

STANTON CHASE

# CEO upitnik 2015

Strategija upravljanja

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

*Your Leadership Partner*



## Opšti prikaz

Naš najnoviji *CEO* upitnik baziran je na pet oblasti: upravljanje ljudima, razvoj tržišta, upravljanje rizikom, *MIS (Management Information System)* i lični razvoj.

Kao i svake godine u našoj anketi učestvovali su, pored domaćih rukovodilaca, i *CEO*-ovi koji dolaze iz drugih zemalja, a rade u Srbiji, čime je slika trenutnog stanja potpuna.

Najveći broj *CEO*-ova koji su učestvovali u anketi je preko 10 godina na rukovodećoj poziciji, a najviše učesnika ankete dolazi iz finansijskog sektora, sektora robe široke potrošnje, tehnologije i industrije. Ono što je važno je činjenica da su predstavnici svih sektora, uključujući i državne institucije uzeli učešće tako da imamo sveobuhvatan uvid u mišljenje čelnih ljudi naših kompanija, javnih preduzeća i vladinih institucija.

## Upravljanje ljudima

Većina ispitanika, njih 51% svoj stil rukovođenja opisuje kao liberalni, a samo 3% kao autokratski. Možemo zaključiti da se *CEO*-ovi odlučuju za delegiranje autoriteta i stvaranje klime u kojoj su svi zaposleni ravnopravni, od njih se očekuje da imaju inicijativu i mogu dati svoj doprinos odlučivanju bez obzira na mesto u hijerarhiji.

Lični primer, doslednost i jasno definisana pravila su za većinu ispitanika najznačajniji kada je reč o rukovođenju ljudima. Autoritativnost je izbor najmanjeg broja rukovodilaca što je i očekivano, ako uzmemo u obzir da je taj stil rukovođenja najmanje zastupljen u kompanijama u Srbiji.

Razvoj talenata je deo ciljeva većine rukovodilaca. Ovakav podatak nas upućuje na zaključak da je upravljanje talentima strateška aktivnost velikog broja kompanija, kojoj se pristupa planski i u koju je uključen veliki broj ljudi.

Većina ispitanika na motivaciji zaposlenih najviše radi kroz individualne i grupne sastanke sa rukovodiocima i kroz neformalna okupljanja. Formalni oblici motivisanja (formalni sastanci sa svim zaposlenima, jasno definisan sistem nagrađivanja...) svakako su prisutni, ali u manjoj meri i njihov značaj je veći kada je reč o komunikaciji sa zaposlenima koja se najčešće odvija preko rukovodilaca, putem *e-mail*-a i upravo kroz formalne sastanke.

## Razvoj tržišta

Jačanje konkurencije, veća edukovanost i konkretniji zahtevi potrošača, sporije sklapanje poslova, kao i nepovoljnija zakonska regulativa su trendovi koje ispitanici prepoznaju na tržištu u protekloj godini. Uprkos pomenutim preprekama, kompanije se konstantno trude da poboljšaju poziciju na tržištu, privuku nove i zadrže postojeće kupce/korisnike usluga. Većina njih to radi uvođenjem novih proizvoda i usluga, kao i smanjenjem troškova.

Upravo je inoviranje proizvodnog/uslužnog portfolija pored unapređenja kvaliteta i davanja različitih pogodnosti klijentima strategija koju najveći broj kompanija primenjuje prilikom plasiranja proizvoda/usluga na tržište. Zbog izuzetnog značaja inovacija, pitali smo *CEO*-ove na koji način utiču na razvoj novih proizvoda i usluga. Većina njih to čini prilagođavanjem zahtevima tržišta i kroz *R&D*, dok jako mali procenat kompanija nema slobodu inovacija.

Zanimalo nas je i kakva su predviđanja *CEO*-ova kada je reč o tržišnim trendovima za narednu godinu. Većina njih, 60%, smatra da će poslovanje stagnirati, 21% da će opadati, a 18% *CEO*-ova je bilo optimistično i ocenilo da postoje značajne šanse za porast poslovanja u narednoj godini.

## Upravljanje rizikom

U najvećem broju kompanija ceo menadžment tim je zadužen za upravljanje rizicima, a u manjem broju samo *CEO*. Zanimalo nas je sa kojim rizicima se kompanije najčešće susreću. Definitivno su to makroekonomski rizici, dok su na drugom mestu mikroekonomski rizici i nepoštovanje pravne regulative.

Apsolutna većina ispitanika je delimično ili u potpunosti zadovoljna brzinom reagovanja/strategijom reagovanja kompanije na rizične situacije. U najvećem broju komentara, *CEO*-ovi naglašavaju značaj procene vremena, vrste i nivoa angažovanja, kao i to da je ovaj proces neophodno kontinuirano unapređivati.

Na pitanje koja od mera upravljanja rizicima u kompaniji bi mogla da bude drugačija, *CEO*-ovi su izdvojili sledeće: sama procena rizika mora biti značajno unapređena; povećanje prosečne količine znanja u sistemu; više lokalne fleksibilnosti; manje pritiskanja za provere pri ulasku u posao sa novim klijentom, to usporava proces; mere profitabilnosti, upravljanje troškovima sirovina; *IT*; jačanje svesti o rizicima.

*Your Leadership Partner*

## ***MIS (Management Information System)***

Kada je reč o *MIS*-u, u većini kompanija je on veoma razvijen ili je na zadovoljavajućem nivou. Jedan od razloga je sigurno to što preko 50% kompanija konstantno ulaže u *MIS*, a u preko 25% kompanija ulaganja su regulisana na nivou grupe.

Brže reagovanje ka tržištu, prilagođavanje različitih izveštaja i praćenje efikasnosti zaposlenih, su mogućnosti *MIS*-a koje ispitanici najviše cene kada je donošenje operativnih odluka u pitanju. Kada su strateške odluke u pitanju *MIS* se pokazao najefikasnijim za definisanje *KPI*-eva, ali i za prilagođavanje proizvoda/usluga ka specifičnim potrebama klijenata. Mali procenat kompanija (6%) ne koristi *MIS*.

## **Lični razvoj**

Većina *CEO*-ova u Srbiji smatra da je samostalno angažovanje najzaslužnije za njihov napredak na trenutnoj poziciji, a prati ga učestvovanje u različitim projektima na nivou grupe. Preko 90% ispitanika ima plan za razvoj karijere i zadovoljni su njime, po čemu se može zaključiti da većina kompanija u Srbiji razmišlja o razvoju karijera čelnih ljudi.

Formalno obrazovanje i rad sa mentorom unutar kompanije su načini na koje *CEO*-ovi najčešće razvijaju svoje veštine. Pored toga, istakli su značaj učenja kroz praksu, kao i neformalno učenje.

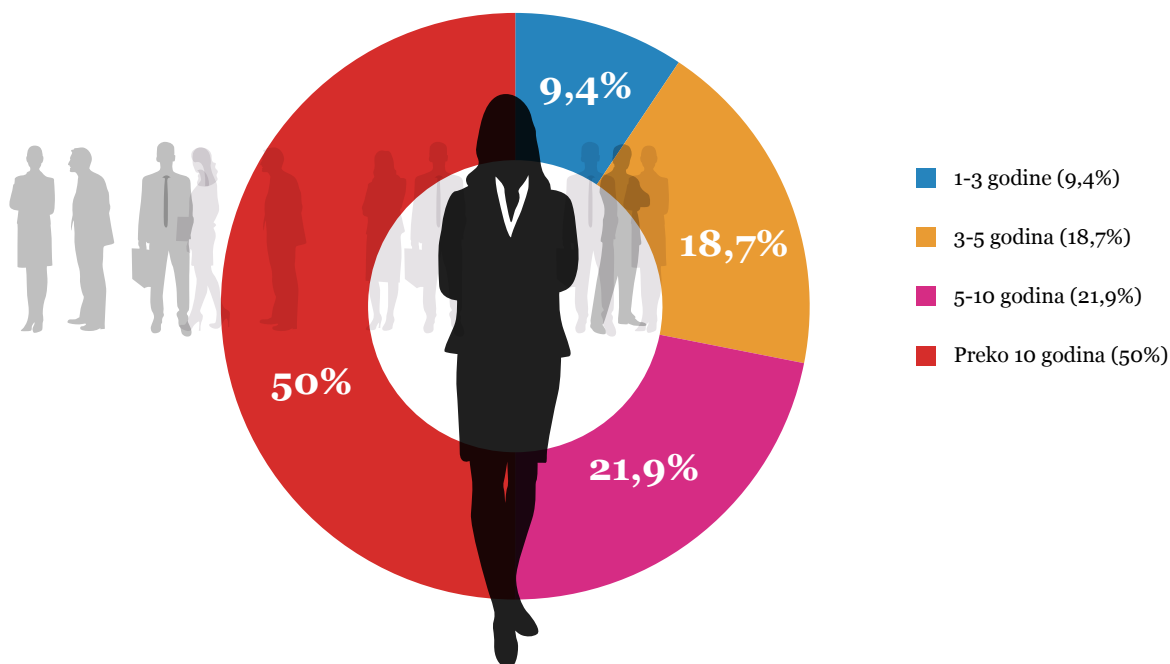
Kada je reč o obukama, kao načinu unapređenja veština, polovina ispitanika je prošla između jedne i tri obuke u protekloj godini, a 25% ispitanika nijednu.

