



Metalčevi radnici spadaju u veoma cenjene – stručno i moralno. Kao Kompanija, koja je godinama razvijala posebnu korporativnu kulturu i ulagala u lojalnost svojih zaposlenih, koja je i najteže krize prebrodila ne otpuštajući nijednog radnika - Metalac preuzima mere da svoj najvredniji kapital odbrani od preuzimanja, svestan da je mnogim firmama, posebno stranim, najjeftinije da preuzmu »gotovog« čoveka. A za najbolje radnike se vredi boriti. Ako ne može uvek zaradom, znamo u čemu smo i dalje jači.



*Radnici Metalca na sceni Svečane akademije povodom 60 godina postojanja Kompanije.*

Radmila Trifunović, generalna direktorka Metalca a.d.

## Vreme je da svi stanemo u prve redove

*U godini iza nas najvažnije je bilo da sačuvamo zdravlje svih 2200 zaposlenih i da obezbedimo finasijsku sigurnost Kompanije u potpuno zatvorenom okruženju. Nažalost, poslednjih meseci suočeni smo i sa nezapamćenim skokom cena, nestašicom materijala i otežanim organizovanjem proizvodnje u takvim uslovima. Konačno, pojavile su se strane kompanije, koje imaju veliku pomoć naše države kroz razne vidove subvencija i koje na takav način mogu da obučenim i kvalifikovanim radnicima ponude trenutno veće zarade, uverene da će samo veća zarada biti dovoljna da ih zadrže. A pokazalo se da nije baš tako.*



# Vreme je da svi stanemo u prve redove



Poštovani radnici Metalca,

U zaista teškim uslovima, unazad skoro dve godine, vodila nas je otvorenost i spremnost rukovodstva i svih saradnika da stavimo na sto sve što nas muči i što traži promenu. U pretresanju rezultata rada i ponašanja najstroži smo bili najpre prema sebi kao menadžmentu, prema sopstvenoj odgovornosti i obavezi da se uhvatimo u koštac sa otvorenim pitanjima. Sa devizom da ništa ne može „pod tepih“ i da niko ne može da bude pošteđen svog dela posla i odgovornosti – pokrenuli smo niz aktivnosti od kojih zavisi naše sveukupno poslovanje i budućnost svakog od nas. Pitanje životnog standarda, a posebno standarda zaposlenih koji su direktno vezani za proizvodni ciklus, jedno je od najvažnijih za budućnost kakvu planiramo.

Tačno je da zarade naših radnika nisu zadovoljavajuće u odnosu na stvarne troškove života. Već par godina zarade u Srbiji brže rastu nego što je Kompanija mogla da isprati, a da pri tome održi sve performanse na nivou koji omogućava njen dalji razvoj. Konačno, pojavile su se strane kompanije, koje imaju veliku pomoć naše države kroz razne vidove subvencija i koje na takav način mogu da obučenim i kvalifikovanim radnicima ponude trenutno veće zarade, uverene da će samo veća zarada biti dovoljna da ih zadrže. A pokazalo se da nije baš tako, jer se lojalnost gradi godinama uz mnogo međusobnog poverenja i poštovanja, posebno u teškim okolnostima.

Zato, bez obzira što smo u metalском kompleksu sa malo automatizovanih procesa i mnogo ljudi, Metalac i dalje želi da prednjači kao Kompanija koja socijalnu politiku stavlja ispred profita, po čemu je dugo godina primer u okruženju. Kad su drugi otpuštali radnike, Metalac je poručivao da ljudi ne treba da se plaše za svoje radno mesto, da ćemo teret pravedno podeliti, da žene ne treba da brinu zato što će postati majke... da dobri radnici ne treba da razmišljaju o zaposlenju svoje dece, ili članova porodice. Razmišljajući o radniku dugoročno, kompanija već 15 godina uplaćuje dopunsko penziono osiguranje najzaslužnijim radnicima. Danas ih ima preko 500 i taj broj se povećava svake godine. Sva deca radnika koja studiraju imaju stipendiju... Takva politika ima svoju cenu i Metalac je uvek bio spreman da je plati,

sa uverenjem da tako doprinosi ukupnom zdravlju i stabilnosti Kompanije.

Promenu načina merenja učinaka i novu politiku nagrađivanja, najavili smo još prošle godine, ali su se tek sada stvorili uslovi da taj proces i započnemo. Upravo prošla godina je bila odlučujuća da nam ukaže na snagu i posvećenost većine zaposlenih. Čak i u uslovima kada više od trećine zaposlenih nije dolazilo na posao, što zbog bolesti, što zbog izolacije, jedan broj naših radnika je pokrивao odsutne, uglavnom radeći prekovremeno, sa po dve-tri radne subote mesečno tokom više meseci, kako bi se planovi ispunili. Zahvaljujući vašem zalaganju i zalaganju vaših rukovodilaca, poslovanje za devet meseci nam konačno daje prostora da novim modelom nagrađivanja izrazimo poštovanje i zahvalnost što ste još jednom pokazali da smo tim koji pobeđuje i u najtežim uslovima.

