

ŠTA TO RADE USPEŠNE KOMPANIJE U SRBIJI?

Šta to radi zaposlene? 2025-2026

Specijal izveštaj | Oktobar 2025



O istraživanju

Izveštaj koji čitate deo je **tradicionalnog istraživanja „Šta to radi zaposlene?“** koje je obuhvatilo:



759 donosilaca odluka



3.111 zaposlenih



15 različitih industrija u Srbiji

Prikupljanje podataka je sprovedeno putem online platforme, u periodu jun-jul 2025.

Plan je bio jednostavan – da izdvojimo najuspešnije kompanije u Srbiji, razumemo šta ih čini uspešnim i podelimo formulu za uspeh sa svima.

Jednostavno, zar ne?

Na nivou teorije da, ali praksa se pokazala malo drugačija: ne postoji jedan put do uspeha. **Nego dva!**

Stvarno dva, nije zezanje!



Zašto ovaj specijal?

O putevima do uspeha malo kasnije. Pre toga smo analizirali tržište rada u Srbiji:

- Kakav je Employee Experience, eNPS? → *Užasan...*
- Koliko su nam zaposleni angažovani? → *Slabo, bogami...*
- Koliko su zaposleni lojalni? → *Ajoj...*

...I kada smo videli rezultate pomislili smo da naslov treba da bude:

ŠTA TO RADE ZAPOSLENIMA?

Najveće istraživanje beneficija & wellbeing podrške u Srbiji

Uglavnom, spakovali smo sve u ovaj izveštaj, samo za vas.

Uživajte u čitanju!





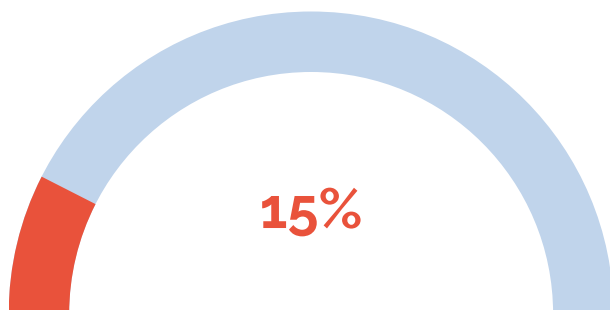
EMPLOYEE EXPERIENCE



Da li srpski menadžeri žive u oblacima?

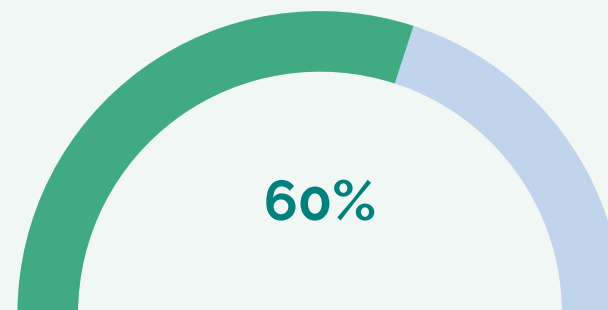


Menadžeri u Srbiji misle da je procenat zaposlenih koji u njihovim kompanijama trenutno aktivno traži drugi posao...



Istina je možda maaalo drugačija...

Procenat zaposlenih koji planira da promeni posao u narednih godinu dana je zapravo...



Svaki četvrti zaposleni u Srbiji NE traži novi posao!



■ Pratim prilike, ali ne tražim aktivno

■ Ne tražim novi posao

■ Aktivno tražim drugi posao

Biće pune ruke posla...

infostud. Preporuka

Glavno mesto za zapošljavanje u Srbiji

U odnosu na prošlu godinu broj zaposlenih koji aktivno traže posao se praktično duplirao. Da li su tome doprineli lošiji uslovi, kriza, manja ponuda poslova...