Posebno nas je zanimalo da li *CEO*-ovi imaju formalnu ocenu rada, kao dodatni vid mogućnosti za usavršavanje veština. Potvrđan odgovor smo dobili od 64% *CEO*-ova, što nas upućuje na zaključak da formalna ocena rada nije uvek zastupljena na najvišem hijerarhijskom nivou, a to može biti i uzrok samostalnog angažovanja u vezi sa razvojem.

## Rukovodeće iskustvo

Većina ispitanika je na rukovodećoj poziciji preko 10 godina.

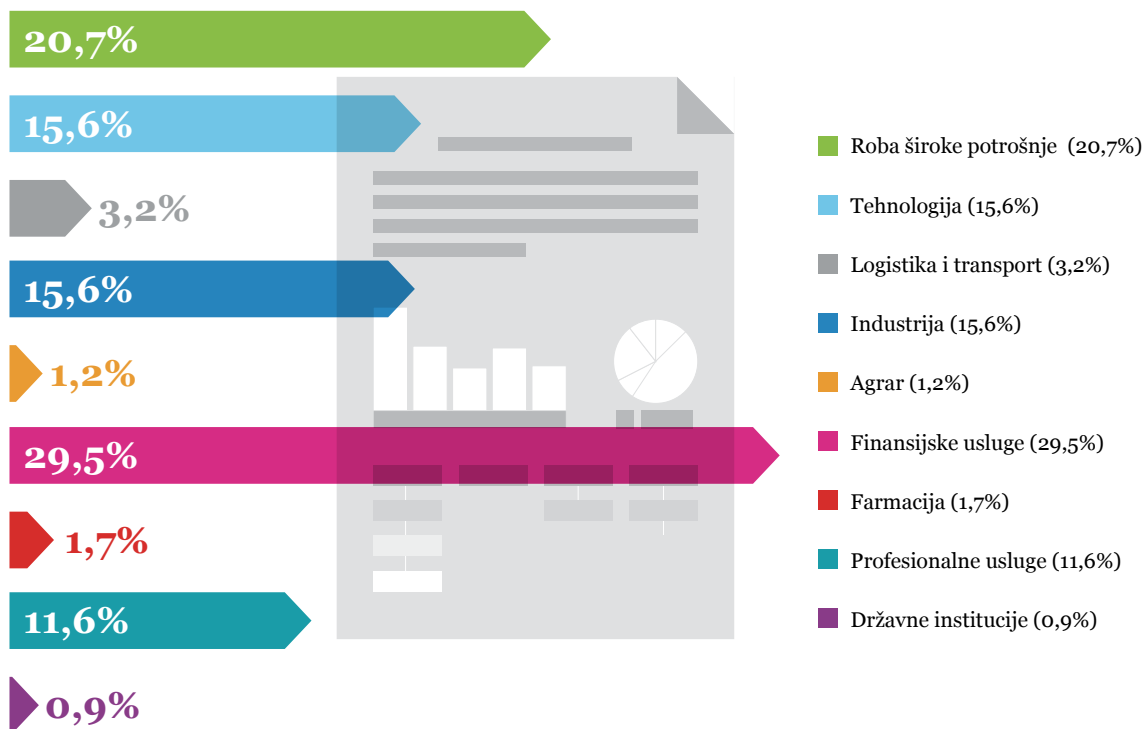
### 1. Koliko dugo ste na rukovodećoj poziciji?



## Industrijski sektori koji su zastupljeni u upitniku

Najveći broj ispitanika dolazi iz sektora finansija, robe široke potrošnje, industrije i tehnologije.

### 2. U kojoj industriji radite?

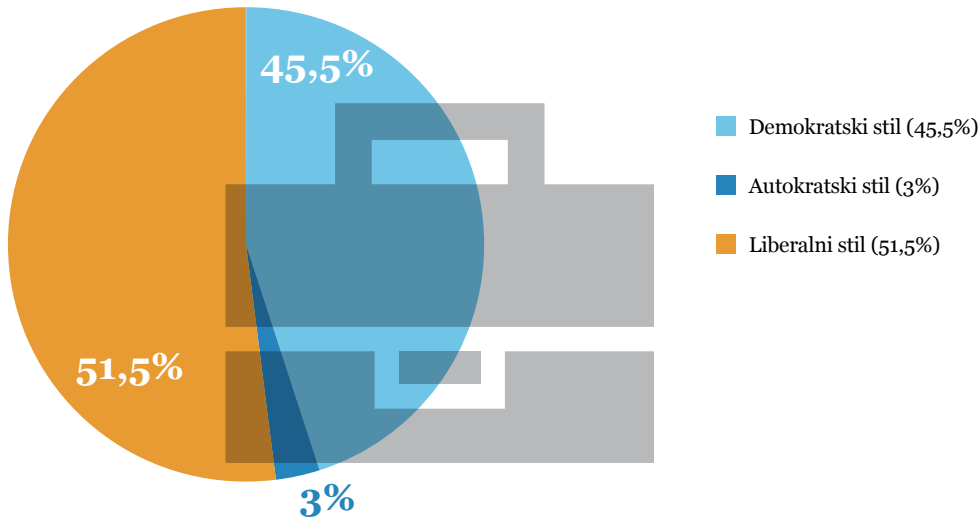


*Your Leadership Partner*

# Upravljanje ljudima

Više od polovine ispitanika primenjuje liberalni stil rukovođenja, nešto manje demokratski, dok je autokratski stil najmanje zastupljen.

## 3. Kako biste najpre opisali svoj stil rukovođenja?

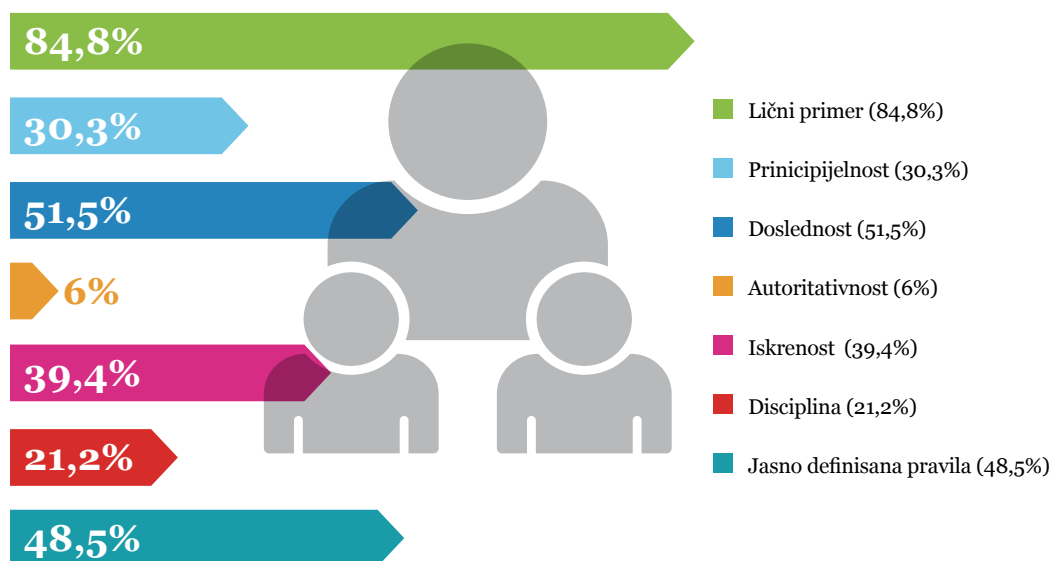


Molimo obrazložite:

