezapažen, a fokus se preusmerava na ono što je zaista važno. Ključ uspešnog poslovnog okruženja leži u balansu između posla i privatnog života, a upravo to nastojimo da postignemo kroz MyWork – softver za evidenciju radnog vremena.

Glavni cilj ovog rešenja jeste pojednostavljenje administracije i olakšavanje rada sa ljudima, kako bi se izbegle nepotrebne komplikacije i nejasnoće. MyWork je prilagođen krajnjem korisniku, omogućavajući mu veću kontrolu nad sopstvenim radnim vremenom i obavezama. Poseban akcenat stavljen je na podršku HR sektorima, gde se osim evidencije radnog vremena i godišnjih odmora, postiže i veća transparentnost unutar kompanije. Korisnici imaju mogućnost da sami ažuriraju svoje datume odmora kroz platformu, bez dodatne administracije i dugog čekanja na odobrenje. Brzina dobijanja tačnih i relevantnih informacija jedan je od najvažnijih faktora poslovnog uspeha. Kroz digitalizaciju i automatizaciju procesa, stvaramo sistem koji omogućava efikasniji rad, veću odgovornost zaposlenih i bolje upravljanje vremenom – na dobrobit svih članova organizacije.

Petar Pavlov

KEY ACCOUNT MANAGER – EKSPERT ZA EVIDENCIJU
RADNOG VREMENA

CP SECURITY



Tone Stanovnik

GENERALNI DIREKTOR
ŠPICA



KAKO SOFTVERSKI ALATI OPTIMIZUJU OPERATIVNE PROCESE I OMOGUĆAVAJU HR MENADŽERIMA FOKUS NA STRATEGIJU?

Povećanjem produktivnosti podižemo konkurentnost, a veća konkurentnost vodi ka uspehu. Produktivnost se može definisati kao odnos ostvarenih rezultata i utrošenog vremena. Ključni izazov je kako postići bolje rezultate u kraćem vremenskom periodu, a da pri tom ne dođe do preopterećenja zaposlenih. Ako zadaci postanu preveliki teret za jednu osobu, neophodno je ravnomerno rasporediti obaveze unutar tima. Pronalazak efikasnih rešenja za ove izazove je ono u čemu se naša kompanija izdvaja.

Razvili smo sistem koji omogućava detaljno planiranje radnog vremena, analizu vremena utrošenog na različite projekte i preciznu evidenciju prisustva zaposlenih. Ovakav pristup olakšava upravljanje radnim zadacima i pruža detaljnu analizu to kako se vreme troši, što pomaže optimizaciji poslovnih procesa. Posebnu ulogu u ovom sistemu igra analitika,

a upravo u tom segmentu veštačka inteligencija donosi značajnu prednost.

Automatizacija administrativnih zadataka putem softvera omogućava HR timovima da se fokusiraju na strateški razvoj zaposlenih, umesto na ponavljajuće birokratske poslove. Ovaj softver je dizajniran tako da bude intuitivan i prilagođen svim generacijama zaposlenih, čineći ga jednostavnim za korišćenje i doprinosi efikasnijem poslovanju. Uvođenjem ovakvih digitalnih rešenja ne samo da smanjujemo administrativno opterećenje, već i postavljamo temelje za modernizaciju poslovanja, gde su zaposleni podržani tehnologijom koja im omogućava da se usmere na kreativne i strateške aspekte rada.



Vjekoslav Golubović

SALES AND ACCOUNT MANAGEMENT DIRECTOR
SD WORX ADRIATICS



KAD HR TREBA POMOĆ?

Danas zaposleni teže inspirativnom radnom okruženju i slobodi da se fokusiraju na ono što je zaista važno. Verujemo da su ljudi srž svakog uspešnog poslovanja, zbog čega razvijamo rešenja koja podržavaju njihov profesionalni rast i doprinose boljim rezultatima – kako za pojedince, tako i za timove i celu organizaciju. Naša rešenja obuhvataju celokupan proces rada zaposlenih, od obračuna plata do privlačenja, nagrađivanja i razvoja talenata. Kroz kombinaciju tehnologije, stručnosti i analize podataka, pomažemo kompanijama da optimizuju poslovne procese i osnaže svoje timove.

Jedan od najvećih izazova u HR-u danas jeste globalni nedostatak talenata i sve složeniji proces upravljanja radnom snagom. Analizom podataka i prepoznavanjem trendova, uvođenje napredne tehnologije pomaže u proaktivnom planiranju kadrova, identifikovanju nedostataka u veštinama i preciznijem definisanju potreba za zapošljavanjem.

Pomoć je potrebna u situacijama kada dolazi do povećane fluktuacije kadrova, problema sa angažovanošću zaposlenih, preopterećenosti administrativnim zadacima ili nedostatka jasnih podataka za donošenje odluka. Takođe, kada se HR timovi bore sa procesima zapošljavanja, sistematizacijom radnih mesta, uvođenjem novih beneficija ili unapređenjem organizacione kulture, neophodno je pronaći efikasna rešenja kako bi se postigla dugoročna stabilnost i razvoj kompanije. Strateška podrška i optimizacija HR procesa povećavaju efikasnost rada i doprinose stvaranju pozitivnog radnog okruženja i jačanju celokupne organizacije.

KUPOVINA PREKO ADMINISTRATIVNE ZABRANE

Uz digitalizaciju, kupovne navike se ubrzano menjaju – ljudi žele da im proizvodi budu dostupni odmah, uz jednostavnu i brzu kupovinu, ali i povoljne finansijske uslove. Online kupovina omogućava praktičnost i uštedu vremena, dok fleksibilni načini plaćanja dodatno olakšavaju pristup željenim proizvodima. Pored toga, potrošači sve više očekuju sigurnost i transparentnost u transakcijama, kao i mogućnost prilagođavanja uslova plaćanja svojim finansijskim mogućnostima.

Jedna od pogodnosti koje pruža naša kompanija jeste mogućnost plaćanja putem administrativne zabrane, namenjena korisnicima koji su zaposleni kod poslodavaca koji imaju zaključen ugovor sa kompanijom. Ovaj način plaćanja omogućava kupcima da svoje proizvode plate na 12 mesečnih rata, pri čemu se iznos rate automatski odbija od njihove zarade sve do potpunog namirenja duga. Kupovina putem administrativne zabrane nudi niz prednosti – omogućava bolju finansijsku kontrolu, jer kupac ne mora da izdvoji veći iznos novca odjednom, već trošak raspoređuje na duži period. Takođe, za proizvode kupljene na ovaj način predviđene su posebne, često povoljnije cene, što dodatno doprinosi uštedi. Cena proizvoda označena je crnom bojom na stranici artikla, a prilikom odabira ovog načina plaćanja, sistem automatski prilagođava cenu i omogućava korisniku jednostavno zaključenje kupovine. Ova opcija je idealna za one koji žele da sebi olakšaju veće kupovine bez dodatnog opterećenja budžeta, uz sigurnost i transparentnost u procesu plaćanja.



Srđan Tomić

MARKETPLACE MANAGER
SHOPPSTER



STRATEGIJSKO PLANIRANJE

1. Radionica za top menadžment
2. Biznis simulacija



NAUČITE KAKO STRATEGIJA, KULTURA I FINANSIJE OBLIKUJU USPEH KOMPANIJE

O TRENINZIMA

Program Strategijsko planiranje sastoji se iz dva treninga:

1. Radionica za top menadžment

- Proces izrade strateškog biznis plana
- Ključni stakeholderi u planiranju
- Pet glavnih delova strateškog plana (šta)
- Tri ključna koraka izrade strateškog plana (kako)
- Analiza okruženja: vizija, misija, životni ciklus proizvoda, BCG i Ansoff matrica, S.T.E.P. i P.E.S.T.L.E analiza, S.W.O.T analiza
- Izbor strategije: generičke strategije, strategije rasta, finansijska ocena strategije
- Implementacija strategije: 7S model, Balanced Scorecard, uloga kulture, implementacija po sektorima, izveštavanje o napretku

2. Biznis simulacija

- Kreiranje filozofije kompanije: misija, vizija, ciljevi
- Strateške odluke: razvoj proizvoda, osvajanje tržišta, konkurencija, investicije u R&D, CAPEX odluke, strategija prodaje
- Operativne odluke: marketing budžeti, proizvodnja, outsourcing, kvalitet, upravljanje sirovinama i zalihama, logistika i HR
- Finansijske odluke: kreiranje bilansa uspeha, bilansa stanja i cash flow-a, analiza finansijskih KPI-eva
- Pobjednik je kompanija/tim sa najvećim kapitalom na kraju simulacije

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen članovima top menadžmenta, direktorima sektora, rukovodiocima timova, vlasnicima kompanija, potencijalnim budućim liderima i svima koji učestvuju u donošenju strateških odluka i oblikovanju pravca razvoja organizacije.

