



Broj 29  
Oktobar 2018.

# BILTEN

ISSN (Online) 2620-0260

## Upravljanje ljudskim resursima i budućnost naftne i gasne privrede

### Naši sagovornici

**Natalija Bilenok:**

*Strateška uloga HR menadžmenta u naftno-gasnoj industriji*

**Steve Werner:**

*U većini industrija HR je ključan u donošenju strateških odluka*

**Branka Drašković:**

*Uprkos digitalizaciji ljudi ostaju glavno jezgro*

**Leposava Grubić-Nešić:**

*Kako objediniti motive pojedinca i ciljeve organizacije?*

### Stručni tekst

**Aleksandar Nedučin:**

*Velika odgovornost*

**Aktivnosti u kvartalu:**

**NNKS-WPC,  
NIS, Srbijagas, LUKOIL**



# SADRŽAJ

**3** UVODNIK: Izazovi upravljanja ljudskim resursima ..... [OVDE](#)

## INTERVJU

**4** Natalija Bilenok: Strateška uloga HR menadžmenta u naftno-gasnoj industriji ..... [OVDE](#)

**8** Natalia Bylenok, Strategic role of HR management in the oil and gas industry ..... [HERE](#)

**13** Steve Werner, U većini industrija HR je ključan u donošenju strateških odluka ..... [OVDE](#)

**15** Steve Werner, In most industries HR is key player in strategic decision ..... [HERE](#)

**17** Branka Drašković, Uprkos digitalizaciji ljudi ostaju glavno jezgro..... [OVDE](#)

**22** Leposava Grubić-Nešić, Kako objediniti motive pojedinca i ciljeve organizacije? ..... [OVDE](#)

## STRUČNI TEKST

**26** Aleksandar Nedučin: Velika odgovornost ..... [OVDE](#)

## AKTIVNOSTI NNKS-WPC

**30** Treći Simpozijum budućih lidera u naftno-gasnoj industriji održan u Beograd ..... [OVDE](#)

**31** Belgrade hosted the 2018 WPC Tomorrow's Leaders Symposium ..... [HERE](#)

**33** Formiran novi saziv Komiteta mladih profesionalaca ..... [OVDE](#)

## NAŠE ČLANICE

**34** NIS sa uspehom radi na izgradnji „Duboke prerade“ ..... [OVDE](#)

**40** SRBIJAGAS: Znanjem i poštovanjem propisa čuvamo sebe i druge ..... [OVDE](#)

**45** LUKOIL: Brišemo granice između kontinenata ..... [OVDE](#)

# Izazovi upravljanja ljudskim resursima



Davnih 70 tih godina, kada je potpisnik ovih redova počinjao svoju stručnu karijeru u tadašnjem Kombinat Naftagas, ako me pamćenje ne vara, postojala je kadrovska služba i jedan referent na nivou cele kompanije koji je bio zadužen za tek završene mlade inženjere koji su tragali za poslom u ovoj u to vreme veoma atraktivnoj kompaniji. I da skratim priču, slučajni susret sa do tada nikad vidjenim Radetom Tomaševićem, koji je upravo došao na jedno šefovsko mesto u tadašnjoj radnoj jedinici Trgovina, rešio je muke referenta u iznalaženju posla jednom početniku.

Tada pojam ljudski resursi, a kamo li upravljanje ljudskim resursima su bile nepoznate terminološke odrednice, čak ponižavajuće. Krtiticari takvog oslovljavanja zaposlenih tvrde da se ljude poistovećuju sa mašinom kojom se upravlja

Kažu da tek početkom 90tih godina u teoriji i praksi počinje da se javlja suština upravljanja ljudskim resursima. Od tog vremena javljaju se ključne kategorije ljudskih resursa: prepoznavanje sklonosti i potencijala, motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona kultura itd.

Slažu se svi naši sagovornici da su za efikasno upravljanje ljudskim resursima neophodna određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal optimalno angažovao, odnosno da bi se usmerio njegov razvoj.

**Naftna i gasna industrija** nalaze se pod posebnim rizicima: sporna atraktivnost ove grane industrije, posebno za milenijalce i starost srednje menadžerske strukture u vitalnim procesima: istraživanje i proizvodnja nafte i gasa.

*U HR menadžmentu danas postoje tri najveća globalna izazova, to su efikasnost, potraga i upravljanje novim talentima i razvoj elastične operativne strukture.* (Natalija Bilenok, Zamenik generalnog direktora NIS-a i Direktor funkcije za organizaciona pitanja).

**Steve Werner** profesor menadžmenta i šef Odseka za menadžment na Poslovnom koledžu C. T. Bauer Univerziteta u Hjustonu, smatra da su najveći izazovi u upravljanju ljudskim resursima u naftnoj industriji stalne promene u poslovnim strategijama, nedostatak stručne radne snage, uz istovremeno sve bliže penzionisanje većine zaposlenih, kao i prilagođavanje novih ili postojećih talenata na nove lokalitete istraživanja i proizvodnje nafte i gasa.

*Nažalost, prema izveštaju svetskog ekonomskog foruma, Srbija je po indikatoru zadržavanja talenata na 134, a po indikatoru privlačenja talenata na 132 poziciji od ukupno 137 zemalja, navodi prof. dr Branka Drašković* sa FEFA fakulteta Beograd.

*Liderstvo u organizacijama je najvažniji segment u razvoju kompanija od posebnog značaja kao što su naftne i gasne kompanije, smatra prof. dr Leposava Grubić-Nešić* sa FTN Novi Sad.

U svakom slučaju izbor teme, pitanja, a posebno sagovornika za ovaj Bilten NNKS-a sigurno će izazvati znatiželju naših čitalaca.

Slobodan Sokolović



**INTERVJU:** Natalija Bilenok, zamenik generalnog direktora NIS-a i direktor Funkcije za organizaciona pitanja

## Strateška uloga HR menadžmenta u naftno-gasnoj industriji

Jedan od najvećih izazova u modernom HR menadžmentu je borba za privlačenje talenata u eri digitalne energetike. Kompanije iz različitih industrija trude se da privuku i zadrže mlade stručnjake, takozvane „milenijalce“ čije se navike i interesovanja značajno razlikuju od tradicionalnih. Ni HR menadžeri u naftno-gasnoj industriji nisu pošteđeni izazova na savremenom tržištu rada. Na koji način se kompanije u ovoj oblasti bore da privuku talente, razviju njihove veštine i zadrže ih u kompaniji, kao i kakva je nova uloga stručnjaka za upravljanje ljudskim resursima u naftnoj industriji, razgovarali smo sa Natalijom Bilenok, zamenikom generalnog direktora i direktorom Funkcije za organizaciona pitanja.



**BILTEN NNKS-WPC:** Navedite neke od najvećih izazova HR menadžmenta u naftnim i gasnim kompanijama?

**NATALIJA BILENOK:** Ukoliko pričamo o osnovnim izazovima u sferi upravljanja ljudskim resursima u naftno gasnoj industriji, ovde se sudaraju dva globalna zadatka. Možemo da govorimo o opštim izazovima u našoj oblasti. I u skladu sa tim, s jedne strane, HR je strateška funkcija, a sa druge strane je podrška biznisu. Naravno, HR reaguje na izazove sa kojima se suočava naša industrijska grana i u skladu sa njima gradi HR politiku kompanije. Na primer, našu industriju odlikuje volatilitnost - osetljivost na promene cene nafte i gasa. Još nam je svež u sećanju period kada su zbog niskih cena nafte mnoge kompanije iz sektora krenule sa smanjenjem investicija i troškova i povećanjem efikasnosti. Sada su drugačiji uslovi na tržištu, cene su se stabilizovale, ali smo svesni da su ti procesi ciklični i zato se kompanije trude da planiraju ljudske resurse, imajući u vidu kako volatilitnost utiče na našu industriju.

Sledeći trend koji u poslednje vreme karakteriše našu granu industrije je borba za talente, pre svega, tehničke talente sa specifičnim veštinama. Uz to, sada su pred nama izazovi digitalnog i tehnološkog napretka. Praktično, suočavamo se sa prelaskom na

nove načine digitalnog upravljanja uz primenu novih tehnologija u biznisu. Sada se već uveliko govori o stvaranju takozvane nove industrije 4.0, odnosno o novoj, pametnoj energetici. Zato, izazov predstavlja i borba za nove talente koji mogu da rade u digitalnoj realnosti.

Još jedan bitan detalj u sferi upravljanja ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama koji predstavlja i moj lični izazov je promena tradicionalnih struktura kompanije ka elastičnim strukturama. U uslovima kada se zahteva povećanje efikasnosti, elastičnije organizacije su konkurentnije.



Zato se, između ostalog, vrši implementacija novih načina upravljanja projektima, kao što je, na primer, uvođenje „Agile“ pristupa u NIS-u, nove metodologije implementacije projekata u skladu sa naprednim pristupima koji su fleksibilniji i brži u odnosu na tradicionalne metodologije.

Ukoliko bi sumirali odgovor na ovo pitanje – u HR menadžmentu danas postoje tri najveća globalna izazova, to su efikasnost, potraga i upravljanje novim talentima i razvoj elastične operativne strukture.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li je uloga menadžmenta HR sektora da preuzme stratešku, odnosno leadersku ulogu u tranziciji celog naftno-gasnog sektora u narednim godinama?

**NATALIJA BILENOK:** Najverovatnije bih mogla da se složim sa ovim stavom. Ovde bi sigurno trebalo da istaknemo da se HR poslednjih godina pozicionirao kao jedan od lidera u smislu definisanja top menadžmenta. Jednostavno bi mogli da kažemo da se radi o jačanju strateške i leaderske uloge HR-a, jer je ljudski resurs osnovni resurs bilo koje kompanije i zato je bitno da se izgrade procesi u HR-u kako bi se ojačala njegova uloga u biznisu. Kao primer, navela bih izvođenje svih transakcionih procesa iz HR-a i oslobađanje ove funkcije za rešavanje svih strateških pitanja.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najvažniji elementi nove strategije upravljanja ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**NATALIJA BILENOK:** Jedan element sam već navela, to je jačanje i učvršćivanje strateške uloge HR-a, izvođenje transakcionih funkcija, i na kraju, kao rezultat svega toga, povećanje efikasnosti. Sledeća oblast, odnosno pravac je razvoj integrisanog sistema upravljanja zaposlenima. U suštini, to su svi procesi i sve faze kroz koje prolaze zaposleni u kompaniji. Selekcija, izbor, adaptacija obuka, motivacija, razvoj i tako dalje. Jedan od bitnih elemenata, svakako je i digitalizacija HR-a i korišćenje upravljanja podacima, analitika, digitalni instrumenti u HR-u. Kao primer, navela bih da razmatramo nekoliko varijanti.

Sledeća važna stavka je upravljanje brendom poslodavca i takozvanim, vrednosnim ponudama. Šta kompanija u celini nudi zaposlenom, kako svom, tako i potencijalnom kandidatu sa tržišta.

I poslednji, ali ne manje bitan element je pravilan razvoj organizacionih modela i struktura. Najvažnije je da organizacioni model odgovara potrebama biznisa. Organizacija ne treba da bude glomazna, bitno je smanjenje nivoa upravljanja, kao i njena

sposobnost da se prilagodi novim poslovnim procesima.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koje modele rada HR sektora očekujete kao rezultat ove strategije upravljanja ljudskim resursima?

**NATALIJA BILENOK:** Već sada imamo centralizovane transakcione procese pojedinih struktura u HR-u našeg organizacionog dela „Servisi“ i nastavićemo da dalje razvijamo tu tendenciju, kako bi HR biznis partneri blokova i HR kompanije mogli da se usresrede na razvoj strategije ljudskih resursa. Sledeći akcenat je razrada i razvoj karijernog plana zaposlenih, kako bi već u početku mogli da se upoznaju sa budućim razvojem u kompaniji. Ukoliko bi želeli da sumiramo kakav operativni model HR-a želimo da vidimo, to je da bude efikasan, fleksibilan i da odgovara ne samo potrebama zaposlenih, već i potrebama menadžmenta.



**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najvažniji elementi HR prakse u naftnoj i gasnoj industriji koji mogu da privuku nove generacije stručnjaka?

**NATALIJA BILENOK:** Nakon suočavanja sa demografskim kretanjima kao posledica 90-tih godina prošlog veka kada smo svi u profesiji bili suočeni sa tim da nam nedostaje masa tehničkih profesija, sada dolazimo do toga da naša grana industrije mora da postane konkurentna i privlačna za mlade stručnjake, takozvane „milenijalce“ - to je generacija koja se rodila i raste u digitalnoj realnosti i koju privlači drugi sistem vrednosti, različit od

tradicionalnog. Naš zadatak je da ih privučemo, damo mogućnost da se ostvare, ali su za to potrebne promene u našoj industriji. Njih, pre svega, privlače mogućnosti primene najsavremenijih tehnologija, kao što su roboti i veštačka inteligencija.

Sledeća stvar je primena HR digitalnih tehnologija čime se neizbežno povećava sloboda saradnje i izražavanja na svim nivoima u kompaniji, poput „Agile“ pristupa koji omogućava iniciranje veoma velikog broja novih ideja i projekata, koji će, sigurni smo, privući nove generacije eksperata.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li smatrate da postoji globalni nedostatak mladih stručnjaka koji mogu da zamene starije generacije u oblasti istraživanja, proizvodnje i prerade nafte?

**NATALIJA BILENOK:** Ne bih rekla da je reč samo o globalnom nedostatku mladih stručnjaka, jer su ovde značajne i posledice demografskog tipa. Već sam istakla na koje načine naša grana industrije treba da bude privlačna za mlade stručnjake i ne sme da kasni u smislu nuđenja novih mogućnosti. Jer mladima su interesantne oblasti kao što su IT, telekomunikacije, električni automobili....

Ukoliko govorimo o našim tradicionalnim pravcima - tehničkoj ekspertizi, geološkim istraživanjima, bušenju, inženjeringu, ovde na prvom mestu moramo da mislimo na pripremu stručnjaka, počev od osnovnog školovanja, preko srednje škole do univerziteta i na taj način damo mogućnost novoj generaciji da se razvija i vidi perspektivu u našoj kompaniji.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li postoji opšte prihvaćen model za odabir i ocenu zaposlenih u HR sektoru?

**NATALIJA BILENOK:** Ako pričamo o opšteprihvaćenom modelu, taj model se ne odnosi samo na HR, već je reč o modelu koji je zajednički za sve. To konkretno znači da kompanija u skladu sa sistemom vrednosti, sa zahtevima prema pozicijama, mora da ima model kompetencija. I polazeći od modela kompetencija i traženog nivoa i onih vrednosti koje su zacrtane u korporativnoj kulturi kompanije, HR gradi sistem izbora stručnjaka koje želimo da angažujemo u kompaniji. Tek nakon toga možemo da govorimo o specifičnostima i alatima koje kompanija koristi, kakav je interni sistem razvila, da li se razmišlja kako će zaposleni ući u kompaniju, da li će mu se ponuditi



могућност даљег развоја компетенција, и тако даље. У целини могу да кажем да нема универзалног приступа, морамо да будемо спремни да одабир у HR сектору буде једнак, као и у случају одабора свих осталих запослених. Они морају да имају развијен стручни ниво компетенција, као и да деле нашу корпорativну культуру и дају свој пуни допринос.