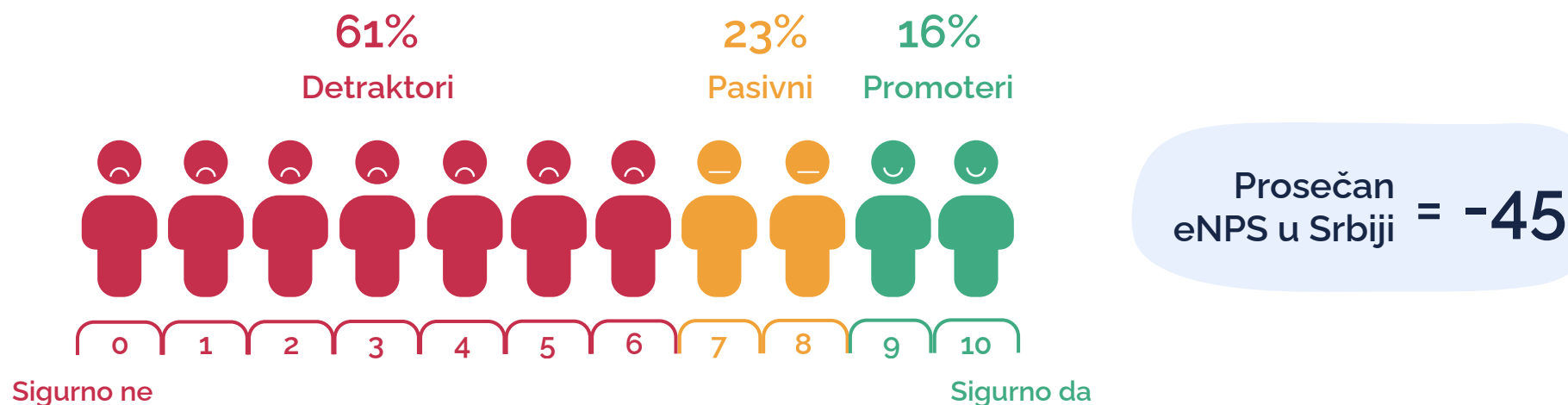
Možda i podmlađivanje radne snage, samim tim i trend češćih promena poslova. Šta mislite?



Krećemo iz debelog minusa



Prošle godine smo prvi put na reprezentativnom i velikom uzorku izmerili eNPS u Srbiji. Kada smo videli da je rezultat **-46**, mislili smo da je slučajnost. Ove godine rezultati su praktično isti u procenat, tako da hipotezu o slučajnosti možemo da eliminišemo i pogledamo istini u oči.



Employee Net Promoter Score (eNPS) je najprihvaćenija mera spremnosti zaposlenih da preporučie kompaniju kao poslodavca, izražena kroz pitanje: **Da li biste preporučili svoju kompaniju kao mesto za rad svojim prijateljima?** Na osnovu odgovora na skali 0-10, zaposleni su podeljeni na:

Detraktore (0-6): nezadovoljni zaposleni koji otvoreno iskazuju nezadovoljstvo u kontaktu sa kolegama

Pasivne (7-8): ne govore otvoreno protiv kompanije, ali nisu u potpunosti lojalni

Promotere (9-10): oni koji sa zadovoljstvom i aktivno preporučuju kompaniju kao odlično mesto za rad

ENPS se računa oduzimanjem % detraktora od % promotera (i ima opseg od -100 do 100). Prosečan skor na svetskom nivou je oko nule.

Za utehu, svima je loše



Kada ste videli ovu katastrofu možda ste izbacili neku od ovih hipoteza...

„U velikim gradovima je situacija sigurno bolja.“

Pa i nije...



Beograd	-48
Novi Sad	-42
Niš	-34
Kragujevac	-22
Subotica	-30



„Ma dobro, to je verovatno zbog javnih preduzeća.“

Ne baš...



Javni sektor	-50
Privatni sektor	-44
Civilni sektor	-30



„Valjda ima neka industrija da je u plusu?“

Ima! IT je jedina industrija sa pozitivnim eNPS: **+3**

Ovo je skok sa prošlogodišnjih -6, što može biti znak blage stabilizacije na IT tržištu. Ili su zaposleni u IT usled krize postali manje zahtevni, pa su zadovoljniji uslovima koje imaju?



Ako inače merite zadovoljstvo ili eNPS...



...i rezultati u Vašoj kompaniji su mnogo bolji od proseka - postoje dva objašnjenja za to.

1.

Čim se bavite ovim temama, velika je verovatnoća da je vaša kompanija zaista iznad proseka.

2.

Zaposleni koji popunjavaju internu anketu uvek u određenoj meri sumnjaju u anonimnost i procenjuju da je sigurnije da se blago nagnu ka pozitivnijim odgovorima.