Najpre, podsećam da smo na osnovu šestomesečnih rezultata od 1. jula povećali cenu sata za 5%. Dobri rezultati su pre svega posledica predanog rada dobrih radnika, pa je od 1. avgusta izvršeno selektivno povećanje zarada onim radnicima koji su tome najviše doprineli svojim odgovornim i posvećenim odnosom. A počev od 1. septembra za dodatno zalaganje zaposlenih biće povećana cena prekovremenog rada i noćnog rada. Definisali smo i godišnje bonuse i zadržali sve druge, višegodišnje benefite koji nas zaista čine brižnom i odgovornom porodicom.

Na kraju, kao ozbiljni ljudi u ozbiljnoj kompaniji, sigurno dobro razumemo da na spoljašnje teškoće malo možemo da utičemo, ali koliko ćemo iskreno i predano da zapnemo, zavisi samo od nas. Prilike u okruženju i dalje su otežavajuće i u takvim uslovima moramo da radimo više i kvalitetnije i ostvarimo bolje rezultate. Uz novi model nagrađivanja će i zarada biti veća, kao i zadovoljstvo svakog od nas.

Očekujem da sada svi budemo u prvim redovima, da damo svoj maksimum, realno procenjujući sebe i druge. To je put ka uspešnosti ne samo za danas, nego i sutra za buduće generacije.

**Radmila Trifunović,**  
generalna direktorka Metalca a.d.



## Rangovi kao lestvice svakom otvorene

Imao sam od koga da učim, shvatim i prihvatim da je prvo i najvažnije između poslodavca i zaposlenog pošten ljudski odnos i poverenje. Na tome se gradi i opstaje sve ostalo – što naravno podrazumeva i dobru organizaciju, disciplinu, postizanje zadatih ciljeva... Mi smo shvatili da će ljudi nekada morati i nerado da odu iz ove firme koju vole i to samo zbog, recimo, veće plate. Ali, to ne znači da mi tom čoveku ne verujemo i da smo mu zatvorili vrata, već da ga razumemo.. Znaite, ne napušta čovek ni zemlju zato što je ne voli, već zato što želi nešto više... Metalac zna da mu je svaki radnik značajan, ali istina je i da ne doprinosimo svi isto, već u skladu sa mogućnostima, ambicijama, sposobnostima i, naravno, veštinama i znanjima. To je osnov po kome smo napravili rangove za novi model nagrađivanja, koji se zbog kompleksnosti proizvodnje prvo primenjuje u Metalac posudu. Ostala proizvodna društva su takođe definisala svoje modele, ali za sada bez rangova.

- **Fluktuacija zaposlenih i sveprisutni nedostatak radne snage je regionalni fenomen, posebno u pojedinim profilima, od majstora do modernih traženih struka koje je donela informatička i digitalna era.**

Fluktuacija je opšte prisutna. Mnoge zemlje zapošljavaju migrante, jeftinu radnu snagu sa svih strana, kao što smo i mi sami jeftinija radna snaga nekim strancima od njihovih sugrađana. Naš prosečni standard ne omogućava bezbrižan život. Ljudi prirodno žele da idu ka boljem, hoće da zarade za stan, školovanje dece, auto, putovanja... Ponekad promene firmu samo zbog veće plate, iako im sve drugo više odgovara u kompaniji u kojoj su proveli godine. I naš radnik ima veće potrebe i želi nego što mu omogućava prosečno primanje. Mi to moramo da razumemo. Generalno, decenije krize traju... Iscrpele se slamarice, ušteđevina, roditelji, nasleđa su potrošena, spratovi na porodičnim kućama svi već popunjeni... Ponestaje strpljenja, motivacije... Ovo je treća generacija koja praktično mora sve ispočetka jer su se sve porodične rezerve tokom iscrpljujućih decenija potrošile.

- **Ni Metalac nije pošteđen tog procesa, posebno imajući na umu da poslednjih godina nije mogao da održi korak u rastu prosečne zarade, u čemu je godinama bio iznad proseka i Srbije i metalnog kompleksa, zar ne?**

O tome razmišljamo dugo. Radili smo istraživanja, osluškivali, razgovarali... i sigurno je da bismo ranije reagovali, ali nas je zaustavila korona koja je blokirala izvoz, zatvarala pogone i prodavnice, zatvorila nas u kuće... Nije bilo radničkih i menadžerskih premija, nije bilo dividende akcionarima... I svima nam je bilo jasno da drugačije ne može ako hoćemo da opstanemo. Osetilo se to itekako. Ne zaboravite da od ukupno 1.289 akcionara njih 35% tj 450 čine radnici i naši penzioneri. Sada je jednostavno pitanje standarda naših radnika došlo na red. Osim toga, iskreno, ako smo ponekad zaboravili da je Metalcu radnik na prvom mestu, treba da osvežimo pamćenje i da se vratimo našoj stateškoj devizi – zaposleni su najveći kapital i najveća konkurentna prednost Kompanije. A standard je generalno u Srbiji nizak. Zato je važno razumeti da je neko prinuđen da menja poslodavca zbog realnih potreba i ambicija. Ljudi nekada i nerado odu iz firme koju vole i to samo zbog, recimo, veće plate, ali to ne znači da mi tom čoveku ne verujemo i da smo mu zatvorili vrata... posebno dobrim radnicima. Znaite, ne napušta čovek ni zemlju zato što je ne voli, već zato što želi nešto više...