KORISTI ZA VAS

- Razvićete veštine strateškog razmišljanja i donošenja odluka
- Naučićete da kreirate i implementirate održive poslovne strategije
- Steći ćete praktično iskustvo u analizi tržišta, konkurencije i finansija
- Poboľjšaćete saradnju i donošenje odluka unutar top menadžment tima
- Razumećete kako strategija, kultura i operacije zajedno kreiraju uspeh kompanije

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 2 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € po treningu za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs

POSAO

Telekom Srbija je prošao kroz značajne transformacije u poslednjim decenijama. Kako biste opisali evoluciju kompanije i njenu trenutnu poziciju na tržištu telekomunikacija?

Telekom Srbija je kompanija koja se razvijala u skladu sa globalnim trendovima u telekomunikacijama i digitalnim tehnologijama. Počevši kao klasičan operator fiksne i mobilne telefonije, kompanija je prošla kroz ključne faze razvoja – od modernizacije mreže i digitalizacije usluga do širenja portfolija kroz širokopojsni internet, IPTV, multimedijalne platforme i produkciju sadržaja.

Kontinuirano ulaganje u inovacije, uključujući razvoj 5G mreže i

naprednih digitalnih servisa, donelo nam je priznanja poput titule najbolje mobilne mreže u Srbiji. Pored značajnog prisustva u regionu, Telekom Srbija je proširio poslovanje i na druga tržišta – Švajcarske, Austrije, Nemačke i Turske. Sa više od 11 miliona korisnika, pozicija Telekom Srbija grupe kao vodeće telekomunikacione grupe na Zapadnom Balkanu, učvršćena je nedavnim akvizicijama.

Sa vizijom digitalne budućnosti, naša kompanija nastavlja da unapređuje korisničko iskustvo i oblikuje digitalnu transformaciju kroz moderne tehnologije i inovativna rešenja.

Telekom Srbija je poznat po snažnom fokusu na inovacije. Kako kompanija balansira između uvođenja novih tehnologija i održavanja visokog nivoa kvaliteta postojećih usluga?

Naša kompanija kontinuirano ulaže u razvoj novih tehnologija kako bi unapredila korisničko iskustvo, ali i očuvala kvalitet postojećih usluga. Pre implementacije, svaka inovacija prolazi detaljna testiranja, pilot projekte i evaluacije uticaja na mrežu i korisnike.

Saradnja sa vodećim tehnološkim kompanijama i stalna obuka zaposlenih ključni su za postizanje vrhunskih rezultata. Istovremeno, timovi prate životni ciklus proizvoda, analizirajući trenutak za uvođenje poboljšanih rešenja koja donose dodatnu vrednost korisnicima. Povratne informacije korisnika i analitička obrada podataka igraju ključnu ulogu u odlučivanju o unapređenjima.

Timovi prate životni ciklus proizvoda, analizirajući trenutak za uvođenje poboljšanih rešenja koja donose dodatnu vrednost korisnicima.

Kako bi osigurala balans između inovacija i stabilnosti, kompanija koristi Portfolio management za prioritizaciju ključnih projekata. Ovaj pristup omogućava dalji tehnološki razvoj, u pravcu Data driven organizacije, ali i razvoj core usluga, poput prodaje quadruple paketa (BOX). Aktivno učešće srednjeg i višeg menadžmenta u procesu donošenja odluka garantuje efikasnu koordinaciju resursa i implementaciju strateških ciljeva, uz podršku HR sektora u upravljanju promenama i razvoju potrebnih veština.

Liderstvo u telekomunikacionom sektoru zahteva stalno unapređenje. Koje interne procese i metode koristite kako biste podstakli inovativnost među zaposlenima?

Telekom Srbija neguje inovativnost među zaposlenima, posebno u tehnološkim sektorima kao što su Tehnika/IT, Digital i Razvoj usluga. Iako su pojedini poslovi u funkcijama podrške regulisani internim procedurama i ne dopuštaju značajnija inoviranja, u kompaniji podstičemo proaktivnost i inicijativu kroz različite programe i aktivnosti. Zaposleni imaju priliku da se upoznaju s najnovijim tehnologijama putem prezentacija i obuka, uključujući Data literacy program i programe za bezbedno korišćenje AI alata. Dodatno, interna društvena mreža Zajednice omogućava zaposlenima dvosmernu komunikaciju, deljenje znanja, iskustva i trendova u našoj industriji, informisanje o aktuelnim kampanjama i učešće u stručnim predavanjima putem Meet-up-ova.

SUZANA, MAROVIĆ

DIREKTOR SEKTORA ZA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA
TELEKOM SRBIJA A.D.

Poseban fokus stavljen je na edukativne programe za fizičko i mentalno zdravlje i wellbeing.

HR

Telekom Srbija ima više od 11.000 zaposlenih, što zahteva efikasan sistem razvoja talenata. Kako identifikujete zaposlene sa visokim potencijalom i koje korake preduzimate kako biste ih zadržali?

Upravljanje talentima jedan je od ključnih procesa Sektora za razvoj, usmeren na prepoznavanje i razvoj visoko učinkovitih zaposlenih sa potencijalom za napredovanje. U saradnji sa menadžerima, talente identifikujemo na osnovu ostvarenog učinka, kompetencija, ispoljenog interesovanja i motivacije ali i lične želje za profesionalnim razvojem, bilo na stručnjačkoj ili menadžerskoj poziciji.

Za ključne resurse i talente sačinjavamo individualne razvojne planove, na osnovu kojih planiramo razvojne modalitete i motivacione mere pružajući im interne i eksterne obuke, edukativne događaje, team building-e i podršku kroz poslovni koučing. Osim toga, razvijamo naslednike za ključne pozicije kako bismo osigurali kontinuitet poslovanja.

Materijalna motivacija uključuje bonuse, projektne i druge nagrade

i kafeterija benefite. Efekte ovih mera pratimo kroz individualne intervjuje i godišnje anonimno istraživanje potencijalne fluktuacije, analizirajući nivo zadovoljstva i faktore rizika za odlazak iz kompanije.

Telekom Srbija je poznat po snažnom liderstvu u industriji. Koje ključne kompetencije razvijate kod rukovodilaca kako bi uspešno vodili timove u dinamičnom okruženju?

Pored funkcionalno-tehničkih i digitalnih kompetencija, kod rukovodilaca razvijamo leaderske veštine koje im omogućavaju da efikasno upravljaju interdisciplinarnim timovima, da ih inspirišu i motivišu i da budu rezonantni lideri koji umeju da primene određeni stil rukovođenja u zavisnosti od situacije. Zatim strateško razmišljanje, komunikacione veštine koje uključuju aktivno slušanje i transparentnost u komunikaciji koja je naročito važna za realizaciju ključnih projekata u kojima učestvuju stručnjaci iz različitih organizacionih celina, adaptabilnost na promene koje su naročito izražene u telekomunikacionoj industriji i rezilijentnost koja im pomaže da lakše prevazilaze izazove i da istovremeno održe visok nivo uspešnosti u poslu.

Razvijanje ovih kompetencija može omogućiti rukovodiocima da uspešno vode timove kroz izazove i promene u telekomunikacionoj industriji.

Kompanije sve više ulažu u mentalno zdravlje i dobrobit zaposlenih. Koje konkretne inicijative ste sproveli u Telekomu Srbija kako biste poboljšali balans između posla i privatnog života zaposlenih?

