

Deloitte.

Людски
ресурси
Business led.
People driven.



Саветодавне услуге
Март 2016

Садржај

О нама	3
Услуге саветовања у области људских ресурса	4
Развој организације	5
Развој запослених	21
Развој службе за људске ресурсе	31

О нама

Функције

Услуге саветовање

Саветовање у области људских ресурса, Финансијске трансформације, Технолошке интеграције, Стратегија и операције, Актуарство и осигурање.

Ревизија

Статутарна и међународна ревизија, Трансформација финансијских извештаја, Финансијско извештавање.

Управљање ризицима

Интерна ревизија, Интерне контроле, Форензика, Тржишта капитала, Технологије за управљање ризицима, Рачуноводство и осигурање у области ризика, Спречавање прања новца.

Порези и правно саветовање

Пореске обавезе из пословања, Међународно опорезивање, Трансферне цене, Саветовање у вези са пореским управљањем, Спајања и припајања – пореске услуге, Услуге компанијама у приватном власништву, Индиректни порези

Финансијско саветовање

Спајања и припајања, Корпоративне финансије, Процена вредности, Јавно-приватно партнерство, Израда пословних модела

Индустрије

Сектор широке потрошње и транспорта

Енергетика и ресурси

Финансијски сектор

Фармацеутски сектор и здравство

Прерађивачка индустрија

Јавни сектор

Некретнине

Технологија, медији и телекомуникација

Глобални стратешки клијенти

Стратешки клијенти

Локални кључни клијенти

Саветовање у области људских ресурса

Услуге		
Развој организације	Развој запослених	Развој службе за људске ресурсе
Управљање променама	Управљање талентима	Подршка функцији за управљање људским ресурсима
Пројектовање организације	Развој менаџера	
Организациона култура	Управљање компетенцијама	
Развој лидера	Deloitte учионица	
Ангажовање запослених		
Управљање процесом наслеђивања		
Управљање учинком		

Развој организације



„По мишљењу топ талената, организације чије културе дефинишу смислен посао, искрена мотивација запослених, адекватна организациона структура и распоред послова, као и способно руководство, послују боље од осталих компанија у истој индустрији и врло често су атрактивнији послодавац у односу на конкуренцију.*”

* Трендови у области људских ресурса у 2015. години, Deloitte University Press

Развој организације

Управљање променама (1/2)

Управљање променама је стратешки процес који усклађује организациону структуру компаније, пословне процесе, организациону културу и начине комуникације са новим стратешким правцем којим компанија жели да крене.



Треба спровести **нову стратегију**

Отпочињете **спајање и припајање или реструктурирање**



Дубинска анализа људских ресурса

Мерење организационе културе

Дефинисање плана промене (део људских ресурса)

Комуникација и спровођење плана промене

Подршка током имплементације промене

- Home
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

Развој организације

Управљање променама (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?

Издвојити
аналитичке
уvide

Креирати
прецизна
решења

Направити
промену са
трајним
утицајем

Спровести процену и анализу

План и развој решења за промену

Примена решења за промену



1

2

3

4

5

6

7



8

9

10

11



12

Развој организације

Пројектовање организације (1/2)

Пројектовање или ре-дизајнирање организације је аналитички вођен процес који има за циљ унапређење пословних резултата, броја клијената и ангажовање запослених.