**BILTEN NNKS-WPC:** Molim Vas za kratko objašnjenje osnovne ideje procesa transformacije organizacione strukture NIS-a?

**NATALIJA BILENOK:** Osnovna ideja procesa transformacije organizacione strukture je usklađivanje organizacionog i poslovnog modela sa ciljem dostizanja i realizacije strateških ciljeva kompanije. Pre svega, mislim na jasniju podjelu poslovnih procesa, transparentnost upravljanja procesima, ubrzavanje i olakšavanje korporativnih procedura i jasniju raspodelu odgovornosti između poslovnih jedinica koje odgovaraju za krajnji rezultat biznisa i funkcija koje im obezbeđuju servisnu podršku. Na taj način dobijamo povećanje efikasnosti organizacionog modela, postavljamo fleksibilniji prilikom donošenja odluka i realizacije projekata i povećavamo svoju produktivnost i efikasnost. Zato, ako se vraćamo na te izazove o kojima smo već pričali, naš organizacioni model mora da odgovori na izazove, počev od volatilnosti, stalnih promena strategije, do izazova očuvanja pula kvalifikovanih, stručnih resursa, jer imamo stalni zadatak da angažujemo nove talente i potrebu da širimo svoje poslove u regionu.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji ciljevi su zacrtani i čije iskustvo je iskorišćeno pri transformaciji NIS-a?

**NATALIJA BILENOK:** Ciljeve transformacije sam već nabrojala, ali bih ovde dodala da smo osim transformacije organizacione strukture započeli digitalnu transformaciju i u skladu sa tim ažuriramo strategiju upravljanja ljudskim resursima. Nadamo se da će te velike etape reorganizacije obezbediti, odnosno, osigurati realizaciju naše biznis strategije.

Što se tiče iskustva na koja smo se oslanjali, istakla bih najbolje prakse. Mi imamo mogućnost da komuniciramo sa referentnim kompanijama generalno i u regionu i da preuzmемо njihove prakse. Ovaj segment nam je bitan jer nam je cilj da postanemo najefikasnija kompanija u regionu i u skladu sa tim, mi izgrađujemo našu strategiju upravljanja ljudskim resursima.

Takođe, jedan od naših akcionara, kompanija Gasprom njeft, lider u efikasnosti u naftnoj industriji u Rusiji nam je dostupan u pogledu praksi i iskustava koje možemo da primenimo u našem regionu i ova pomoć nam je svakako dragocena.

**Natalija Bilenok** rođena je 1970. godine u Ruskoj Federaciji. Na Istorijskom fakultetu Brijanskog državnog univerziteta, na smeru „Istorija i pravo“, diplomirala je 1992. godine. Dve godine kasnije, stekla je zvanje psihologa na Fakultetu za psihologiju na Brijanskom državnom univerzitetu.

Profesionalnu karijeru započinje 1997. godine u Centru za profesionalnu orijentaciju i psihološku podršku, na poziciji rukovodioca naučno-metodološkog odeljenja – psiholog-konsultant. U Centru se zadržava do 2000. godine, kada prelazi u kompaniju „Meljkruk“ u kojoj je bila imenovana za zamenika rukovodioca Službe za upravljanje kadrovima. Svoje profesionalno iskustvo obogatila je radeći u kompaniji „Desnol“, na poziciji direktora ljudskih resursa, pored koje je imala i dodatno zaduženje kao generalni direktor u ćerkama firmama pomenute kompanije. Na poziciji direktora za kadrove radila je dve godine, od 2006. do 2009, i u kompaniji „Rositi“. Nakon toga, počinje da radi u Gasprom njeftu, na poziciji rukovodioca Uprave za rad sa kadrovima u Direkciji regionalnih prodaja.

Paralelno sa razvojem profesionalne karijere, nastavila je da se stručno usavršava. Godine 2009. diplomirala je na Moskovskoj međunarodnoj višoj školi biznisa MIRBIS, na smeru „Upravljanje ljudskim resursima“. Stručno se usavršavala i radeći u Gasprom njeftu, gde je, između ostalog, uspešno završila korporativni program MVA Gasprom njefta i Stokholmske škole za ekonomiju „Top-drajv“.



**INTERVIEW:** Natalia Bylenok, NIS Deputy CEO and Director of Function for organizational issues

# Strategic role of HR management in the oil and gas industry

One of the biggest challenges in the modern HR management is the struggle for attracting talents in the era of digital energetics. Companies from different industries are trying to attract and retain young experts, the so-called "millennials" whose habits and interests differ significantly from traditional ones. Even HR managers in the oil and gas industry are not spared the challenges in the modern labor market. How companies in this area are struggling to attract talents, develop their skills and keep them in the company, and what the new role of experts for human resources management in the oil industry is, we talked with Natalia Bylenok, the deputy CEO and the director of Function for organizational issues.



**NPCS-WPC BULLETIN:** List some of the biggest challenges of HR management in oil and gas companies?

**NATALIA BYLENOK:** If we are talking about the basic challenges in the field of human resources management in the oil and gas industry, two global tasks are colliding here. We can talk about the general challenges in our area. And accordingly, on the one hand, HR is a strategic function, and on the other hand it is a support for business. Certainly, HR responds to the challenges that our industrial branch faces and builds HR policy of the company in accordance with these challenges. For instance, our industry is distinguished by volatility-sensitivity to changes in the price of oil and gas. The period when, due to low oil prices, many companies from the sector began to reduce investments and costs and to increase efficiency is still fresh in our memories. Now there are different market conditions, prices have stabilized, but we are aware that these processes are cyclical and that is why companies are trying to plan human resources, bearing in mind how volatility affects our industry.

The next trend which recently characterizes our branch of industry is the struggle for talents, above all, technical talents with specific skills. Besides, the challenges of digital and technological progress are

ahead of us now. Practically, we are confronted with the transition to new methods of digital management with the application of new technologies in business. Now, the creation of the so-called new industry 4.0, that is, the new, smart energetics is already talked about a lot. Therefore, the challenge is also the struggle for new talents that can work in digital reality.



Another important detail in the field of human resources management in oil and gas companies that represents my personal challenge as well is to change the traditional structures of the company towards elastic structures. Under conditions where efficiency increase is required, more elastic organizations are more competitive.



That is why, among other things, new methods of project management are implemented, such as, for example, the introduction of "Agile" approach in NIS, new project implementation methodologies in accordance with advanced approaches that are more flexible and faster compared to traditional methodologies.

If we summarize the answer to this question - in HR management today there are three major global challenges, namely the efficiency, the search and management of new talents, and the development of an elastic operational structure.



**NPCS-WPC BULLETIN:** Is the role of the HR sector management to take over a strategic, i.e. leadership role in the transition of the entire oil and gas sector in the coming years?

**NATALIA BYLENOK:** Most likely, I would agree with this view. Here, we should certainly point out that in recent years HR has positioned itself as one of the leaders in terms of defining top management. We can simply say that it is about strengthening the strategic and leadership role of HR, because the human resource is the basic resource of any company and that is why it is important to build processes in HR in order to strengthen its role in the business. As an example, I would like to mention carrying out all the transaction processes from HR and releasing this function for solving all strategic issues.

**NPCS-WPC BULLETIN:** What are the most important elements of the new human resources management strategy in oil and gas companies?

**NATALIA BYLENOK:** I have already mentioned one element, that is strengthening and consolidating strategic role of HR, performing transactional functions, and, ultimately, as a result of all this, increasing efficiency. The next area, i.e. direction is the development of an integrated employee management system. Basically, these are all processes and all the stages through which employees of the company pass. Selection, choosing, adaptation, training, motivation, development and so on. One of the essential elements, undoubtedly, is also the digitalization of HR and the use of data management, analytics, digital instruments in HR. As an example, I would like to state that we are considering several variants.

The next important item is managing the employer's brand and the so-called value propositions. What the company offers on the whole to the employee, both his own and the potential candidate from the market.



And the last but not least important element is the proper development of organizational models and structures. The most important thing is that the organizational model responds to the needs of the business. The organization should not be massive, reduction of the management level is important, as well as its ability to adapt to new business processes.

**NPCS-WPC BULLETIN:** Which models of work of HR sector do you expect as a result of this human resources management strategy?

**NATALIA BYLENOK:** We already have centralized transaction processes of certain structures in HR of our organizational unit "Services" and we will continue to further develop this tendency, so that HR business partners of blocks and HR companies can **focus** on the development of human resources strategy.

The next accent is the elaboration and development of an employee's career plan, so that in the beginning they can get acquainted with the future development in the company. If we would like to summarize what kind of HR operational model we want to see, it is to be efficient, flexible and to meet not only the needs of employees, but also the needs of management.

**NPCS-WPC BULLETIN:** What are the most important elements of the HR practice in the oil and gas industry that can attract new generations of experts?

**NATALIA BYLENOK:** After facing demographic trends as a result of the 1990s when we all in the profession were confronted with the fact that we lacked a lot of technical professions, we now come to the point that our branch of industry must become competitive and attractive to young professionals, the so-called "millennials" - it is a generation that was born and have been growing in digital reality and that is attracted by another value system, different from the traditional one. Our task is to attract them, give them the opportunity to achieve success, but they need changes in our industry. They are foremost attracted to possibilities of using state-of-the-art technologies, such as robots and artificial intelligence.

The next thing is the application of HR digital technologies, which inevitably increases the freedom of cooperation and expression at all levels of the company, such as the "Agile" approach that allows

the initiation of a very large number of new ideas and projects that will, surely, attract new generations of experts.



**NPCS-WPC BULLETIN:** Do you think that there is a global shortage of young experts who can replace the older generations in the field of oil exploration, production and refining?

**NATALIA BYLENOK:** I would not say that this is only about the global shortage of young experts, because the consequences of demographic type are also important here. I have already highlighted in what ways our branch of industry should be attractive to young professionals and should not be late in terms of offering new opportunities. Because the areas such as IT, telecommunications, electric cars etc. are interesting to young people. If we are talking about our traditional directions - technical expertise, geological research, drilling, engineering, here in the first place we have to think about the preparation of experts, starting from elementary education, through high school to the university, and in this way we give the opportunity to the new generation to improve and see perspective in our company.

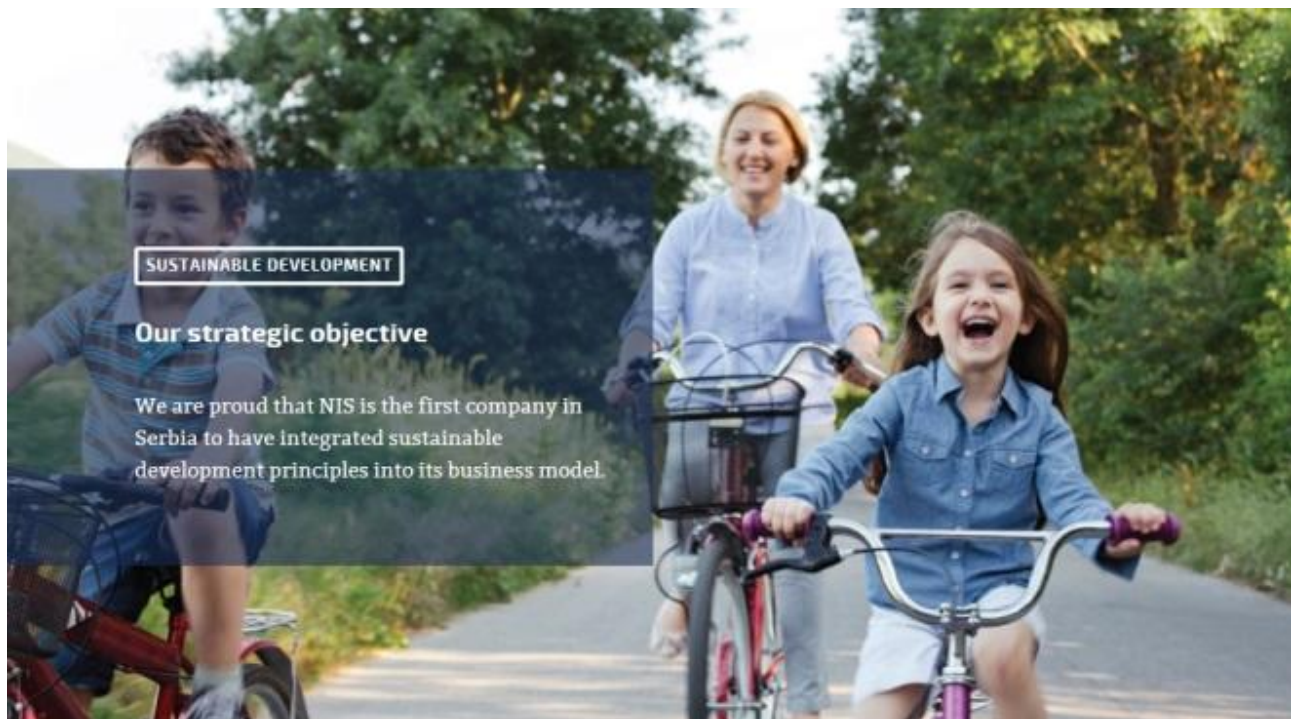
**NPCS-WPC BULLETIN:** Is there a generally accepted model for selecting and assessing employees in the HR sector?

**NATALIA BYLENOK:** If we are talking about a universally accepted model, this model does not refer only to HR, but it is rather a model that is common to all. This actually means that, in accordance with the value system, with the requirements as per positions, the company must have a competency model. And starting from the competency model and the required level of those values that are set out in the corporate culture of the company, HR builds a system of selection of experts that we want to engage in the company. Only after that can we talk about the specificities and tools that the company uses, what kind of the internal system it has developed, whether it is thought about how an employee will enter the company, whether they will be offered the possibility of further development of competencies, and so on. In general, I can say that there is no universal approach, we have to be ready to make the selection in the HR sector equal, as in the case of

selecting all other employees. They must have a developed professional level of competencies, as well as to share our corporate culture and give their full contribution.

**NPCS-WPC BULLETIN:** Could you please briefly explain the basic idea of the transformation process of the organizational structure of NIS?

**NATALIA BYLENOK:** The basic idea of the transformation process of the organizational structure is harmonization of the organizational and business model with the goal of achieving and realizing the strategic goals of the company. First of all, I mean a clearer division of business processes, transparency in process management, acceleration and facilitation of corporate procedures, and a clearer allocation of responsibilities between business units that are responsible for the ultimate result of business and the functions that provide them with service support. In this way, we get increased efficiency of the organizational model, we become more flexible when making decisions and realization of projects and we increase our productivity and efficiency.





Therefore, if we return to the challenges we have already talked about, our organizational model must respond to challenges, starting from volatility, constant changes of the strategy, to the challenges of preserving the pool of qualified, professional resources, because we have a constant task to engage new talents and the need to expand our business in the region.