Kao društveno odgovorna kompanija, Telekom Srbija je od 2021. godine nosilac međunarodno priznatog

sertifikata Family Friendly Enterprise (FFE), a u 2024. je stekao i potpuni sertifikat nakon uspešne trogodišnje realizacije mera usmerenih na uspostavljanje veće ravnoteže između poslovnog i privatnog života zaposlenih. Među ključnim merama koje smo primenili su: proširenje kliznog radnog vremena, skraćeno radno vreme nakon porodijskog uz punu zaradu, plaćeno odsustvo za polazak deteta u školu, finansijska podrška za školski pribor, unapređenje zdravstvene zaštite i dodatna pomoć roditeljima sa troje i više dece.

Poseban fokus stavljen je na edukativne programe za fizičko i mentalno zdravlje i wellbeing. Nedavno smo pokrenuli online Office fitness program kako bismo pomogli zaposlenima da se u pauzama tokom rada, u svega nekoliko minuta, pokrenu i napune energijom. Program je za samo dve nedelje dostigao 10.000 pregleda, i time je prevazišao sva naša očekivanja i postavio novi rekord u učenju, na šta smo naročito ponosni.

Angažovanost zaposlenih postala je ključan faktor u ostvarivanju poslovnih rezultata. Koje metode primenjujete kako biste pratili i unapredili angažovanost u vašoj organizaciji?

Angažovanost zaposlenih je bez dileme ključna za poslovni uspeh – ona odražava njihovu motivaciju, inicijativu i spremnost za promene. Svake godine merimo ovaj pokazatelj kroz različite dimenzije – zadovoljstvo poslom, uslovima rada i radnim okruženjem, odnosom sa rukovodiocima, mogućnostima za napredovanje i sistemom nagrađivanja.

Na osnovu rezultata, zajedno sa menadžerima identifikujemo prilike za unapređenje i sprovodimo konkretne mere. Jer, zadovoljni zaposleni nisu samo pokretači uspeha, već i ambasadori brenda koji su najbolja preporuka mladima za rad u našoj kompaniji, ali i za privlačenje novih korisnika.

S obzirom na ubrzane promene u industriji telekomunikacija, kontinuirano učenje je ključno za uspeh zaposlenih. Kako podstičete kulturu učenja u kompaniji i koje alate koristite da biste je unapredili?

U doba brzih tehnoloških promena i sve veće primene digitalnih rešenja u poslovanju, jedan od najvažnijih izazova HR-a jeste upravo stvaranje timova spremnih da oblikuju budućnost. U našoj kompaniji to postižemo kontinuiranim ulaganjem u razvoj digitalnih i mekih veština naših zaposlenih, posebno onih koji su nosioci ključnih projekata.

Modaliteti obuka su različiti i široki – od internih i eksternih, preko globalnih online platformi, do interne SAP SuccessFactors platforme Moje učenje, koja sadrži više od 250 video edukacija u poslovnim, interpersonalnim, digitalnim i tehničkim oblastima. Naši zaposleni ne samo da unapređuju svoja znanja i veštine, već i napreduju kroz gejmfikaciju. Sakupljanjem poena i osvojenim titulama Zvezda i Šampion učenja postaju prepoznatljivi u svom timu.

U kompaniji verujemo da je ključ našeg uspeha upravo u stalnom učenju, inovacijama i stručnosti naših zaposlenih, koji su glavni pokretač digitalne transformacije i budućeg napretka.



Ipak, važno je pronaći balans između poslovnog i privatnog života.

Upravljanje sektorom sa velikim brojem ljudi sigurno nosi mnogo izazova. Koje vrednosti smatrate ključnim za uspešno liderstvo i kako ih primenjujete u svakodnevnom radu?

Koliko god da je velik tim kojim upravljate, principi koje primenjujete u radu su isti. Na prvom mestu to je transparentnost i direktna komunikacija koju primenjujem u radu sa svojim timom. Pored jasno definisanih ciljeva i očekivanja, nastojim da ih redovno obavestavam o svim događajima koji mogu direktno ili indirektno uticati na naš zajednički posao i ohrabrujem ih da otvoreno iznose predloge i mišljenja. Potom empatija, koja je neizostavna u razumevanju potreba i izazova sa kojima se suočavaju moji saradnici. Integritet, koji je naročito važan za menadžere, jer pokazuje koliko ste spremni da preuzmete odgovornost za odluke i kakav ste uzor svojim saradnicima i kolegama, jer će to uticati i na izgradnju poverenja bez kojeg nema efikasnog tima. U svom radu nastojim da redovno uputim pohvalu za dobro urađen posao, ali isto tako i da ukažem na eventualne propuste ili prostor za unapređenje. Nagrađujem ih za izvanredna postignuća, što oni izuzetno cene, jer se trudim da vrednujem njihov rad na pravi način. Veštine koje sam gradila tokom karijere su fleksibilnost i prilagodljivost. One su mi pomogle

da se i sama brže prilagođavam promenama i da pomognem svom timu da ih lakše prevaziđe. Kombinacijom svih ovih vrednosti nastojim da ih motivišem i na taj način pozitivno utičem na njihovo zadovoljstvo i samim tim na zadržavanje u kompaniji.

Balans između profesionalnih obaveza i privatnog života može biti zahtevan. Kako uspevate da uskladite ove dve sfere i šta Vam pomaže da ostanete motivisani?

Posao je važan deo života svakog radno angažovanog pojedinca, ali njegovo istinsko ispunjenje dolazi kroz ljubav prema onome što radite i kvalitetan odnos sa kolegama. Dobra radna atmosfera i timska saradnja ključni su za profesionalno zadovoljstvo.

Imala sam sreću da tokom karijere menjam poslove i upoznajem nove ljude, učeći od njih i rastući zajedno s timovima u kojima sam radila. Smisao i svrha posla i podrška kolega pomažu mi da se lakše nosim sa izazovima i ohrabruju me da isprobavam nove stvari. Nema većeg zadovoljstva od postizanja zajedničkih rezultata i osećaja pripadnosti timu koji me motivišu svakog dana.

Ipak, važno je pronaći balans između poslovnog i privatnog života. Vremenom sam shvatila da je pravi uspeh kada, pored profesionalnih postignuća, možete da provedete kvalitetne trenutke s porodicom, prijateljima i posvetite se malim stvarima koje vas ispunjavaju. Vreme je naš najvredniji resurs – na nama je kako ćemo ga iskoristiti.

Uspešna karijera često je rezultat i ljudi koji su na tom putu pružali podršku. Koji mentori ili uzori su imali najveći uticaj na Vaš profesionalni razvoj?

Tokom karijere sam imala više uzora među kolegama i rukovodiocima. Svako od njih me je oblikovao u nekom segmentu moje karijere. Kolege su mi pomogle da unapredim svoja znanja u poslu, jer kad

se zaposlite posle fakulteta tek počinje pravi put učenja, a menadžeri su me naučili strpljenju, istrajnosti i pomogli mi da se lakše nosim sa izazovima, kojih nije bilo malo, ali koji su jačali kod mene rezilijentnost, koja mi danas itekako pomaže u poslu. Karijeru sam započela kao prevodilac za italijanski jezik i verovala sam da ću karijeru graditi u toj oblasti. Međutim, sticajem okolnosti i podrške tadašnjeg mentora, uspela sam da sagledam različite perspektive i izađem iz zone komfora, kao sigurnog mesta u kome sam se dobro osećala. Nisam se pokajala zbog toga, jer mi je ta promena donela potpuno novu vrstu posla i odgovornosti i podstakla me je da stičem nova znanja i veštine i da se konstantno usavršavam.

Suočavanje sa izazovima često vodi ka ličnom razvoju. Koji je bio Vaš najveći profesionalni izazov i šta ste naučili iz te situacije?