КАДА

Припремите се за реструктурирање или спајање и припајање

Желите да ускладите организацију са новом пословном стратегијом

Желите да унапредите учинак, комуникацију и процес одлучивања



НАША
РЕШЕЊА

Процена тренутне ситуације

Дефинисање критичних тачака

Нова организациона структура

Дефинисање улога и одговорности

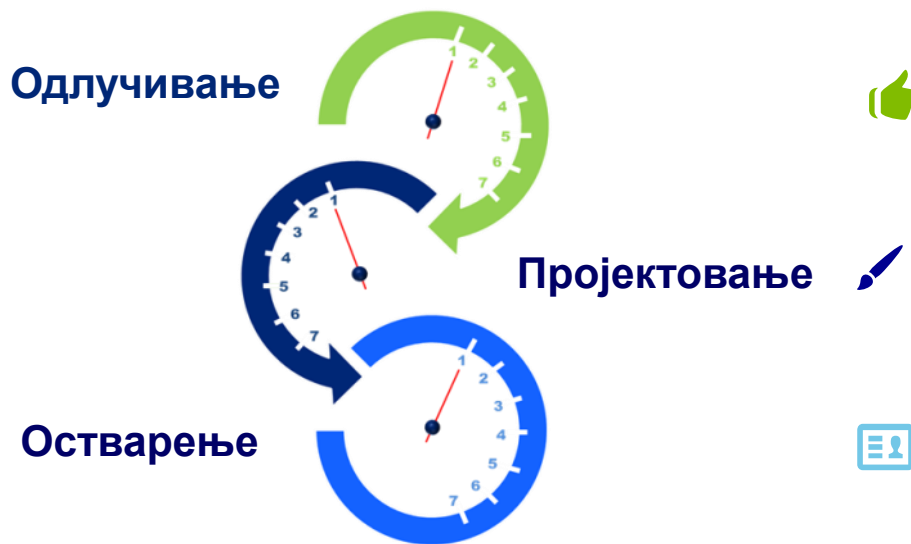
Описи послова

Мапирање процеса

Развој организације

Пројектовање организације (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?



Одлучивање да ли је организациони дизајн део решења и, ако је тако, како повећати вредност и управљати процесом.



Пројектовање тачног и по мери скројеног решења на основу добијених података.



Остварења планиране користи од нове организације кроз имплементацију циљаних активности.

Развој организације

Организациона култура (1/2)

Процена тренутне организационе културе и препоруке будућег модела културе која ће омогућити компанији да оствари своје стратешке циљеве.



Ваши најбољи људи одлазе

Спремни сте да Ваше пословање крене **новим правцем**. Који модел организационе културе ће Вам помоћи у томе?

Планирате **спајање и припајање** и желите да знате шта тачно купујете



Извештај о процени културе

Мапа пута за промену културе

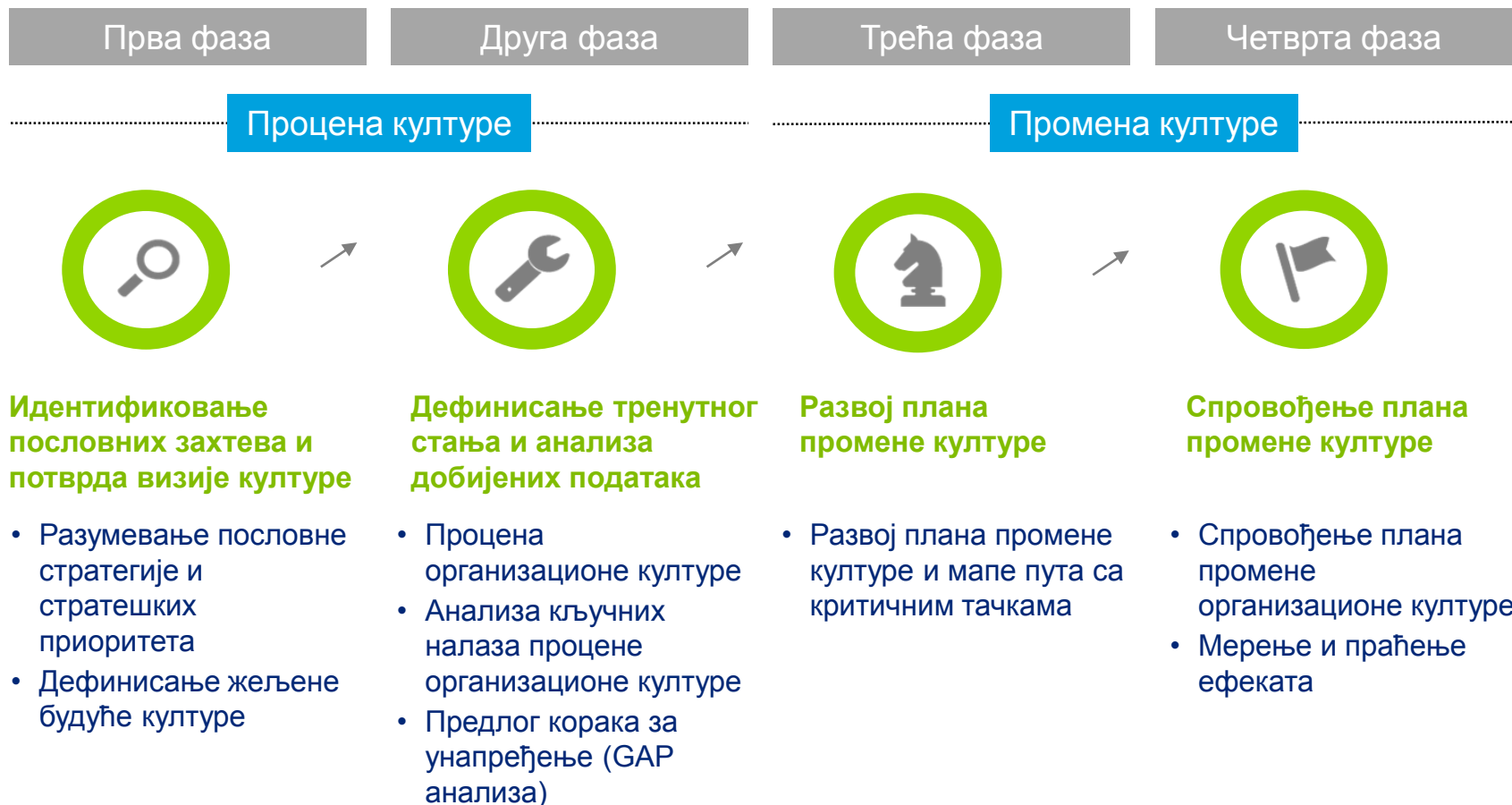
Пружање подршке током пројекта промене организационе културе