**NPCS-WPC BULLETIN:** What goals are set and whose experience has been used in the transformation of NIS?

**NATALIA BYLENOK:** I have already listed the goals of the transformation, but here I would add that, besides the transformation of the organizational structure, we have started the digital transformation and, accordingly, updated the human resources management strategy. We hope that these major stages of reorganization will provide, i.e. ensure the realization of our business strategy.

Regarding the experiences we relied on, I would highlight the best practices. We have the possibility to communicate with reference companies in general and in the region and to take over their practices. This segment is important to us because our goal is to become the most efficient company in the region and, accordingly, we are building our human resources management strategy.

Also, one of our shareholders, the company Gazprom Neft, the leader in efficiency in the oil industry in Russia, is available to us in terms of practices and experiences that we can apply in our region and this help is certainly valuable to us.



**Ms Natalia Bylenok** was born in the Russian Federation in 1970. She graduated from the Faculty of History at Bryansk State University in 1992, majoring in History and Law. Two years later, she received a degree in psychology at the Faculty of Psychology, Bryansk State University.

In 1997, Ms Bylenok began her professional career at the Professional Orientation and Psychological Support Centre as the Head of the Science and Methodology Department – Consulting Psychologist. She worked at the Centre until 2000, when she transferred to Melkruk and was appointed Deputy Head of the Human Resource Section. She broadened her professional experience by working as HR Director at Desnol. In addition, she served as a CEO in Desnol subsidiaries. She also held the position of HR Director at Rositi between 2006 and 2009. After that, she started working at Gazprom Neft as the Head of HR Administration at the Department of Regional Sales.

While building her professional career, Ms Bylenok continued her professional development. In 2009, she graduated from the Moscow International Higher Business School MIRBIS, majoring in Human Resource Management. She also pursued professional development at Gazprom Neft, where, among other things, she successfully completed the MBA corporate programme of Gazprom Neft and Stockholm School of Economics – Top Drive.

**INTERVJU:** Prof. dr Steve Werner, šef Odseka za menadžment na Poslovnom koledžu C.T. Bauer Univerziteta u Hjustonu

## U većini industrija HR je ključan u donošenju strateških odluka

Globalni manjak mladih stručnjaka, koji mogu zameniti stariju generaciju u naftnim i gasnim kompanijama delimično je prouzrokovan reputacijom ove industrije koja je veoma ciklična, sa padovima i usponima, kaže profesor doktor Steve Werner, šef Odseka za menadžment na Poslovnom koledžu C.T. Bauer, Univerziteta u Hjustonu. Ali, i dodaje, da s druge strane ova industrija omogućava da se radi širom sveta, a mladi ljudi su veoma zainteresovani da upoznaju svet.

Vladimir Spasić



**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najveći izazovi za upravljanje ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**STEVE WERNER:** Izazovi mogu biti dugoročni ili kratkoročni. Kratkoročni izazovi su privlačenje talenata i prilagođavanje na povećani nacionalizam u mnogim zemljama. Dugoročno, najveći izazovi su promena prakse upravljanja ljudskim resursima, kako bi se kompanije bolje prilagodile ekonomskim promenama, poboljšale reputaciju industrije i obezbedile radnu snagu.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li je tačno da bi fokus upravljanja ljudskim resursima trebalo da bude na preuzimanju strateške uloge i vođstva u tranziciji u narednim godinama?

**STEVE WERNER:** Da. U većini industrija HR je sada ključni akter u strateškim odlukama. Ovo ima smisla jer su radna snaga i zaposleni ključni akteri i važan organizacioni faktor u bilo kojoj strategiji.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najvažniji elementi nove strategije upravljanja ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**STEVE WERNER:** Jedan važan element koji se često ignoriše jeste primena strategije. Čak i najbolja strateška odluka neće uspeti ako se ne sprovede dobro. I implementacija se mora odvijati i preko radne snagu, a ne samo upravljanje. Još jedan važan

element je da se shvati da ima dosta zainteresovanih strana za poslovanje kompanija u sektoru nafte i gasa, pa one moraju imati ciljeve u mnogim oblastima.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji operativni model HR-a očekujete kao rezultat nove strategije upravljanja ljudskim resursima?

**STEVE WERNER:** Očekujem veću decentralizaciju, veću upotrebu tehnologije i strateški fokusirano odlučivanje.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji delovi HR-a u naftnoj i gasnoj industriji bi mogli da budu najatraktivniji za nove generacije (eksperte)?

**STEVE WERNER:** Jedan od najvažnijih elemenata je globalna priroda industrije. Mladi su veoma zainteresovani da vide svet, a posao u naftnoj i gasnoj industriji omogućava da radite na mestima koja može da ponudi vrlo malo drugih industrija.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li smatrate da u svetu postoji manjak mladih eksperata koji bi trebalo da zamene stariju generaciju u sektoru istraživanja, proizvodnje i prerade nafte?

**STEVE WERNER:** Da. Deo problema je u tome što industrija ima reputaciju da je veoma ciklična, sa usponima i padovima. Kada se ljudi otpuštaju, to je veoma dramatična situacija. Mnogi odlaze u druge industrije gde nema toliko otpuštanja i ne vraćaju se.



**BILTEN NNKS-WPC:** Da li postoji opšteprihvaćen model za izbor i procenu kadrova za HR?

**STEVE WERNER:** Najbolji model za ocenjivanje i odabir HR osoblja je isti kao i za sve poslove - zaposliti kvalifikovane ljude, uraditi to pošteno, dobro procenjivati njihov rad, postaviti odgovarajuće ciljeve i nagrađivati najbolje.

**BILTEN NNKS-WPC:** Kao šest najvećih izazova sa kojima se suočavaju menadžeri za upravljanje ljudskim resursima u naftnoj i gasnoj industriji navode se:

Stalne promene u poslovnim strategijama

Nedostatak obučene radne snage

Većina zaposlenih se približava penziji

Prilagođavanje novih ili postojećih talenata na nove lokacije

Izazovi novih lokacija

Pronalaženje i upravljanje radnicima-migrantima

Koja je Vaša lista?

**STEVE WERNER:** Moja lista bi uključivala i promenu HR praksi kako bi se firme bolje prilagodile ekonomskim promenama, poboljšanje reputacije industrije, angažovanje radne snage i veća zastupljenost žena u industriji nafte i gasa.

**Steve Werner** je profesor menadžmenta i šef Odseka za menadžment na Poslovnom koledžu C. T. Bauer Univerziteta u Hjustonu. Držao je niz kurseva uključujući Upravljanje ljudskim resursima u industriji nafte i gasa, Upravljanje ljudskim resursima, Nadoknade i beneficije, Aktuelna pitanja u upravljanju ljudskim resursima i Organizaciono ponašanje. Među njegovim studentima i klijentima su rukovodioci i menadžeri iz Eksona, Šela, BP-ja, Ševrona, Konoko Filipisa, Kineske nacionalne naftne korporacije, Sinopeka i BGP-a. Predavao je i držao radionice u Hjustonu, Nemačkoj, Poljskoj, Češkoj, Kini i UAE.

Koautor je knjiga Upravljanje ljudskim resursima u industriji nafte i gasa (Pennwell Publishers, 2016) i Upravljanje ljudskim resursima, 12. izdanje (Oxford University Press, 2018). Bio je urednik knjige Upravljanje ljudskim resursima u Severnoj Americi (Routledge) i ko-urednik knjige Globalna kompenzacija (Routledge). Njegova istraživanja fokusirana su na različite aspekte upravljanja ljudskim resursima, uključujući strateško upravljanje ljudskim resursima, nadoknade i beneficije i međunarodno upravljanje ljudskim resursima. Objavljivao je radove u različitim akademskim publikacijama, uključujući Žurnal Akademije za menadžment, Žurnal za strateški menadžment, Žurnal za međunarodne poslovne studije, Žurnal za menadžment, Žurnal za studije menadžmenta, Žurnal za primenjenu psihologiju, Metode organizacionih istraživanja, Žurnal za međunarodni menadžment, Upravljanje ljudskim resursima, Revija o upravljanju ljudskim resursima, Međunarodni žurnal o upravljanju ljudskim resursima, Žurnal za globalnu mobilnost, Žurnal za poslovna istraživanja, Worldatwork Journal, Workspan...

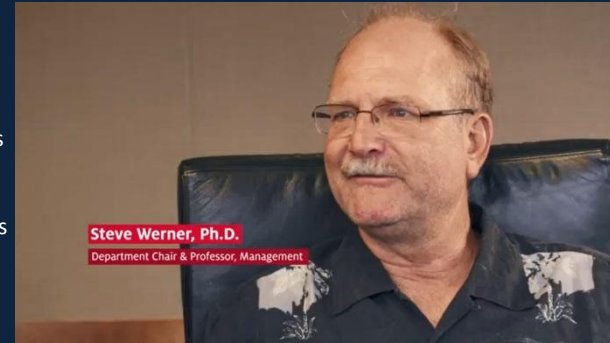


**INTERVIEW:** Steve Werner, Department of Management, C.T. Bauer College of Business, University of Houston

# In most industries HR is key player in strategic decisions

A global shortage of young experts who can replace the older generation in the oil and gas companies is partly caused by the industry's reputation of being very cyclical, Steve Werner, Ph.D. Professor and Department Chair, Department of Management, C.T. Bauer College of Business, University of Houston says. But, on the other hand this industry allows you to work all around globe and young people are very interested in seeing the world.

By *Vladimir Spasić*



**NPCS-WPC BULLETIN:** What are some of the biggest challenges for human resource management in oil and gas companies?

**STEVE WERNER:** The challenges can be thought of as long-term or short-term. In the short-term current challenges are attracting talent and adapting to increased nationalism in many countries. In the long-term the greatest challenges are changing HR practices so that firms can better adapt to economic changes, improving the reputation of the industry, and engaging the workforce.

**NPCS-WPC BULLETIN:** The focus of the HR management should be to achieve HR shift to a far more strategic role, effectively taking the lead in the transition over the coming years. Is it true or not?

**STEVE WERNER:** True. In most industries HR is now a key player in strategic decisions. This makes sense because labor and employees are a key stakeholder and important organizational factor in any strategy.

**NPCS-WPC BULLETIN:** What are the most important elements of the new HR management strategy in the oil and gas company?

**STEVE WERNER:** One important element that frequently gets ignored is the implementation of strategy. Even the best strategic decision will fail if

not implemented well. And implementation must occur through the workforce, not just management. Another important element is the realization that oil and gas companies have many stakeholders and thus must have goals and objectives in many different areas.

**NPCS-WPC BULLETIN:** What HR operating model do you expect as a result of a new HR management strategy?

**STEVE WERNER:** I expect more decentralization, greater use of technology, and more strategically focused decision making.

**NPCS-WPC BULLETIN:** What are the most important HR elements in the oil and gas industry that can be attractive to new generations (experts)?

**STEVE WERNER:** One of the most important elements is the global nature of the industry. Young people are very interested in seeing the world and being in the oil and gas industry allows you to work in places that very few other industries could offer.

**NPCS-WPC BULLETIN:** Do you consider that there is a global shortage of young experts who can replace the older generation in the research, production and processing of oil? Your comment.

**STEVE WERNER:** Yes. Part of the problem is that the industry has a reputation of being very cyclical with booms and busts. When people get laid off it is a



major dramatic event. Many go into other industries that don't have as many layoffs and don't come back.

**NPCS-WPC BULLETIN:** Is there a generally accepted model for selecting and evaluating HR staff?

**STEVE WERNER:** The best model for evaluating and selecting HR staff is the same as for all jobs - hire qualified people, do it fairly, measure their performance well (now frequently through metrics and analytics), set appropriate goals, and reward the best performers.

**NPCS-WPC BULLETIN:** Top six challenges facing oil and gas HR managers are:

1. Constant changes in business strategies
2. Lack of skilled workforce
3. Most of current workforce approaching retirement age
4. Attraction of new or current talent to new destinations
5. Challenges due to new location
6. Finding and managing migrant workers.

What is yours list?

**STEVE WERNER:** My list would also include changing HR practices so that firms can better adapt to economic changes, improving the reputation of the industry, engaging the workforce, and increasing the representation of women in the oil and gas industry.

**Steve Werner** is the Chair of the Management Department and Professor of Management at the C. T. Bauer School of Business at the University of Houston. He has taught a variety of courses including Managing Human Resources in the Oil&Gas Industry, Human Resource Management, Compensation and Benefits, Current Issues in Human Resource Management, and Organizational Behavior. His students and clients have included executives and managers from ExxonMobil, Shell, BP, Chevron, ConocoPhillips, China National Petroleum Corporation, Sinopec, and BGP among others. He has taught courses or workshops in Houston, Germany, Poland, Czech Republic, China, and the UAE.

He is the co-author of *Managing Human Resources in the Oil and Gas Industry* (Pennwell Publishers, 2016), *Managing Human Resources*, 12th edition (Oxford University Press, 2018). He is the editor of the book, *Managing Human Resources in North America* (Routledge) and the co-editor of the book *Global Compensation* (Routledge).

Dr. Werner's research interests focus on various aspects of human resource management, including strategic human resource management, compensation and benefits, and international human resource management. Articles by Dr. Werner have been published in various academic and practitioner publications including *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Research Methods*, *Journal*

**INTERVJU:** Branka Drašković, profesorka Fakulteta za ekonomiju, finansije i administraciju (FEFA)

## Uprkos digitalizaciji ljudi ostaju glavno jezgro

U vremenu veštačke inteligencije, digitalizacije i interakcije između ljudi i mašina, ljudi i dalje ostaju glavno jezgro, tvrdi Branka Drašković, profesorka na predmetu Upravljanje ljudskim resursima na Fakultetu za ekonomiju, finansije i administraciju (FEFA). Ona smatra da veliki strah izaziva sukob generacija i strah od novih generacija koje dolaze odnosno milenijalaca. Pripadnici ove generacije činiće više od 50% zaposlenih do 2020 godine, stoga je važno upoznati njihove vrednosti i mogućnosti, kako bi u strategiji upravljanja ljudskim resursima od njih izvukli najbolje.

*Vladimir Spasić*



**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najveći izazovi za upravljanje ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Nafta, koju često nazivamo crnim zlatom je krv industrijske civilizacije, energent bez kojeg bi današnja civilizacija izgledala bitno drugačije. Naftna i gasna industrija ima niz karakteristika koje je izdvajaju od drugih industrija, i smatra se simbolom nacionalne snage.

Kada je reč o ponudi i potražnji nafte, već duže vreme uz ekonomske, primetan je i uticaj političkih faktora. Cene nafte i gasa sklone su naglim skokovima. Kako su se ovi procesi odvijali u prošlosti znamo, ali je važno pripremiti se za budućnost i prognozirati je.

Poslednjih decenija primetan je nedostatak naftnih i gasnih derivata, u kombinaciji sa globalizacijom, brzim prilagođavanjem promenama, uz fokus na rizik, efikasnost i stalno poboljšanje poslovanja. Svaka od ovih karakteristika predstavlja izazove za upravljanje ljudskim resursima, ali sve upućuje na programe usmerene na liderstvo u vrhu gasne i naftne industrije.