Najveći profesionalni izazov za mene je bio promena karijere kada sam napustila prevodilački posao, koji je bio i ostao moja pasija. Nakon gotovo 15 godina iskustva, počela sam da radim u HR-u, koji je za mene u tom trenutku predstavljao neistraženo područje. Međutim, to mi je otvorilo nove perspektive i prostor za unapređenje postojećih i sticanje novih znanja i veština. Na tom karijernom putu, bilo je uspona i padova, ali to što sam bila otvorena za promene i imala hrabrosti da prihvatam nove prilike mi je pomoglo da se razvijam i da shvatim da je HR polje u kome želim da napredujem.

Ukoliko ste spremni da budete otvoreni za nove stvari i spremni da se suočavate sa preprekama kako biste svoje zamisli i realizovali, onda je to pravo mesto za vas. Tada sam naučila i da se na greškama uči. To mi je pomoglo da i kao menadžer ohrabrujem svoje saradnike da testiraju nove ideje, bez obzira na ishod, što nam pomaže da budemo efikasniji u svemu što radimo.

Van posla, svakome je potreban izvor energije i inspiracije. Koje hobije i interesovanja negujete u slobodno vreme i kako oni doprinose Vašem uspehu na poslu?

Volim da čitam, prijaju mi aktivnosti u prirodi i druženje sa meni dragim ljudima. Sve to mi pomaže da obnovim energiju nakon naporene radne nedelje i da se bolje osećam. A kada se dobro osećam, pozitivnu energiju prenosim i na svoje najbliže okruženje.





INTERNI COACHING – ZAŠTO DA?

Danijela Havrilčak

GROUP HUMAN RESOURCES DIRECTOR
MK GROUP



MK GROUP

U svetu koji se menja brže nego ikad, kompanije i zaposleni su suočeni sa stalnim promenama.

Za bavljenje bilo kojom profesijom, neophodni su stručno znanje i ekspertiza, ali i tzv. „human skills“ jer one su te koje prave diferencijalnu prednost u poslovanju kompanije, profesionalnom životu i razvoju zaposlenih. Kao najvažnije možemo istaći komunikaci- one veštine, kritičko razmišljanje, upravljanje ljudima, rad u timu, fleksibilnost, rezilijentnost...

U već postojeće prakse kojima se adresira razvoj gore pomenutih veština, i fokus sa administrativne i finansijske podrške prenosi na emocionalnu i psiho- lošku podršku zaposlenih, coaching je zauzeo visoku poziciju.



Coaching pomaže kompaniji u različitim segmentima:

- Kada zaposleni preuzima liderske uloge u organizaciji – kroz adresiranje straha od novog, barijera za učenje novih veština, oko definisanja ključnih poslovnih ciljeva, uspostavljanju saradnje sa delegiranim timom, setovanja prioriteta...
- U podsticanju inovativnosti i kreativnosti u prevazilaženju izazova – coach pruža podršku za razvoj novih ideja i alternativnih rešenja, čuveni „out of the box thinking“.
- Tokom uvođenja i upravljanja promenama – svaki rast, menjanje kulture i uvođenje novih sistema dovode do otpora i straha od neizvesnosti koji se mora adresirati.
- U postavljanju ciljeva – kada su kvalitetno formulisani i komunicirani dovode do veće fokusiranosti, produktivnosti i efektivnosti.
- Većem zadovoljstvu zaposlenih usled poboljšanja balansa privatnog i profesionalnog života, boljih komunikacionih veština i povećanja samopouzdanja, jer pojedinci dobijaju drugačiju perspektivu prema ličnim izazovima i prilikama, unapređuju razmišljanje, veštine za donošenje odluka i postavljanje granica.

Najčešća primena coaching-a jeste angažovanje eksternih coach-eva sa ciljem da kroz različite dimenzije razvoja zaposlenih, ličnih i profesionalnih, taj napredak rezultira i doprinosom kompanijskim interesima.

Coach-evi se biraju po profesionalnoj reputaciji i vrlo često su, najviše zbog cene angažovanja, dostupni top menadžmentu, sa mogućim rizikom da za određeni, plaćeni broj sesija – daju rezultat ili, pak, i ne – gde je i odgovornost angažovanog coach-a prilično mala. Iako ne smemo zaboraviti da eksterni coach-evi donose drugačiju perspektivu organizaciji koja nije strogo propisana i obojena postojećom kulturom, što može rezultirati svežim pogledom, iako kod malog procenta zaposlenih u organizaciji.

U našoj organizaciji je razmišljanje o uvođenju internog coaching-a inspirisano neformalnim razgovorima sa menadžerima. Stalno se vrtimo u krug – ljudi se suočavaju sa istim izazovima, a mi ih ili šaljemo na standardne treninge ili im sami dajemo savete, ali efekat nije dugoročan. Shvatili smo da nam treba nešto što će pomoći ljudima da sami nađu rešenja, da preuzmu odgovornost za sebe i svoj razvoj, prostor za refleksiju, jačanje introspekcije, samoanalize, empatije, i da je potrebno da ta podrška dolazi iz same



kompanije, od ljudi koji razumeju kulturu organizacije i deo su realnog poslovnog okruženja.

Program smo koncipirali tako da se oslanja na razvojne planove, koje postavljamo na početku godine. U okviru razvojnih planova definisali smo različite veštine na koje ćemo se fokusirati.

Prednosti koje smo uvideli su

- Dostupnost većem broju zaposlenih
- Kulturološki usklađeniji pristup
- Finansijski isplativiji
- Pобољшanje učinka zaposlenih kroz identifikaciju i adresiranje oblasti za rast, pa time i brže shvatanje uloga
- Povećanje angažovanosti i zadržavanja zaposlenih
- Građenje jačih i kvalitetnijih odnosa zaposlenih i menadžmenta kroz razvoj liderstva
- Bolju podršku mladim liderima i razvoju naslednika

Iako organizaciji pruža isplativu i skalabilnu razvojnu aktivnost, pristupačnu i inkluzivnu, strateški prilagođenu i usmerenu, gde coaching postaje standardan i poželjan deo učenja i razvoja, koji pomaže pri upravljanju promenama, ima i svoje izazove:

- Mora imati što jasnije definisane ciljeve i smernice uz obaveznu podršku menadžmenta
- Doslednost profesiji i etičkom kodeksu samog coach-a
- Minimiziranje pristrasnosti i osveščivanje nesvesnih uticaja činilaca van samog procesa
- Sticanje poverenja coachee-a, imajući u vidu da je coach interno zaposleni kolega/koleginica.

Važno je na kraju istaći da smo mi kao kompanija veoma strpljivi po pitanju rezultata i vremenskog okvira u kome ga očekujemo.

Kako smo svi mi različiti, na nas utiču različiti faktori i okruženi smo različitim situacijama, tako je i primena i uspeh coaching-a dobrim delom i individualna. Ne postoji vremenski okvir koji može da posluži kao parametar uspešnog i neuspešnog coaching-a. Ono što svakako treba razumeti jeste da coaching nije magični štapić koji nam pruža instant uspeh i stvara toksičnu pozitivnost. Naprotiv. On nam pomaže da prepoznamo svoje mane i vrline i da odaberemo šta je to što kod sebe želimo da promenimo i što će nam, uz pravu podršku, pomoći da napredujemo. Metode i vežbe koje coaching podrazumeva omogućuju da bolje razumemo sebe i druge i koriste kako u poslovnom okruženju, tako i u ostalim životnim situacijama.

Podrška koju kompanija pruža kroz program internog coaching-a i stručno vođenje procesa razvoja veština doprinosi ne samo većoj efikasnosti, već i većoj satisfakciji i samoprihvatanju pojedinaca, zbog čega smo srećni što ovu, sve veću neophodnost kompanija koje razmišljaju o svojoj budućnosti, uveliko živimo u našem sistemu.

MCB AKADEMIJE



24 godine iskustva u obuci menadžera.
Višednevne, praktične obuke.
Izgradite samopouzdanje kroz treninge.

Postoje dve vrste Akademija: otvorene i in-house.

OTOVRENE AKADEMIJE

Kod otvorenih akademija polaznici dolaze kod nas u Beograd.

Cena u kalendaru je data po jednom polazniku za otvorene Akademije.