- **Izvršni odbor je od početka godine dosta vremena posvetio ovim pitanjima. Reklo bi se da ste kao izvršni direktor za proizvodnju, direktor proizvodnje Metalac posuda, i doskorašnji veoma proaktivan tehnički direktor Metalac printa, tu imali poprilično ozbiljan posao u predlaganju rešenja?**

Iako je prvu polovinu godine neočekivano opteretio pritisak nezapamćenog rasta cene materijala, nije bilo sastanka na kojem se nismo bavili pitanjem naših radnika, pre svega onih u proizvodnji u svim proizvodnim društvima. Zaključili smo da nije samo plata, tj. zarada nešto što treba unapređivati. Ima tu i drugih stvari vezanih za uslove rada, međuljudske odnose i slično, ali visina plate je ipak glavna. Onog momenta kad se u poslovnim bilansima pojavio prostor da nešto preduzmemo, odlučili smo da krenemo u akciju uz jasnu, nedvosmislenu poruku radnicima da imamo i razumevanje, i volju i spremnost da ponovo budemo iznad proseka, bez obzira na sve prepreke koje nosi sa sobom rad u metalnoj grani privrede.

Naravno, to ne znači da sredstva zahvatamo iz nekog „bureta para bez dna“ iz kojeg delimo kao da nekom od nas pripada. Velika je ovo i ozbiljna kompanija. I šta god da preduzimamo i planiramo, naše odluke imaju i uvek će imati održivu poslovnu matematiku i dugoročnu opravdanost povučenih poteza.

- **Jasno je da set mera nije uravnilovka, već način da se ljudi dodatno motivišu na još veću posvećenost i bolje rezultate. Kojim kriterijumima ste se rukovodili?**

Prvo i osnovno pitanje je bilo kako pre svega biti pravičan. Smatram da je jedino merilo za svakog od nas pre svega lični doprinos rezultatima kompanije, posvećenost i naravno realan značaj radnog mesta. Ističem, nije ni polazište ni suština u tome kolika je stručna sprema. Ona u osnovi jeste bitna, ali je najvažnije istinsko zalaganje i merljiv doprinos kompanijskim ciljevima. Metalac zna da mu je svaki radnik značajan, ali istina je i da ne doprinosimo svi isto, već u skladu sa mogućnostima, ambicijama, sposobnostima i znanjima i naravno, stavom prema poslu. To je osnov po kome smo napravili model rangova. Svaki rang donosi nešto novo i nešto više nego ranije. I svako ima mogućnost da se kreće kroz rangove, da prelazi na više nivoe. Definisani su upravo tako da uključuju očekivani doprinos svakog pojedinca, njegovo ponašanje, odnos prema poslu

i prema okruženju. Rangovi nisu ništa drugo do lestvica po kojoj zaposleni mogu da se kreću. Lestvica ima šest nivoa, od najnižeg III-F, do najviše IA. I nijedna nije nepromenljiva. Granice više nema.

**• Ako bismo konkretizovali taj pristup, koje su to mere, šta tačno one znače i u čemu se razlikuje od prethodnog?**

Prvo što preduzimamo kao Kompanija je povećanje cene radnog sata, a da to čovek odmah oseti na svom obračunskom listiću. Drugo, povećanje cene prekovremenog rada. Subota kao radni dan objektivno nije ni laka, niti poželjna i zato želimo da rad tim danima barem ima nadoknadu veću nego do sada. Treće je povećanje nadoknade za noćni rad jer ne treba posebno objašnjavati da nije lako raditi smenski, a posebno u trećoj, noćnoj. Konačno, povećanje koeficijenta za one koji su se istakli svojim angažovanjem i ponašanjem i koji vanrednim naporom najviše doprinose rezultatima firme.

Osim navedenog, radnik već od 2022. realno može ostvariti i dodatni privlačni godišnji bonus do 100.000 dinara. Ovaj max bonus obuhvata: vaučer za Proleter i Market do 20 000 dinara, metazen vaučer vrednosti do 30.000 i dodatnu zaradu do 50.000 dinara. Za svaki nivo bonusa potrebno je da se ostvare dva uslova: ostvarenje kompanijskih ciljeva u visini 95% i ostvarenje ciljeva za to radno mesto iznad 100%. Sa željom da ovo bude maksimalno transparentno, u ovom Biltenu je prikazan predviđeni model rangiranja i mogućnosti u okviru tog modela.

**• Kako će se ocenjivati doprinos, osim kroz ispunjenje i prebačaj zadatah ciljeva? I sami ste pomenuli da je najvažnije obezbediti što veću pravičnost, a to je ponekad relativna i teže dokaziva kategorija?**

Svesni smo mi i svojih grešaka, preispitujemo se na svim nivoima. I važno je reći, onako kako će radnik biti ocenjivan iz više uglova, na isti način će biti ocenjivan i njegov nadređeni. Pravilo je isto za sve.

Dakle, radnika ocenjuju barem tri nadređena kako utisak ne bi bio subjektivan. Ocenjuju njegov odnos prema poslu, ponašanje, timski rad. Te ocene se ukrštaju sa njegovim individualnim mesečnim ostvarenjima koja se prate i daju konačanu poziciju u ovom rang sistemu. Ono što ovaj model favorizuje jeste da bude uočen i da sigurno ide na viši nivo i zarade i bonusa radnik koji ima iznad prosečne rezultate, izuzetno se zalaže, timski je orijentisan i najviše doprinosi rezultatima firme. Svako će naći sebi mesto i mislimo da će svakome biti dobro na tom mestu. A ko želi više, ima trasiran put.