- Rad u uslovima u kojima svako može da iznese svoje mišljenje bez straha da li je to u skladu sa očekivanjima nadređenog.
- Jasna postavka posla, podela posla i odgovornosti, jasno postavljeni ciljevi, kompetentnost saradnika.
- Zaposleni (uključujući i rukovodioce sektora) imaju određene "slobode" u odlučivanju i razvoju svog odeljenja (samim tim i odgovornost za svoj rad).
- Ljudi mogu da izaberu sopstveni stil upravljanja sve dok se postižu KPI-evi i poštuje se korporativna kultura. U dve reči: treba biti skroman i gladan istovremeno.
- Dugo pripremam odluke uz konsultacije sa širokim krugom saradnika, a na kraju samostalno donosim odluke.
- „walk the talk“
- Osnova je dobra komunikacija, slobodna razmena ideja i participacija svih. Svaki dan učimo jedni od drugih i trudimo se da nam radna atmosfera omogući da sa osmehom svakog jutra dolazimo na posao.
- Spremnost da se odluke donesu, ali istovremeno razvoj menadžment tima i njihovih leaderskih sposobnosti. Delegiranje zadataka i projekata sa jasnim željenim rezultatima, a istovremeno davanje slobode u odlučivanju.
- “Servant leadership” – Rukovodstvo je stvar služenja, a ne dominacije. Ideja je da pomognete vašim zaposlenima da budu uspešni, jer kada su oni uspešni onda ste i vi. Test uspešnosti rukovodstva je odgovor na pitanje. Da li su vaši zaposleni slobodniji, mudriji i autonomniji?
- Demokratski dok se dogovaramo šta ćemo, a autokratski za izvršenje dogovora. Liberalni u prihvatanju novih ideja. Sva tri.
- Svačije mišljenje je dobrodošlo. Spreman sam svakoga da saslušam pre donošenja odluke. Preispitujem sebe i druge da li je to najbolje rešenje koje smo mogli da donesemo.
- Podstičem inicijativu, ličnu odgovornost i otvorenu diskusiju pre donošenja odluke.
- Uzimam u obzir mišljenje mojih kolega i diskutujemo svaki put kada se ne slažemo oko stava.
- Volim i podstičem različita mišljenja. Odluke proizilaze iz poređenja i procene različitih mišljenja. Dozvoljavam nezavisnost direktno podređenih.
- Liberalni – Zasnovan je na analiziranju, slušanju, a zatim donošenju odluke. Jedna osoba donosi odluku. Ne treba svaki proces da zavisi od CEO-a, a takođe postoji i proces identifikovanja pravog centra odgovornosti unutar korporativne strukture za svaki proces.
- Uključivanje prilikom donošenja odluke, zahtevanje učinka i discipline u upravljanju uz podršku stalne komunikacije i povratne informacije.

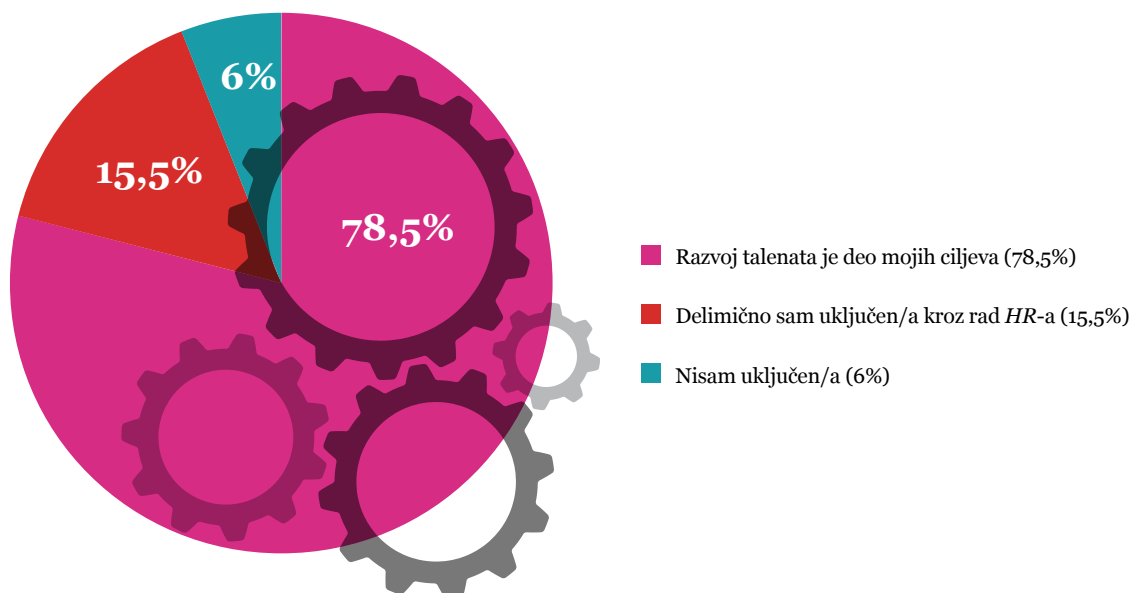
Kada je reč o rukovođenju ljudima, *CEO*-ovi su istakli značaj pružanja ličnog primera zaposlenima, doslednost, jasno definisana pravila i iskrenost.

#### 4. Šta je za vas najvažnije u rukovođenju ljudima?



Raduje činjenica da je većini razvoj talenata deo ciljeva i da rukovodioci aktivno rade na pripremi nasljednika.

#### 5. U kolikoj meri ste uključeni u razvoj talenata?

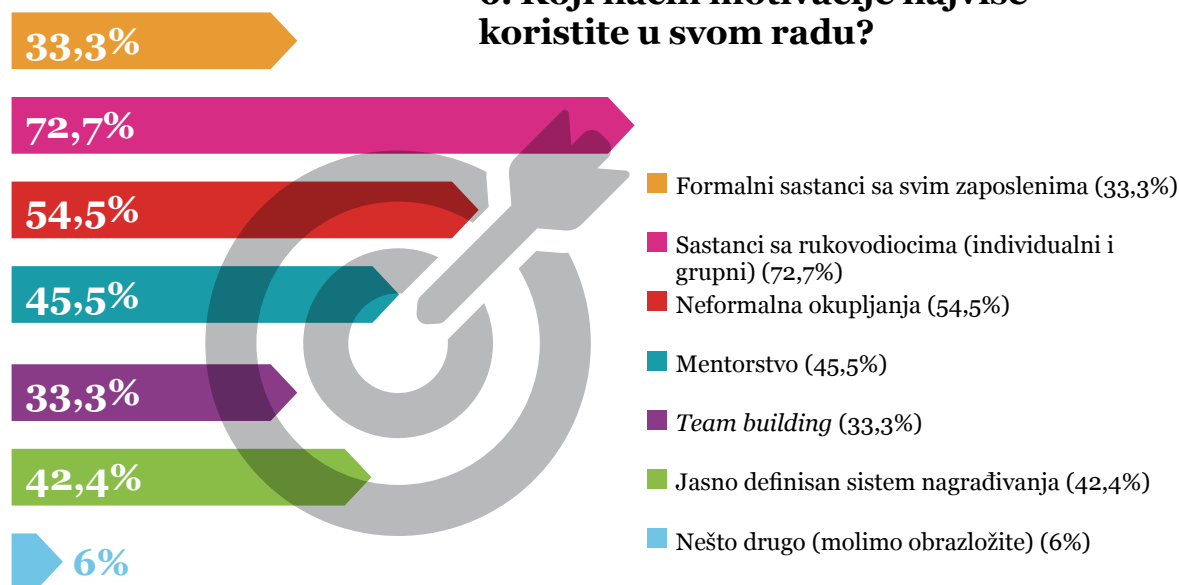


*Your Leadership Partner*

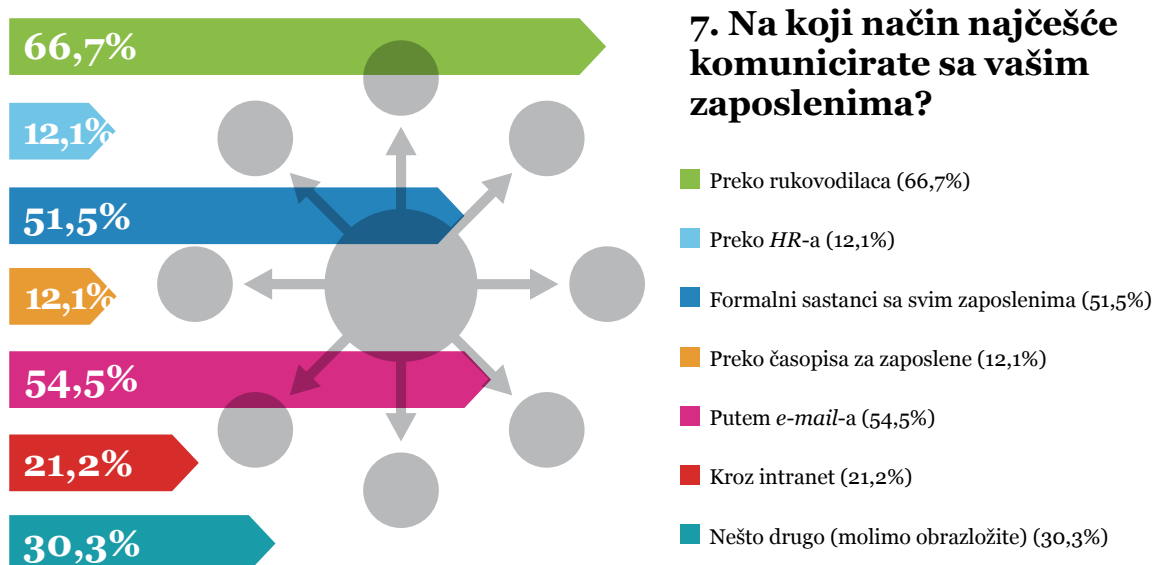


Individualni i grupni sastanci sa rukovodiocima su najčešći načini motivacije zaposlenih.

