



INSPIRING
PEOPLE

HILL
INTERNATIONAL



MEETING MINUTES WITH HILL



Delegation der Deutschen Wirtschaft
in Bosnien und Herzegowina
Predstavništvo njemačke privrede
u Bosni i Hercegovini

u saradnji sa

HILL
INTERNATIONAL



Sarajevo, 2023.

AHK: Od 1998. pa na ovamo, pružanje konsultantskih usluga i pomoći pri zapošljavanju prošlo je značajnu ekspanziju, zbog čega danas postoji nekolicina agencija za zapošljavanje. Koje su to mogućnosti i usluge koje pružate vašim partnerima, a koje vas odvajaju od konkurencije?

HILL: Ono što bismo izdvojili kao prvu razliku između HILL grupacije i naše konkurencije koja je, moramo priznati izuzetno kvalitetna, jeste obim naših usluga. Posredovanje u zapošljavanju je tek jedna od njih. Analiza tržišta, takozvani *headhunting* i selekcija najkvalitetnijih kandidata je uvijek prvi i ustvari najvažniji korak pri zapošljavanju, no ne i posljednji. Drugi je zadržavanje zaposlenih na postojećim pozicijama, odnosno interno napredovanje.

AHK: Možete li nam za početak reći nešto više o samom selekcijskom procesu ili kako vi to nazivate, prvom koraku pri zapošljavanju?



HILL: Naš prvi korak, odnosno sam selekcijski proces i odabir kvalitetnih, potencijalnih kandidata, je izuzetno strog i provodi se po europskim standardima, odnosno standardima koje donosi i čiju provedbu nadzire naša matica iz Austrije. Dakle **analiza tržišta, sourcing**, po potrebi **headhunting** te **intervjuisanje** se podrazumijevaju kako kod drugih agencija tako i kod nas. Historijski gledano i kao ustaljena praksa u HILL grupaciji je da selekcijske intervju provode isključivo psiholozi što kod nekih konkurentskih kompanija u našoj zemlji jeste slučaj, no ne nužno. Tu praksu i mi u BiH negujemo još od osnivanja. Razlog tome jeste dokazano uspješno iskustvo saradnje sa stručnjacima iz ove društvene nauke, ali možda i još važnije, činjenica da o ljudskom ponašanju, motivaciji, ličnosti te drugim psihološkim procesima kako u privatnom tako i poslovnom kontekstu najviše znaju upravo psiholozi.

No čak i u ovom regrutacijskom segmentu poslovanja postoji dio procesa koji nas razlikuje od drugih sličnih kompanija jer kako rekosmo, i druge kompanije zapošljavaju psihološko osoblje. Ono što našim klijentima nudimo, a sa čime nijedna agencija za zapošljavanje u BiH trenutno ne raspolaže, jeste naš lični, kompanijski **set psiholoških testova** koji nam daju najobjektivniju sliku naših kandidata.

AHK: Koja je osnovna svrha vaših testova i u čemu se ogleda njihova vrijednost?

HILL: To su testovi koji su nastali u isto vrijeme kao i sama kompanija. Testovi su prošli i prolaze mnogobrojne revizije, poboljšanja i prilagodbe različitim geografskim prostorima s obzirom da tržište rada u Austriji, Njemačkoj, Poljskoj ili kod nas u BiH nije isto. Testove konstantno usavršavaju naši stručnjaci iz cijele grupacije. Ovakav pristup selekcijskom procesu se pokazao izuzetno pouzdanim i uspješnim. Mi u BiH imamo privilegiju taj postupak koristiti jer je preveden i standardizovan za naše podneblje.

Ono u čemu se ogleda vrijednost testova jeste činjenica da većina agencija za zapošljavanje sa naših prostora najčešće ni ne koriste psihološke testove, a kada koriste, to su uglavnom testovi iz komercijalne upotrebe. Nerijetko su takvi testovi zastarjeli ili prosto nepouzdan u pogledu metrijskih karakteristika. Jedini smo koji se možemo pohvaliti našim *inhouse* proizvodom koji je validan, pouzdan, precizan i što je najvažnije objektivan.



Sistem ne poznaje ljudski faktor i samim tim isključuje mogućnost subjektivnog tumačenja kandidata čega nijedan konsultant ili regruter nije pošteđen. To je onaj ljudski faktor koji se ne može, niti treba isključiti iz konačne ekspertize, no u biznisu naprosto ne smije biti jedino mjerilo zbog kojeg neki poslodavac nekome ponudi posao ili uruči odbijenicu.