Da li je to apsolutno pravedan model? Istina je da nema savršenih modela i da se svaki mora unapređivati kako se stiču novi uvidi. Drugo, malo zavisi od vremena u kome živimo i kakvi smo ljudi, kakva nam je kultura i etika. Osećaj i lična ocena pravednosti i nepravednosti uglavnom su veoma subjektivni. I da poboljšamo uslove 100%, a ne možemo, tvrdim da bi ocena pravednosti opet bila dovedena u pitanje. Da bi se to izbeglo, napravili smo transparentan i jasan princip za rangove. Svako će znati gde je, ako nije zašto nije, ali i gde može da stigne. Kao što u odeljenju gradiramo učenika na osnovu zalaganja, pokazanog znanja i ponašanja; kao što u sportskom timu imamo fudbalere na svim pozicijama, ali svako različito doprinosi krajnjem ishodu pa se drugačije i vrednuje. Cilj je da u tome budemo jasniji nego do sada i da to radimo poštujući ključne Metalčeve vrednosti, a pre svega poštenje i poverenje.

**• Rekli ste da ima šest rangova nagrađivanja. Kako ta slika sada izgleda u Metalac posuđu - koliko ljudi u ovom trenutku ispunjava uslov za određenu kategoriju, ako nije tajna?**

Naravno da nije tajna: u najvišoj kategoriji trenutno je 45 radnika, a onda idući kao poslednjoj sedmoj u rangu: 48, 92, 82, 113, i na kraju 91.

**• Iako je činjenica da svoj položaj i svoje zadovoljstvo merimo najpre zaradom koja legne na račun, postoji i niz drugih faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenog. Reklo bi se, čak, da su se upravo iz tih razloga pojedini radnici, nakon kraćeg boravka u drugim firmama, vratili u Metalac.**

Ambijent jeste veoma bitan. Radnici i sami znaju da smo neke stvari već poboljšali, menjali i nastavićemo da ih menjamo. Konačno, zna naš radnik i da Metalac godinama čini niz drugih aktivnosti čije je dejstvo možda odloženo, ali je izuzetno važno: stipendije, penziona osiguranja, ulaganje u edukaciju, razvoj, sindikana putovanja... podršku stvaranju porodice... itd. Svi to već dobro znamo, samo ponekad malo smetnemo s uma.

Ono što sada i meni lično mnogo znači jeste što u svakom našem sastanku, u svakom razgovoru sa rukovodstvima preduzeća vidim koliko nam je status radnika važan. I drago mi je da svim ovim merama, kao i novim koje osmišljavamo, nedvosmisleno poručujemo da nam je stalo do naših ljudi, da se posle toliko godina truda i izgradnje jednog moćnog poslovnog sistema, nećemo predati. Bili smo i ostaćemo primer društveno odgovorne i jedne od najzdravijih kompanija u Srbiji.

**Ostvarimo lične i kompanijske rezultate i možete računati u 2022. godini na:**



<b>RANG</b> I-A; I-B; I-C; II-D; II-E; III-F;	vaša neto plata vam može ići do	ostvarujete mogućnost godišnje dodatne zarade do	ostvarujete mogućnost Metazen bonusa do	extra godišnji Proleter & Market vaučer u vrednosti do
	<b>60.000</b>	<b>50.000</b>	<b>30.000</b>	<b>20.000</b>

Zarada uvećana na račun prekovremenog rada koji će biti uvećan 10-35% zavisno od broja radnih subota u mesecu rađenih za plaćeno.

Zarada uvećana na račun noćnog rada koji će biti uvećan za 7%.

Mogućnost prelaska u viši rang na osnovu ostvarenih kontinuiranih rezultata, odnosa prema kolegi&poslu.

Osvajanjem svih bonusa i mogućnosti koje vam pruža vaš rang možete ostvariti dve prosečne zarade na kraju godine.

**Pokaži se i uzmi MAXIMALNI godišnji bonus do 100.000**



# Povratak dobrog radnika je zajednička pobjeda

Nismo svi isti. I nisu nam svima iste mogućnosti, želje i prioritete. Svaka životna priča je drugačija. Vladimir Milovanović je mlad čovek, sa dugim stažom. Elektromehaničar za mašine i opremu. Ima 33 godine. Milanovčanin. Oženjen i ima ćerkicu od 4 godine. Radi od svoje 18, a aprila 2012. se zaposlio u Metalac posuđu, u pogonu za preradu bakelita i plastike. Prati ga glas veoma dobrog radnika. Ove godine je napustio Metalac, ali vratio se posle mesec dana... Ovo je njegova priča. Jednostavna, iskrena, skromna. I ne prenosimo je sa tendencioznom namerom. Naprotiv, povratak tako dobrog radnika zaslužuje da ga saslušamo.