## 6. Koji način motivacije najviše koristite u svom radu?



Generalni direktori u Srbiji najčešće sa zaposlenima komuniciraju preko rukovodilaca, putem e-mail-a i kroz formalne sastanke sa svim zaposlenima.



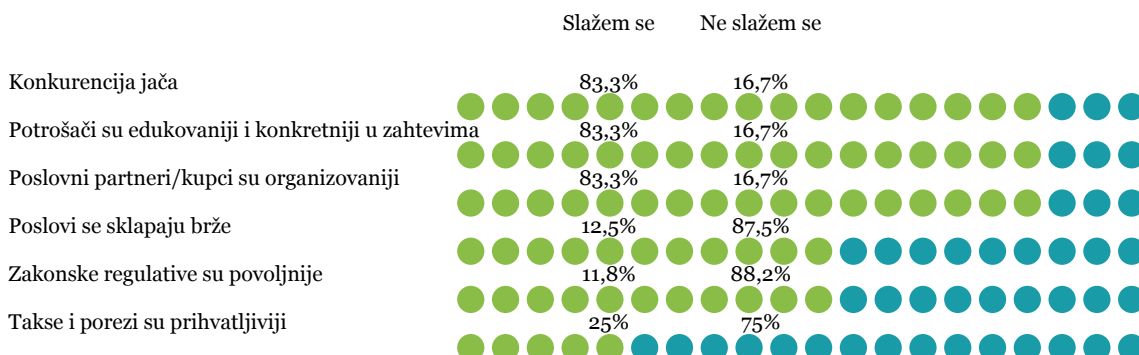
Komentari:

- Direktno, kroz neformalne razgovore.
- Lična komunikacija, odlazak na kafu i opušteni razgovor na komplikovane teme, izbegavanje "monkey management"-a putem motivisanja zaposlenih da uvek obezbede sopstvene predloge i nekoliko solucija problema.
- Telefonski i neposredno.
- I u direktnim svakodnevnim kontaktima.
- Telefonom ili licem u lice.
- Usmeno, na formalnim i neformalnim sastancima.
- Kroz razgovor.
- Otvorena vrata, sastanak svih zaposlenih, imam plan komunikacije na dole, na gore i horizontalno.
- Neformalni lični i grupni razgovori.
- Putem neformalnih razgovora.

## Razvoj tržišta

Jačanje konkurencije, veća edukovanost i konkretniji zahtevi potrošača, sporiji dogovori oko poslovne saradnje, kao i nepovoljnija zakonska regulativa su trendovi koje ispitanici prepoznaju na tržištu u protekloj godini.

### 8. Kako procenjujete promene na tržištu u poslednjih godinu dana?

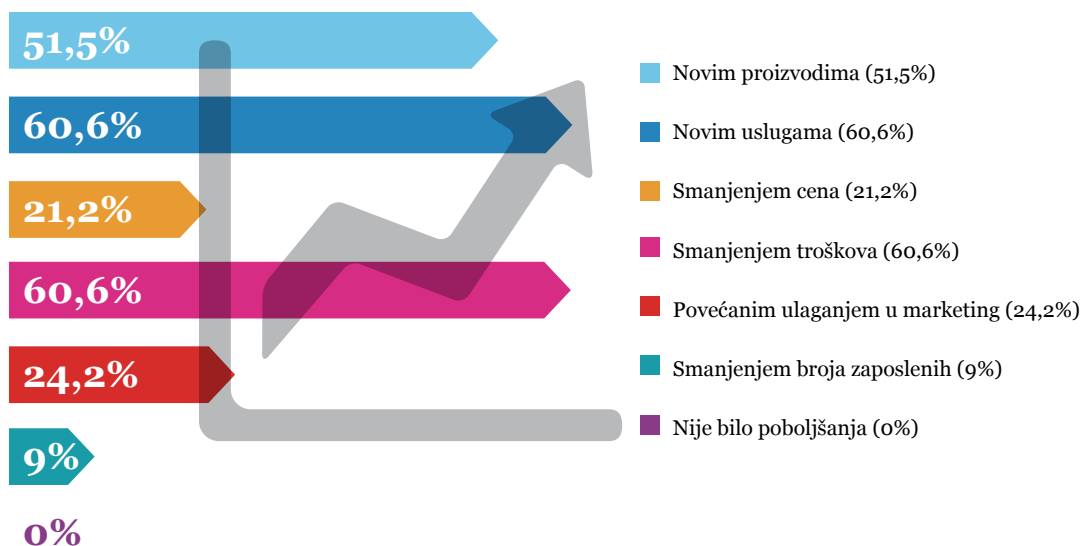


#### Komentari:

- Ne ocenjujem pozitivnom poslovnu klimu.
- Još mnogo stvari treba da se uradi u OBRAZOVANJU kako u javnom tako i u privatnom sektoru. Investicije stagniraju, a legislativa se sporo menja ka evropskim standardima.

Potpuno očekivano, preko 50% ispitanika je na poboljšanje poslovanja u protekloj godini pokušala da utiče pružanjem novih usluga i proizvoda i smanjenjem troškova.

### 9. Na koji način ste uticali da dođe do poboljšanja poslovanja u poslednjih godinu dana?



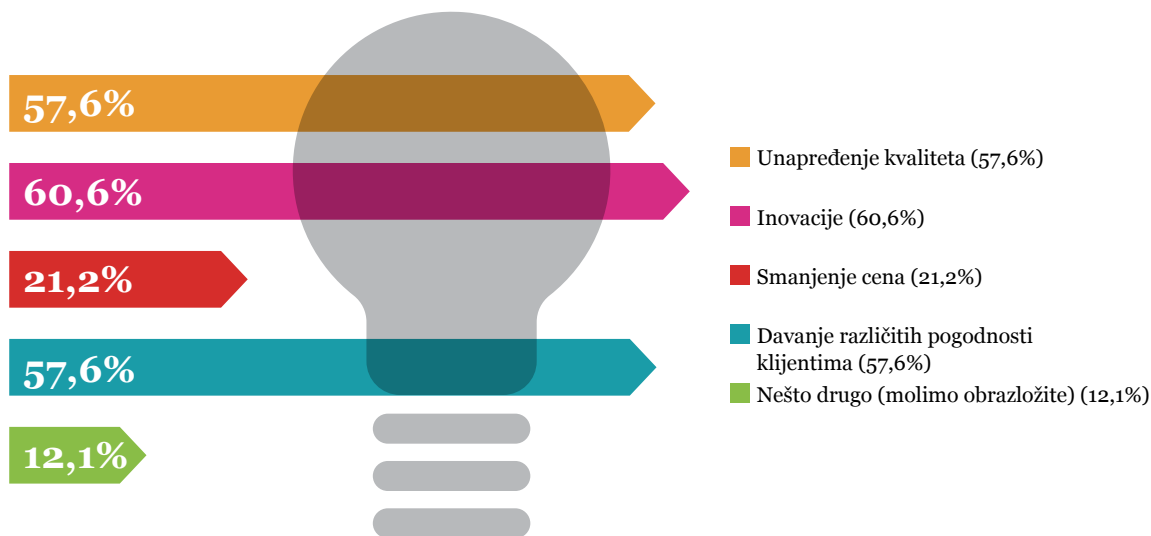
#### Komentari:

- Rezultati rada u 2015. godini su pad kamatnih stopa na dinarskom tržištu za čak 4 p.p.
- Renovirali smo prodavnice (energetska efikasnost), uveli ozbiljan program lojalnosti, podigli kvalitet marketinga.
- Dodatno "pricing". Povećanje cene proizvoda koji su manje ostljivi na poskupljenje.
- U stvarnosti najveći trud je uložen u INVESTIRANJE u ZAPOSLENE, u SARADNJU sa svim zainteresovanim stranama i na poboljšanje našeg NIVOA USLUGE.
- Nove usluge, novi kanali distribucije i poboljšani učinak postojećih uz podršku digitalne evolucije našeg operativnog modela.