U vreme brzog napretka u veštačkoj inteligenciji, digitalizaciji i interakciji između ljudi i mašina, ljudi i dalje ostaju glavno jezgro. Izazovi u upravljanju ljudskim resursima su zahtevi globalnog poslovanja i generacijske smene. Milenijalci (tu je i Z generacija) će uskoro činiti većinu radne snage na razvijenim tržištima i već zauzimaju menadžerske i izvršne pozicije. Digitalne generacije donose svoja očekivanja u pogledu tehnologije, saradnje, tempa i odgovornosti.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li bi fokus upravljanja ljudskim resursima trebalo da bude na preuzimanju strateške uloge i vođstva u tranziciji u narednim godinama?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Tržište radne snage u zemljama u tranziciji se još sporo prilagođava ekonomskoj situaciji koja se menja. Stoga je prisutna zabrinutost zbog ponude obrazovanih, kvalifikovanih i iskusnih kadrova na ukupnom tržištu.

Tražnja za kvalifikovanim kadrovima povećava se mnogo brže od ponude. U porastu je konkurencija među kompanijama u regrutovanju kvalifikovanih i iskusnih ljudi kojih je nedovoljno na tržištu, kao što su: direktori finansija, finansijski analitičari, interni



revizori, stručnjaci u odeljenjima za ljudske resurse, informatički i marketinški stručnjaci. Kao posledica, jača pritisak na kompanije da zadrže visokokvalitetne zaposlene.

Formiranje ljudskog kapitala veoma je važan preduslov za zemlje u razvoju i tranziciji da počnu da ostvaruju korist od stranih direktnih ulaganja.

Neophodno je naglasiti da strani ulagači prilikom preuzimanja domaćih firmi često vode računa o nivou obrazovanja koje imaju zaposleni. Glavni razlog za to je da je efekat povećanja produktivnosti kod visoko obrazovanih zaposlenih mnogo veći, pa na taj način firme sa većim učešćem visokoobrazovanih zaposlenih imaju veće šanse. U Srbiji je važno raditi na inoviranju obrazovnih kurikuluma, inovativnijim i fleksibilnijim nastavnim metodama kako bi se odgovorilo na promenjene zahteve savremenog tržišta rada. Obrazovni sistem je još relativno krut i mali broj fakulteta uspeva da pruži obrazovanje kakvo zahtevaju nova kretanja na tržištu rada.



Imajući u vidu da su visok nivo znanja, veštine i kompetencije zaposlenih ključne za uspeh, eksperti za ljudske resurse moraju raditi na jačnu veza između formalnog i neformalnog obrazovanja sa jedne strane i zahteva tržišta rada sa druge strane. Ovo je posebno važno za zemlje u tranziciji. To je preduslov uspešnih strategija upravljanja ljudskim resursima. Pri tom neprestano moramo imati na umu da mnoga zanimanja koja su danas atraktivna u narednih 20-30 godina neće ni postojati.



**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najvažniji elementi nove strategije upravljanja ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Službe za upravljanje ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama imaju sve veći značaj, jer imaju veoma težak zadatak upravljanja problemima i ljudima i stalno promenljivom okruženju. Organizacije danas, u bespoštednoj borbi sa konkurencijom i brzim tehnološkim promenama, moraju biti agilne, kreativne i fleksibilne kako bi skratile vreme reagovanja na zahteve klijenata i pružile inovativnu uslugu.



U naftnoj i gasnoj industriji neophodno je stalno unapređivati strategije za upravljanje ljudskim resursima, kako bi se išlo u susret sledećim izazovima: obezbediti da na svim nivoima u organizaciji svaka zaposlena osoba ostvari puni potencijal, izboriti se sa nedostatkom kvalifikovane radne snage, u globalnom ratu za talente zadržati postojeće i izboriti se za privlačenje novih talenata i sa zahtevima globalnog poslovanja, posebno prilagođavanjem zaposlenih na nove lokacije i kulturološke razlike. Stručnjaci za ljudske resurse imaju višestruke uloge i odgovornosti, a cilj je zadovoljavanje poslovnih potreba kompanije uz adekvatan personalni razvoj i zadovoljstvo zaposlenih.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji operativni model HR-a očekujete kao rezultat nove strategije upravljanja ljudskim resursima?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Nove strategije upravljanja ljudskim resursima u gasnoj i naftnoj industriji podrazumevaju:

- Liderstvo na vrhu.
- Operativni model upravljanja koji će zahvaljujući savremenim tehnologijama omogućiti delimično donošenje odluka i na nižem nivou.
- Fleksibilniji organizacioni model i efikasniju vertikalnu i horizontalnu komunikaciju
- Upravljanje pojedinačnim karijerama zaposlenih.
- Planiranje i upravljanje odlivom kadra i racionalno planiranje njihove zamene.
- Politika unapređenja personalne podrške i kvaliteta života.
- Politika upravljanja personalnim podacima
- Tehnološke promene, posebno digitalizacija
- Sadržinske promene
- Organizacione promene
- Kulturološke promene
- Socijalne promene

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji delovi HR-a u naftnoj i gasnoj industriji bi mogli da budu najatraktivniji za nove generacije (eksperte)?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Percepcija naftne i gasne kompanije je ambivalentna: sa jedne strane prestižna i samim tim izazovna za mlade ljude, a sa druge strane zahtevna, prljava i teška. Radi privlačenja i zadržavanja mladih talenata i prilagođavanja specifičnoj organizacionoj kulturi u naftnoj industriji, kompanije mogu ponuditi: stručne prakse, obuke, studentske boravke, kontinuirano mentorisanje, rano identifikovanje talenata i vezivanje za kompanije, rad sa mentorima mladih talenata, investiranje u jačanje performansi pojedinca, javna priznanja za rezultate koje postižu. Vreme digitalizacije omogućava da se mnogi od ovih procesa odvijaju na daljinu. Zaposlenima je važno da

prepoznaju da kompanija brine o njihovoj budućnosti.

Naftne i gasne kompanije su globalne, pa se elementi strategije razlikuju zavisno od države u kojoj se posluje. Kada je u pitanju Srbija, osnovni izazovi sa kojima se država suočava u obezbeđivanju ambijenta za talente su: nizak nivo ulaganja u istraživanja i inovacije, odsustvo strateškog upravljanja talentima, mali broj istraživača u privredi, odsutvo mehanizama za saradnju nauke i privrede, mali broj патената i tehničkih rešenja. Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma, Srbija je po indikatoru zadržavanja talenata na 134, a po indikatoru privlačenja talenata na 132 poziciji od ukupno 137 zemalja.

Međutim, proces digitalizacije donosi istorijske novine i ogromna je prilika za Srbiju. Potrebno je kreiranje obrazovnih politika koje pripremaju za digitalna zanimanja, regulatorni okvir radi zaštite sigurnosti u digitalnoj sferi, smanjenje troškova poslovanja, neograničen pristup globalnom tržištu i digitalna integracija u jedinstveno globalno tržište. Sve ovo omogućava zadržavanje talenata.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li smatrate da u svetu postoji manjak mladih eksperata koji bi trebalo da zamene stariju generaciju u sektoru istraživanja, proizvodnje i prerade nafte?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Evidentno da postoji visok stepen fluktuacije i nedostatak kvalifikovane radne snage u celom svetu i u svim industrijama. Mislim da veliki strah izaziva sukob generacija i strah od novih generacija koje dolaze tj. milenijalaca. Pored izazova u radu sa milenijalcima važno je uzeti u obzir i njihove prednosti. Oni višestruko doprinose kompanijama: strastveni su, grizu, obrazovani, kreativni, inovativni i spremni da preuzmu rizike. Fleksibilni su, iskreni, stalno traže komentare rukovodilaca kako bi bolje upoznali sistem rada i žele da znaju gde se nalaze u odnosu na sopstvene ciljeve.

Prema najnovijim istraživanjima, pripadnici ove generacije činiće više od 50% zaposlenih do 2020 godine, stoga je važno upoznati njihove vrednosti i mogućnosti, kako bi u strategiji upravljanja ljudskim resursima od njih izvukli najbolje. Starije generacije u kontekstu posla ističu strukturu, sigurnost, neposrednu komunikaciju. Napredak tehnologija omogućava brzo širenje informacija i nov način organizovanja radnog mesta. Generacijske razlike u poslovanju se odražavaju kroz način kontrole i procenu performansi: Ako ne mogu da vidim zaposlenog/zaposlenu, kako da znam da li radi? Umesto kontrole i procene bazirane na vremenu, uvodi se kontrola bazirana na rezultatu.



**BILTEN NNKS-WPC:** Da li postoji opšte prihvaćen model za izbor i procenu kadrova za HR?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Opšti cilj strateškog menadžmenta ljudskih resursa u naftnoj i gasnoj industriji je razvijanje kapaciteta koji mogu da obezbede vešte, posvećene i visoko motivisane zaposlene, neophodne za postizanje održive konkurentnosti u poslovanju. U nastojanju da se poveća efikasnost i efektivnost angažovanja ljudskog potencijala i odgovori na nove zahteve poslovnog okruženja, najpouzdaniji je koncept kompetencija. Kompetencije su ključne karakteristike zaposlenih kao što su znanje, socijalne veštine, motivi, crte ličnosti... Najbolje performanse se ostvaruju na bazi usklađivanja kompetencija pojedinca sa jedne strane i zahteva posla i organizacije sa druge strane.



Ova usklađenost proizvodi traženi profil kompetencija. Traženi profil kompetencija u naftnoj i gasnoj industriji definiše se na osnovu konkretne vrste posla, radnih zadataka, karakteristika radnog okruženja, organizacione kulture i klime.

Za zaposlene u naftnoj i gasnoj industriji, zbog specifičnosti posla, pored stručnih važne su i opšte kompetencije, a to su mobilnost i fleksibilnost u promeni posla i organizacija širom planete. Ovo je jako važan element globalnog poslovanja koji može biti i veliki uzrok frustracije kod pojedinaca.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su top izazovi sa kojima se suočavaju menadžeri za ljudske resurse u gasnoj i naftnoj industriji?

**BRANKA DRAŠKOVIĆ:** Ovo je moja lista:

- Demografske promene i novi profil zaposlenih sa liderskim i digitalnim veštinama
- Digitalizacija i automatizacija omogućavaju oslobađanje ljudskih resursa od jednostavnijih poslova i dopuštaju mogućnost da se posvete složenijim i kreativnijim aktivnostima
- Nedostatak kvalifikovane radne snage

- Promene u poslovnim strategijama jer se naftna i gasna industrija stalno menjaju
- Smena generacija jer veliki broj zaposlenih odlazi u penziju i potrebno je obezbediti adekvatan kadar
- Privlačenje novih talenata
- Prilagođavanje postojećih i novih talenata na nove destinacije
- Angažovanje radne snage u novim sredinama i prilagođavanje lokalnim kapacitetima
- Angažovanje migranata u cilju popunjavanja nedostatka ljudskih resursa, kao i prevazilaženje kulturoloških razlika
- Bezbednost na radnom mestu
- Etičnost u poslovanju i zaštita životne sredine.



**Dr Branka Drašković** je profesorka na predmetu Upravljanje ljudskim resursima i direktorka Centra za karijerno vođenje i savetovanje FEFA fakulteta. Posebna oblast njenog stručnog interesovanja je liderstvo, upravljanje ljudskim resursima i organizaciona kultura. Diplomirani je psiholog i sertifikovani REBT terapeut - Institut ELIS, Njujork. U organizaciji konsultantske kuće CPMS (Centre for Management Policy Studies) pri Vladi Velike Britanije, završila je više specijalističkih kurseva u oblasti konsultantskih veština. Predavač u oblasti Upravljanja promenama (obuka u organizaciji Univerziteta Strajklajd i Britanskog Saveta) i Profesionalnog osnaživanja zaposlenih (obuka u organizaciji ambasade SAD). Završila program stručnog usavršavanja u oblasti društveno odgovornog poslovanja (CSR) u SAD. Kao saradnica Agencije za unapređenje državne uprave pripremala i sprovodila obuke za zaposlene u državnoj upravi. Pored akademske i konsultantske karijere, radila i kao savetnica ministra u Ministarstvu prosvete, kao zamenica sekretara za obrazovanje u Skupštini Grada Beograda i kao specijalna savetnica potpredsednice Vlade RS.

**INTERVJU:** Prof. dr Leposava Grubić-Nešić, Šef modula Menadžment ljudskih resursa na Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu

## Kako objediniti motive pojedinca i ciljeve organizacije?

Kompanije sada imaju drugačije zahteve, traže da zaposleni budu odgovorni, angažovani, motivisani, ali i profili radnika su se promenili, sada se mogu definisati kao hedonistički individualizam. To stvara izazov za organizaciju: kako objediniti motive pojedinca i ciljeve organizacije?, kaže prof. dr Leposava Grubić-Nešić, redovni profesor Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, šef modula Menadžment ljudskih resursa na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment. Ona smatra da je liderstvo najvažniji segment u razvoju organizacija posebnog značaja kao što su naftne i gasne kompanije.

Vladimir Spasić

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najveći izazovi za upravljanje ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** Specifičnosti poslovanja u naftnim i kompanijama koja se bave gasom nameću i posebne zahteve za zaposlene, a time i upravljanje ljudskim resursima (HRM). Jedan od najsnažnijih izazova u HRM je razvoj i održavanje kreativnih potencijala zaposlenih čijim aktivnostima bi naftne i gasne organizacije održale prestižno mesto koje sada imaju. Za nove organizacije potrebna su i nova znanja i novi pristupi sagledavanju problema sa kojima se ove kompanije suočavaju.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li bi fokus upravljanja ljudskim resursima trebalo da bude na preuzimanju strateške uloge i vođstva u tranziciji u narednim godinama?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** Najveći izazovi novog vremena poslovanja su potreba brzog adaptiranja na poslovne i tržišne promene, upravljanje narastajućom kompleksnošću odnosa između zaposlenih i poslodavaca, kao i porastom rizika poslovanja. Strategijske akcije koje je potrebno preduzeti u okviru menadžmenta ljudskih resursa da bi se savladali navedeni izazovi odnose se



prvenstveno na međusobni uticaj menadžmenta ljudskih resursa i ekonomije znanja. Razvoj ekonomije znanja pruža radnicima znanja moć koja proističe iz njihove sposobnosti da razreše razne nepredvidljive događaje pred kojima se organizacija nalazi. Da bi pojedinci aktivno doprinosili ekonomiji znanja, balans u politikama i praksi menadžmenta ljudskih resursa treba da bude zasnovan na etičkoj osnovi koja bi trebalo da bude prepoznatljiva i prihvatljiva od strane zaposlenih.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji su najvažniji elementi nove strategije upravljanja ljudskim resursima u naftnim i gasnim kompanijama?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** Najvažniji elemenat HR strategije u naftnim i gasnim kompanijama je zapravo formulisanje poslovne strategije koja će u centar interesovanja staviti talentovane, inovativne i kreativne zaposlene koji će usvajati, ali i stvarati nova znanja, deliti znanja sa ostalim zaposlenima i koristiti ih za opšu dobrobit. Pored stručnih kompetencija, koje se uglavnom i dobijaju obrazovnim procesom, od ogromnog značaja su i soft skills kojima se usvojena stručna znanja kvalitetnije mogu iskoristiti. Pošto se sve soft skills

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji operativni model HR-a očekujete kao rezultat nove strategije upravljanja ljudskim resursima?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** U savremenom poslovanju izloženom veoma brzim i značajnim promenama, od suštinskog značaja je održati kvalitet ljudskih resursa i njihove spremnosti za radno angažovanje. Model organizacije visokih performansi podrazumeva sintezu teorije i prakse organizacionih promena velikog obima. Rad prema ovom modelu podrazumeva usaglašene procese u celokupnoj organizaciji, a prvenstveno njenog lidera. U osnovi modela organizacije visokih performansi se nalazi adekvatna komunikacija i povratna sprega među



osobine uče, organizacija mora stvoriti uslove za edukaciju i razvoj emocionalne i socijalne inteligencije zaposlenih, sklonosti za rad u timu, veštine pretvaranja destruktivnih konflikata u konstruktivne konflikte koji stvaraju novu vrednost, komunikacije sa poverenjem i razumevanjem...

svim nivoima zaposlenih. Model ukazuje na mogućnost promena u organizacijama zasnovan na precizno određenom stilu liderstva koji omogućava proces promene strategija, strukture i sistema organizacije na način koji doprinosi efektima poslovanja u optimalnom vremenu i najlogičnijoj

ceni koštanja promene. Fokus modela je na performansama koje podrazumevaju simultanu proizvodnju kvalitetnih proizvoda i usluga, izvanrednih vrednosti za potrošača i zavidnih finansijskih performansi, kao i motivisanog poslovnog uključenja svih zaposlenih.