AHK: Šta i na koji način mjere vaši testovi?

HILL: S obzirom da je naš fokus uglavnom usmjeren prema *top* i/ili *mid-level Management* pozicijama, koje svojom prirodom zahtijevaju visoke razine odgovornosti a i potencijalnog rizika, jasno vam je zašto je neophodno pronaći ali i zadržati najkvalitetniji kadar. To su ljudi od čijih odluka i izbora zavise stotine pa i hiljade radnika, a samim tim i porodice tih radnika. Jedan pogrešan korak i posljedice mogu biti ogromne. Počevši od otpuštanja, što je s razlogom najomraženiji dio posla svakog menadžera, preko narušenog poslovanja i profesionalnih odnosa, do u nekim slučajevima i milionskih materijalnih šteta. Prostora za grešku pri selekciji za ovakve pozicije nema, zbog toga je objektivni test alat i oružje kojim se vješto služe naši stručnjaci. Sa **šest različitih modula** testa mjerimo prvenstveno lične karakteristike, potom logičke sposobnosti zaključivanja i rješavanja problema, liderske vještine, komunikacijski stil, prodajni i menadžerski pristup, sklonost riziku i rizična ponašanja, lokus kontrole¹, koncentraciju i još mnogo toga.

Naglasak na regrutacijskom dijelu naših usluga je ogroman, jer kada pronađemo pravu osobu za pravu poziciju, dvije trećine našeg posla je obavljeno. Takve osobe se i same mogu vrlo jednostavno uklopiti i onboardati na svoju poziciju, a mi smo tu isključivo kao podrška kako kandidatima tako i poslodavcima.

AHK: Šta je sa posljednjom trećinom procesa?



HILL: Kako rekosmo, dvije trećine posla nisu dovoljne da sa time budu zadovoljni prvenstveno naši klijenti a onda ni mi. Također, nekada je procenat i važnost naše **Audit analize, konsultantskih usluga** i **stručnih edukacija** koje u većini slučajeva obuhvate cijeli kolektiv, puno veći. Naročito u slučajevima kada radimo sa klijentima čiji kandidati nisu prošli kroz naš selekcijski proces.

Ono što nas zasigurno odvaja od konkurentskih agencija jesu upravo ove usluge koje naprosto zahtijevaju ogromnu količinu znanja i iskustva kako o samom klijentu tako i o stanju na tržištu, količini i kvaliteti dostupne radne snage, ekonomskim, političkim i socijalnim kretanjima društva. Pored toga, mnoštvu je malih i velikih individualnih karakteristika te potreba naših klijenata i kandidata. Većina agencija koje danas posluju na području specifično Bosne i Hercegovine, naprosto nisu imale priliku razviti onoliko poslovnih i profesionalnih odnosa i saradnji što smo mi, kao pionirska konsultantska kuća u BiH,

imali sreću ali i izazov iskusiti i steći.

AHK: Da li biste istakli još neku od vaših mogućnosti u zapošljavanju i konsultantskim uslugama, a koje bi bile značajne potencijalnim klijentima?

¹ lokus kontrole (lat. locus: mjesto i franc. contrôle: nadzor), opći naziv u psihologiji za doživljeni izvor kontrole osobnoga ponašanja i posljedica koje iz njega proizlaze. (Preuzeto sa: [lokus kontrole | Hrvatska enciklopedija](#))

HILL: Istakli bismo, osim našeg stručnog kadra i objektivnog testa, ogromno bogatstvo kojim se ponosimo, služimo i konstantno ga unaprjeđujemo, našu **bazu podataka** koja se popunjava i usavršava već 25 godina. Vrlo je malo agencija koje mogu reći da sa nekim partnerima imaju 10 ili 15 godina saradnje. Neke konkurentske agencije su mlađe od naših partnerskih saradnji i možda je to upravo ono zbog čega se nekim klijentima mogu učiniti primamljivo, no iskustvo je zasigurno na našoj strani. Kandidati sa kojima je godinama građeno povjerenje i koji rado dolaze na intervjuje i nose pozitivna iskustva obostrane saradnje je naše najveće kompanijsko bogatstvo.