Your Leadership Partner

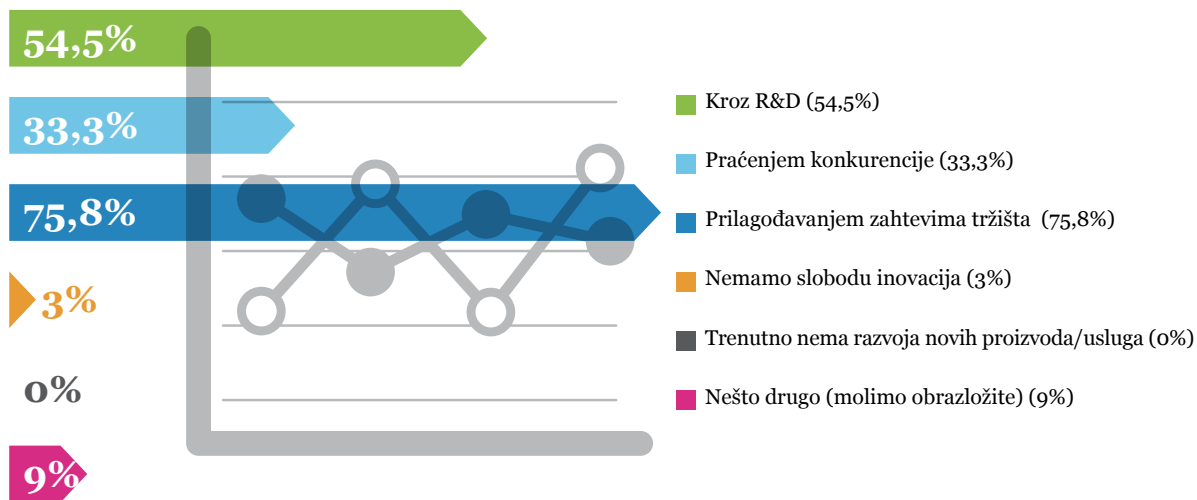
Inovacije, kao i unapređenje kvaliteta i davanje različitih pogodnosti klijentima su strategije koje rukovodioci u Srbiji primenjuju u plasmanu proizvoda/usluga na tržište.

## 10. Koju strategiju primenjujete u plasmanu proizvoda/usluga vaše kompanije na tržište?



Više od tri četvrtine ispitanika se slaže da je prilagođavanje zahtevima tržišta najbolji način uticaja na razvoj novih proizvoda/usluga.

## 11. Na koji način utičete na razvoj novih proizvoda/usluga?

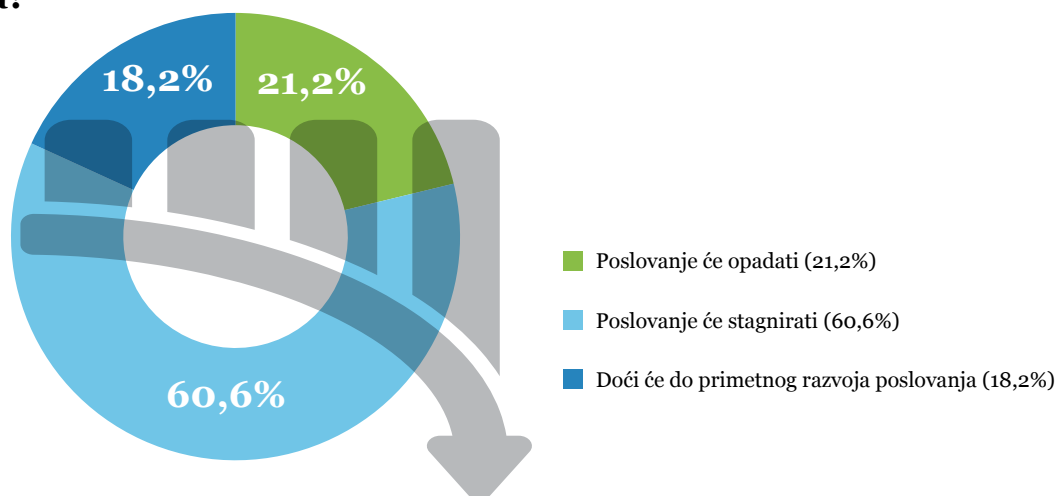


### Komentari:

- Stvaranjem ambijenta koje karakteriše makroekonomska stabilnost i izvesnost.
- Sve počinje od sposobnosti da prepoznate poslovnu mogućnost. To se dešava kod potrebe krajnjeg kupca. Tek tada treba dati R&D-ju domaći zadatak za razvoj.
- Koristimo ekspertizu unutar naše evropske grupe i prilagođavamo je lokalnom.

Nažalost predviđanja o tekućoj godini nisu suviše optimistična i očekuje se stagnacija.

## 12. Kakva predviđanja imate za tržište Srbije u narednih godinu dana?



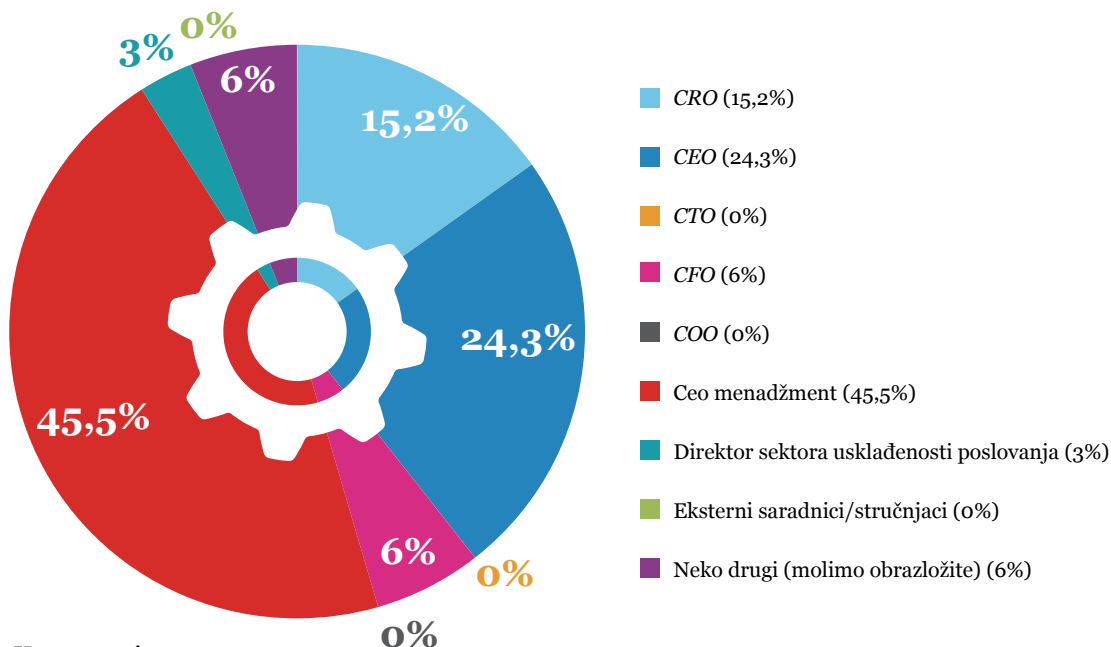
Komentari:

- Ako reforme budu ozbiljno sprovedene mora doći do preusmeravanja novčanih tokova od potrošnje prema investicijama, a to će uticati na naš biznis.

## Upravljanje rizikom

U najvećem broju kompanija ceo menadžment tim je zadužen za upravljanje rizicima, a u manjem broju CEO.

## 13. Ko je odgovoran za upravljanje rizicima u vašoj kompaniji?



Komentari:

- CCO, Chief Controlling Officer.

- Board of directors. Svako planira rizike u domenu svoje odgovornosti. Posle se kroz internu diskusiju dogovorimo šta treba da ulazi u godišnje budžetsko planiranje (P&L).