Primer: Akademija za Vrhunskog analitičara je **3.900 evra za jednog polaznika.**

IN-HOUSE AKADEMIJA

Ukoliko imate više polaznika, onda preporučujemo in-house Akademiju kod Vas.

In-house Akademija se prilagođava Vašoj kompaniji i Vašim polaznicima.

Cena za in-house Akademije je 1.600 evra po danu za grupu polaznika

Primer: Akademija za Vrhunskog analitičara je **16.000 evra za grupu polaznika.**



GRUPA	RBR	TRENING	DANA TRENINGA	DATUM	Cena (EUR)
01 / FINANSIJE	1	Akademija controllinga	5 x 3 dana	19-21.mar; 16-18.jun; 21-23.jul	3.900
	2	Vrhunski analitičar	10 x 1 dan	Na upit	3.900
02 / IZVEŠTAJI ZA MENADŽERE	3	Akademija za izveštavanje	5 x 2 dana	29-30.jan; 27-28.mar; 12-13.maj; 29-30.maj; 25-26.jun; 30-31.jul	2.900
04 / EXCEL	4	Akademija za Excel	4 x 2 dana	20-21.jan; 18-19.feb; 17-18.mar; 14-15.apr; 12-13.maj; 9-10.jun; 7-8.jul	2.490
05 / POWER BI	5	Akademija za Power BI	4 x 2 dana	5-6.feb; 3-4.mar; 17-18.mar; 31.mar-1.apr; 14-15.apr; 28-29.apr; 12-13.maj; 27-28.maj; 9-10.jun; 30.jun-1.jul; 21-22.jul	2.490
06 / DATA SCIENCE & AI	6	Data Science i AI za analitičare	5 x 2 dana	Na upit	2.900
07 / VOĐENJE LJUDI U PROIZVODNJI	7	Vođenje ljudi u proizvodnji	10 x 1 dan	Na upit	3.900
08 / OPERATIVNA EFIKASNOST	8	Lean & Kaizen akademija®	10 x 1 dan	27-28.jan; 25-26.feb; 24-25.mar; 22-23.apr; 19-20.maj; 16-17.jun; 28-29.jul	3.900
	9	Savremeni inženjer	6 x 2 dana	Na upit	3.900
09 / LEAN SIX SIGMA SERTIFIKACIJA (LSS)	10	Lean Six Sigma Yellow Belt (LSS YB)	2 x 2 dana	15-16.jan; 12-13.feb; 12-13.mar; 16-17.apr; 14-15.maj; 25-26.jun; 28-29.jul	1.590
	11	Lean Six Sigma Green Belt (LSS GB)	3 x 2 dana	20-21.jan; 18-19.feb; 17-18.mar; 9-10.apr; 7-8.maj; 4-5.jun; 7-8.jul	2.490
	12	Lean Six Sigma Black Belt (LSS BB)	5 x 2 dana	3-4.feb; 2-3.apr; 21-22.maj; 9-10.jul	2.900
10 / B2B PRODAJA	13	Savremeni menadžer B2B prodaje	5 x 2 dana	20-21.jan; 25-26.feb; 26-27.mar; 28-29.apr; 29-30.maj; 30.jun-1.jul; 28-29.jul	2.900
	14	Profesionalni B2B prodavac	4 x 2 dana	23-24.jan; 25-26.feb; 26-27.mar; 28-29.apr; 29-30.maj; 25-26.jun; 23-24.jul	2.490
11 / PREGOVARANJE	15	Vrhunski pregovarač	4 x 2 dana	23-24.jan; 3-4.mar; 14-15.apr; 14-15.maj; 11-12.jun; 16-17.jul	2.490
12 / SOFT SKILLS	16	Liderska akademija	4 x 2 dana	20-21.jan; 3-4.feb; 18-19.feb; 3-4.mar; 17-18.mar; 31.mar-1.apr; 14-15.apr; 28-29.apr; 12-13.maj; 27-28.maj; 9-10.jun; 23-24.jun; 7-8.jul; 21-22.jul	2.490
14 / ZEN PREZENTACIJA	17	Akademija ZEN prezentacije	3 x 2 dana	13-14.mar; 2-3.apr; 27-28.maj; 30.jun-1.jul; 31.jul-1.avg	1.890



Vladimir Aleksić

DIREKTOR SEKTORA PRAVNIH I KADROVSKIH POSLOVA KOMPANIJE

MATIS

MatisGROUP

KAD FABRIKA NE SME DA STANE: PAMETNE STRATEGIJE ZA UPRAVLJANJE ODSUSTVIMA

Odmori i odsustva su važan deo radnih prava, koji omogućavaju zaposlenima da se oporave, provedu vreme sa porodicom ili rešavaju lične obaveze. Sa druge strane, poslodavac se često suočava sa izazovima prilagođavanja organizacije tako da redovno obavljanje poslova ne trpi, uz istovremeno definisanje procedura i postupaka koji će omogućiti predvidljivo upravljanje odsustvima.

Naravno, pri svemu ovome se mora imati na umu da se radi o tradicionalnoj industriji koja traži fizički prisutnog čoveka, u proizvodnji, magacinu itd.

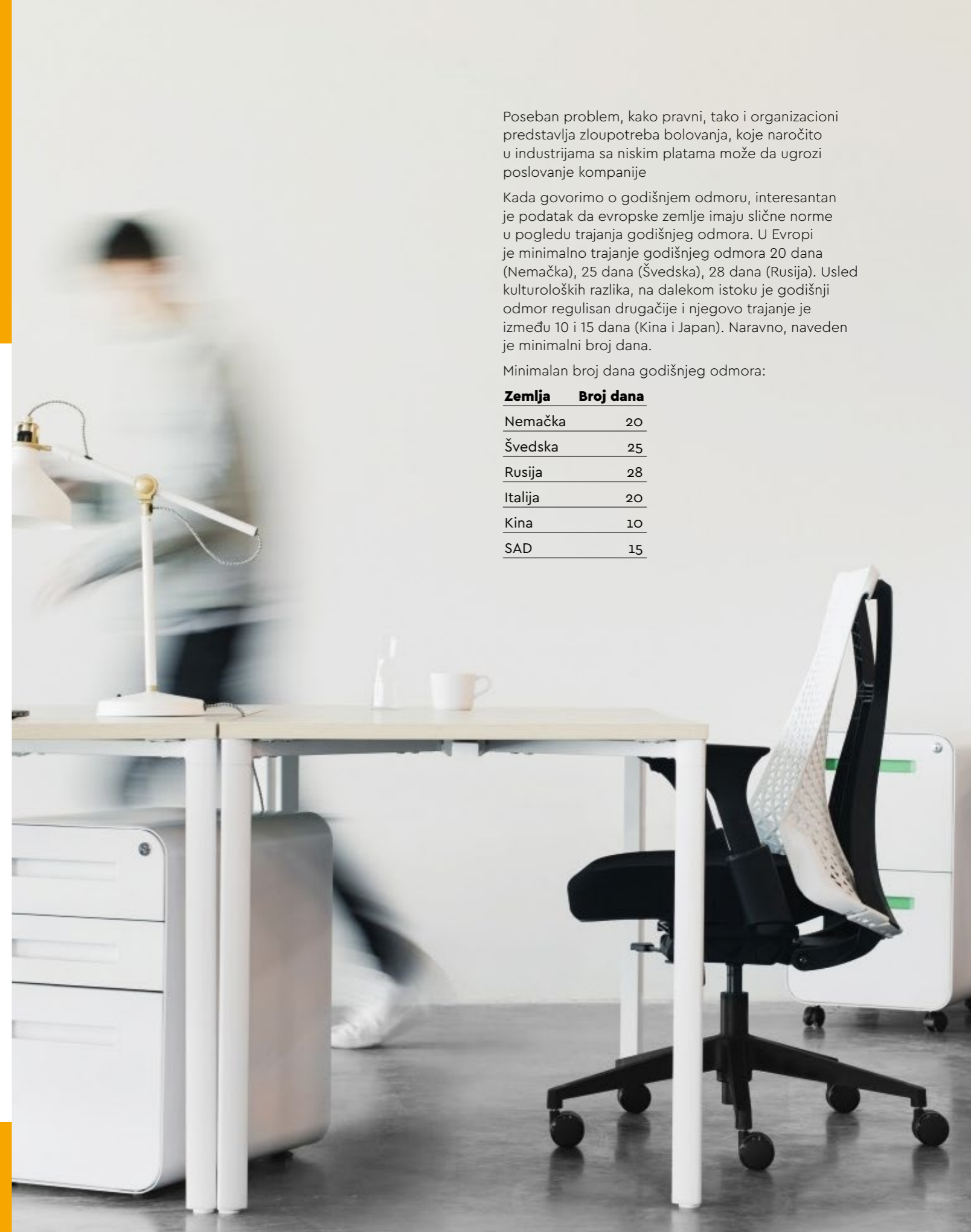
Mišljenja sam da je sa jedne strane što detaljnija pravna regulativa u okviru kompanije, a sa druge strane planiranje, ključ dobre organizacije odsustva, koja je u stanju da predvidi i vodi odsustva bez problema za organizaciju.