Развој организације

Организациона култура (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?

Процена и промена организационе културе се одвија кроз четири фазе.



Развој организације

Развој лидера (1/2)

Препознавање, подршка и обликовање изузетних лидера како би им се омогућило да сопственим примером покажу како остварити стратешке циљеве компаније.



Време је за **стратешку промену** или **промену организационе културе**



Процена утицаја руководства

Индивидуални планови развоја

Најбоље развојне прилике које постоје на тржишту

- Home
- Book icon
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- Book icon
- 8
- 9
- 10
- 11
- Book icon
- 12

Развој организације

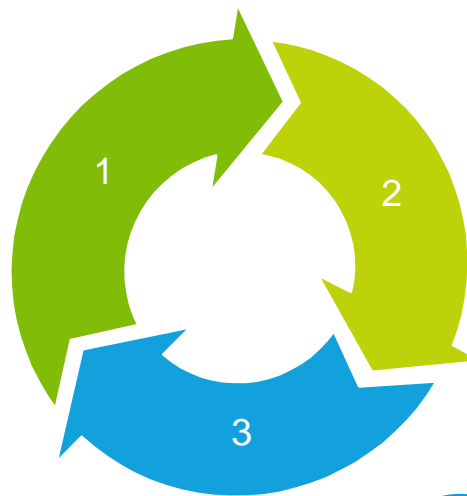
Развој лидера (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?



ФАЗА ПРОЦЕНЕ

- Само - процена
- 360 степени повратна информација од подређених, надређених и осталих колега



ФАЗА ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

- Састанака са консултантом један-на-један
- Повратна информација о утицају, ефектности и стратегијама лидера



РАЗВОЈНИ ПЛАН

- Састанака са консултантом један-на-један
- Лични развојни план
- Широког спектра развојних прилика

- Home
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

Развој организације

Ангажовање запослених (1/2)

Разумевање шта ваши запослени мисле о својим улогама и одговорностима и пружање одговора на питања **шта** би требало да раде, **зашто** би то требало да раде и **како** би требало то да раде да би се остварили стратешки циљеви.



Вашим људима и тимовима **недостаје мотивације**

Недостаје Вам **комуникација између функција и нивоа**

Борите се да задржите таленте

As One анализа ангажовања
As One извештај о ангажовању
Сет интервенција
Мапа процеса имплементације



Развој организације

Ангажовање запослених (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?



КОРАК 1 ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉА

Радионица за руководство



КОРАК 2 АЛАТ ЗА МЕРЕЊЕ АНГАЖОВАЊА

Подешавања и коришћење



КОРАК 4 АКТИВНОСТИ

Сет интервенција
Мапа процеса имплементације

КОРАК 3 ИЗВЕШТАЈ О АНГАЖОВАЊУ

Анализе и повратне информације



Развој организације

Управљање процесом наслеђивање (1/2)

Управљање процесом наслеђивања је процес идентификације и развоја људи са потенцијалом да попуне кључне руководеће позиције у компанији.