*Your Leadership Partner*

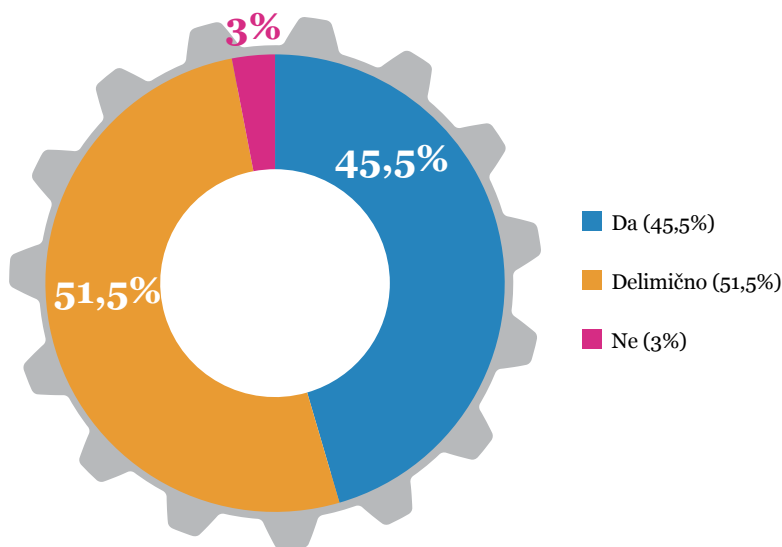
Više od polovine ispitanika najčešće se u poslovanju susreće sa makroekonomskim rizicima. Ističu se i nepoštovanje pravne regulative, kao i mikroekonomski rizici.

#### 14. Sa kojim rizicima se najčešće susrećete u poslovanju?



Apsolutna većina ispitanika je u potpunosti ili delimično zadovoljna reagovanjem/strategijom reagovanja kompanije na rizične situacije.

#### 15. Da li ste zadovoljni brzinom reagovanja/strategijom reagovanja vaše kompanije na rizične situacije?



##### Komentari:

- Unapređujemo procese i usvojene kontrole, shvatamo to kao kontinuirani proces.
- Da bi bili efikasni potrebno je tačno odmeriti vreme, vrstu i nivo angažovanja, a ponekad nije moguće tačno proceniti sva tri elementa poslovne odluke.
- Ne zavisi od mene.

## 16. Koja od mera upravljanja rizicima u vašoj kompaniji bi mogla da bude drugačija?

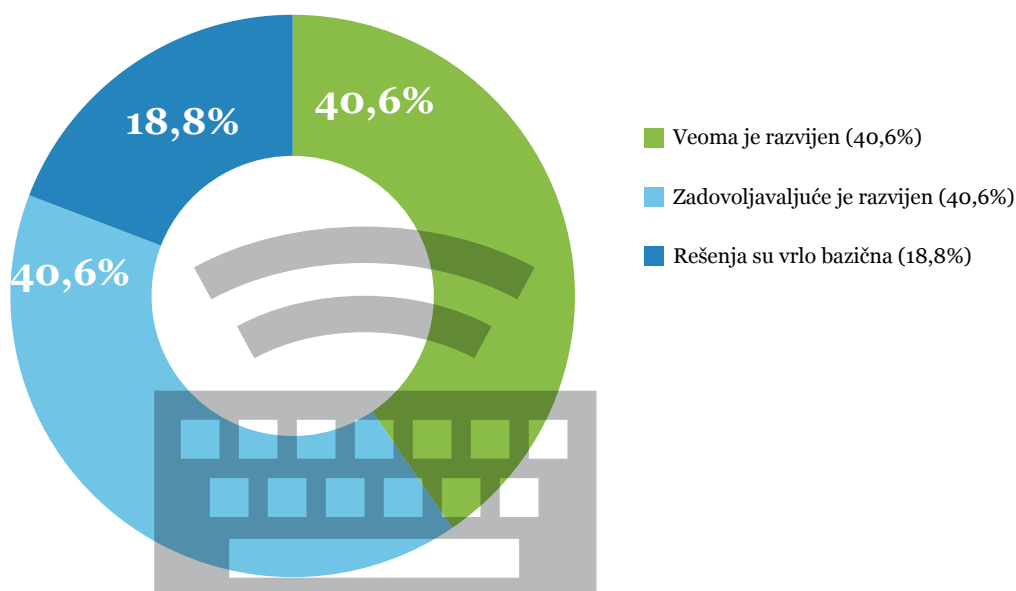
*Komentari:*

- Sama procena rizika mora biti značajno unapređena.
- Povećanje prosečne količine znanja u sistemu.
- Više lokalne fleksibilnosti.
- Zadovoljni smo.
- Manje pritiskanja za provere pri ulasku u posao sa novim klijentom, to koči posao.
- Mere profitabilnosti, upravljanje troškovima sirovih materija.
- IT.
- Svest o rizicima.

## MIS (Management Information System)

Mišljenje o razvijenosti MIS-a u kompanijama ispitanika je podeljeno. U nešto manje od petine kompanija postoje samo bazična rešenja.

### 17. U kojoj meri je MIS razvijen u vašoj kompaniji?



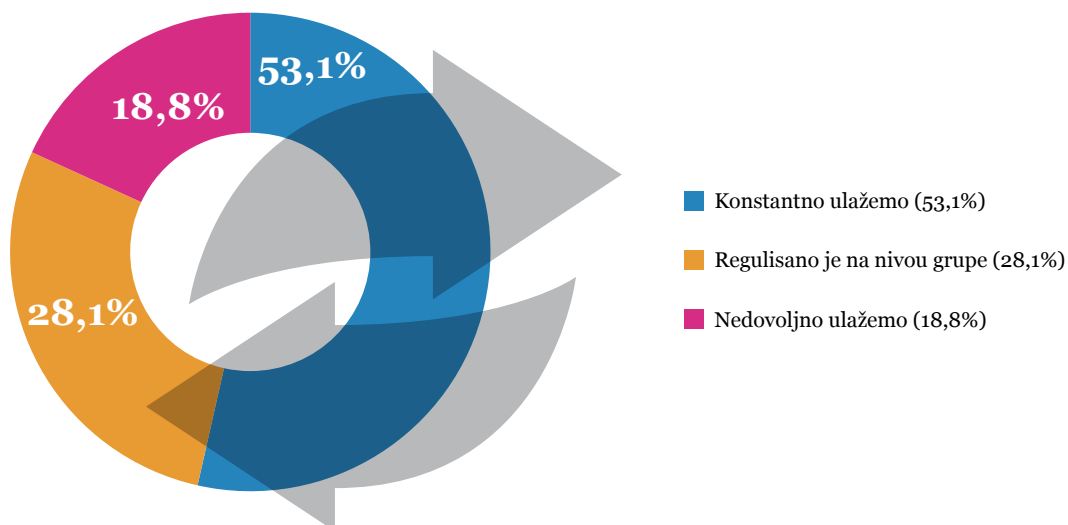
*Komentari:*

- Dobijamo pravovremene, automatski generisane izveštaje, sa dovoljnom dubinom informacija.

*Your Leadership Partner*

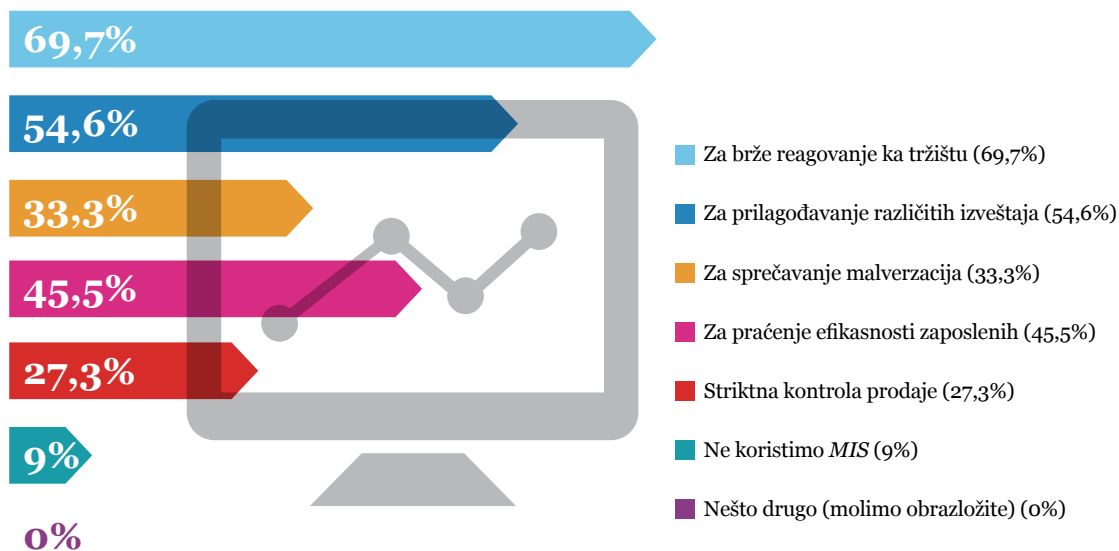
U više od polovine kompanija iz kojih dolaze ispitanici postoje konstantna ulaganja u *MIS*.