Poseban problem, kako pravni, tako i organizacioni predstavlja zloupotreba bolovanja, koje naročito u industrijama sa niskim platama može da ugrozi poslovanje kompanije

Kada govorimo o godišnjem odmoru, interesantan je podatak da evropske zemlje imaju slične norme u pogledu trajanja godišnjeg odmora. U Evropi je minimalno trajanje godišnjeg odmora 20 dana (Nemačka), 25 dana (Švedska), 28 dana (Rusija). Usled kulturoloških razlika, na dalekom istoku je godišnji odmor regulisan drugačije i njegovo trajanje je između 10 i 15 dana (Kina i Japan). Naravno, naveden je minimalni broj dana.

Minimalan broj dana godišnjeg odmora:

Zemlja	Broj dana
Nemačka	20
Švedska	25
Rusija	28
Italija	20
Kina	10
SAD	15



U Srbiji, oko 5,9% zaposlenih izostaje sa posla zbog bolesti.

Poseban izazov je planiranje odsustva kada se ima u vidu da kompanija ima zaposlene na 34 lokacije u zemlji, a da na većini njih radi nekoliko ljudi na istim pozicijama.

Odgovor je bio sa jedne strane jedinstven pravni akt koji je regulisao ovu materiju, sa jasnim vremenskim razgraničenjem korišćenja prve i druge polovine godišnjeg odmora, uz ostavljanje mogućnosti da se deo koristi i pojedinačno, odnosno dan po dan na osnovu zahteva zaposlenog. Usko povezan sa ovim je i Pravilnik o korišćenju plaćenih odsustva, koji je taksativno definisao broj dana za pojedinačne osnove, a u okviru zakonskih normi. Sa druge strane, data je mogućnost da svaka organizaciona celina organizuje korišćenje odmora u okviru opštih pravila samostalno, pri čemu je urađena i decentralizacija donošenja samih rešenja o korišćenju odmora.

Naime, analizom je relativno lako bilo utvrditi da je i pored svih prednosti korišćenja programa, za donošenje rešenja bilo potrebno imati angažovanog jednog zaposlenog po 10-ak dana mesečno. Umesto, centralizovanog donošenja rešenja, odlukom kompanije uveden je dokument čija je jedna polovina zahtev za korišćenje, a druga polovina rešenje o korišćenju godišnjeg odmora. U skladu sa ovim je doneta i odluka koja je ovlastila srednji menadžment da donosi rešenja, čime je značajno ubrzana procedura.

Naravno da bi se uskladili sektori i moglo planirati, dat je i krajnji rok za formiranje plana korišćenja odmora za svaki sektor, koji se dostavlja kadrovskom sektoru.

Da bi organizacija funkcionisala bez praznog hoda, potrebno je prilagoditi i radna mesta potencijalnim odsustvima, sa jedne strane kroz plan obuke i zamene, a sa druge strane kroz sistematizaciju radnih mesta, koja je šire postavljena, i daje mogućnost da se zaposleni bez gubitaka efikasnosti može angažovati

na srodnom radnom mestu, za koje je obučen za bezbedan rad.

Kada govorimo o neplaniranim dužim odsustvima, cilj je da se što preciznije unapred isplaniraju, predvide moguća uska grla, omogući zaposlenima kako da se što pre zdravi vrata na posao, a da se sa druge strane spreče zloupotrebe.

Kao i u slučaju godišnjih odmora, interesantna je uporedna praksa sa bolovanjima. U Nemačkoj, zaposleni imaju pravo na bolovanje koje može trajati do 6 meseci. Za prvih 6 nedelja, poslodavac isplaćuje 100% plate, dok nakon toga, ako bolovanje traje duže od 6 nedelja, zaposleni prelazi na naknadu za bolovanje koju isplaćuje zdravstvena osiguravajuća kompanija (kroz „Krankengeld“) i to je obično oko 70% mesečne bruto plate. U Bugarskoj, zaposleni imaju pravo na bolovanje, ali sistem plaćanja zavisi od toga koliko dugo traju. Za prva tri dana bolovanja, zaposleni ne prima naknadu, jer troškove snosi sam zaposleni. Nakon toga, naknadu isplaćuje Nacionalno osiguranje, koja je oko 70% od prosečne dnevne plate radnika, uz određene granice. Vrlo slična je situacija i u Rusiji.

Prosečno vreme trajanja bolovanja varira među različitim zemljama. U Srbiji, oko 5,9% zaposlenih izostaje sa posla zbog bolesti. U Nemačkoj, zaposleni prosečno izostaju oko 20 dana godišnje, što je znatno više u poređenju sa drugim evropskim zemljama, dok je Bugarskoj stopa izostajanja 2,9%.

Jasno je da je proporcija korišćenja bolovanja direktno zavisna od dva dominantna faktora:

- Stepena liberalnosti državnih propisa
- Nivoa primanja u toku odsustva

Ukoliko se bolovanje lako dobija, teško kontroliše, a novčani gubitak je mali, razlozi za zloupotrebu su veći.

Ukupna stopa izostanka u kompanijama je 6%, odnosno od ukupnog broja zaposlenih, u toku godine taj broj zaposlenih koristi bolovanja. U ovaj broj ne ulaze odsustva po osnovu porodijskih odsustva i povrede na radu. Relativno je mali broj zaposlenih koji koristi bolovanja duže od 30 dana, 20-ak zaposlenih godišnje.

Kako govorimo o sredstvima za kontrolu bolovanja, ona su relativno mala i sa druge strane prilično neefikasna. Međutim, organizacija mora reagovati kada je vidljivo da je zloupotreba jasna i da može poremetiti redovno obavljanje posla od strane ostalih zaposlenih.

Na raspolaganju je prigovor komisiji, koji je u velikom broju slučajeva neefikasan, međutim pokazuje interesovanje i svojstven pritisak, naročito kada se radi o očiglednoj zloupotrebi.

Formiranje komisija za proveru, sa jedne strane ume da bude traumatičan za članove, i preporuka je da se angažuje neko ko je van kompanije. Sa druge strane, osnov za otkaz u slučaju kada je komisija utvrdila da se radi o zloupotrebi zavisi o toga šta je komisija zatekla, i koja je dijagnoza osnov za izostanak. Kod nekih se bolesti preporučuje aktivnost, pa činjenica da je neko zatečen da obavlja određene poslove i ne mora biti dovoljan osnov za dokazivanje zloupotrebe.

Naravno, jedna od mogućnosti je i slanje zaposlenog na proveru bolovanja u privatnu kliniku.

U svakom slučaju svi navedeni načini koje nam zakon nudi mogu i treba da se iskoriste, ali u praksi najefikasniji način kontrole je naknada za redovnost, kao deo zarade, koja destimuliše korišćenje bolovanja, a stimuliše zaposlene koji su redovni na poslu.

Sa druge strane, ukoliko konstatuje da postoji problem koji u ovom trenutku, zbog raznih razloga, dobrim delom i istorijom socijalističke privrede ne može da reši, onda je rešenje primeniti neki od

modela bivših socijalističkih zemalja, a to je da država preuzima na sebe plaćanje bolovanja u potpunosti. Time bi bar finansijski deo problema bio rešen, ali se lako može desiti da se poveća broj izostanaka.