Ovdje samo moramo napomenuti da bazu podataka koristimo sa velikom oprežnošću u odnosu na podatke naših saradnika i kojima je **diskrecija zagarantovana**. Bez dopuštenja i pristanka za podjelom podataka, mi kao posrednik štitimo privatnost i integritet kako naših klijenata tako i naših kandidata. Svoju bazu nikada i nikome nismo prodali, ustupili niti to namjeravamo činiti u budućnosti.

AHK: Šta su potencijalno najveći rizici rukovodećih pozicija koje ističete i na koji ih način možete umanjiti?

HILL: Uzmimo kao primjer jedan veliki trgovački lanac. Taj lanac ima svoj stil poslovanja, izgrađen imidž i društvenu odgovornost koju komunicira kroz svoje projekte. Taj lični pečat kompanije se može destilovati do jedne kratke poruke koja se slijeva od izvora koji je vlasnik, preko direktora i menadžmenta, sve do skladištara, dobavljača i trgovaca koji stoji „na prvoj liniji“ i biva licem svoje kompanije pred kupcima. U najboljoj i najlakšoj situaciji i za nas kao konsultante i za klijenta, ta poruka je čista i jasna već na samom izvoru. Odnosno vlasnik ovog trgovačkog lanca ima jasnu viziju o tome koji je glavni cilj i svrha samog postojanja firme. S tim se rijetko susrećemo jer vlasnici taj zadatak uglavnom prepuštaju menadžmentu zbog vlastitih obaveza. Ovdje svakako treba napomenuti i da većina vlasnika i direktora jesu na lošem glasu i nose teret stereotipa materijalizma. Čak i kada bi probali prenijeti neku drugu poruku, bila bi pogrešno protumačena. Zbog toga je menadžmentu uglavnom potrebno formirati tu poruku, usaglasiti je sa izvršnim rukovodstvom i onda vertikalno spuštati do radnika koji će, po urođenoj ljudskoj potrebi, u svakom trenutku htjeti da znaju *zašto* rade. Ako im se uskrati ta vizija i poruka, radnici će formirati vlastitu, koja možda neće biti u skladu sa onim što bi menadžment želio.

Menadžment dakle ima pred sobom ozbiljan i problem i izazov. Neminovno se ovdje postavlja pitanje šta uraditi kada ste zaposlili izvrsnog i iskusnog menadžera, ali se ona ili on ne uklapaju u stil vašeg poslovanja i poruku svrhe ne prenose jasno? Ili šta ako su izgubili motivaciju? Na žalost svih uključenih, povratne informacije koje često dobijemo od naših klijenata kažu nam da obično protekne jako mnogo vremena od trenutka zapošljavanja na menadžerske pozicije, do trenutka kada shvate da posluju sa gubicima ili manjka adekvatan rezultat. Ono što u tim situacijama nudimo jeste **Audit Management** što je usluga usmjerena na postojeće uposlenike u kompaniji. Ukratko opisano, najprije kreiramo testove koji su specijalizirani za profil vaše kompanije i način poslovanja, objektivno mjerimo da li poruke menadžmenta

dospijevaju uopšte do onih čija motivacija za radom direktno zavisi od tih poruka, da li su pravi rukovodioci na pozicijama vođenja pravih timova, kako maksimizirati cjelokupni učinak itd. **Audit Management** je što se kroz rad sa našim klijentima kako iz BiH tako i iz regije ali i Europe, pokazalo kao praksa koja daje izuzetne rezultate. Stoga se u posljednje vrijeme najviše i traži, jer čak i kada imate najbolje menadžere u kompaniji, potrebna su dodatna prilagođavanja internom načinu rada vaše i vašem stilu poslovanja.



AHK: Kakve menadžere/ke klijenti ustvari traže?

HILL: Ustaljeno je mišljenje da kompanije traže mlade, perspektivne, kreativne i ambiciozne kandidate. Naša iskustva i objektivni pokazatelji testova ipak ne pokazuju da je stanje baš tako divno kako se mnoge kompanije vole pohvaliti.

Individualni faktor i faktori konteksta kao što je na primjer u koji tim i kojem nadređenom se dovodi ambiciozna osoba, koja pri tome pretendira na rukovodeće funkcije, je od krucijalnog značaja. ***Naša uloga je ustvari da prepoznamo i naučnim metodama pokažemo kako, i još važnije, zašto neke kompanije svjesno ili nesvjesno usporavaju ili čak zaustavljaju vlastiti rast.*** U nekim situacijama isključivo zaslugom, ili bolje rečeno ličnim procesima, samo jedne osobe.