### 18. U kojoj meri ulažete u *MIS* u vašoj kompaniji?



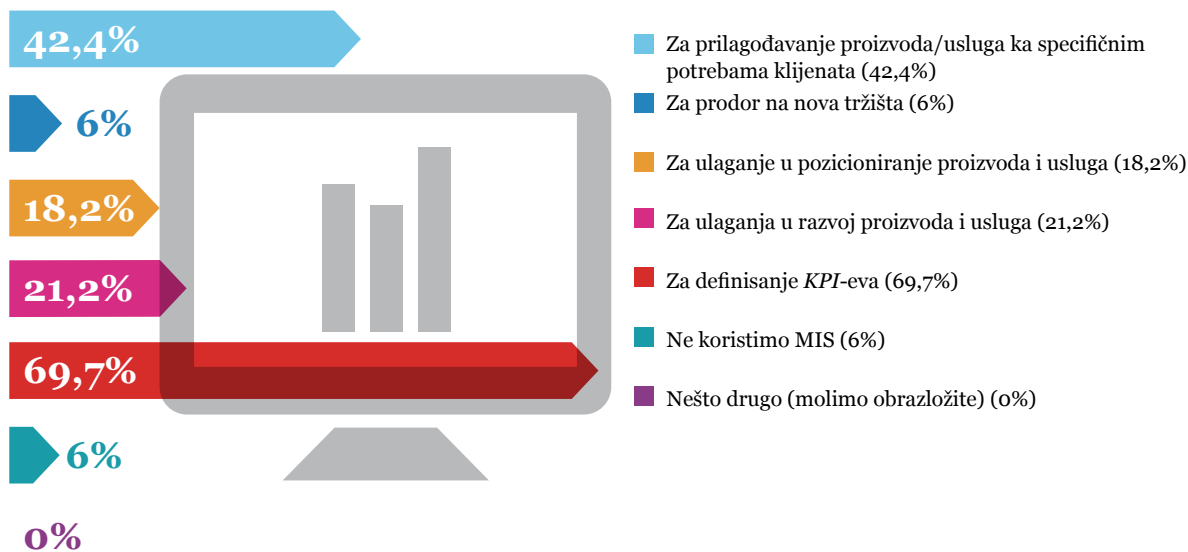
Brže reagovanje ka tržištu, prilagođavanje različitih izveštaja i praćenje efikasnosti zaposlenih, su mogućnosti *MIS*-a koje ispitanici najviše cene kada je donošenje operativnih odluka u pitanju.

### 19. Za koje operativne odluke se *MIS* pokazao kao najefikasniji?



Kada su strateške odluke u pitanju *MIS* se pokazao najefikasnijim za definisanje *KPI*-eva, ali i za prilagođavanje proizvoda/usluga ka specifičnim potrebama klijenata.

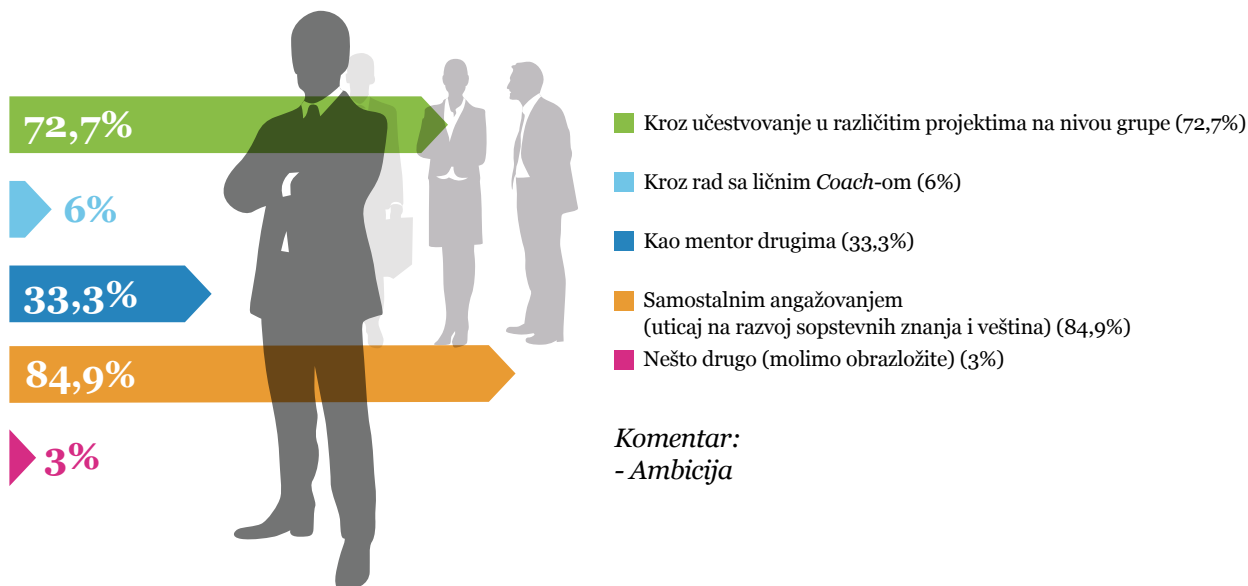
## 20. Za koje strateške odluke se *MIS* pokazao kao najefikasniji?



## Lični razvoj

Većina Generalnih direktora u Srbiji smatra da je samostalno angažovanje najzaslužnije za njihov napredak na trenutnoj poziciji, a prati ga učestvovanje u različitim projektima na nivou grupe. Nismo sigurni da li to znači da nema dovoljno brige o razvoju čelnih ljudi kompanija ili je inicijativa na samostalnom razvoju ono što je glavni pokretač u usavršavanju.