Takođe, EFQM model izvrsnosti je jedan od modela koji je primenljiv u naftnim i gasnim kompanijama i u kojima je već pokazao značajne rezultate. EFQM model izvrsnosti se sastoji od devet kriterijuma, od kojih pet osposobljava organizaciju za postizanje vrhunskih rezultata, a četiri ukazuju na postignute rezultate. Vrednost EFQM modela je u snazi i obuhvatnosti alata za kontinuirano samoispitivanje i napredak u postizanju kvalitetnog poslovanja, tempom koji odgovara organizaciji.

**BILTEN NNKS-WPC:** Koji delovi HR-a u naftnoj i gasnoj industriji bi mogli da budu najatraktivniji za nove generacije (eksperte)?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** Zahtevi organizacija su se promenili, na snazi je jedan potpuno drugačiji psihološki ugovor koji stavlja do znanja da novi zaposleni mora biti odgovoran, angažovan, motivisan. Sa druge strane, promenili su se i profili zaposlenih. Zaokret ka hedonističkom individualizmu koji stavlja u prvi plan interese pojedinca okupiranog različitim self opterećenjem, dovodi organizaciju pred jedan od najznačajnijih izazova: kako objediniti motive pojedinca i ciljeve organizacije? Liderstvo u organizacijama je najvažniji segment u razvoju organizacija posebnog značaja kao što su naftne i gasne kompanije. Zadatak lidera je kreiranje modela korporativne kulture u kojoj su inovativnost,

kreativnost, autonomija i kontinuirano učenje osnova upravljanja ljudskim resursima. Kultura organizacije u kojima su zaposleni vlasnici svog radnog mesta i upravljaju sobom i poslovnim aktivnostima na najbolji mogući način u datim uslovima su posledica liderstva u pravom smislu reči. Dakle, lider je nosilac promena, ali i akcelerator razvoja. Proaktivnost u ponašanju lidera doprinosi smanjenju grešaka i rizika sa kojim se ove kompanije svakodnevno suočavaju.

**BILTEN NNKS-WPC:** Da li smatrate da u svetu postoji manjak mladih eksperata koji bi trebalo da zamene stariju generaciju u sektoru istraživanja, proizvodnje i prerade nafte?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** Ne dele se stručnjaci na mlade i stare, već isključivo na one koji su spremni da uče i primene nova znanja i one koji to ne umeju, ne smeju ili ne mogu da urade.

Stvaranjem organizacije koju pokreću talenti u kojoj se investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, moguće je očekivati vrhunske rezultate za organizaciju. Uspeh savremenih kompanija zavisi od intelektualnih sposobnosti zaposlenih u kompaniji. Da bi se razvijao profesionalni intelekt u organizaciji neophodno je regrutovati i selektovati najbolje kandidate, insistirati na intenzivnom razvoju i napredovanju svih zaposlenih i objektivno procenjivati uspešnost, što je osnova motivisanosti.







**BILTEN NNKS-WPC:** Da li postoji opšte prihvaćen model za izbor i procenu kadrova za HR? Kao šest najvećih izazova sa kojima se suočavaju menadžeri za upravljanje ljudskim resursima u naftnoj i gasnoj industriji navode se:

- Stalne promene u poslovnim strategijama
- Nedostatak obučene radne snage
- Većina zaposlenih se približava penziji
- Prilagođavanje novih ili postojećih talenata na nove lokacije
- Izazovi novih lokacija
- Pronalaženje i upravljanje radnicima-migrantima

Koja je Vaša lista?

**LEPOSAVA GRUBIĆ-NEŠIĆ:** Za ovako važna pitanja moraju se oslušnuti i prilazi koji nisu u tolikoj meri određeni pravcima ekonomske politike, i koji nastaju kao posledica iskustva drugačijih kultura i životnih prioriteta. Kada na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment, modulu Menadžment ljudskih resursa objašnjavamo pristupe menadžmentu ljudskih resursa, naglašavamo razlike između evropskog-kontinentalnog pristupa upravljanju ljudima, anglo-saksonskog, ali i istočnih koji otvaraju drugačije dimenzije sagledavanja uspeha i postignuća. Naravno da ne postoje recepti kada su ljudi u pitanju, postoji ozbiljan problem

primene određenih modela u različitim kulturološkim uslovima. Uniformnost u pristupima ne može doneti značajnu inovaciju u poslovanju, mora se sistematski tragati za najboljim odgovorima za datu organizaciju, uz razumevanje okolnosti, ljudi i uslova.

**Prof. dr Leposava Grubić-Nešić** je redovni

profesor Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, Departmana za industrijsko inženjerstvo i menadžment, šef modula Menadžment ljudskih resursa.

Završila je Filozofski fakultet, grupa za psihologiju u Beogradu. Doktorirala na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu baveći se problemima čoveka u procesu rada.

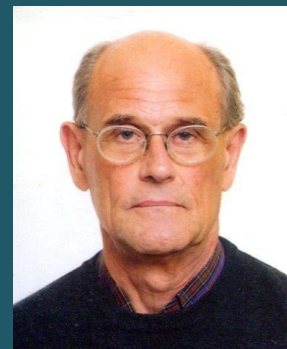
Objavila je niz naučnih i stručnih radova iz oblasti, dve knjige i nekoliko poglavlja u knjigama. Učestvovala je u velikom broju projekata sa privredom sa kojom ima kontinuiranu saradnju, kao i brojnim naučnim projektima.

Predaje na osnovnim, master, doktorskim i specijalističkim studijama sledeće predmete: Menadžment ljudskih resursa, Motivacija za rad, Psihologija rada, Timski rad i Liderstvo.

**STRUČNI TEKST:** Piše Aleksandar Nedučin

## HR u naftnoj i gasnoj industriji

# Velika odgovornost



Nekada poznato kao „personalno odeljenje“, danas zvuči mnogo sofiscitiranije kao „human resources“ ili, čak i za one koji ne znaju ni reč engleskog, to je „eič ar“. I dalje se u njega ulazi sa strahopoštovanjem, ali daleko većim danas, nego u doba „socijalizma sa ljudskim likom“, kada je važila deviza da „naše najveće bogatstvo je čovjek“ (bar kad je Jugoslavija bila u pitanju).



Razliku čine ne samo okolnosti u kojima se danas živi i radi, nego i obim posla kome su uz standardno regrutovanje radne snage (nekada se to svodilo na raspisivanje konkursa i često na odabir po nečijem afinitetu) i brigu o obuci i profesionalnom napredovanju, pridodati stvaranje ambijenta u kome će zaposleni dati svoj radni maksimum, modusi (i sredstva) za zadržavanja stručnih ljudi važnih za prosperitet kompanije, ali povrh svega, i otpuštanje. Nakon toga, kako sprečiti demoralizovanje preostalih, kako pomoći otpuštenima da se priviknu na novu situaciju, a ostati korektan i pošten prema njima u toj meri da kada se steknu povoljniji uslovi ponovo zauzmu svoja radna mesta.

**U naftnoj i gasnoj industriji**, globalno posmatrajući, rad ovih službi danas prati velika odgovornost, jer se od njih najneposrednije očekuje da premoste jaz koji se svakim danom sve više produbljuje, jaz između potrebe za obučenom radnom snagom i njen nedostatak na tržištu radne snage. Terenski rad, koji je karakteristika ovih industrija, traži da se potrebni radnici posebno motivišu i stimulišu, poredeći ga sa kancelarijskim poslom. Razlozi koji su doveli do hroničnog manjka kvalifikovanog kadra leže prevashodno u starenju stanovništva, odlasku u penziju kao njegove direktne posledice, i osipanju odlaskom u druge grane privrede u kojoj su primanja ista ili veća, ali rad komotniji i znatno manje zahtevan.

Sprovedena restrukturiranja i svođenje broja zaposlenih na nivo primeren aktuelnoj situaciji iznuđenog smanjenja troškova u uslovima drastičnog pada cene nafte, nisu ujedno bilo i priprema za suočavanje sa temeljnim promenama koje nailaze, očigledno da oni kojima je to bio posao nisu bili svesni važnosti trenutka. Izazov HR funkcije je pri tome bio da zadrži troškove a poveća efikasnost zaposlenih, ne pribegavajući otpuštanju radnika ako je to ikako bilo moguće. Neplaćeni odmori, honorarno zapošljavanje, raniji odlazak u penziju, ako je moguće premeštaj u druge sektore koji nisu pogođeni krizom, bile su opcije kojima se služilo samo da bi se izbeglo najgore po zaposlene.

**Tri fundamentalne promene** su se desile u poslednjoj deceniji u industriji nafte i gasa koje su uticale na redefinisane uloge HR-a: ([McKinsey: The future of HR in oil and gas](#))

- Resursa ima u velikim količinama i trebalo je pripremiti se za period nižih cena nafte koji će biti neizvesnog roka trajanja ali prevashodno održiv, fokusirajući se na smanjenje troškova, povećanje efikasnosti i brzine rada,
- Napredak tehnologije, koji svojom dubinom zahvata gotovo u potpunosti menja stari način rada, unoseći postepeno promene u produktivnosti – automatizacija uzima posao radnicima, a tamo gde to nije slučaj zahteva se povećana interakcija čovek – mašina. Eksplozija podataka (sa povećanjem broja uređaja koji su povezani na „oblak“, generisanje podataka raste eksponencijalno) kombinovana sa naprednom analitikom i mašinskim učenjem („machine-learning“, kao veza sa veštačkom inteligencijom), od kompanija traži da se temeljno preispita gde se i kako posao obavlja,
- Demografske promene, koje se ogledaju u tome da zaposleni traže promene u radnom okruženju, i izražavaju zabrinutost po pitanju prave uloge naftnih i gasnih kompanija u društvu. Očekuje se da „milenijalci“ („digitalni nomadi“, oni koji osećaju digitalnu glad za „on – line“ informacijama i mogućnostima, starosti od 18 do blizu 40 godina) u razvijenim zemljama uskoro postanu većina zaposlenih (do 2025. godine čak 75%). Započinjući penjanje hijerarhijskim lestvicama donose nov način razmišljanja (nije više dovoljno samo raditi na novi način) i očekivanja u pogledu tehnologije, upravljanja, međuljudskih odnosa, procena itd.

Brojnu posleratnu „baby-boom“ generaciju koja odlazi u penziju, zamenjuje manje brojnija „post-baby-boom“. Zadržavanje stručnog kadra i posle penzionisanja, kako bi u hodu prenosio svoje znanje i iskustvo mladima, pokazalo se kao najkorisniji način da se premosti novonastali vakuum. Praćeno je ovo i povećanom potrebom za više tehnološkog znanja i odgovarajućih veština uslovljenih inovacijama u energetske sektoru, posebno u industriji nafte i gasa. Uvođenje dronova, nelinearne laserske spektroskopije, robotike, kao i digitalne tehnologije nešto ranije, traži kadrove sa znanjima sa kojima se do sada ova privreda nikada nije sretala.



Procena je da se bar polovina onih koji su izgubili posao tokom perioda drastičnog pada cene nafte neće vratiti u ovu industriju kada se ona vrati na zelene grane, kada će biti potrebno u kratkom roku popuniti hiljade radnih mesta specifičnih kvalifikacija (servisne kompanije su najviše pogođene - po podacima s kraja 2017. god., 300.000 radnika u 50 najbolje rangiranih ovih kompanija, uključujući i one koje se bave bušenjem, je izgubilo posao). Biće to ogroman i riskantan posao za HR odeljenja i kompanije u celini.



## Više izazova

Prilikom regrutovanja radne snage HR menadžeri nailaze na više izazova. ([Manpower in oil and gas industry](#)) To su:

- Konstantne promene u poslovnoj strategiji,
- Manjak kvalifikovane radne snage,
- Postojeći kadar je u najvećem procentu pred penzionisanjem,
- Kako privući novi ili postojeći kadar za rad na novim destinacijama,
- Prevazilaženje problematičnih situacija na novim lokacijama,
- Nalaženje novih radnika među migrantskom populacijom.

Razlika u pristupu HR organizacionih jedinica (odeljenja, sektora ili kakogod se zvalo) od kompanije do kompanije se vidi u tome kako reaguje na iznenadnu potrebu za određenim tipom stručnjaka – da li će kompanija gubiti dane (i profit) čekajuće da se takav pojavi, ili će zahvaljujući anticipaciji stručnih lica HR-a upoznatih sa tehnologijom rada firme, on biti pronađen u kratkom roku. Prošli su, očigledno, dani kada se u naftnom sektoru plan radne snage pravio na godišnjem nivou, i kao takav bio rigidan i nepromenljiv.

„Talent management“, „war for talents“ (počev od kraja prošlog veka je počeo da se vodi rat za talente na globalnom nivou), „talent pool“, samo su neki od termina iz arsenala aktivnosti kompanija u borbi sa konkurencijom na svojevrsnom tržištu talentovanih i onih sa visokim potencijalom znanja i mogućnosti potrebnih za uspešan rad, na njihovom pronalaženju, animiranju, razvijanju i zadržavanju.

„Talent pipeline“ je izraz kojim se označava sistem negovanja kandidata interesantnih kompaniji, izgradnjom odnosa sa njima koji će ih približiti odluci o prihvatanju od nje ponuđenog posla. U osnovi se nalazi strateško planiranje kompanije i sistem upravljanja regrutovanjem radne snage, i što se ozbiljnije pristupi njihovom kreiranju, šanse za boljom pozicijom na poslovnom planu u odnosu na konkurente su veće. Ciljna grupa kompanija su STEM (Science, Technology, Engineering, Math) talenti, i to ne samo sa najboljih univerziteta i koledža.