Фокус Вам је на **одрживости Вашег пословања**



Шема кључних позиција на свим нивоима

Препознавање наследника

Постављање планова развоја

- Home
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

Развој организације

Управљање процесом наслеђивања(2/2)

КАКО ТО РАДИМО?



Укључивање руководства
Договор око одговорности

Радионица са релевантним учесницима
Шема кључних позиција
Дефинисање релевантних компетенција

Управљање учинком је постављено
Процес препознавања талената

Дефинисање планова наслеђивања

Дефинисање развојних планова наследника

Развој организације

Управљање учинком (1/2)

Управљање учинком је стратешки и интегрисани процес постављања, усклађивања и евалуације организационог и индивидуалног учинка у односу на пословне приоритете и појединачне професионалне циљеве.



КАДА

Желите да развијете или **уведете нови систем управљања учинком** и да га ускладите са пословном стратегијом.

Желите да **уведете подстицајне мере**, али нисте сигурни које параметре да пратите и оцењујете.

Систем за управљање учинком је имплементиран у Вашој компанији, али **не даје жељене резултате**



НАША
РЕШЕЊА

Управљање учинком у складу са компанијском стратегијом

Тренинзи и мапа пута за имплементацију процеса управљања учинком

Пружање подршке током имплементације процеса управљање учинком



Развој организације

Управљање учинком (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?

- ✓ Разумевање компанијске стратегије пазећи да је разумеју сви запослени (фаза планирања)
- ✓ Усклађивање компанијских циљева са жељеним учинком запослених и организационих целина (фаза развоја)
- ✓ Тестирање процеса управљања учинком на изабраном одељењу (фаза ревизије).



Развој запослених



„Организације које негују културу образовања и развоја имају 92% веће шансе да развију нове производе и процесе, 52% су продуктивнији, имају 56% веће шансе да први пласирају производ и услуге на тржиште и за 17% су профитабилнији од своје конкуренције.*”

* Постати неодољив, Deloitte Review, број 16, 2015

Развој запослених

Управљање талентима (1/2)

Управљање талентима је процес идентификовања, прилажења и препознавања Ваших врхунских талената пре него што то ураде Ваши конкуренти уместо Вас.



Желите да задржите Ваше врхунске таленте и кључне запослене.

Потребан је индивидуалан приступ сваком таленту.

Фокус је на одрживости Вашег пословања



Дефинисани стратешки талент приоритети

Дефинисан процес за препознавање талената

Упутство за први састанак за дискусију о талентима

Дефинисање програма за развој талената



Развој запослених

Управљање талентима (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?



АНАЛИЗА И ДИЗАЈН

Препознавање способности талента које су неопходне за спровођење будуће пословне стратегије.

Ко је таленат за нас?
На који начин бирамо таленте?



ПРЕПОЗНАТИ

Организовање састанака за дискусију о талентима и препознавање топ талената унутар организације.

Како комуницирамо ову информацију и са киме?



РАЗВОЈ

Дефинисање прилика за развој топ талената.
Како их развијемо и задржавамо?



Развој запослених

Развој менаџера (1/2)

Препознавање, подршка и развој менаџера како би им било омогућено да сопственим примером покажу како остварити компанијске стратешке циљеве.



Ваши менаџери треба да унапреде своје вештине руковођења и ефикасности.

Желите да припремите менаџере за напредовање у каријери.



Процена утицаја и вештина руководства
Индивидуални планови развоја
Предлог прилика за развој



Развој запослених

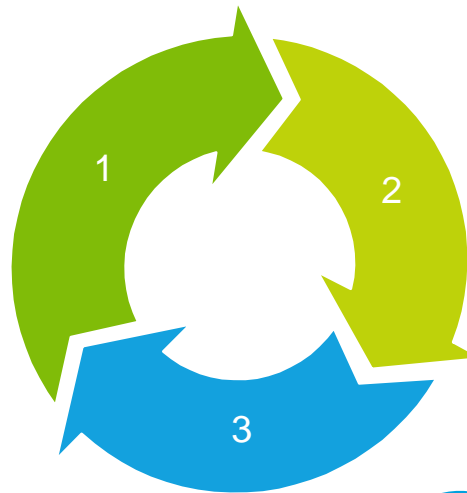
Развој менаџера (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?