...za razliku od otvorenih istraživanja poput našeg, kada se „raspojasaju“

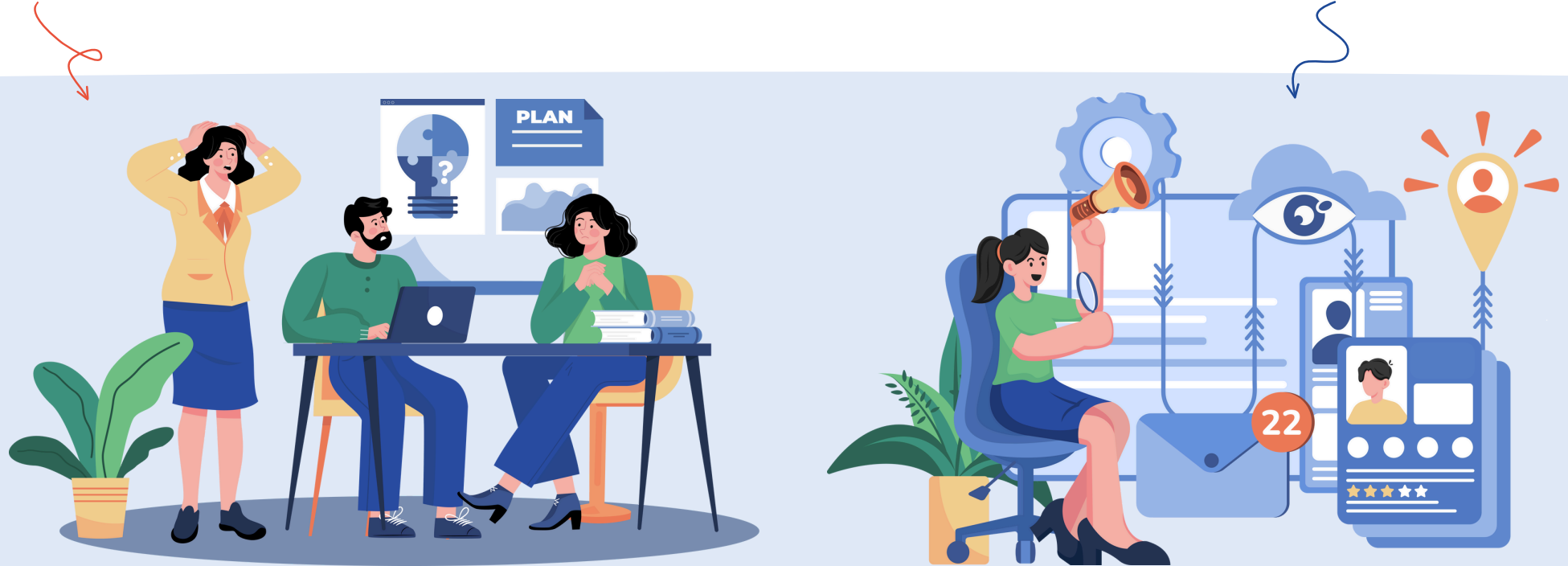
Kako da onda znamo šta je standard?



Kao HR-u, na vama je da odlučite šta ćete uzeti kao referentnu tačku sa kojom ćete porediti svoju kompaniju (ne samo po pitanju eNPS, već generalno).

To s jedne strane može da bude:
ovaj (katastrofalni) prosek u našoj zemlji...

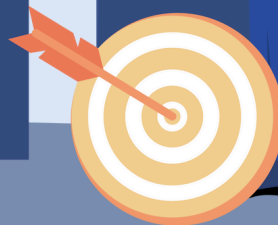
...a s druge to mogu da budu najuspešnije kompanije:
koje postavljaju standarde i promovišu napredne HR prakse.

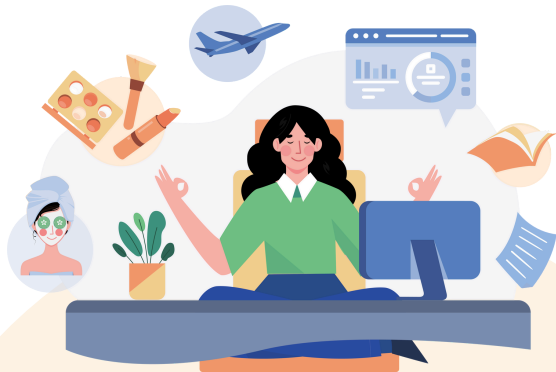


Naš savet je da se poredite sami sa sobom – da pratite trend, odnosno kako se eNPS, engagement, lojalnost menjaju kroz vreme u vašoj kompaniji. To će vam pružiti korisne informacije o tome kako zaposleni reaguju na inicijative koje sprovodite u kompaniji.



ZADOVOLJSTVO I ENGAGEMENT





Zadovoljan zaposleni može da:

- ispunjava minimum koji se traži, bez dodatnog doprinosa
- bude pasivan, nezainteresovan za rezultate kompanije
- bude lojalan, ali bez želje za napredovanjem

Drugim rečima, zadovoljstvo je statično - nije pokretač.