„Naftne i gasne kompanije će se u budućnosti međusobno razlikovati po vremenu koje potroše na postizanju uspešnog i delotvornog upravljanja talentima“ reči su Stefani Rodžers (foto), direktorke u Accenture's Resources Operating Group.

Sve manje je ljudi koji provedu u jednoj kompaniji ceo radni vek, danas se procenjuje da je više od polovine ukupnog broja zaposlenih u svetu, zaposleno na određeno vreme. Kompanijama, posebno u naftnom i gasnom sektoru, zadržavanje iskusnih ljudi, specijalista u svojim strukama, iz napred navedenih razloga je od velike važnosti. Pribegavanje isplatama viših nagrada (akcije su zbog neizvesne vrednosti u budućnosti manje popularne od gotovog novca) uz niže osnovne plate, dodatnim profesionalnim mogućnostima i određenim povlasticama (fleksibilno radno vreme i rad od kuće kompaniju ne koštaju puno a zaposleni ih doživljavaju kao najpoželjnije) su neki od načina da se oni „privole“ na nastavak vernosti.



**Industrijska globalizacija** nosi opet svoje probleme koji se manifestuju u otvaranju i novih nalazišta na sve nepristupačnijim terenima, i novih preradbenih kapaciteta na lokacijama širom sveta, zahtevajući kvalifikovanu lokalnu radnu snagu koje i ako uopšte ima, obično nema u dovoljnom broju, te su kompanije primorane da uz velike (stimulativne) troškove angažuju nedostajuće resurse iz urbanih sredina razvijenih zemalja. Individualna mobilnost je uz visok nivo obučenosti kombinacija koja se posebno ceni i vrednuje.



Mlada generacija u SAD, u anketi rađenoj prošle godine, o svom viđenju industrije nafte i gasa, sumnja u dugovečnost fosilnih goriva smatrajući naftu i gas gorivima svojih roditelja (obnovljivi izvori su gorivo njihove generacije), a karijeru u ovom sektoru vide kao nestabilnu, rad težak, opasan i štetan po društvo. Čak dva od tri tinejdžera vide industriju nafte i gasa kao nekog ko stvara probleme a ne rešava ih. Upitani o tri prioriteta uslova u izboru posla u budućnosti, opredeljuju se za redosled: plata, dobro uravnotežen odnos posao-život i stabilnost posla/radnog mesta. Rukovodioci kompanija u sektoru, pak, smatraju da su mladim

ljudima na prvom mestu plata, na drugom tehnologija odn. tehnološki nivo kompanije, a na trećem dobar odnos posao-život. U okvirima rezultata ovog inače mnogo šireg istraživanja se sigurno kreće buduća poslovna politika tamošnjih kompanija, dobro vodeći računa o raspoloženjima, percepciji i afinitetima mladih.

Od HR službi čiji strateški značaj i ključna uloga po rast i širenje kompanija rastu, očekuju se odgovori na pitanja tipa kako na najefikasniji način organizovati zaposlene, kako mogućnosti za

napredovanje u karijeri i lični razvoj učiniti prioritarnim, kako smanjiti troškove obuke a postići ili zadržati konkurentnost, kako interese i očekivanja novih generacija kanalisati u pravcu mogućnosti koje kompanija može da ponudi i učini ih atraktivnim...

Od njihove procene i umešnosti zavisi i zadržavanje postojećeg iskusnog kadra, i priliv kako mladih na početku svoje profesionalne karijere tako i dokazanih stručnjaka iz drugih kompanija kada se za to ukaže potreba. Jer, i pored svih tehnoloških inovacija i revolucija, dronova i robota, ipak, bez čoveka to ne ide.

## AKTIVNOSTI NNKS-WPC

# Treći Simpozijum budućih lidera u naftno-gasnoj industriji održan u Beogradu

**BEOGRAD** - Nacionalni naftni komitet Srbije (NNKS-WPC) bio je, 17. septembra 2018. godine domaćin međunarodne konferencije Simpozijum budućih lidera, posvećene izazovima i transformaciji u sektoru prerade i prometa nafte i gasa.



Tema trećeg po redu Simpozijuma bila je Transformacija sektora prerade i prometa u naftno-gasnoj industriji, ali i mesto mladih stručnjaka u naftnoj i gasnoj privredi. Oni su na radionici održanoj u okviru konferencije razmenili mišljenja i iskustva o temama bitnim za buduće lidere u ovoj industriji.

Na konferenciji, organizovanoj pod pokroviteljstvom Svetskog naftnog saveta (WPC), su pored ostalih govorili organizatori skupa iz Nacionalnog naftnog komiteta Srbije, WPC, visoki predstavnici kompanija NIS Gazprom Neft, Total Srbija, MOL Grupe, Boston consulting group (BSG), Komiteta mladih Svetskog naftnog saveta, kao i predstavnici ruskog, mađarskog, španskog, iranskog i drugih naftnih komiteta.

Simpozijum je okupio oko 80 učesnika iz Srbije, Ruske Federacije, Mađarske, Irana, Španije, Kuvajta, Gane, Švajcarske, Turske, Poljske, Omana, Francuske, Velike Britanije, Hrvatske i Bosne i Hercegovine.

Otvarajući skup prof. dr Petar Škundrić, predsednik NNKS-WPC ocenio je da će na tržištu, usled brojnih promena u energetske sektoru, opstati samo kompanije spremne da se stalno prilagođavaju tržišnim trendovima i izmenama zakonske regulative.



Poručio je mladim liderima da njihov glavni zadatak treba da bude racionalno korišćenje energetskih resursa, kao i zaštita životne sredine.



U ime WPC, Pedro Miras Salamanka, potpredsednik Svetskog naftnog saveta, istakao je da se naftno-gasna privreda nalazi u periodu postavljanja novih standarda za buduću globalnu energetska scenu, gde se od mladih profesionalaca očekuje da pronalaze rešenja i odgovore.



Miras je takođe, kao predsednik Programskog komiteta WPC, najavio da će naredni Svetski naftni kongres 2020. u Hjustonu kao temu imati "Inovativna energetska rešenja", koja će imati veliki značaj za zadovoljenje potreba klijenata u narednom periodu u ovom sektoru. Takođe, ocenio je da će u narednim godinama digitalizacija značajno doprineti osluškivanju potreba potrošača koje već sada predstavljaju sve veći fokus poslovanja, a da fleksibilnost kompanija i njenih lidera treba da bude prioritet.

## Belgrade hosted the 2018 WPC Tomorrow's Leaders Symposium

**BELGRADE** - The 2018 edition of the Tomorrow's Leaders Symposium was hosted by the National Petroleum Committee of Serbia in Belgrade on 16-17 September.

The third Symposium organized under the auspices of the World Petroleum Council welcomed more than 70 participants from Serbia, Russian Federation,

Hungary, Iran, Spain, Ghana, Switzerland, Turkey, Poland, Oman, France, UK, Croatia and Bosnia and Herzegovina.

Senior industry experts and young energy professionals from both technical and non-technical backgrounds gathered to expand and exchange their understanding of today's downstream landscape transformations as focal symposium topic.

Vice President Programme of the Executive Committee of the WPC and Chairman of CPC WPC Pedro Miras Salamanca and Serbian National Committee President Petar Skundric opened the Symposium. Salamanca highlighted the role of young professionals in seeking solutions and setting new standards for the future global energy scene and announced that the 23rd World Petroleum Congress will center on innovative energy solutions.

The Symposium programme, developed in close cooperation and with support of the WPC and its Young Professionals Committee, was delivered in four panel sessions.

The overview of "Downstream Energy Outlook" session, moderated by Serbian National Committee Secretary General Goran Radosavljevic, brought together Chairman of Institute for Energy Markets and Policies Volkan Ozdemir (Turkey), CEO of AMEI Testing and Certifying Artur Thernesz (Hungary) and General Manager of TOTAL Serbia and TOTAL Adria Amila Acan Kahvecioglu (Serbia).





The session on “Transforming Oil and Gas Downstream: Gateway to Growth” was moderated by Pedro Miras Salamanca. Ivan Marten, Senior Partner & Managing Director, Energy Practice of Boston Consulting Group presented a global overview of major directions of energy transformations. Marten highlighted the changing geographical demand distribution, growing petrochemical demand, new environmental restrictions and the oil mix demand moving to middle distillates as key trends impacting today’s oil downstream. Within the session, corporate presentations on key downstream innovations and leading projects within their respective companies were delivered by Andrey Tuchnin, First Deputy CEO for Downstream of NIS Gazprom Neft Group (Serbia) and Peter Ratatics, Executive Vice President for Consumer Services at MOL Group (Hungary).

Group brainstorming workshop discussions among young professionals, moderated by participating

members of YPC WPC, were held on topics addressing the continuous need for closing the industry generation gap - innovations in academia and business cooperation mechanisms, the role of (social) media in strengthening industry attractiveness, challenges of petroleum industry transformation and future job security, retaining the talent pool and closing the gender gap to empower young women.

The Chair of the WPC Young Professionals Committee Stephane Rousselet moderated the “Innovation Transforming the Society” panel dedicated to disruptive technologies and emergence of an agile ecosystem of innovation promoters, discussed in the context of industry transformation enablers. Founder of SV Crypto Consulting Stephanie Verin (Switzerland), Djordje Djordjevic of technology entrepreneurship and innovation centre ICT Hub (Serbia) and Riverson Oppong of Global Energy Solutions (Ghana) exchanged different viewpoints,

highlighting the great transformation potential new technologies bring to industry and society as a whole and the need for strengthened collaboration mechanisms among all stakeholders.



As part of the programme, the Russian YP delegation presented the status of on-going preparations and programme of the WPC “Future Leader’s Forum” to be held in St. Petersburg in June 2019, as well as the participation opportunities the Forum offers for all young energy professionals.

***The Tomorrow’s Leaders Symposium***  
*is an event series organized under the auspices of the World Petroleum Council targeting young professionals active in the oil and gas industry. It was established as a forum to exchange views and reflect on the industry challenges among different generations in the petroleum industry stakeholder network. The event series was launched by WPC in 2014 and first two events were held in London in 2014 and Budapest in 2015, both attended by 100+ participants from over 15 WPC member countries.*

## Formiran novi saziv Komiteta mladih profesionalaca

**BEOGRAD** - Konstitutivni sastanak novog saziva Komiteta mladih profesionalaca Nacionalnog naftnog komiteta Srbije za trogodišnji period 2018-2020 održan je 5. jula 2018. u Beogradu

U skladu sa primerima dobre prakse u međunarodnoj mreži Svetskog naftnog Saveta, Nacionalni naftni komitet Srbije je formiranjem Komiteta mladih profesionalaca potvrdio snažnu posvećenost promovisanju i podršci aktivnostima mladih profesionalaca u naftno-gasnoj industriji starosti do 35 godina.



Generalna skupština Nacionalnog naftnog komiteta Srbije je 31. januara 2018. godine izabrala Nastasa Mihajlovića (LUKOIL SRBIJA) (foto) za predsednika Komiteta mladih profesionalaca, dok je konstitutivnom sednicom održanom potvrđen novi trogodišnji saziv Komiteta mladih profesionalaca, delegiranih predstavnika kompanija i institucija članica Nacionalnog naftnog komiteta Srbije.



## NIS sa uspehom radi na izgradnji „Duboke prerade“

Rafinerija nafte Pančevo sa uspehom je okončala montažu vangabaritne opreme u okviru realizacije projekta izgradnje postrojenja za duboku preradu sa tehnologijom odloženog koksovanja, kapitalnog projekta druge faze modernizacije prerađivačkih kapaciteta NIS-a.

Na gradilištu su do početka septembra uspešno podignuta dva reaktora, deo opreme u kome će se odvijati proces koksovanja. Oba reaktora visoka su po 30 metara i teška preko 200 tona i njihovo podizanje bilo je svojevrsan građevinski izazov. Od dosadašnjeg toka radova treba izdvojiti i uspešno podizanje prve rafinerijske kolone za Postrojenje za duboku preradu - reč je o tehnološkoj jedinici (DA-5308), kao i ostalih 11 jedinica vangabaritne opreme.

Sada je u Rafineriji u toku finalizacija izrade koksne peći, što takođe predstavlja jednu od ključnih tačaka projekta „Duboka prerada“. Kapacitet ove peći iznosiće više od 20 megavata. Uporedo sa ovim poslovima, na gradilištu se obavlja i niz drugih građevinskih i montažnih poslova. Aktivnosti se izvode u skladu sa zakonskom regulativom Republike Srbije i uz poštovanje najviših ekoloških i standarda bezbednosti na radu. U pojedinim trenucima na gradilištu u pančevačkoj rafineriji bilo je angažovano čak 700 radnika, a kako se obim radova na realizaciji ovog investicionog projekta bude širio, povećavaće se i broj inženjera i radnika na terenu.

Projektom „Duboka prerada“ NIS nastavlja trend neprestane modernizacije Rafinerije u Pančevu kako bi za tržište Srbije i regiona obezbedio ponudu najkvalitetnijih goriva. Ovaj projekat vredan više od 300 miliona evra jedan je od najvećih investicionih projekata u Srbiji, a nova postrojenja počće da rade u trećem kvartalu 2019. godine.



Njihov rad omogućiće optimalno iskorišćenje kapaciteta Rafinerije i povećanu proizvodnju visokokvalitetnog benzina, dizela i tečnog naftnog gasa, kao i početak proizvodnje koksa, proizvoda koji se sada uvozi u Srbiju. Glavni projektant i kompanija koja upravlja izgradnjom je međunarodna kompanija CB&I. Prednost pri izgradnji projekta pružena je domaćim izvođačima, a završetkom novih postrojenja u Rafineriji će biti otvorena i nova radna mesta.

NIS realizacijom ovog projekta takođe nastavlja sa ulaganjima u unapređenje zaštite životne sredine jer će se početkom rada novih postrojenja steći uslovi za prestanak proizvodnje mazuta sa visokim sadržajem sumpora što će ujedno omogućiti da Srbija ispuni svoje međunarodne obaveze u smislu ograničavanja korišćenja goriva koja imaju visok sadržaj sumpora. Takođe, biće unapređena energetska efikasnost Rafinerije, smanjene emisije prašastih materija i povećana bezbednost na radu.

početak rada novih postrojenja pre svega značiti veće količine najkvalitetnijih naftnih derivata domaće proizvodnje, ali ništa manje nisu značajni ni brojni ekološki aspekti projekta koji će značajno unaprediti zaštitu životne sredine što je jedan od neopozivih prioriteta NIS-a“.

Olivije Buazar, direktor projekta „Dubok prerada“, rekao je: „Realizacija kapitalnih projekata poput „Duboke prerade“ je veoma kompleksna i nosi



Povodom realizacije projekta u Rafineriji nafte Pančevo, Vladimir Gagić, direktor Bloka „Prerada“ NIS je kazao: „Modernizacija prerađivačkih kapaciteta NIS-a jedan je od strateških prioriteta naše kompanije. Realizacijom projekta „Duboka prerada“ Rafinerija nafte u Pančevu postaće jedna od najmodernijih u Istočnoj Evropi, a dubina prerade biće povećana sa 86 odsto na 99,2 odsto što je u rangu najboljih svetskih rafinerija. Za građane će

brojne izazove. Do početka septembra smo realizovali oko 1,3 miliona radnih sati, a na terenu koji je po površini sličan veličini dva fudbalska igrališta radi oko 700 radnika, osam dizalica, desetine kamiona i radnih mašina. Ova faza Projekta zahtevala je mnogo truda svih učesnika i intenzivnu koordinaciju, a tok radova pokazuje da smo na dobrom putu i da imamo razloga za zadovoljstvo realizacijom“.