ФАЗА ПРОЦЕНЕ

- Само-процена
- 360 степени повратна информација од подређених, надређених и осталих колега



ФАЗА ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

- Састанака са консултантом један-на-један
- Повратна информација о утицају руководства, ефектности и стратегијама



РАЗВОЈНИ ПЛАН

- Састанака са консултантом један-на-један
- Лични развојни план
- Прилике за развој (тренинг, коучинг, МБА, итд.)

- Home icon
- Book icon
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- Book icon
- 8
- 9
- 10
- 11
- Book icon
- 12

Развој запослених

Управљање компетенцијама (1/2)

Компетенције су скуп видљивих и мерљивих понашања која се састоје од знања, вештина и способности које су значајне за обављање одређеног посла и усклађене су са кључним пословним циљевима и вредностима које подстичу успех једне организације.



Желите да дефинишете **нови модел компетенција** за Вашу компанију.

Желите да **редефинишете тренутни модел компетенција** који имате у компанији.

Желите да **процените компетенције** менаџера или запосленог.



Дефинисање компетенција потребних за различите позиције

Модел компетенција

Процена компетенција запослених

- Home
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12

Развој запослених

Управљање компетенцијама (2/2)

КАКО ТО РАДИМО?

Пројекат у области управљања компетенцијама састоји се од следећих корака:



Развој запослених

Deloitte учионица (1/2)

Deloitte учионица је најлакши начин да сазнате најновије трендове у области ревизије, финансијског саветовања, пореског саветовања и саветовања у области људских ресурса, добијете одговоре на Ваше недоумице или добијете нове увиде о кретањима у жељеној индустрији.



Желите да знате који су најновији трендови у области ревизије, финансијског саветовања, пореског саветовања и саветовања у области људских ресурса

Желите да развијете конкретне социјалне вештине својих запослених.

Желите да добијете праве одговоре од експерта у датој индустрији или представника званичне институције.



Специјализоване

- радионице
- тренинзи
- конференције



Развој запослених

Deloitte учионица (2/2)



Развој службе за људске ресурсе



„Уместо једноставног управљања активностима, имплементирања политика и развоја програма, нова организација за људске ресурсе је фокусирана на разумевање потреба пословања и пружања додатних вредности кроз решења.*”

* Трендови у области људских ресурса у 2015. години, Deloitte University Press

Развој службе за људске ресурсе

Подршка функцији за управљање људским ресурсима (1/1)

Развој службе за људске ресурсе има за циљ да пружи подршку клијентима у проширењу обима услуга које њихова служба за људске ресурсе пружа и да јој већу стратешку улогу.



Потребна Вам је служба за људске ресурсе која ће имати **стратешку функцију**.

Потребна Вам је **подршка у неким од процеса у области људских ресурса** у компанији.



Преглед и ревизија стратегија политика и процедура у области људских ресурса

Нова организациона структура одељења са дефинисаним улогама и одговорностима.

Подршка у пословима регрутације, интеграције, управљања учинком, развојем запослених и осталим за клијента релевантним областима





"Deloitte" je brend iz kog stoje desetina hiljada posvecenih profesionalaca zaposlenih u nezavisnim druштвима широм света која пружају услуге ревизије, пословног, финансијског, пореског и правног консалтинга, и консалтинга у управљању ризицима. Ова друштва су чланови кровног друштва Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Свако друштво члан пружа услуге на посебном географском подручју и подлеже локалним законима и регулативи. DTTL учествује у координисању активностима друштава чланова, али не пружа директно услуге клијентима. DTTL и друштва чланови су самостални правни субјекти, који не преузимају обавезе у име осталих друштава чланова. DTTL и свако друштво члан одговорно је искључиво за своје одлуке, резултате и пропусте, не и за поступке и пропусте осталих друштава чланова. Свако друштво члан послује под пословним именом "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", или другим сличним именом, и организовано је у складу са локалним законима, регулативом, уобичајеном праксом и другим факторима, и има капацитете да пружа професионалне услуге на територији на којој послује преко својих зависних предузећа, филијала или других субјеката.