*Sve benefite koje radnik može da ima prema pravilima Metalca ja sam imao. Mislim zaslužen. Svaki upravnik me je 2-4 puta nagrađivao kao radnika meseca. Nagrađivan sam više puta za korisne predloge, pohvaljen i nagrađen za maksimalni doprinos prilikom uvođenja Metazena. Dobio sam 1.000 eura kad mi se rodila ćerkica. Dobio sam stambeni kredit jer je iza mene bila stabilna kompanija. Jesam radio u smenama, ali to sam znao i prihvatio od početka. U svom pogonu sam maksimalno izgradio sebe. Naučio da radim posao na svakoj mašini, poznajem svaki alat, svaki artikal... I stvarno sam se svaki minut maksimalno davao. Takav sam. Volim sve da naučim i važno mi je da ja znam da činim sve što je do mene. Naravno, nigde nije savršeno, ali mora čovek i od sebe da pođe da bi sudio o drugima, bez obzira da li neko malo štrči ili ne.*

*U drugu firmu sam odlučio da odem najviše zbog plate. Razmišljao sam 7-8 meseci, sabirao, oduzimao, merio... razgovarao sa upravnikom Vujadinom Jakovljevićem i on mi je, koliko je mogao, delimičnom promenom koeficijenta izašao u suret...*

*Na kraju sam ipak odlučio da odem, a glavni motiv je i dalje bila plata jer sam porodičan čovek. Želeo sam da popravim standard porodice. Prešao sam u drugu, stranu firmu, za skoro 50% veću platu i to bez noćnog i prekovremenog rada. Očekivao sam da je to neki savršen sistem, da se sve zna. Otišao sam da budem regler... a kad nisam regler, rečeno mi je, biću čista režija, što bismo mi rekli "u letu". Obećano mi je takođe da ću moći da se dogovorim sa tim liderom za promenu smene, jer žena i ja moramo da se menjamo pošto nemamo kome da ostavimo dete.*

*Ispostavilo se da, umesto u 6, posao moram da počnem 15 minuta ranije, da sam regler samo dok mašinu pustim u rad, a potom gde me stave (pakujem robu i slično...), da ne može biti dogovora kad treba da promenim smenu zbog deteta... Nisam ja nadmen, i nisam neradnik, niti očekujem više nego što mi pripada, ali dogovor je dogovor, princip je princip. Pritom mi niko na razgovoru nije rekao da deo linije zrači, da čistimo liniju krajnje*

*opasnim supstancama štetnim po zdravlje ... Ispostavilo se i da mi je putovanje do posla mnogo duže nego što sam mislio, zbog gužve između dve petlje na isključenju za auto put, a posebno kad ne daj bože dođe do nekog udesa, ili zastoja zbog sezone odmora... A do Metalca mi je trebalo 5 minuta.*

*I vratio sam se u Metalac posle mesec dana. Ovoga puta u Metalac bojler. U stvari, sasvim slučajno sam se susreo sa direktorom proizvodnje u bojlerima Draganom Lučićem. Vodili smo decu kod lekara. On je meni svojevremeno bio tehnolog, pa upravnik. Dobro me poznaje kao radnika. Pitao me je kako sam i, mada se nisam žalio, osetio je da mi nije sve potaman. Koliko sutradan od njega je stigla poruka da mogu doći na razgovor sa njim i direktorom Filipovićem, ako sam nešto nezadovoljan. Predočili su mi jasno uslove. Privuklo me je što se radi samo u prvoj i drugoj smeni. Znači mi da nema treće smene. Opet sam regler, ali bar znam da je opsluživanje mašine moj posao i moja odgovornost. Osim toga, sad i ne palim kola jer se prošetam do firme.*

*Ima kolega koji se čude da sam se vratio iako mi je plata u drugoj firmi značajno veća. Znače, ja to objašnjavam jednostavno. Meni je porodica najbitnija u životu. Imam ženu i ćerkicu. Oslonjeni smo sami na sebe. Oboje radimo i moramo da se uskladimo zbog deteta. Ako je već tako, onda je bolje da imam i manju platu, ali da mogu da budem sa porodicom, da izađem kad treba zbog deteta, da se zamenim sa kolegom... U Metalcu mi se uvek izlazilo u susret, a ako ne nađem ko će da me menja, brigadir ili upravnik bi me pustili u drugu smenu bez zamene. U svom pogonu sam bio kompletna ličnost. Stizao sam do posla za pet minuta, tačno znao šta mi je posao i mogao sam da obavljam sve što on pod razumeva. Postalos mi je jasno šta je moja vizija - da sam u svom mestu, sa svojim ljudima, bez putovanja... da odem kuće na vreme... Nije sve u parama. I svakom sam, ko me je pitao, rekao: treba dobro da razmisli šta je ono što stvarno želi i hoće... Šta je ono što mu stvarno treba. Onda su i odluke pametnije i lakše.*

**Metalac grupa je 2020. godinu završila sa 2.152 zaposlena, 660 više nego pre deset godina. Prvi put u istoriji žene su u većini. Čak trećina zaposlenih pripada starosnoj dobi od 30 do 40 godina. Visoko obrazovanje ima svaki deseti zaposleni, a preko 70% radnika ima treći i četvrti stepen stručne spreme. Među njima su vrhunski majstori svog posla,iskusni radnici koji mladima prenose veštine i znanja koja se ne uče u školi. Najbrojnije u grupi je najstarije preduzeće Metalac posuđe sa preko 730 radnika.**