## 21. Na koji način smatrate da ste najviše napredovali na trenutnoj poziciji?

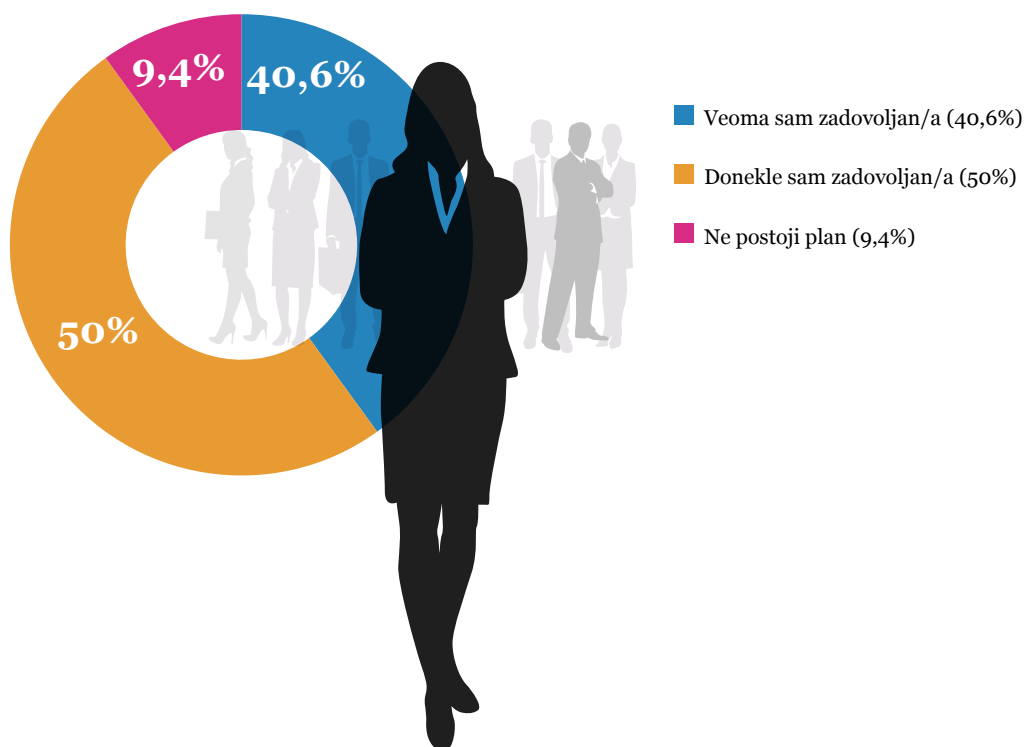


*Your Leadership Partner*



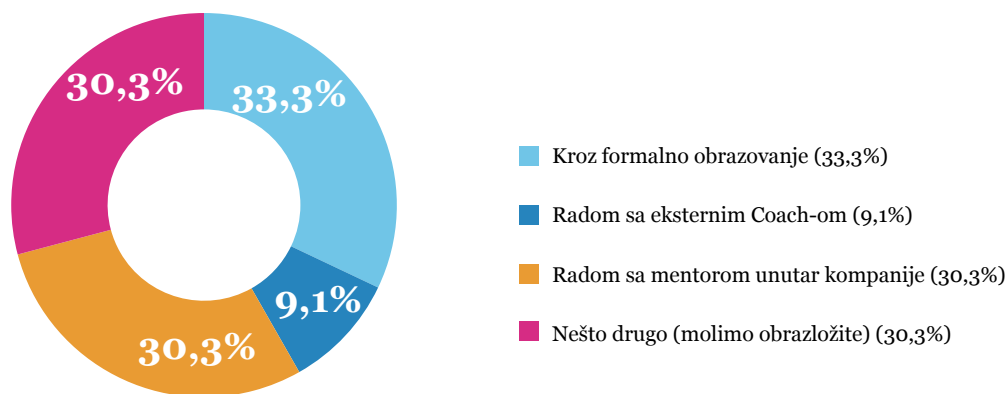
Preko 90% ispitanika ima plan za razvoj karijere i zadovoljni su njime.

## 22. Koliko ste zadovoljni planom za razvoj vaše karijere?



Formalno obrazovanje se za nijansu istaklo kao najčešći način razvoja veština rukovodilaca, a prati ga rad sa mentorom unutar kompanije.

## 23. Na koji način razvijate svoje veštine?

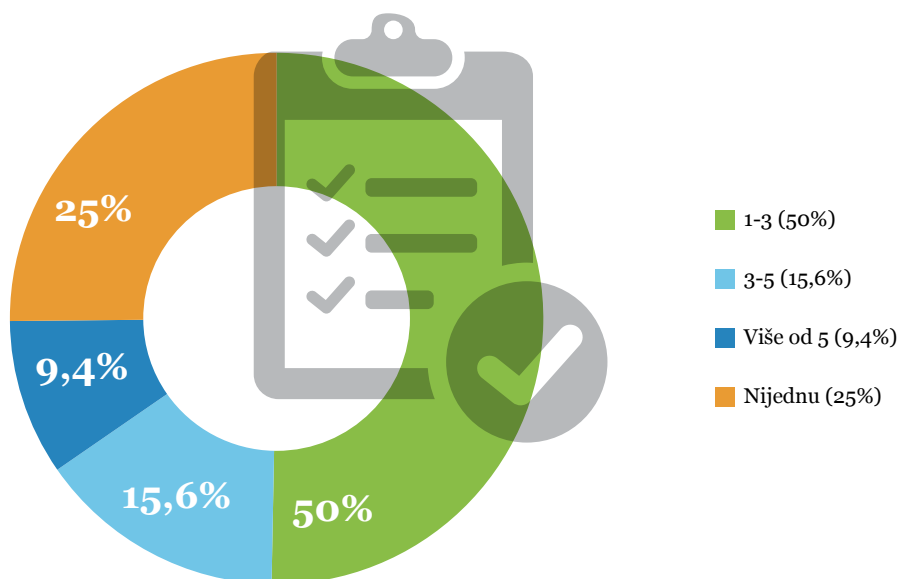


### Komentari:

- Konstantim učenjem kroz praksu.
- Svoje veštine razvijam samostalno, koristeći literaturu, časopise i slično.
- Konstantno neformalno obrazovanje.
- Praksom u poslu.
- Radom na najrazličitijim projektima i u najrazličitijim timovima.
- Samostalno radim na razvijanju svojih veština.
- Ličnim trudom, praćenje trendova, kursevi...
- Kroz posao.
- Obuka kroz posao.
- Radoznalost i emocionalna inteligencija.

Polovina ispitanika je prošla između jedne i tri obuke u protekloj godini.

## 24. Koliko ste obuka pohađali u prethodnih godinu dana?

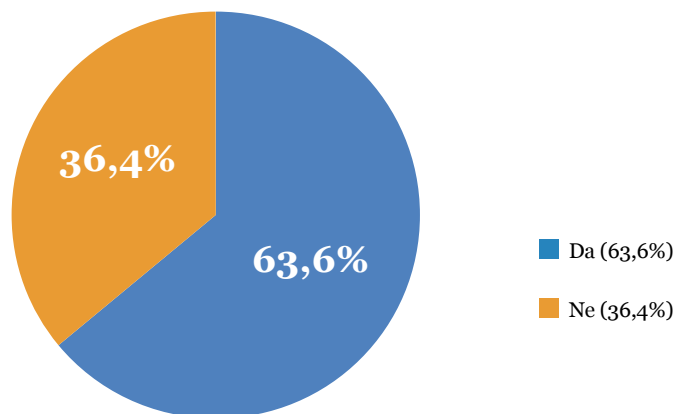


*Komentar:*

*- Nijednu formalnu, ali konstantno neformalno.*

Većina ispitanika je imala formalnu ocenu rada u protekloj godini.

## 25. Da li ste imali formalnu ocenu rada u poslednjih godinu dana?



*Komentari:*

- Performance appraisal je statutarni deo performance management-a u našoj kompaniji i primenjuje se na svakog zaposlenog, jednom godišnje, u skladu sa politikom MBO (management by objectives) koji se utvrđuju na početku fiskalne godine.*
- Ja sam direktor i suvlasnik.*
- Formalna ocena rada ne postoji na mom hijerarhijskom nivou.*

*Your Leadership Partner*

## O Stanton Chase-u

Stanton Chase International je međunarodna specijalizovana *executive search* kompanija, koja koristeći ekspertizu svojih konsultanata nudi klijentima vrhunsku uslugu pronalaženja i procene najviših rukovodećih kadrova. Ono što nas čini posebnim je naše poznavanje svet-skih, regionalnih i lokalnih kretanja na tržištu radne snage (kadrova), kao i pristup kandidima iz svih zemalja sveta. Stanton Chase International je firma sa potpuno integrisanim sistemom od 72 kancelarije u 43 države sveta. Prema poslednjim istraživanjima u ovoj industriji, kompanija je rangirana među vodećih 10 međunarodnih *executive search* konsultantskih firmi po veličini, brzini razvoja i reputaciji. Među svojim klijentima firma je naročito cenjena zbog izuzetnog kvaliteta svog poslovanja, pre svega zbog uspešne poslovne procene u komplikovanom procesu pronalaženja i odabira vrhunskih rukovodećih kadrova.

**Beogradska kancelarija Stanton Chase-a** je na srpskom tržištu prepoznata kao kompanija koja pruža usluge najjeminentnijim lokalnim i međunarodnim kompanijama, efikasno i na vreme, još od svog osnivanja 2005. godine. Naše iskustvo u celom regionu i različitim industrijama, kao i usluga u skladu sa zapadnim standardima čine nas kompetentnim i dugoročnim partnerom kako na srpskom, tako i na tržištima bivših Jugoslovenskih republika – Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Makedonije. Ekspertizu našeg tima dokazuju uspešni projekti na svim hijerarhijskim nivoima, a karakterišu nas i rešenja prilagođena potrebama klijenata i posvećenost svakom projektu.

## Danas je Stanton Chase Beograd pozicioniran među vodeće *executive search* kompanije u Srbiji

**Naš tim** sačinjavaju konsultanti i istraživači specijalizovani za određene grane industrije. Posebno želimo da istaknemo da su naši konsultanti sticali znanja, veštine i iskustva radeći na rukovodećim pozicijama u industrijama za koje su specijalizovani.

### Naša specijalizacija

Mi pružamo sektorsku stručnost u devet dinamičnih oblasti:

- Industrija
- Tehnologije (*IT* & Telekomunikacije)
- Roba široke potrošnje
- Farmaceutska industrija
- Finansije
- Profesionalne usluge
- Logistika i transport
- Prirodni resursi i energija
- Vladine ustanove, obrazovni i neprofitni sektor

Korišćenjem najsavremenije metodologije za procenu kompetenci i profila ličnosti (*on-line* psihometrijski testovi i strateške vežbe u formi poslovnih simulacija) obezbeđujemo uspešnu i brzu ocenu najboljih kandidata relevantnih za projektni zadatak.

### Dodatne usluge

- Interne procene zaposlenih
- *Coaching*
- Restruktuiranje firme

**STANTON CHASE**

Bulevar oslobođenja 75, 11000 Beograd  
+381 11 3973676  
[www.stantonchase.com](http://www.stantonchase.com)

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