Sama činjenica da se neko spotiče o vlastitu nogu mnogima se čini nelogičnom pa će možda neki koji pročitaju ovo reći narodski da *prodajemo maglu*. No takve stvari se dešavaju, htjeli mi to sebi priznati ili ne. A samo nijekanje postojanja problema je nama kao konsultantima prvi pokazatelj, da ne kažem simptom, da jedna karika u rukovodećem lancu treba našu pomoć.

Pozabaviti se ovim fenomenom nije uopšte bezazlena stvar s obzirom da nije rijedak slučaj da kompetentne i ličnošću savršene osobe za određenu poziciju, budu odbijene zbog nesigurnosti i strahova onih koji se plaše da će ih ta nova osoba zamijeniti. U tom slučaju obje strane na neki način gube, jer poslodavac biva uskraćen za vrsan kadar, a kandidat biva odbijen. I tada uglavnom ne dobije ni adekvatan *feedback* jer kako uopšte nekome reći da ga ili ju odbijamo jer „ste preambiciozni“. A možda smo baš tu riječ stavili u naš oglas. Ovo je jedna alternativa, a druga je da zbog neugodnosti koju davanje *feedbacka* stvara u takvoj situaciji, kandidati nikad ni ne dobiju odbijenicu, što je najgori potez koji može učiniti kompanija čiji je cilj dugoročno se zadržati na nekom tržištu. To naravno dovodi do frustracija, obostrano narušenih profesionalnih odnosa, a nerijetko i samopouzdanje i samopoštovanje odbijene osobe pati. Mi smo tu da spriječimo da do takvih neugodnosti uopšte dođe.

AHK: Da li su ove usluge koje ste naveli ustvari potrebne kompanijama koje već imaju HR odjele?

HILL: Kroz naš dugogodišnji rad na tržištu BiH, nerijetko su nam se obraćale kompanije koje imaju HR odjele. Ono što se dešavalo u praksi je da su odjeli za ljudske resurse također bili dio ambijenta i kulture na koji se pokušavalo djelovati, što se pokazalo kao izazov kada kompanija želi napraviti smjelije korake i strukturalne promjene. Iako neke kompanije na tržištu BiH postoje čak i duže od nas, njihovi HR odjeli i iskustvo u vođenju ljudskih resursa ne dosežu toliko daleko unazad. Ono što smo već spomenuli prethodno, a što je naše godinama stjecano bogatstvo, jeste baza kontakata, podataka ali i iskustava. Informacije sa kojima raspolažemo kao *consulting* kompanija su sa cjelokupnog tržišta i daju nam mnogo širu sliku od one koju imaju interni HR odjeli. S obzirom da djelujemo kao vanjski saradnik, nemamo potrebu biti pristrani u odnosu bilo kojeg od naših partnera, već isključivo nudimo sirovu istinu.



Drugi problem zbog kojeg nam se kompanije sa HR odjelima obraćaju jeste činjenica da su njihov odjeli za ljudske resurse često nedovoljno kapacitirani. Također se dešavalo da su HR odjeli u potpunosti zanemareni. A kao i u svakom komunikacijskom kanalu, pa tako i između HR odjela i menadžmenta, dešava se da dođe do nesporazuma i sukoba mišljenja. U takvim slučajevima HILL International djeluje kao vanjski i nepristrani konsultant za razvoj ne samo HR odjela već i menadžera unutar firmi. Pri tome nudimo ***podršku pri onboardingu*** novih menadžera bilo da su zaposleni našim posredstvom ili ne, ***specijalizirane treninge*** i obuke koji su prilagođeni individualnim potrebama kompanije, spomenuti **Audit**



Management ali i druge, **specijalizirane tipove pomoći i podrške**. To obavljaju naši najbolji stručnjaci edukovani iz oblasti menadžemta, ekonomije ali i psihologije.

AHK: U kojim situacijama vas kompanije najčešće kontaktiraju sa upitima za vaše usluge?

HILL: U našem je mentalitetu da se stvarima posvetimo ozbiljno tek kada uvidimo da bi mogle imati negativne posljedice. A inače je tada već isuviše kasno da se prođe bez značajnih troškova. Naša svrha i vizija jeste prevencija odnosno blagovremeno sprječavanje da do takvih posljedica dođe.