Kao bubreg u loju 😊



Umesto zadovoljstva, fokusirajte se na njihov engagement. **Engagement znači da zaposleni:**

- preuzima inicijativu
- proaktivno predlaže poboljšanja
- uči i razvija se zajedno sa kompanijom
- veruje liderima i vrednostima koje se žive, a ne samo izgovaraju

Engagement je dinamičan - pokreće zaposlene i rezultate

Zadovoljstvo ne garantuje produktivnost



Zadovoljstvo ukazuje da je neko zadovoljan zaradom, kolegama, beneficijama ili radnim vremenom. Ali zadovoljstvo **ne garantuje** proaktivnost, inicijativu, niti spremnost da se ide „korak dalje“.

Kompanija može da ima **visoke ocene zadovoljstva**, a istovremeno **slabe rezultate zbog niskog engagement-a**. To se najčešće dešava kada su uslovi rada dobri, kompanija se trudi da im ugodi, ali zaposleni ne vide svrhu, nemaju prostor za rast ili ne veruju liderima.

Takva organizacija je korektna, ali bez potencijala za rast.



Šta je employee engagement?



To je ono kada zaposleni osećaju strastvenu povezanost sa organizacijom, posvećeni su svom poslu i spremni da ulože dodatni napor. Engagement razdvaja kompanije koje "kidaju" od onih koje stagniraju.

Angažovani zaposleni ne dolaze na posao samo da bi „odradili“ zadatke, već donose energiju, inicijativu, kreativnost i povezanost sa ciljevima organizacije.



Gallup procenjuje da kompanije sa visoko angažovanim timovima beleže:



23% veći profit



18% veći učinak



43% manje fluktuacije



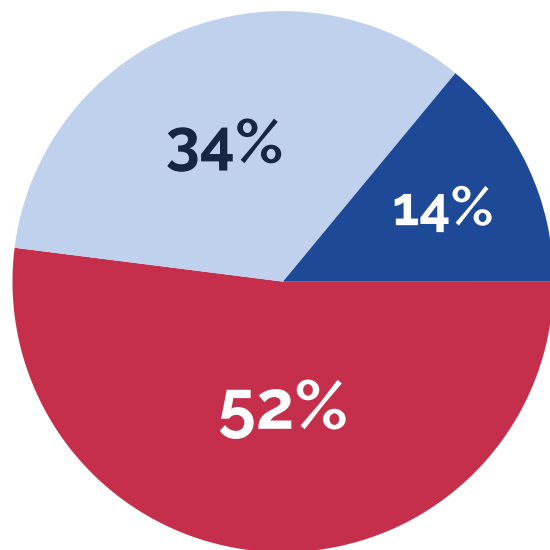
64% manje incidenata

A kakav je engagement u Srbiji 2025?



Neangažovani

Angažovani



Aktivno neangažovani



TIMCentar

Preporuka

Tailor-made podrška u razvoju i rešavanju najkompleksnijih HR izazova



U istraživanju je primenjen **Engagement model TIM Centra** koji obuhvata pet ključnih pokazatelja:

- 1 Ponos zbog rada u kompaniji
- 2 Lojalnost
- 3 Nisko sagorevanje
- 4 Entuzijizam i inspiracija za rad
- 5 Spremnost da se kompanija preporuči kao mesto za rad

Ovaj model je validiran na uzorku 20.000+ ispitanika u Srbiji na komercijalnim istraživanjima u preko 100 kompanija tokom 15 godina (Employee Experience Impact).

Kakvi smo u poređenju sa evropskim standardima?



Po procentu **angažovanih** zaposlenih smo na nivou evropskog standarda (**13%**), i to je otprilike sve što se tiče dobrih vesti u ovom izveštaju.



Angažovani

Rade sa strašću, pokreću inovacije, podržavaju svoje kolege i osećaju predanost kompaniji. Obično imaju visok učinak i potencijal.

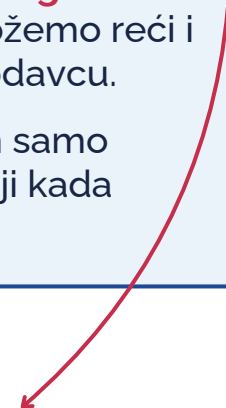
Ono što je karakteristično za našu zemlju je da u odnosu na prosečnu evropsku zemlju imamo 3x više **aktivno neangažovanih zaposlenih (čak 52%)** – toksičnih, nezadovoljnih, možemo reći i besnih ljudi, koji jasno iskazuju šta misle o poslodavcu.