## Na ime dividende NIS akcionarima isplatio gotovo 7 milijardi dinara

Kompanija NIS u ponedjeljak, 27. avgusta, šestu godinu zaredom, isplatila je dividendu svojim akcionarima, i u te svrhe je ukupno izdvojeno 6.948.003.644 dinara, što je 73 odsto više od iznosa isplaćenog na ime dividende prošle godine. U skladu sa odlukom Skupštine akcionara NIS-a održane 21. juna akcionarima je na ime dividende isplaćeno 25 odsto neto dobiti Društva koja je u 2017. godini iznosila 27.790.460.000 dinara.

akcijama ili na račune koje su dostavili prilikom prijavljivanja za besplatne akcije.

Na Dan akcionara NIS je imao 2.099.432 akcionara. Kompanija „Gasprom njeft“ je vlasnik 56,15% akcijskog kapitala NIS-a, dok 29,87% akcija poseduje Republika Srbija. Ostatak pripada građanima, zaposlenima, bivšim zaposlenima i drugim manjinskim akcionarima. Republici Srbiji će na ime dividende iz dobiti za 2017. godinu u budžet biti uplaćeno 2.075.622.325 dinara, a Republika Srbija ostvaruje i prihod na osnovu poreza koji se uplaćuje prilikom isplate dividende akcionarima.



Pravo na isplatu dividende imali su svi akcionari koji su bili upisani u Centralnom registru, depou i kliringu hartija od vrednosti kao vlasnici akcija na Dan akcionara Desete redovne sednice Skupštine akcionara NIS-a, odnosno 11. juna 2018. godine. Građanima Srbije koji poseduju akcije NIS-a je isplaćeno 36,22 dinara po akciji, što je iznos koji se dobije kada se od bruto vrednosti dividende po akciji (42,61 dinara) odbije porez od 15 odsto koji je NIS dužan da obračuna i uplati za ove akcionare pri isplati dividendi. Isplata manjinskim akcionarima obavlja se preko Centralnog registra hartija od vrednosti, na račune koje koriste za trgovanje

Kiril Tjurdenjev, generalni direktor NIS-a, izjavio je povodom isplate dividende:

„Jedan od osnovnih ciljeva Strategije razvoja NIS-a do 2025. godine je stvaranje novih vrednosti za akcionare, naše zaposlene i zajednicu u kojoj poslujemo. Pozitivni finansijski rezultati u 2017. godini omogućili su nam da akcionarima isplatimo značajno veći novčani iznos na ime dividende nego godinu dana ranije. U ovoj godini fokusirani smo na razvoj strateških projekata NIS-a kojima postavljamo temelje daljeg razvoja i obezbeđujemo profitabilnost kako bismo i u izazovnim vremenima za energetski sektor ostali siguran izvor prihoda za sve naše akcionare“.



## U prvom polugodištu 2018. godine NIS investirao 17,2 milijarde dinara

NIS grupa je krajem jula objavila konsolidovane rezultate poslovanja za prvo polugodište 2018. godine, pripremljene u skladu sa međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

U prvom polugodištu 2018. godine NIS je nastavio sa trendom pozitivnih finansijskih rezultata, a u fokusu su bile investicije u strateške projekte. Tako je u prvih šest meseci tekuće godine u dalji razvoj NIS-a uloženo 17,2 milijarde dinara, što je 72 odsto više u odnosu na prvo polugodište 2017. godine. Najviše je investirano u segment istraživanja i proizvodnje, kao i u modernizaciju prerađivačkih kapaciteta, konkretno izgradnju postrojenja za duboku preradu sa tehnologijom odloženog koksovanja u Rafineriji nafte Pančevo.

Pokazatelj EBITDA (dobit pre plaćanja kamata, poreza na dobit i amortizacije) u prvom polugodištu iznosi 24 milijarde dinara, što je šest odsto više nego u istom periodu prethodne godine. Neto dobit NIS grupe na polovini godine iznosi 11,5 milijardi dinara. Istovremeno je nastavljen i trend rasta obaveza NIS-a po osnovu poreza i drugih javnih prihoda koje u prvih šest meseci tekuće godine iznose 90,9 milijardi dinara, odnosno 17 odsto više nego prethodne godine.

NIS grupa je nastavila da poboljšava svoje rezultate i u oblasti prerade i prometa. Tako je u prvom polugodištu u Rafineriji nafte Pančevo prerađeno ukupno 1,696 miliona tona nafte i poluproizvoda što je 3 odsto više nego prethodne godine. Istovremeno je povećan i obim prometa koji je iznosio 1,665 miliona tona naftnih derivata što je 8 odsto bolji rezultat od prometa ostvarenog u prvoj polovini 2017. godine, uz rast izvoza od 24 odsto. Ukupna proizvodnja nafte i gasa u prvom polugodištu 2018. godine iznosi 661 hiljadu uslovnih tona, dok je u NIS-ovim kapacitetima proizvedeno 78.422 MWh električne energije.

Kiril Tjurdenjev, generalni direktor NIS-a, izjavio je: „U fokusu NIS-a u ovoj godini biće strateške investicije u koje ćemo uložiti oko 47 milijardi dinara, najviše od 2013. godine. Na ovaj način ćemo postaviti čvrste osnove za dalji napredak u korist naših akcionara, zaposlenih i šire zajednice. Istovremeno, i u nastavku godine ostajemo posvećeni finansijskoj disciplini, operativnoj efikasnosti i digitalnoj transformaciji poslovanja što će nam omogućiti da maksimizujemo efikasnost biznis procesa i dodatno unapredimo svoje rezultate. Na taj način, NIS će učiniti značajan korak ka ostvarenju ambicioznih ciljeva energetskeg lidera u regionu, zacrtanih Strategijom razvoja do 2025. godine“.

## Predstavljeni rezultati saradnje Grada Beograda i NIS-a

U Skupštini Grada Beograda su 21. avgusta predstavljeni rezultati višegodišnje uspešne saradnje Grada i kompanije NIS. U okviru obeležavanja 10. godišnjice programa saradnje NIS-a i lokalnih zajednica u Srbiji „Zajednici zajedno“ dve strane potpisale su Sporazum o saradnji kojim će biti nastavljena zajednička realizacija kapitalnih projekata koji doprinose poboljšanju kvaliteta života Beograđana.



Sporazum su u prisustvu predstavnika gradske uprave, kompanije NIS i medija, potpisali profesor doktor Zoran Radojičić, gradonačelnik Beograda, i Kiril Tjurdenjev, generalni direktor NIS-a.

U cilju razvoja i napretka lokalne zajednice, Beograd i NIS su tokom višegodišnjeg partnerstva zajednički realizovali brojne projekte iz oblasti obrazovanja i nauke, kulture, ekologije, sporta, kao i humanitarne aktivnosti u koje je ukupno uloženo gotovo 250 miliona dinara. Između ostalog, zajedničkim naporima uređena su tri parka u Beogradu, ulepšane gradske fasade, a značajna pažnja posvećena je ulaganjima u razvoj obrazovne infrastrukture. Kao kompanija posvećena inovacijama, NIS je podržao rekonstrukciju i opremanje učionica i laboratorija u školama i na fakultetima u Beogradu, kao i otvaranje „Mejkers spejsa“, prve naučno-zanatske radionice u Srbiji koja radi u okviru beogradskog Centra za promociju nauke. Takođe, u Beogradu su realizovane i humanitarne akcije NIS-a, među kojima nabavka osam savremenih medicinskih aparata za potrebe Univerzitetske dečje klinike „Tiršova“ i opreme za Centar za zaštitu odojčadi, dece i omladine u Zvečanskoj ulici. Pored toga, zaposleni NIS-a su u Beogradu inicirali i realizovali više volonterskih akcija među kojima su uređenje dela Botaničke bašte, parka „Đuro Strugar“, sređivanje prostora Ustanove za decu i mlade „Sremčica“, priprema novogodišnjih paketića za decu koja se leče u „Tiršovoj“ i za štíćenike Centra u Zvečanskoj ulici.

Nakon potpisivanja sporazuma profesor doktor Zoran Radojičić, gradonačelnik Beograda, izjavio je: „Čast mi je da jedna velika i uspešna kompanija, kakva je NIS, ima istu viziju Beograda kao i mi koji smo u gradskoj vlasti, a to je uređeniji, zdraviji, obrazovaniji i moderniji Beograd. Hvala vam što podržavate Beograd, ulažete u njega i nadam se da ćemo zajedno uspeti da ga učinimo još boljim mestom za život“.

Kiril Tjurdenjev, generalni direktor NIS-a, istakao je: „Pravi razvoj jedne kompanije moguć je samo ako se razvija i zajednica u kojoj ona živi i radi. Koliko je to važno za NIS, vidi se i u našoj strategiji, posebno u programu „Zajednici zajedno“. To je partnerstvo koje traje već 10 godina, a svake godine lokalne zajednice

širom Srbije dobijaju oko milion evra. Beograd, naravno, ima posebno mesto. Za nas je Beograd pouzdan partner i saradnik u mnogim projektima za dobrobit građana i ovog lepog grada. Danas, kada potpisujemo još jedan sporazum, uveren sam da će ih biti još mnogo, na zajedničko zadovoljstvo“.



Osim društveno-odgovornih projekata, NIS u Beogradu realizuje i značajne poslovne aktivnosti. Pored toga što je u Beogradu smešten Poslovni centar kompanije, NIS na teritoriji glavnog grada poseduje između ostalog i 40 modernih benzinskih stanica i upošljava više od 2.000 radnika. Grad Beograd i NIS i nadalje će nastaviti da jačaju dobru poslovnu saradnju na korist obe strane i građana prestonice. O tome svedoči i nedavno potpisani sporazum kojim će NIS Gradu Beogradu ustupiti lokaciju na Čukarici, u blizini Mosta na Adi, koja će biti iskorišćena za razvoj gradske infrastrukture.

O značaju saradnje Grada Beograda i kompanije NIS govorio je i Andreja Mladenović, pomoćnik gradonačelnika.

„Izuzetno mi je drago da sa NIS-om imamo takvu saradnju da smo već postali i partneri i prijatelji. Takođe, moram da napomenem da je to najuspešnija saradnja koju je Grad Beograd ostvario sa nekom kompanijom u proteklom periodu. Među rezultatima naše saradnje je i sporazum o ustupanju Gradu lokacije na Čukarici blizu Mosta na Adi koja je deo površine od 5,5 hektara na kojoj ćemo mi moći ubuduće da gradimo i koja je izuzetno važna za grad. Time ćemo nastaviti da radimo na koncepciji koju Beograd ima – da se spuštamo na reke i na taj način oživljavamo delove grada koji su bili zauzeti industrijskim kompleksima i delatnostima koje očigledno nisu adekvatne za te delove grada“.

**DIZEL**  
**G-DRIVE**

# MOĆNA TRANSFORMACIJA



POVEĆANA SNAGA MOTORA

POBOLJŠANE PERFORMANSE MOTORA

PROFESIONALNA ZAŠTITA SISTEMA ZA GORIVO





## ZNANJEM I POŠTOVANJEM PROPISA O BEZBEDNOSTI I O ZDRAVLJU NA RADU ČUVAMO SEBE I DRUGE

Većina kompanija, posebno one sa usvojenom strategijom korporativne odgovornosti, među prioritete u upravljanju ljudskim resursima trebale bi da postavljaju bezbednost i zdravlje zaposlenih na radu. To je posebno slučaj sa kompanijama čije su delatnosti vezane za resurse i opremu potencijalno problematične po okolinu i ljude. U tom smislu, i zakon obavezuje poslodavce da svim zaposlenima, izvođačima kao i trećim licima sa kojima saraduju omoguće bezbedne i sigurne uslove za rad i isključe svaki mogući rizik.

Osim pojedinačnih državnih zakona, ovu oblast regulišu i međunarodni standardi, posebno po određenim delatnostima i oblastima poslovanja, a preciznije ih definišu interni kompanijski pravilnici i procedure.



U okviru naše kompanije formirana je Služba za upravljanje ljudskim resursima, koja ima zadatak da pruža stručnu pomoć i predlaže Generalnom direktoru rešenja o planiranju, organizovanju i sprovođenju aktivnosti u oblasti zarada, kadrova, zapošljavanju radnika i njihovom osposobljavanju i obrazovanju. Ova Služba učestvuje i u izradi

predloga poslovne politike preduzeća i izveštava o njenom sprovođenju u oblasti zarada, kadrova i zapošljavanja, a organizuje i izradu analiza i izveštaja o ostvarivanju kadrovske politike.

U Srbijagasu, uz konsultacije ove Službe, a na osnovu Zakona o bezbednosti i zdravlju na radu, donesene su brojne odluke, pravilnici i druga interna akta koja regulišu ovu oblast, kao što su „Akt o procenama rizika na radnom mestu i u radnoj okolini“, „Pravilnik o bezbednosti i zdravlju na radu“, „Program osposobljavanja za bezbedan i zdrav rad“, i mnogi drugi. Svi ovi akti imaju za cilj da regulišu problematične oblasti bezbednosti i zdravlja na radu i daju detaljna uputstva o njihovom sprovođenju i poštovanju. Istovremeno, njima se podstiče kontinuirana edukacija iz ove oblasti i razvija kultura rada.

### Bezbedno i humano radno okruženje

Pitanje bezbednosti i zdravlje na radu podjednaka su odgovornost i obaveza i poslodavca i zaposlenog, jer poslodavac ima obavezu da definiše ova pravila i obezbedi kontinuirano praćenje njihovog sprovođenja, a obaveza zaposlenih je da se detaljno upoznaju s njima i da ih poštuju. Uz savladavanje drugih radnih zadataka, i bezbednost je nešto što se uči. Poštovanjem pravila ne ugrožavamo vlastitu bezbednost niti bezbednost drugih.

JP “Srbijagas” u svojoj organizacionoj strukturi ima i službe zadužene za oblast bezbednosti i zaštite na radu, kao i lica zadužena za njihovo

sprovedenje i praćenje. Njihova uloga ogleda se, pre svega, u sastavljanju procene rizika, monitoringu radnih uslova zaposlenih, kontroli lične zaštitne opreme i organizaciji medicinskih pregleda. Međutim, bezbednost i zdravlje na radu ne mogu biti obaveza samo naznačenih službi i lica, već je to odgovornost svih zaposlenih. Zaposleni moraju biti stručni i obučeni da reaguju u situacijama koje ugrožavaju bezbednost i zdravlje na radu, tj, u rizičnim situacijama. Humani i bezbedni uslovi rada, pravo su svakog pojedinca, i samo u zajedničkom delovanju poslodavca i zaposlenih održava se bezbedno radno okruženje bez incidenata i povreda na radu.