Koristeći se prvenstveno našom ekspertizom, znanjem, naučnim metodama i iskustvom stečenim kroz godine djelovanja na našim prostorima, uspješno pomažemo našim klijentima da na vrijeme primijete i najsuptilnije znakove nezadovoljstva njihovih zaposlenih. U takvim slučajevima poslodavci nerijetko to zanemare, pripišu pogrešnim uzročnicima ili prosto pretpostave da je nešto što će proći samo od sebe. Nažalost, uglavnom se na ta sitna nezadovoljstva uskoro krenu kačiti sve veća, sve dok vam takav uposlenik ne uruči otkaz ili u možda još lošijem slučaju, ostane raditi usprkos nezadovoljstvu. U toj situaciji nerijetko pati i njihovo profesionalno postignuće, a i privatni život.

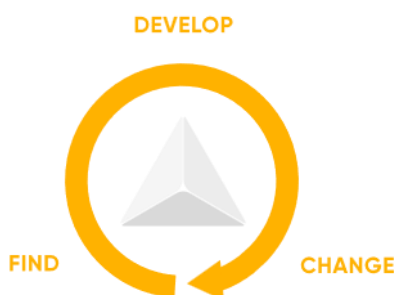
Naši zaposlenici, a naročito naši psiholozi, posjeduju vještine i alate kojima dolaze do stvarnih razloga stagnacije nekih kompanija. Podaci koje iz analiza pružamo našim klijentima nisu uvijek ono što žele čuti, ali činjenica da nam se bez obzira na istinu, koja inicijalno

naide na snažan što profesionalni što lični otpor, ipak vraćaju sa zahvalama i novim projektima, govori sama za sebe.

Mi smo dakle na licu mjesta čak i prije pojave problema, jer iz iskustva znamo što možemo očekivati u svakom određenom stadiju poslovanja naših partnera. Ipak, za ovaj oblik prevencije možemo garantovati samo u slučajevima dugogodišnjih partnerskih saradnji gdje djelujemo i prije nego što budemo pozvani.

AHK: A šta radite u situacijama kada vam se jave klijenti koji u tom trenutku imaju problem?

HILL: U slučaju kada nas za naše usluge kontaktiraju kompanije sa kojima nismo prethodno sarađivali, kako sam to spomenuo na početku, bivamo pozvani na već gotov čin i u toj situaciji se vrši „**damage management**“. To se naravno dešava i kod naših dugogodišnjih partnera, no mnogo rjeđe. U ovakvim situacijama prioritet je što prije pronaći eventualnu privremenu ili dugoročnu zamjenu za osobu koja je napustila firmu kako bi se omogućio makar minimum funkcionalnosti kompanije ili sektora. Kada pronađemo odgovarajuću osobu sljedeći koraci su detaljno ispitati razloge odlaska i eventualnog nezadovoljstva bivšeg zaposlenika, uskladiti proces asimilacije nove osobe na poziciju i naravno supervizija cijelog procesa. Prednost angažovanja vanjskih konsultanata je ta što mi imamo priliku i mogućnost da iz donekle izdvojene, meta-pozicije posmatrača koji nije direktno uključen u interne procese kompanije, osmotrimo situaciju i pronađemo objektivne razloge zbog kojih je došlo do problema.



Ipak, uz sav naš trud i ekspertizu, „**damage management**“ je nepoželjan, psihološki neugodan i na kraju krajeva skup postupak. Zbog toga se kao konsultantska kompanije nastojimo što glasnije zalagati za prevenciju i sprječavanje situacija koje svi, krenuvši od

menadžmenta naših partnera, preko samih zaposlenika, do nas koji smo medijatori, nastojimo izbjeći.

Jedan prost primjer takve prevencije je situacija traženja povišice od strane osobe koja je recimo dobila bolji finansijski paket u konkurentskoj firmi. Menadžment u toj situaciji ima izazovan zadatak odabira što će ih manje koštati. Povećanje plate osobi koju je neko prepoznao kao dovoljno kompetentnu za bolju novčanu naknadu, ili selekcijski proces koji nosi sljedeće troškove: resursi regrutacije (interne ili vanjske), potencijalni period upražnjenosti pozicije, narušen rad i učinak zaposlenika koji će preuzeti na sebe zaduženja bivšeg uposlenog, period adaptacije novozaposlene osobe koja će prvih nekoliko mjeseci zasigurno raditi smanjenim učinkom itd. Reagovati panično i osobi koja nas je obavijestila o protu-ponudi, iako to nije morala učiniti, i odbiti razmatranje njenog zahtjeva samo zato što uopšte razmišlja o otkazu, je nedopustiv način poslovanja za bilo koju modernu kompaniju. Svjedoci smo ekonomske tranzicije i globalnog povećanja plata na tržištu, pa tako i kod nas. Za očekivati je da se ovaj trend nastavi i da rad kao rad generalno postane bolje plaćen. Na svima nama je da se za to pripremimo.