Evropljani kad su nezadovoljni budu uglavnom samo **tiho neangažovani (73%)**, a mi smo malo glasnjiji kada nam nešto nije potaman.



Neangažovani

Ulažu minimalan napor u posao, bez kreativnosti i strasti. Rade korektno, ali ne koriste svoj puni potencijal, gledaju na sat kada se završava smena.



Aktivno neangažovani

Toksični zaposleni, koji šire negativne priče po kompaniji. Nezadovoljstvo iskazuju aktivno, podrivaju vrednosti kompanije.



ŠTA RAZDVAJA USPEŠNE OD NEUSPEŠNIH KOMPANIJA?



Šta nam je bila ideja?



Plan je bio ovakav:

- ✓ Izdvojimo u našem uzorku kompanije koje imaju izuzetne rezultate - **High performing organization (HPO)**
- ✓ Poredimo ih sa neuspešnim kompanijama prema praksama koje imaju, beneficijama...
- ✓ Predstavimo kako izgleda profil uspešne kompanije u Srbiji i damo preporuke

OSIGURANIK

Uporedi. Osiguraj se. Onlajn.

Preporuka

Specijalizovani za istraživanje tržišta dobrovoljnog zdravstvenog osiguranja za kompanije. Sve ponude na jednom mestu.

Kako smo izdvojili HPOs?

Izdvojili smo sve kompanije čiji su zaposleni maksimalno saglasni sa stavkom:

“ ”

Radim u kompaniji koja ostvaruje izuzetne rezultate (visoko je profitabilna, ostvaruje visoke ciljeve, razvija se)



Onda smo zaronili dublje...



E sad - kad smo to uradili, rezultati su bili malo mlaki. Neuspešne kompanije su jednostavno neuspešne po svemu, i to je jasno. Ali profil uspešnih kompanija nije bio toliko jasno definisan.

Izdvojili smo **samo uspešne kompanije** i unutar njih uradili dublju analizu.

U ovom slučaju, cilj nije bio da se kompanije rangiraju po uspešnosti, jer sve su ocenjene kao maksimalno uspešne, već da se otkrije - **kako** one dolaze do visokih performansi. Na taj način smo uspeali da mapiramo različite obrasce koji stoje iza ocene „uspešna kompanija“.

Za statističke sladokusce, uradili smo **Two-Step Cluster Analysis** - multivarijatna statistička tehnika kojom su kompanije grupisane na osnovu sličnosti u više dimenzija (engagement, eNPS, zadovoljstvo, poverenje, burnout, carewashing...)

Na osnovu ovih dimenzija, algoritam formira klastere kompanija koje pokazuju slične obrasce ponašanja i kulture, bez obzira na to što su sve ocenjene kao visoko uspešne.

I tako smo otkrili...





Otkrili smo dve potpuno jasno razgraničene grupe uspešnih kompanija sa potpuno suprotnim kulturama i praksama:

Zdravi modeli visokih performansi



VS

Toksični modeli visokih performansi





1

Liderstvo zasnovano
na poverenju

2

Razvoj i osnaživanje
zaposlenih

3

Sistemski pristup
wellbeing-u i benefitima

4

Feedback kultura i
transparentnost



Kompanije iz prve grupe visoke
finansijske performanse postižu
pomoću zdrave kulture, razvoja
zaposlenih i osnaživanja.

Ali to nije jedini način da se uspe!



Rigidna hijerarhija i
snažna kontrola



Eksploatacija i
česta zamena ljudi



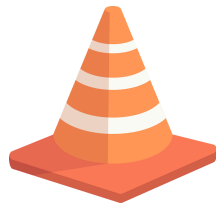
Carewashing u
punom sjaju!



Prekovremeni rad i
burnout kao norma

Pritisak, kontrola, burnout, uz kašičicu *carewashing-a*, takođe mogu dovesti do profita.

Prema našim podacima, među uspešnim kompanijama toksičnih je čak i više: 58% prema 42%.



Na narednim stranama smo
se zapitali: koja opcija je bolja
od ove dve (i zašto prva)?



Kakav je employee experience u uspešnim kompanijama?