Poseban problem je problem zaposlenog koji nakon povrede na radu često nije stimulisan da se vrati što pre na posao, jer je zakonom predviđeno da i ima pravo na 100% naknade zarade.

Iz ovog razloga, posebnim pravilnikom smo regulisali pomoć zaposlenom nakon povrede, snosimo sve troškove nastale povredom, a posebnim osiguranjem pokriva se naknada u slučaju povrede koja mu pripada, ali tek nakon završetka lečenja odnosno završetka bolovanja, sve sa namerom da, ukoliko dođe do povrede, zaposleni oseti da je deo organizacije koja brine o njemu, što može doprineti njegovoj motivaciji za brži povratak.

Na sreću, imajući u vidu tehnologiju i način organizovanja rada, provede su vrlo retke i ne utiču na broj odsutnih radnika.

Takođe, nisu retke situacije u kojima se teško bolesnim zaposlenima zaključuje bolovanje, a da je više nego očigledno da ne mogu da rade. Uslovi za invalidsku penziju često su nedostižni. U ovakvim situacijama smo bili prinuđeni da „izmišljamo“ osnove za duža odsustva zaposlenih, kroz plaćena i slična odsustva, kako bismo im pružili priliku za oporavak.

Imajući u vidu sve navedeno, suština je da samo zadovoljan zaposleni može dati svoj maksimum u kompaniji. Svaki vid nezadovoljstva, finansijske ili druge prirode, pre ili kasnije će pokazati svoj uticaj na funkcionisanje kompanije. Iz navedenog razloga, jasnim preciziranjem uslova i procedura za svaki vid odsustva, uz konstantno poboljšavanje uslova i dodavanje novih osnova, možemo uticati na zdravlje i zadovoljstvo kompanijom u kojoj radi.



ZAŠTO VAS NEKI LJUDI ODMAH NERVIRAJU, DOK S DRUGIMA KLIKNETE KAO DA SE ZNATE GODINAMA?

Milica Šćepanović

RUKOVODILAC KONSALTINGA
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD



Odgovor na ovo pitanje često leži u vašem DISC profilu ličnosti. Sedite na sastanku i dok vi pažljivo analizirate podatke pre nego što donesete odluku, vaš kolega već predlaže rešenje i gura tim napred. U isto vreme, neko iz tima se brine kako će odluka uticati na atmosferu u grupi, dok četvrta osoba insistira na detaljima kako bi sve bilo savršeno dokumentovano. Ove razlike nisu slučajne — one proizlaze iz različitih stilova ponašanja, koje DISC model jasno prepoznaje i objašnjava.

Prema istraživanju, 75% zaposlenih koji su koristili DISC model izjavili su da su nakon toga značajno poboljšali komunikaciju sa svojim kolegama. Još zanimljivije, u kompanijama koje aktivno koriste DISC alat za razvoj liderstva, produktivnost timova porasla je u proseku za 22%.

Pa kako DISC tačno funkcioniše i kako može pomoći vama i vašem timu? DISC profil ličnosti je alat koji se koristi za razumevanje različitih stilova ponašanja na radnom mestu. Akronim DISC označava četiri osnovna tipa ličnosti:

Prema istraživanju, 75% zaposlenih koji su koristili DISC model izjavili su da su nakon toga značajno poboljšali komunikaciju sa svojim kolegama.

- **Dominance (D):** Usmereni na postizanje rezultata, samouvereni i često direktni.
- **Influence (i):** Fokusirani na uticaj na druge, entuzijastični, otvoreni i energični.
- **Steadiness (S):** Vrednuju saradnju, iskrenost, lojalnost i pouzdanost; imaju smiren i promišljen pristup.
- **Conscientiousness (C):** Teže kvalitetu i tačnosti, cene stručnost i kompetentnost, uživaju u nezavisnosti i obraćaju pažnju na detalje.
- **Influence (i)** – U situaciji kada kompanija planira pokretanje novog proizvoda, osoba sa i profilom će biti ključna za motivaciju tima i podsticanje kreativnosti. Ove osobe su energične, vole brainstorming i često preuzimaju ulogu „ambasadora ideja“. Njihov entuzijazam može biti zarazan, ali ako nisu fokusirani na detalje, projekat može trpeti zbog nedostatka strukture.
- **Steadiness (S)** – Kada je tim suočen sa promenama, poput reorganizacije ili promene procesa, osoba sa S profilom će biti ključna u održavanju stabilnosti i pružanju podrške kolegama. Oni preferiraju mirno rešavanje konflikata i pažljivo razmatraju kako odluke utiču na timsku dinamiku. Ipak, zbog sklonosti ka izbegavanju konflikata, ponekad mogu odugovlačiti s teškim odlukama.
- **Conscientiousness (C)** – U situaciji kada se obrađuju složeni podaci ili se sastavlja detaljan izveštaj za klijenta, osoba sa C profilom će insistirati na preciznosti i pravilima. Njihova posvećenost detaljima i visoki standardi kvaliteta su ključni za tačne i pouzdane rezultate. Međutim, zbog svoje sklonosti perfekcionizmu, osobe sa C profilom mogu biti sklone preteranoj analizi, što usporava donošenje odluka.

DISC model je razvio američki psiholog sa Harvarda Vilijam Molton Marston 1928. godine u svojoj knjizi „Emotions of Normal People“. Kasnije je švedski autor i komunikacijski ekspert Tomas Erikson popularizovao DISC metodologiju kroz svoju knjigu „Okruženi idiotima“, u kojoj je na jednostavan i praktičan način objasnio kako se različiti tipovi ličnosti ponašaju i kako sa njima efikasno komunicirati. Eriksonova knjiga je postala globalni bestseller, prepoznata po tome što DISC model približava široj publici kroz svakodnevne primere i situacije.

Primena DISC profila na radnom mestu

Razumevanje kako se različiti DISC profili ponašaju u specifičnim situacijama može značajno unaprediti međusobnu saradnju i smanjiti konflikte. Evo nekoliko konkretnih primera:

- **Dominance (D)** – Kada se pojavi problem u proizvodnji koji ugrožava rok isporuke, osoba sa D profilom će preuzeti inicijativu, donositi brze odluke i preuzeti odgovornost za rezultate. Oni su usmereni na cilj i često očekuju da se stvari rade brzo i efikasno. U komunikaciji, D profil može delovati previše direktno ili čak autoritativno, što može izazvati tenzije ako tim nije navikao na taj stil.
- **Poboljšana komunikacija:** Razumevanje različitih stilova omogućava prilagođavanje komunikacionih pristupa, što smanjuje nesporazume.
- **Efiksniije vođstvo:** Menadžeri mogu prilagoditi svoj stil vođenja kako bi bolje motivisali članove tima različitih DISC profila.
- **Smanjenje konflikata:** Razumevanje ponašanja drugih smanjuje mogućnost nesporazuma i konflikata.
- **Razvoj tima:** Identifikacija različitih stilova može pomoći u izgradnji uravnoteženih timova sa komplementarnim veštinama.