Gledano iz makroekonomske perspektive, tržište i potražnja za radnom snagom određuje visinu novčane naknade za rad koja iako nije osnovni, jeste jedan od važnijih motivatora. Osim ekonomskih tu su i socijalne, političke, psihološke i mnoge druge promjene koje određuju brzinu kojoj se poslodavci, radnici a sa njima i mi, moramo prilagoditi. Sve te promjene je vrlo teško pratiti i istima se prilagoditi kada imate biznis za voditi. No tržište je nemilosrdno i oni koji se ne adaptiraju, vrlo brzo bivaju potisnutima od strane bržih i spretnijih. Zbog toga je redovan pregled, ili da iskoristimo metaforu „velikog servisa“ koje svako vozilo s vremena na vrijeme mora proći, neophodno kako bi uopšte mogli „voziti“ dalje, a da ne spominjemo rast poslovanja. Kao što sami ne vršimo servis svojih vozila već ih bez ikakvog promišljanja odvezemo stručnjaku, tako bi se i servis poslovanja trebao ostavljati na povjerenje obučanim stručnjacima.



Ovdje je naglasak dakle na tome da ne govorimo o sitnim, svakodnevnim problemima koje HR odjeli mogu bez problema riješiti. Govorimo o promjenama koje se dešavaju na višem nivou i kojima *inhouse* odjeli ljudskih resursa naprosto nemaju pristup. HILL International prvenstveno ima privilegiju rada sa raznovrsnim klijentima iz mnogih branši poslovanja što nam nudi jedinstven pristup informacijama koje pojedinačne kompanije nikada ne bi mogle ni zamisliti. No i pored toga, u našem je ličnom interesu poznavati situaciju na terenu, pažljivo pratiti trendove i osluškivati tržište koje se u posljednje vrijeme, a naročito nakon pandemije, konstantno i rapidno mijenja. Neminovno je za očekivati da će neke od promjena, unutar vlastite kompanije a naročito vanjskih, naši klijenti i partneri propustiti. Se velikom većinom tih promjena se uglavnom sraste i riješe se usput, no one malo veće se propuste, previde, ili iako primijećene, namjerno zanemare zbog manjka resursa za njihovo rješavanje te se stoga akumuliraju. Detaljan pregled poslovanja i svojevrstan „servis“ potreban je svima, čak i kompanijama koje bilježe značajan rast. Jer ponekada i rast može biti indikativan za negativne posljedice koje se spremaju.

Ono na što smo iz dugogodišnjeg iskustva, već navikli očekivati od naših klijenata je da što zbog želje da se uštedi, što zbog preuveličane samouvjerenosti u vlastite sposobnosti, kompanije prvo probaju sami servisirati svoje biznise, potroše i vrijeme i novac, i na kraju se jave nama. Nerijetko čujemo i rečenice „*da smo vas odmah kontaktirali ko zna koliko bismo uštedjeli*“. No to je nešto na šta uz svu našu ekspertizu ne možemo utjecati i što je ukorijenjen društveni problem. Mi smo tu da ponudimo ono najbolje što imamo, a niko se ne može natjerati u pristanak. Ponekad je jedini način da se nauči kroz grešku čije posljedice osjetimo na vlastitoj koži.

AHK: Šta su najveći izazovi sa kojima se vaši partneri a i kompanije generalno trenutno susreću na tržištu rada?



HILL: Situacija u Bosni i Hercegovini je usprkos mnoštvu pozitivnih primjera kojih u zadnje vrijeme zaista ima, realno govoreći, u poprilično teškoj situaciji. Situaciji koja je i prije ukrajinske i krize energenata te inflacije bila vrlo nezadovoljavajuća za poslodavce a i za posloprimce. BiH važi za zemlju visoke stope nezaposlenosti. Prema statističkim podacima, ta stopa nezaposlenosti je za 10% veća u poređenju sa Hrvatskom i za 8,5% veća u poređenju sa Srbijom. Ono o čemu se u medijima konstantno govori je kako je teško pronaći posao. No vrlo rijetko se ustvari govori o tome koliko je teško naći, zaposliti i zadržati kvalitetan kadar, dobre i vrijedne ljude.