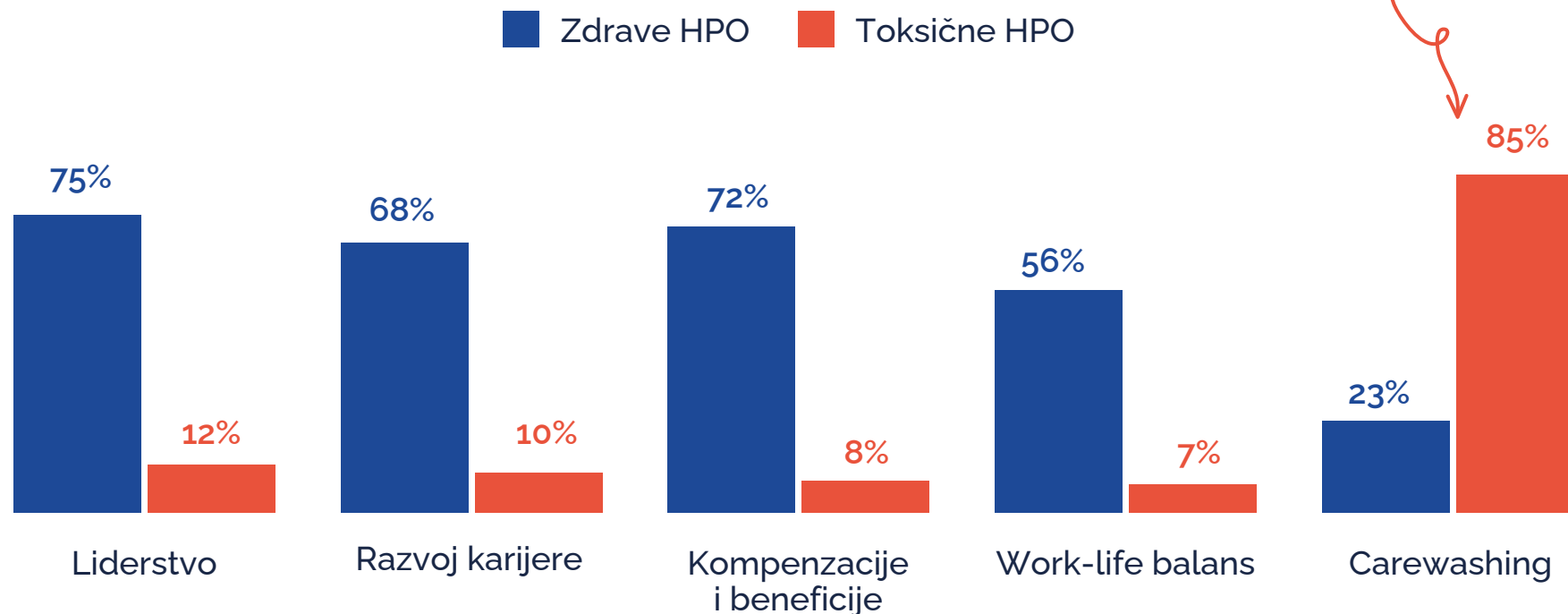
Kompanije cvetaju, a zaposleni? Kako gde.

U zdravim kompanijama rastu, razvijaju karijeru i održavaju dobar balans poslovnog i privatnog života. U toksičnim sve obrnuto.

Ali dobro, ništa što malo starog dobrog *carewashing*-a ne može da opere.

“ ”

„Zaposleni se nazivaju najvažnijim resursom kompanije, dok su njihova zarada, sigurnost i razvoj na niskom nivou“
= **carewashing**



Da li u zdravim kompanijama zaposleni nemaju problema?



Zapravo, i zaposleni u zdravim kompanijama su ljudi, i imaju slične probleme kao i oni u toksičnim kompanijama.

Prava razlika je **kako se kompanije odnose prema wellbeing-u zaposlenih.**

Dok zdrave zaposlenima pružaju podršku, toksične ih ignorišu.

Zaposleni koji imaju obezbeđenu wellbeing podršku

Kompanija	Procent
Zdrave HPO	90%
Toksične HPO	34%



...što onda dovodi do *burnout-a*

Zaposleni koji imaju neki wellbeing problem

Kompanija	Procent
Zdrave HPO	83%
Toksične HPO	97%

Zaposleni u burnout-u

Kompanija	Procent
Zdrave HPO	16%
Toksične HPO	69%

Šta je cena toksičnog uspeha?



Burnout možda i ne brine toliko menadžment toksičnih kompanija, ali posledice po biznis bi trebalo da ih zabrinu:

31% zaposlenih u toksičnim HPO imaju značajno smanjen učinak na poslu zbog wellbeing problema (a to košta!)
Taj procenat je u **zdravim** sveden na tek **9%**.