## ŠTA RADNIKU SMETA, A ZBOG ČEGA JE METALAC, IPAK, POŽELJAN POSLODAVAC

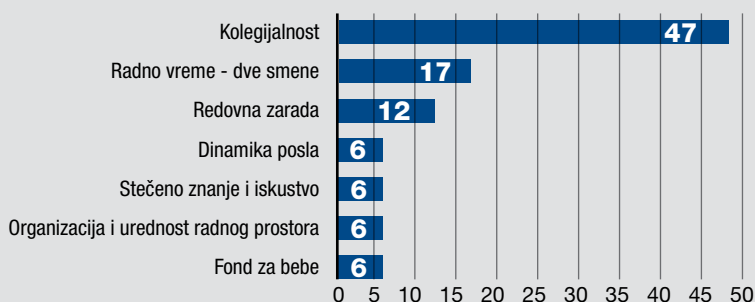
**Kao i svuda u Srbiji, ali i Evropi, trend rasta fluktuacije zaposlenih nije zaobišao ni Metalac. Fluktuacija je izražena u proizvodnim društvima, gde je u poslednjih 5 godina, odnosno od 2016. godine, po raznim osnovama, otišlo 478 zaposlenih. Međutim, da je Metalac i dalje poželjan poslodavac, potvrđuje činjenica da je u istom periodu u Kompaniju došlo 536 novozaposlenih, 58 više nego što je otišlo – informacija je koju smo dobili od Biljane Cvetić, izvršnog direktora za ljudske resurse, pravo i bezbednost na radu.**

Kad se svedu statistika i istraživanja, koja je radio HR sektor, za poslednjih 5 godina iz Metalaca je, po raznim osnovama, otišlo 478 ljudi. Od toga je 106 najstarijih otišlo u penziju, a 116 zaposlenih, nakon isteka ugovora, nisu dobili drugu šansu jer nisu zadovoljili svojim radom. Ipak, najviše je bilo onih koji su želeli da sreću okušaju u drugim firmama. Njih 250 je dalo otkaz i otišlo iz Metalca. Svi su anketirani o razlozima i motivima odlaska kao bismo imali što jasniju i realnu sliku.

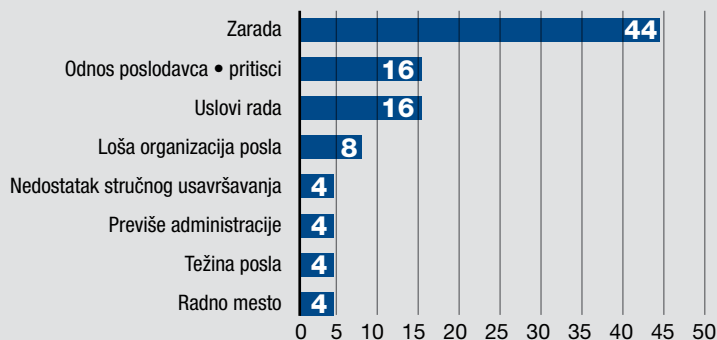
Kao razloge otkaza većina je navela bolju ponudu drugog poslodavca (veću zaradu, ili lakši posao), uslove rada, razloge lične prirode, odnose sa nadređenima, mogućnost napredovanja, ili neadekvatno radno mesto. Više od polovine radnika koji su iz firme otišli u prvoj polovini 2021. pripada mladim generacijama starosti 26-40 godina, dok je njih 16% iz najmlađe takozvane „Z” generacije, do 25 godina starosti. A sa druge strane, radno vreme, redovna zarada i kolegijalnost su nešto što im se u Metalcu najviše dopadalo.

Međutim, takođe kao dokaz trenda fluktuacije, Metalac je i dalje poželjan poslodavac. To potvrđuje činjenica da u istom periodu od 5 godina, imamo 536 novozaposlenih radnika, 58 više nego što je otišlo. Pritom se u proteklih pet godina struktura značajno promenila u korist žena. Naime u 2016. godini muškarci su činili 56% ukupnog broja zaposlenih, da bi u 2020. godini primat u broju zaposlenih preuzele žene i prvi put u istoriji Metalca njihov broj je veći od broja muškaraca – 52%.

Šta se dopalo onima koji su otišli %



Šta se nije dopalo onima koji su otišli %



## Šta jeste do Kompanije i šta treba preduzeti

**Tri su kritične oblasti koje su potencirane kod većine ispitanika u istraživanju koje je sproveo HR: povećanje zarade, poboljšanje uslova rada i kreiranje radne atmosfere u kojoj će se unapređivati međuljudski odnosi i odnosi sa rukovodiocima.**

Kao odgovorna Kompanija, koja zaposlene smatra svojim najvećim kapitalom i koja je svesna svih izazova, Metalac je otvorio pitanje dugoročnih mera koje bi podigle nivo motivisanosti i lojalnosti. Naravno, pre svega sa ciljem da zadrži najkvalitenije, Kompaniji i poslu posvećene ljude. U tom cilju, sektor HR je krajem 2020. i početkom 2021. godine sproveo istraživanje zadovoljstva zaposlenih u tri proizvodna društva u kojima je fluktuacija najizraženija - u Metalac inku, Metalac posuđu i Metalac FAD-u. Hteli smo da realno utvrdimo uzroke fluktuacije i odsustva zaposlenih, kritične tačke rada koje ih uslovljavaju, trenutni stepen zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih, različite mehanizme motivacije koje zaposleni predlažu, a čije uvođenje je u skladu sa politikom poslovanja. Sve sa ciljem da dođemo do

održivih rešenja koja bi uticala na povećanje ličnog zadovoljstva svakog zaposlenog, njegovog angažovanja i doprinosa rezultatima preduzeća kroz postizanje veće efektivnosti i produktivnosti rada, kao i na smanjenje odsustva i fluktuacije.