Ovo prvenstveno vrijedi kada je riječ o radnicima u proizvodnji za koje se poslodavci već sada otimaju i što je dobar znak, u posljednje vrijeme nerijetko podižu njihova primanja. Što se pak menadžerskih pozicija tiče tu je situacija još teža. Takvi ljudi su visoko traženi i srazmjerno visoko plaćeni u europskim zemljama, a s obzirom da sad već skoro svako koga zaustavite na ulici poznaje nekoga u Austriji, Njemačkoj ili Švicarskoj, otići iz BiH je sve lakše i lakše, naročito kompetentnim menadžerima i menadžericama.



Poslodavci su u vrlo nezavidnoj situaciji stoga se naše usluge usmjerene klijentima uglavnom produže i nakon pronalaska kandidata. HILL International i svi naši uposleni su udešeni na dugoročnost poslovanja tako da svi kolektivno razmišljamo u pravcu razvoja karijere i stalnog razvoja vještina naših saradnika. Mi smo tu da u svakom trenutku pružimo podršku pri njihovom prilagođavanju tržištu koje je izuzetno dinamično.

Jedno od najvažnijih pitanja koje svaki poslodavac, svaki klijent sa upražnjenom menadžerskom ili direktorskom pozicijom, mora postaviti sebi je šta ponuditi ljudima koji su dosegli vrhunac svojih karijera. A kada isključite novac iz jednačine, što nije rijedak slučaj u višim poslovnim sferama, ono sa čime nam dolaze naši klijenti jeste pitanje "šta sad?". Odgovor na to pitanje nažalost, ili na svu sreću, nikada nije univerzalan i nije očigledan čak ni kandidatima. Uloga konsultanata, i opet kažem, naših psihologa, stručnjaka za ljudska ponašanja i motivaciju, je od ključnog značaja. Postalo je pravo umijeće animirati menadžere, ponuditi im prilike zbog kojih će ozbiljnije razmisliti o preseljenju u inostranstvo i staviti im na raspolaganje stvari koje ih zaista zanimaju.

Tvrđoglavo držanje za stare prakse i stvari koje su možda bile uspješne prije 20 ili 30 godina, ako i tada, naši najbolji ljudi više ne žele da tolerišu i stoga odlaze tamo gdje biva bolje plaćeni ali još važnije, više cijenjeni. Umjesto okretanja uvozu jeftine i nekvalitetne radne snage čemu svjedočimo u posljednje vrijeme, u interesu je svih nas koji smo u mogućnosti napraviti pozitivne promjene, omogućiti našim vrijednim i uspješnim radnicima da stvaraju zavidne karijere u svojoj zemlji. Svaki bi poslodavac trebao povremeno sjesti sam sa sobom ili sa svojim bliskim saradnicima te postaviti pitanje „*što je to što ja, ili mi, nudimo tim ljudima koji svoj trud, rad, vrijeme i povjerenje daju nama?*“. Ponekad je odgovor moguće pronaći jednostavno. No ponekad je za takvo nešto potrebna pomoć profesionalaca.



AHK: Da li biste nam mogli reći s kojim profilom kompanija ste do sada imali priliku sarađivati, te ko su vaši najvjerniji klijenti?

HILL: Nažalost, ne. Za razliku od agencija koje rade isključivo akviziciju kandidata, mi bivamo kontaktirani i u kriznim situacijama koje znaju biti delikatne. Identitet i imena naših klijenata čuvamo zaista s mnogo pažnje i povjerljivosti. To su imena privrednih giganta našeg tržišta i samo ih spomenuti bi možda bio dovoljan marketing za HILL International, no diskrecija po kojoj posluje već godinama je zagantovana. Ipak, iako vam tu informaciju moramo uskratiti, ono što svakako možemo reći jeste da nismo limitirani kada je riječ o sektoru poslovanja niti veličini kompanije. Ono s čim smo naročito ponosni jeste to što smo sa klijentima koji danas zapošljavaju stotine pa i hiljade zaposlenih, sarađivali i kada su imali pet ili 10 radnika u pogonu. Posmatrati njihov rast, brojati njihove uspjehe i zajedno ih slaviti bilo je i dalje jeste veliko zadovoljstvo.