Nebriga o *wellbeing-u* zaposlenih
=
smanjen učinak na poslu



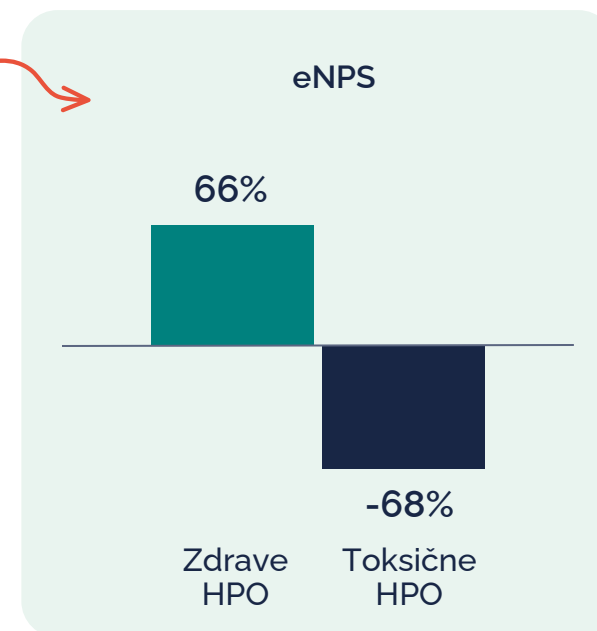
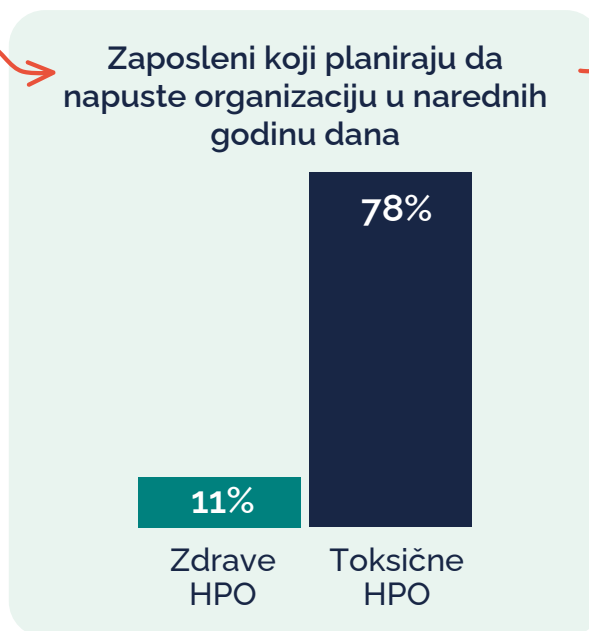
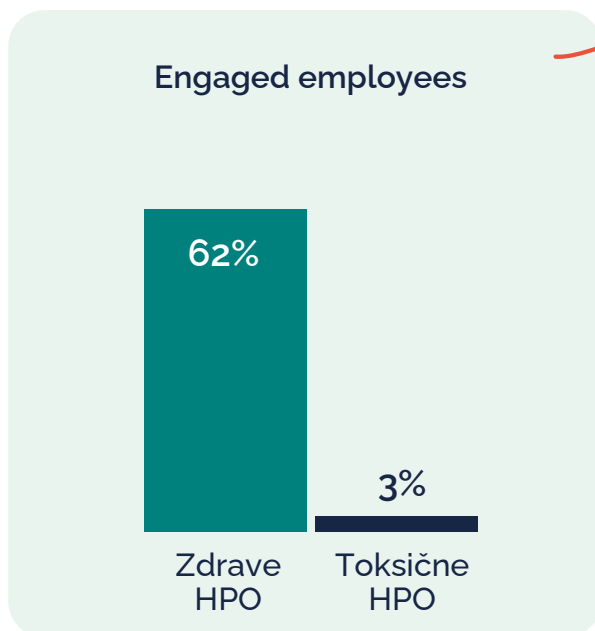
Zaposleni su ili nadahnuti ili naterani da rade



Zaposleni u zdravim kompanijama su angažovani i nadahnuti, a u toksičnim naterani da rade.

...što jasno određuje lojalnost zaposlenih, ali i trošak zamene i obuke novih zaposlenih.

...što utiče na eNPS i reputaciju kompanije do neverovatnih razmera.



Kako do zdravog radnog okruženja?



 rezilient

 Preporuka

Pouzdan partner u izgradnji zdrave radne kulture i unapređenju brige o zaposlenima

Dvostruki put do uspeha pokazuje da finansijski rezultati mogu biti isti, ali je zdravi model jedini koji garantuje:



održivost



rezilijentnost



privlačnost za talente

Toksične prakse donose kratkoročnu korist, ali i skrivene troškove:



visoku fluktuaciju



nisku produktivnost



pravne rizike

Kako do zdravog radnog okruženja?