### Pravila za sve zaposlene

Kako bezbednost rada u velikoj meri zavisi od samih zaposlenih, uvek je važno zaposlene podsećati na neka od najvažnijih pravila kada je reč o bezbednosti i zdravlju na radu. Pre svega, obaveza poslodavca je da sve zaposlene detaljno upozna sa svim pravilima iz oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, i to kako sa zakonskim regulativama, tako i sa internim kompanijskim pravilnicima i odlukama. Od zaposlenih se očekuje da se odgovorno i stručno odnose prema opremi, sirovinama i proizvodima koji su u njihovoj nadležnosti. Takođe, zaposleni bi trebali da se pridržavaju isključivo radnih zadataka koji su vam povereni i za koje su stručno osposobljeni. Bilo bi poželjno da zaposleni redovno obavljaju sistematske preglede, a prilagođeno rizicima radnog mesta i propisima o zdravstvenoj zaštiti. U slučaju bilo kakvih nebezbednih radnih uslova, povreda, ili bolesti, zaposleni bi odmah trebali da obavestite neposrednog rukovodioca.



Bezbednost i zdravlje na radu ne odnose se samo na rukovanje komplikovanim mašinama i vozilima ili rad sa problematičnim materijama, već porazumeva i brigu o radnom okruženju, ambijentu i opremi. Kad govorimo o radnom ambijentu, svakako bi trebalo izbegavati nasilno, uznemiravajuće i uvredljivo ponašanje, i raditi na stvaranju pozitivne, afirmativne i timski orjentisane radne atmosferu.

### Timski rad –koncepcija savremenog menadžmenta

Timski rad postao je osnova reorganizacije modernih organizacija i rada uopšte. Savremena koncepcija vođenja preduzeća i te kako razume koje su prednosti uvođenja timova u organizacije, od brže i efikasnije završenog posla do povećanja produktivnosti na svim nivoima. Ovakav koncept rada zastupljen je i u našoj kompaniji, u kojoj postoje funkcionalni timovi. Neki od njih se konstituišu privremeno, a neki kao stalni, što zavisi od složenosti delatnosti. Sektori i službe unutar našeg preduzeća funkcionišu kao dobro uigrane grupe, u kojima preovladava profesionalnost i odgovornost u ispunjavanju dužnosti i radnih zadataka.



### Testiranje i merenje timskog učinka

U cilju unapređenja oblasti upravljanja ljudskim resursima, u našoj kompaniji je sprovedena anonimna anketa koja se odnosila na mišljenje zaposlenih o timovima u preduzeću, zapravo u kojoj se fazi razvoja nalaze timovi unutar našeg preduzeća. Kroz anketu je analizirano sedam celina od kojih se sastojao upitnik o timskom radu. Svaka dimenzija, odnosno celina predstavljala je jedan od segmenata bitnih za timski rad. Te celine su: uključivanje ljudi u posao, saradnja, napredak, komunikacija, organizacija, atmosfera i vođa tima.

Istraživanjem su bili obuhvaćeni radnici različitih profila. Uzorak je obuhvatao ispitanike oba pola različitih dobi, dužine radnog staža i nivoa obrazovanja, koji su obavljali različite poslove sa različitim odgovornostima. Dobijeni podaci iskorišteni su za usmeravanje budućih aktivnosti

menadžera, u smislu uticaja na pojedince u timu da budu motivisaniji za boljim obavljanjem poslova i većim strpenom zadovoljstva poslom koji obavljaju.

Budućnost mnogih kompanija zavisice u mnogome od timskog rada. Timovi obezbeđuju ispoljavanje individualnih sposobnosti kroz grupne aktivnosti. Osnovni efekti timskog rada ogledaju se u izgradnji uzajamnog poverenja među članovima, lojalnosti prema timu, zajedničkom naporu i zajedničkom traganju ka iznalaženju najboljeg rešenja. Praksa je pokazala da primena autonomnih višefunkcijskih timova za sve aktivnosti u razvoju novih proizvoda i usluga skraćuje vreme izvršavanja radnih zadataka najmanje za 75%, što je veoma značajno za savremeno poslovanje.





Analizom trenutnog stanja primene timskog rada u JP „Srbijagas“, uočen je niz pozitivnih tendencija koji ukazuju na to da su zaposleni dobro upoznati sa elementima timskog rada, i imaju u teorijsko i praktično znanje o koristima primene istog. Naime, pomenutom anketom, uočeno je takođe da je veliki procenat ispitanih u JP „Srbijagas“, imao pozitivan stav o timskom radu. Jasno je da to znatno utiče na odnose prema klijentima, a i prema zaposlenima međusobno. Rezultati ovog istraživanja treba da predstavljaju samo podlogu za dalji pravac unapređenja kvaliteta pruženih usluga i poslovnog okruženja.

Zaključujemo da zajedničkim naporom i angažovanjem, timovi treba da jačaju zajedničke norme i vrednosti, da pružaju osećaj društvenog zadovoljstva, statusa i sigurnosti. Ključnu ulogu u timskoj igri svakako imaju vođe timova. Njihov zadatak je da osim svoje stručnosti, članovima tima ponude mogućnost ličnog ostvarenja, preuzimanja odgovornosti, napredovanja, i dobijanja priznanja, što će sveukupno uticati na zadovoljstvo pojedinca na poslu ali i napredak i uspeh kompanije kao celine.





**СРБИЈАГАС**

**ПОСВЕЋЕНИ ЧИСТОЈ ЕНЕРГИЈИ**

ЈП „Србијасгас“

Народног фронта 12, Нови Сад, Србија

Тел: +381 21 481 1004, +381 21 481 2703 / Факс: +381 21 481 1305

[www.srbijagas.com](http://www.srbijagas.com)



## ČLANICE NNKS-WPC

## LUKOIL

# BRIŠEMO GRANICE IZMEĐU KONTINENATA

U mnogonacionalnom kolektivu naftne kompanije LUKOIL u tridesetak zemalja sveta, među više od 100 hiljada zaposlenih na četiri kontinenta, radi i oko 180 zaposlenih "LUKOIL SRBIJA" AD. Međutim, u sistemu benzinskih stanica LUKOIL SRBIJA posao je našlo još oko 800 ljudi.

### U skladu sa Politikom upravljanja personalom PAO LUKOIL

Rad s personalom u Društvu je specifičan i oslanja se na kompanijske standarde - Politiku upravljanja personalom PAO "LUKOIL" koja podrazumeva Funkcionalnu strategiju upravljanja personalom, Kodeks poslovne etike, Pravila korporativne kulture, kao i Socijalni kodeks PAO "LUKOIL", koji određuje principe socijalne odgovornosti Kompanije u sferi radnih odnosa. Ova politika integrisane kompanije, kakva je LUKOIL, podrazumeva visoke standarde korporativnih vrednosti, ali i nacionalnog radnog zakonodavstva.

Profesionalizam ljudi, njihov rad i zalaganje čine osnovu razvoja Kompanije. Stoga ona stremi da sačuva status poželjnog poslodavca za sve one, koji su spremni i sposobni da rade za dobrobit njenog razvoja i istovremeno se trudi da obezbedi maksimalno udobne radne uslove za svoje zaposlene.



### KORPORATIVNI PRAZNIK

Korporativni praznik kompanije LUKOIL SRBIJA – Dan zaposlenih u naftnoj i gasnoj privredi je na želju kolektiva održan u prirodi, u kompleksu „Zdravkovac“ na Rudniku. Izlet u ovaj šaroliki kraj u kombinaciji sa zanimljivim sadržajima koji su obuhvatili druženje, razonodu, nadmetanje u neobičnim društvenim igrama, upotpunio je tradicionalni svečani deo dodele priznanja dobitnicima zahvalnica za postignute uspehe u radu, savesno izvršavanje radnih obaveza, lični doprinos razvoju Društva, kao i jubilarnih nagrada zaposlenima iza kojih je dugogodišnji savestan rad i koji u tekućoj godini obeležavaju 10, 20, 30 i 40 godina neprekidnog radnog staža ili životni jubilej.



Ovom prilikom, nagrađeni su i partneri-dileri, kao i kolektivi najboljih benzinskih stanica, koji su posebno istaknuti zahvaljujući odličnim rezultatima.

Zahvalnost Ministarstva energetike Ruske Federacije za veliki lični doprinos razvoju energetskeg kompleksa i dugogodišnji savestan rad generalnom direktoru "LUKOIL SRBIJA" AD i rukovodiocu Balkanske regionalne organizacije "LUKOIL" Igoru Semeničevu u Moskvi je uručio ministar energetike RF Aleksandar Novak.



## Povećavanje nivoa socijalne zaštite zaposlenih

Neprestano povećanje nivoa socijalne zaštite zaposlenih ostvaruje se kroz tesnu saradnju sa sindikalnom organizacijom koja deluje u kompaniji LUKOIL SRBIJA. Na osnovu ove saradnje početkom 2018. godine je potpisan novi Kolektivni ugovor. I u domenu partnerstva u oblasti organizacije obuke personala, zapošljavanja mladih kadrova, razmene kadrova, saradnja sa sindikatom počiva na standardima koje je ustanovila matična kompanija. Naime, LUKOIL je jedina ruska kompanija koja ima zaključen Sporazum o saradnji sa Međunarodnom organizacijom rada, a posredno, kroz jedinstveni nastup svih sindikata Grupe "LUKOIL" i lokalna sindikalna organizacija ulazi u sastav ove međunarodne asocijacije.



## Motivacija i usavršavanje

U organizacionoj jedinici za personal Društva "LUKOIL SRBIJA" kao glavni zadaci postavljeni su: motivisanost svakog radnika za dostizanje ciljeva kompanije, sposobnost da se objektivno proceni stepen postignutih rezultata, pravedno nagrađivanje za dostignuća te planiranje obuka i razvoja personala. Ovi postulati su u uzajamno-posledičnoj vezi sa povećanjem rezultativnosti rada na svim nivoima, angažovanjem najstručnijih kadrova i, zatim, efikasnog korišćenja njihovog potencijala, sve u cilju izgradnje efikasne i dinamične organizacije koja se permanentno razvija.

Da bi sistem mogao da funkcioniše optimalno, neophodno je neprekidno stručno usavršavanje koje daju zaposlenima mogućnost napredovanja u karijeri. Prilika da se ovlada novim veštinama, sama po sebi nije dovoljna bez programa provere znanja.

Stoga se u LUKOIL SRBIJA kontinuirano odvija obrazovni proces u dva centra u Srbiji – u Beogradu i Nišu. Ovde se sprovodi obuka personala koji radi na maloprodajnim objektima.

Osnovni pravci rada u oblasti razvoja personala su uvođenje savremenih metoda pripreme personala, formiranje korporativnih i ciljnih programa obuke, razvoj sistema obuke na daljinu, saradnja sa visokoškolskim ustanovama.



Svake godine preko 50 odsto ukupnog personala u organizacijama Grupe „LUKOIL“ prolazi obuku po različitim programima usavršavanja i prekvalifikacije te učestvuje u seminarima i treninzima. Kao i u svim ostalim segmentima LUKOIL SRBIJA prati ovaj trend.

Posebna pažnja se poklanja poštovanju standarda u oblasti industrijske bezbednosti, protivpožarne zaštite, zaštite na radu i ekologije. Kontinuirano se organizuju vežbe na naftnim bazama Društva i sprovode praktične provere svih zaposlenih u gašenju požara, u skladu sa Zakonom ZOP RS.

### SPORTSKE IGRE BMRO LUKOIL

Tradicionalni sportski susreti preduzeća Grupe "LUKOIL" iz balkanskog regiona održani su u Crikvenici od 19. do 22. aprila. I ove godine specijalnom pozivu da učestvuje u manifestaciji odazvala se sedamnaestočlana delegacija SBN „LUKOIL“ Bugarska. Oko 140 zaposlenih takmičilo se u 26 sportskih disciplina u muškoj, ženskoj i mešovitoj konkurenciji.

## Širok spektar obuka

Budući da je Beograd centar Balkanske regionalne organizacije, načela upravljanja personalom se uspešno primenjuju i u Hrvatskoj, Makedoniji i Crnoj Gori. Ove godine je otvoren prvi Centar za obuku u „LUKOIL Montenegro“. Planirano je da do kraja godine, svi zaposleni na benzinskim stanicama (140) prođu obuku prema utvrđenom programu. Ovaj program obuke je već primenjen i periodično se obnavlja u organizacijama LUKOIL-a u Srbiji i Hrvatskoj.



U proteklih pet godina u LUKOIL SRBIJA obukom je obuhvaćen personal na različitim nivoima. Organizovano je više od 500 različitih vidova obuka koje je pohađalo preko 3.500 polaznika. Velika pažnja se poklanja razvoju mladih stručnjaka.

Organizovan je Savet mladih specijalista koji funkcioniše već 15 godina. Na svake tri godine mladi specijalisti iz organizacija Balkanske regionalne organizacije „LUKOIL“ učestvuju na skupovima koje organizuje PAO „LUKOIL“.

Svake druge godine PAO „LUKOIL“ na teritoriji RF organizuje konkurs „Najbolji u struci“ na kojem se takmiče zaposleni iz različitih oblasti delatnosti kompanije iz svih njenih organizacija. Zahvaljujući ovome zaposleni stižu nova znanja i iskustva i upravo

takva ulaganja u personal omogućavaju razvoj i rast kompanije, ostvarivanje dobrih rezultata i ključnih ciljeva kompanije. Razvijajući nova poznanstva između zaposlenih LUKOIL briše granice između zemalja i kontinenata.

### NEŠKAKIDAŠNJI LET NA IVICI STRATOSFERE

Zahvaljujući nagradnoj igri LUKOIL SRBIJA predstavnici naše zemlje nedavno su prvi put učestvovali u programu Kosmičke ekskurzije sa letom u bestežinskom stanju u Kosmičkom centru nedaleko od Moskve. Među putnicima u avionu - laboratoriji tipa Iljušin, kojim lete i ruski kosmonauti, našao se



pobednik nagradne igre iz Srbije Aleksandar Bjelić. Na Kosmičku ekskurziju povela ga je naša poznata glumica Sloboda Mićalović koja je bila zaštitno lice ove promotivne kampanje kompanije LUKOIL SRBIJA.

„Let u bestežinskom stanju je neizrecivo iskustvo, nisam mogao da pretpostavim šta me očekuje. U 14-članoj međunarodnoj grupi sam predstavljao svoju zemlju i postao prvi Srbin koji je prišao do ivice

Stratosfere u programu kojem pruža podršku ruski RosKosmos, istakao je Bjelić i nastavio: „Ovim je LUKOIL pokazao da je velika kompanija i zahvalan sam na ovakvom iskustvu.“



LUKOIL "ECTO Diesel".  
Navikni se da budeš snažniji.



**PORSCHE**

PREPORUČUJE







**REDAKCIJA:**

Glavni i odgovorni urednik: Prof. dr **Slobodan Sokolović**

Izvršni urednik: **Dušan Daković**

Novinar, stručni saradnik: **Vladimir Spasić**

email: [nnkspres@wpcserbia.rs](mailto:nnkspres@wpcserbia.rs)

NNKS, Resavska 13-15 Beograd