Tako da i pored diskrecije koju negujemo, isticanje naših klijenata imenom nije trofej koji želimo istaći. Ono što jeste trofej i s čime se ponosimo jeste činjenica da smo sa današnje gigante na tržištu bili partner i saveznik onda kada je bilo najpotrebnije. Naši trofeji su prijateljski i dugogodišnji odnosi koje stvaramo i negujemo i zbog kojih su nam naši partneri duboko zahvalni.

AHK: Kako se prilagođavanje tržištu pokazalo važnim, posebno tokom pandemije?

HILL: Veoma! Pandemija, a i post-pandemijski period bili su ekonomski i tržišni šok koji smo veoma dobro mogli pratiti kroz rad naše kompanije. No svjedoci smo da se tržište otvara, da se stvaraju nova radna mjesta i da kompanije imaju nove potrebe, ali i nove mogućnosti,

Pandemija nam je otvorila oči na mnoge propuste i manjkavosti poslovanja koji se sada *ad-hoc* nastoje ispraviti. Za to će trebati vremena jer nijedna tranzicija se ne dešava preko noći, no lijepo je vidjeti da se stvari počinju kretati u boljem smjeru. Ono što je svima očigledno jeste da su kompanije koje su objeručke prigrlile promjene koje je donijela pandemija i koje su se najbrže prilagodile novim načinima rada, najlakše su i prošle kroz egzodus radne snage, ekonomsku krizu i potonju inflaciju. Čak šta više, neke su kompanije upravo u tom periodu zabilježile najveći rast i ljudskih i materijalnih kapaciteta.

Tržište je živo tijelo koje konstantno evoluira i mijenja se, pogotovo u ovom periodu digitalizacije, tehnološkog buma i sve veće upotrebe tehnologija koje zamjenjuju ljudski rad, pa čak i onaj umni. Opiranje adaptaciji i neminovnoj promjeni može samo maksimizirati negativne učinke tranzicije onda kada to postane neizbježno. Nekad se govorilo da samo medicinska struka mora konstantno da uči i usavršava svoje vještine. Danas to vrijedi za skoro svaki sektor poslovanja pa tako i HR.

AHK: Koji su planovi HILL International-a u narednom periodu?

HILL: Naše je polje interesovanja a i profesionalnog iskustva izuzetno široko, ali planiramo konstantno i širenja u oblasti poslovanja sa kojima nismo imali dodira. To nam je svojevrsan izazov i prilika za učenje i usavršavanje. Trenutno je to sektor IT industrije koji je doživio snažan rast pa može se slobodno reći sa početkom milenijuma. Razlog zbog kojeg je IT sektor izazov za bilo koju agenciju ili konsultantsku kuću jeste činjenica da su IT firme vrlo stabilna, modernizirana i bar iz oblasti HR usluga, kapacitirana preduzeća kojima nisu potrebne usluge od strane trećih lica. No, ni to nas ne obeshrabruje, jer kvalitet se lako da prepoznati a mi se ne držimo rigidno zone komfora i sektora u kojima imamo godine iskustva. Naprotiv, već od našeg



postanka nastojimo proširiti prostor djelovanja i svoja znanja, iskustvo i ekspertizu ponuditi svima koji su zainteresovani za saradnju.



Ono što je možda i još važnije od širenja polja poslovanja jeste promocija našeg vlastitog brenda i ulaganje u našu medijsku prisutnost. HILL International je u dosadašnjem periodu, bar na području BiH, djelovao medijski tiho. Naš je fokus bio na izgradnji profesionalnih odnosa sa klijentima i razvijanju ekspertize u onome što nudimo. Ipak, trenutna situacija u zemlji, regionu pa i Europi kojoj težimo, jasno nam pokazuje da su naše konsultantske usluge postale neophodne, više nego poželjne.

I za kraj bismo najavili da u narednom periodu planiramo započeti sa praksom **javnog objavljivanja stručnih članaka** iz oblasti ljudskih resursa, modernog rukovođenja, ekonomskih trendova te psihološkog savjetovanja. Projekti su u fazi pripreme, a naš cjelokupan tim je uključen u izradu.

HILL
INTERNATIONAL



+387 33 572 180 / +387 33 572 181

www.hill-international.com / office.sarajevo@hill-international.com