Rezultati sve tri ankete prezentovani su direktorima ovih društava i Izvršnom odboru, koji su krenuli sa primenom kontinuiranih mera u pogledu tri kritične oblasti koje su potencirane kod većine ispitanika – povećanje zarade, poboljšanje uslova rada i kreiranje radne atmosfere u kojoj će se unapređivati međuljudski odnosi i odnosi sa rukovodiocima. Kompanija, naravno, ne može da utiče na neke pojedinačne brige u vezi sa ličnim životom zaposlenih, ali zato postoji širok prostor za delovanje i to je prioritetni zadatak svih nas u narednom periodu.



# Odsustvovanja uzela 118.000 radnih dana u 2020. u Metalcu a.d.

**U proseku, u 2020. godini, na svakih 10 radnika, skoro troje je odsustvovalo što zbog korone, što iz drugih razloga. Ove godine odsustva jesu manja, ali su i dalje značajna prepreka u planiranju i organizovanju procesa rada, a naročito dodatno opterećuju organizaciju proizvodnje i one zaposlene koji su sve ovo vreme redovni na poslu, čak i subotama.**

Ukupna odsustvovanja po osnovu bolovanja i drugih razloga i dalje zaslužuju dužnu pažnju. Protekle 2020. godinu, obeležila je velika odsutnost zaposlenih zbog pandemije Covid 19, zatim plaćenih odsustava, bolovanja i odsustvovanja po drugim osnovama. Ne računajući akcionarska društva Metalac homemarket u Novom Sadu i Metalac Proleter, u Metalcu a.d i zavisnim društvima u protekloj godini izgubljeno je ukupno 118.000 radnih dana. Prosečna stopa apsentezma je bila 27%, što znači da je na 10 zaposlenih u proseku svakog radnog dana sa posla bilo odsutno skoro troje. Pritom je u Metalac posuđu u prvom polugodištu 2020. ova stopa iznosila preko 38%, što znači da je umesto svakih 10 na posao dolazilo tek šestoro ljudi.

U prvoj polovini 2021. godine izgubljeno je preko 40.600 radnih dana, pa je stopa odsustvovanja smanjena na 18%. Ipak, to je i dalje značajna prepreka u planiranju i organizovanju procesa rada, a naročito dodatno opterećuju one zaposlene koji su sve ovo vreme redovni na poslu, čak i subotama.

## KORONU PRELEŽALO 300 METALČEVIH RADNIKA U SRBIJI

*Od 1990 zaposlenih, koliko Metalac Grupa ima u svim preduzećima u Srbiji, njih skoro 300, odnosno skoro 15% je preležalo koronu u proteklih godinu i po dana. Do danas je vakcinisano 770 ljudi tj. oko 40% i taj procenat je približno isti u svakom preduzeću pojedinačno. Ipak, broj nevakcinisanih je i dalje velik što predstavlja rizik za normalno odvijanje poslovnih aktivnosti. Potencijalno je najveća opasnost za normalno odvijanje proizvodnje uz rizik prestanka rada u slučaju širenja zaraze među zaposlenima, jer je u pogonima na jednom mestu veliki broj radnika. Zato je važno da dostignemo znatno veći procenat vakcinisanih i smanjimo rizike.*

## Da smo porodica nije samo metafora

**Skoro polovina od ukupno zaposlenih je u međusobnim rodbinskim odnosima, jer su članovi porodica zaposlenih uvek imali i dalje imaju prednost prilikom prijema novih ljudi. To je samo jedan od nefinansijskih podsticaja lojalnosti, kojim je Kompanija razvijala svoju veliku porodicu i to, ne samo metaforično.**

Podjednako važno za kompaniju je da se osim finansijskim, bavi i drugim modelima koji povećavaju posvećenost i lojalnost, a posebno da aktivno vodi računa o tome da iz kompanije ne odlaze zaposleni na koje računamo dugoročno. Sektor ljudskih resursa će u tom cilju biti partner ne samo menadžera, već i svih zaposlenih, spreman da istraži zadovoljstvo, potrebe i motivaciju zaposlenih.

• A kada pričamo o motivaciji, pričamo o entuzijazmu sa kojim prilazimo radnim zadacima i koliko smo spremni da posao uradimo sa puno zadovoljstva, sa svrhom. Da svako od nas upozna osećaj kada krene na posao jedva čekajući da vidi svoje kolege, da pozove svoje kupce, obiđe svoje partnere, postigne normu, isporuči rezultat, proslavi uspeh. Bez nelagode i sa uzbuđenjem pred novim izazovom. Na menadžementu je da kreira i održava takvu radnu atmosferu i to uz podršku svih zaposlenih. To je naš prioritetan cilj u narednom periodu, pa će biti i prioritetan cilj HR sektora. Ljudi, pre svega... – zaključila je Biljana Cvetić.