Transformacija iz toksičnog u zdravo ne zahteva savršenstvo — već **doslednost**.

Kada zaposleni vide da se vrednosti ne samo izgovaraju, već žive, engagement raste, poverenje se obnavlja, a organizacija postaje otpornija i privlačnija za talente.



Prepoznajte obrasce toksičnosti, carewashing, nagrađivanje burnout-a...



Redefinišite vrednosti i nagrađujte *role model-e*



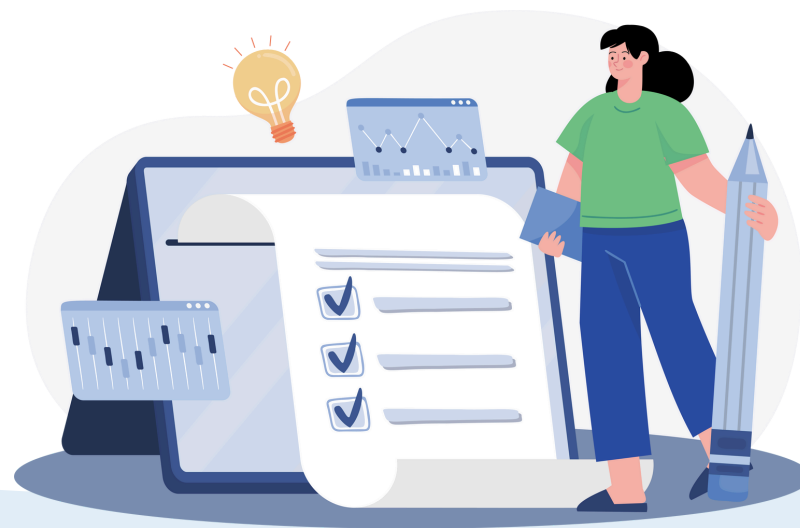
Uvedite dvosmernu komunikaciju i redovan feedback



Osnažite menadžere kroz treninge liderstva, emocionalne inteligencije i coaching veština



Investirajte u wellbeing, razvoj i autonomiju - ne kao usputne benefite, već kao temelj kulture



Projekat su udruženim snagama realizovali:

OSIGURANIK

 Uporedi. Osiguraj se. Onlajn.

Osiguranik.com je sajt putem kog na jednostavan način možete uporediti cene i ponude svih osiguravajućih kuća, za sve vrste osiguranja, potpuno besplatno.

Prepoznati kao lideri u oblasti benefitnih osiguranja koje kompanije ugovaraju za zaposlene, sa preko 300 kompanija u portfoliju i 20 zaposlenih stručnjaka, pružaju sveobuhvatnu uslugu i čine odluku o osiguranju jednostavnom i transparentnom. Posvećenost, inovativnost i ekspertiza u svim oblastima poslovanja, su nešto što izdvaja Osiguranik na tržištu.



Rezilient je program koji usmerava organizacije ka izgradnji zdrave radne kulture i pruža zaposlenima individualnu podršku, praktične alate i sveobuhvatna znanja za brigu o mentalnom zdravlju.

Zahvaljujući četrnaestogodišnjem iskustvu u pružanju psihološke podrške, Rezilient kombinuje edukaciju, razvoj i različite vrste podrške za svoje korisnike, u cilju povećanja zadovoljstva, poboljšanja performansi i ublažavanja negativnih posledica nepovoljnih situacija u svim aspektima života važnim za njihovo blagostanje.



Infostud, centar za zapošljavanje i razvoj karijere, sinonim je za uspešno zapošljavanje u Srbiji. Pod njegovim okriljem nalaze se vodeći sajtovi za poslove i ljudske resurse - Poslovi.infostud.com, HRlab.rs, Startuj.com,>HelloWorld.rs i Krojačeva škola.



Konsultantska kuća za ljudske resurse iz Novog Sada, poznata po Tailor-made rešenjima za najkompleksnije HR izazove.

Sa listom referenci od preko 300 kompanija i 20 godina iskustva, TIM Centar zaokružuje kompletnu HR podršku za kompanije, od razvoja lidera kroz trening programe, individualni i timski coaching, preko regrutacije i assessment-a, do složenih people analytics, employee experience i drugih konsultantskih projekata.

...uz podršku partnerskih organizacija