EXCEL 2019/2020 i EXCEL 365

POVEĆAJ
PRODUKTIVNOST
UZ POMOĆ
EXCEL
TRENINGA

RAD NA VAŠIM REALNIM PRIMERIMA U EXCEL-U UZ PODRŠKU ISKUSNIH KONSULTANATA

O TRENINZIMA

Excel 2019/2021 - Osnovni

- Pokretanje Excel-a, unos podataka, rad sa sheet-ovima
- Numeričke funkcije (SUM, AVERAGE, COUNT, MAX, MIN)
- Formatiranje, grafikon pie chart, Conditional Formatting
- Priprema za štampu i rad sa oblikovanjima

Excel 2019/2021/2024 - Napredni

- Pivot tabele, napredno formatiranje i prečice
- Finansijske, tekstualne, datumske, lookup i logičke funkcije
- What-If analiza, Formula auditing, Power Query

Excel 365 - Osnovni

- Uvod u Excel 365 i nove funkcije (FILTER, UNIQUE, SORT, SEQUENCE)
- Dinamički nizovi, XLOOKUP, novi grafikoni (Map, Treemap, Sparklines)
- Kolaboracija i rad sa Copilot-om

Excel 365 - Napredni

- Napredne funkcije za grupisanje i pretraživanje podataka (GROUP BY, XLOOKUP, XMATCH)
- Dinamički nizovi (FILTER, SORT, CHOOSECOLS, HSTACK, WRAPROWS)
- LAMBDA, LET i automatizacija analiza uz Copilot asistenciju

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim zaposlenima koji žele da unaprede rad sa podacima, bez obzira na sektor ili funkciju. Posebno je koristan za zaposlene u HR-u, finansijama, prodaji i menadžmentu, kao i za analitičare, controlling, plan i analizu, reporting, logistiku, proizvodnju, nabavku, marketing, data analytics, business intelligence, FP&A i CRM timove.

KORISTI ZA VAS

- Povećanje produktivnosti kroz bržu obradu i analizu podataka
- Osnaživanje zaposlenih za samostalni rad sa kompleksnim podacima
- Razvoj analitičkih veština i donošenje informisanih poslovnih odluka
- Smanjenje grešaka kroz bolje razumevanje formula i validacije podataka
- Optimizacija procesa kroz pivot tabele, VBA makroe i Power Query
- Neograničen pristup e-learning materijalima i mentorska podrška nakon treninga

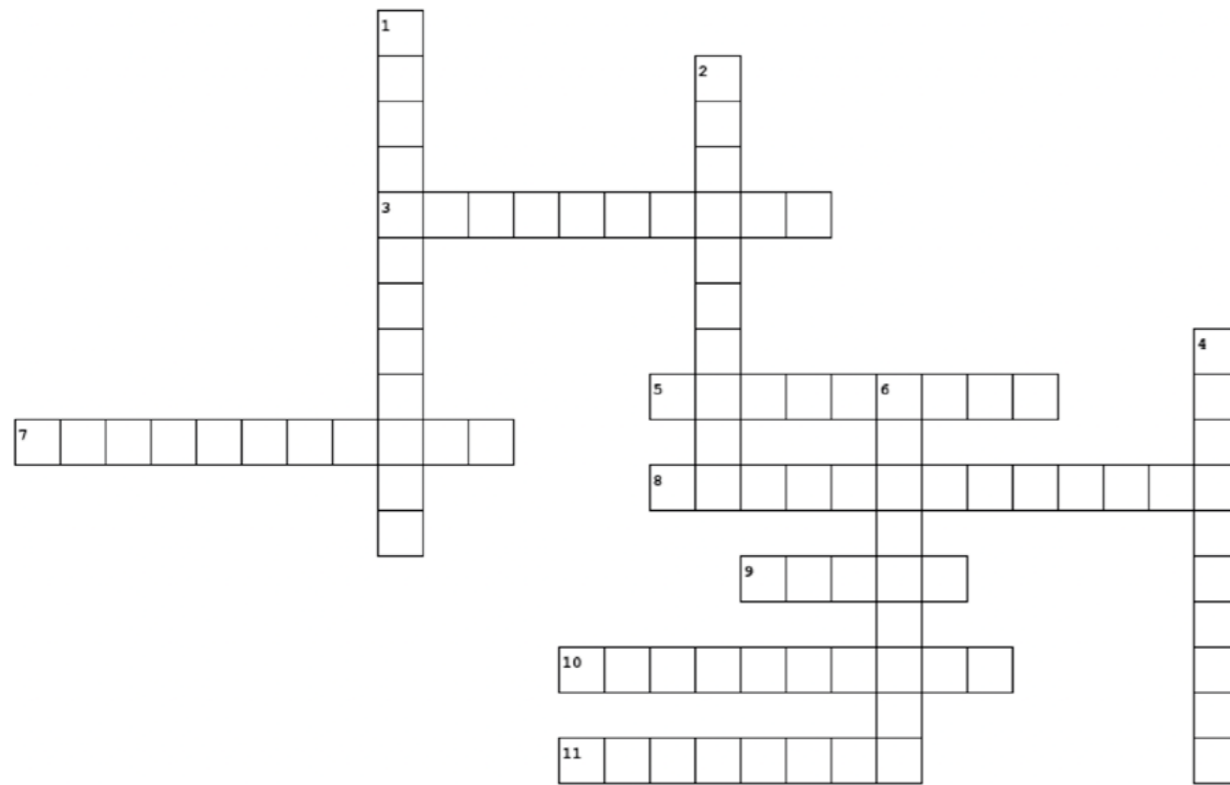
VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 2 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € po treningu za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA

MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs

UKRŠTENE REČI



Vertikalno

- 1. Znanja i veštine za posao.
- 2. Podsticanje zaposlenih na rad.
- 4. Dodatne pogodnosti uz platu.
- 6. Proces odabira kandidata za posao.

Horizontalno

- 3. Procena učinka zaposlenih.
- 5. Usmeravanje i vođenje timova.
- 7. Odlazak i dolazak zaposlenih.
- 8. Proces primanja radnika.
- 9. Usavršavanje zaposlenih.
- 10. Uvođenje novih zaposlenih u kompaniju.
- 11. Profesionalni razvoj zaposlenog.

REŠENJE
 VERTIKALNO: (1) Kompetencije, (2) Motivacija, (4) Beneficije, (6) Selekcija
 HORIZONTALNO: (3) Evaluacija, (5) Liderstvo, (7) Fluktuacija, (8) Zapošljavanje, (9) Obuka, (10) Onboarding, (11) Karijera

MEMES





POWER BI AKADEMIJA

Analiza varijansi uz pomoć Power BI



POVEŽITE DESETINE BAZA PODATAKA U JEDAN MOĆAN DASHBOARD

O TRENINZIMA

Akademija za Power BI traje 8 dana i sastoji se od 4 treninga po 2 dana.

- **Power BI Uvod** – Osnove Power BI-a, povezivanje sa podacima, kreiranje vizualizacija i rad sa interaktivnim dashboard-ima.
- **Power BI Napredni** – Optimizacija izvora podataka, napredne vizualizacije, rad sa velikim dataset-ovima i poboljšanje performansi izveštaja.
- **DAX funkcije** – Kako koristiti DAX za kreiranje kompleksnih kalkulacija, rad sa merama, filterima i složenim analitičkim funkcijama.
- **Power Query** – Automatizacija obrade podataka, čišćenje, transformacija i povezivanje različitih izvora podataka.

CILJNA GRUPA

- Program je namenjen svim profesionalcima koji žele da ubrzaju i unaprede analizu podataka: analitičarima, kontrolerima, finansijama, HR-u, prodaji, menadžerima, IT sektoru, marketingu, logistici, proizvodnji, data science i business intelligence timovima.
- Pogodan je za sve koji rade sa velikim setovima podataka i žele da unaprede donošenje odluka kroz vizuelnu analizu.

KORISTI ZA VAS

- Ušteda vremena kroz automatizaciju izveštavanja
- Brže i informisanije donošenje poslovnih odluka
- Ovladavanje alatima za naprednu analizu i vizualizaciju podataka
- Sposobnost povezivanja različitih izvora u jedan dashboard
- Veštine koje odmah primenjujete u svakodnevnom poslu
- Sticanje kompetencija koje su visoko cenjene na tržištu rada

VREDNOST

	Otvorena	In-house
Broj polaznika	1 Pojedinačni polaznik	Do 12 polaznika Grupa polaznika
Sadržaj i dužina	Standardizovan 2 dana	Prilagođava se Vama i Vašoj kompaniji
Mesto i lokacija	Kod nas Fiksirani datumi	Kod vas Fleksibilni datumi, vi birate vreme
Vrednost	690 € za jednog polaznika	3.200 € za grupu do 12 polaznika

PRIJAVA
MENADŽMENT CENTAR BEOGRAD
+381 11 3047 126
+381 63 7004 518
office@mcb.rs
www.mcb.rs



MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



24

**GODINE
SA VAMA**