## I ove godine ćemo imati rekordan broj beba

**Za prvih 7 meseci dobili smo 40 beba – skoro dva puna školska odeljenja. Već sada znamo da će u tri porodice na kraju godine stići po 3.000 eura za treće, a u jednu 4.000 eura za četvrto dete. Ipak, skoro je nemoguće da se ponovi 2020. kada smo imali čak 5 porodica sa četvrtim i 12 sa trećim detetom. Od ukupno 125.000 eura uručenih roditeljima prošlog decembra, skoro polovina je otišla kao podrška ovim najmnogobrojnijim porodicama.**

I tako, prolazi i 16. godina od osnivanja Fondacije Metalac i njene odluke da prva sredstva budu namenjena podršci mladim kadrovima da zasnivaju porodice. Za to vreme nagradili smo ukupno 786 Metalčevih beba sa oko 1,4 miliona eura. Njih 40 su već petnaestogodišnjaci.

Metalac ostaje sa svojom decom i tokom odrastanja, posebno kad je reč o obrazovanju. Više od 20 godina sva naša deca imaju stipendije. U ovom trenutku pomažemo školovanje 150 studenata, a statistika kaže da je tokom dve decenije Metalčevu stipendiju primalo preko 2.500 dece naših radnika. U ove svrhe izdvojeno je 1,5 miliona eura, koje Kompanija smatra najbolje uloženi novcem. Uostalom, veliki broj njih je došao da radi u Metalcu i svojim znanjem doprinese našem razvoju.





# Dodatno penzijsko osiguranje za 530 zaposlenih

Jedan od vidova dodatnog podsticaja zaposlenih koji se u dužem vremenskom periodu ističu svojim rezultatima, i na koje Kompanija računa, jeste i dobrovoljno penzijsko osiguranje. Metalac je sa ovim vidom nagrađivanja započeo pre 15 godina godine i do danas je osigurano 530 ljudi, od kojih su 65% radnici iz proizvodnje, ili najdirektnije vezani za proizvodnju. Najviše osiguranika, odnosno polovina ukupnog broja, su radnici Metatalc posuđa, a među ostalima su zaposleni iz svih proizvodnih i trgovinskih društava u Srbiji.

U okviru dodatnog penzijskog osiguranja svakom korisniku se mesečno uplaćuje 5.000 dinara, što na godišnjem nivou iznosi ukupno 32 miliona dinara. Svake godine Metalac povećava broj ljudi sa dodatnim penzijskim osiguranjem, uveren da je to jedan od najboljih načina da se radniku omoguću sigurnija budućnost i kad se radni staž završi.

Tako, recimo, svi zaposleni kojima je Metalac počeo da uplaćuje dodatno osiguranje 2006. godine, do danas od svoje Kompanije

imaju 770.000 dinara uplaćeno na računu u "Dunav penzionom fondu". Imajući na umu kako mehanizam osiguravajućih kuća funkcioniše, ta cifra je zahvaljujući poslovanju Dunava dodatno uvećana za više od 50%. Nije teško sagledati kolika će biti na kraju radnog veka za radnike koji danas imaju 50 godina, a dodatno penziono osiguranje im se uplaćuje već 15 godina i biće uplaćivano i narednih 15. A ko će biti sledeći zavisi od veoma jednostavnih uslova – radni i moralni kvaliteti - jer to je ono što Kompanija prepoznaje i ceni.

## Odmor za 300 radnika i 50 mališana



**Nakon teškog perioda u 2020. i prvoj polovini 2021. godine, došao je na red preko potreban odmor, za koji su naši radnici rezervisali mesta još početkom godine. Sveukupno, više od 300 radnika i skoro pedesetoro dece uživalo je u odmoru uz pomoć Kompanije i Samostalnog sindikata, koji su pomogli u svim aktivnostima oko odlaska radnika na odmore, kao i u finansiranju dela troškova boravka i prevoza.**

Deo radnika je išao je na more u Ulcinj i tradicionalno u Djenoviće u Nar apartmane, a najveći broj njih ipak je odabrao banje. U Vrnjačkoj Banji na raspolaganju je bio smeštaj u hotelima Merkur, Fontana i Lider S, dok je pedeset radnika sa svojim porodicama boravilo u hotelu Banjica u Soko Banji, koristeći priliku da uživaju u šetnjama do Soko grada, vidikovca i vodopada Ripaljka.

Ipak, kao i do sada, najveći broj radnika se odlučio za Prolom i Lukovsku Banju koje su atraktivne za porodice sa decom zbog otvorenih i zatvorenih bazena sa lekovitom vodom i šetačkih staza. Posebna atrakcija je bila noćna poseta đavoljoj varoši.

Konačno, 80 pre svega starijih radnika i radnika koji su болоvali od korone, dobili su od Kompanije i Sindikata na poklon nezaboravan vikend na Zlatiboru. Organizovan je bogat sadržaj koji je uključio posetu Kusturičinom Drvengradu na Mećavniku, vožnju Šarganskom osmicom, obilazak Gostiljskih vodopada, etno selo Sirogojno, Stopića pećinu i vožnju gondolom.

Organizovanje preventivnog i rekreativnog odmora će i dalje biti jedna od posebno važnih aktivnosti jer samo odmoran i pre svega zdrav radnik može ispuniti sve zadatke na radnom mestu.

