

**HR KAO BIZNIS PARTNER U POSLOVANJU****HR AS BUSINESS PARTNER IN BUSINESS**Kristina Fodor Stošović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I  
INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – Cilj ovog istraživanja bio je ispitati razumevanja uloge HR-a kao biznis partnera u preduzeću X, među širom populacijom, ne samo HR stručnjaka, izazove sa kojima se susreće i mogućnostima koje se pružaju. Posmatran je Ulrich-ov model iz 1997. godine koji podrazumeva četiri uloge HR-a (strateška, administrativna, agent promene i šampion zaposlenih) i pokušalo se utvrditi koliko danas postoji razumevanje ovakve uloge HR-a u posmatranom preduzeću, koja uloga je dominantno prepoznata od strane ispitanika kao najbolja, a koja kao najlošija i gde se otvara prostor za unapređenje rada HR funkcije. Istraživanjem je obuhvaćeno 38 zaposlenih. Dobijeni rezultati pokazali su da zaposleni generalno vide HR kao biznis partnera. Najlošije je ocenjena uloga Šampiona zaposlenih, dok je uloga Administrativni Ekspert najbolje ocenjena.

**Cljučne reči:** HRBP, HRBP učinak, strateški HRM, Ulrich model HRBP

**Abstract** – The aim of this study was to examine the understanding of the HR role as a business partner, in company X, among the general population, not only HR experts, the challenges they face and the opportunities they offer. It looked at Ulrich's model from 1997, which includes 4 roles of HR (strategic, administrative, change agent and employee champion) and tried to determine how much understanding there is of this HR role in the observed company today, which role is dominant recognized by the respondents as the best, and which as the worst, and where there is room for improving the work of the HR function. The survey covered 38 employees. The obtained results showed that employees generally see HR as a business partner. The role of Employee Champion was the worst rated and Administrative Expert was rated the best.

**Keywords:** HRBP, HRBP performance, Ulrich model HRBP

**1. UVOD**

Nedostatak usklađenosti između HR funkcija, nedostatak jasnoće (nedvosmislenosti) i razumevanja uloge HR kao biznis partnera (HRBP) otežavaju HR profesionalcima da budu strateški biznis partneri u poslovanju.

**NAPOMENA:**

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Lepasava Grubić-Nešić, red. prof.

S druge strane, nedostatak pravog znanja i razumevanja poslovanja kojim se primarna kompanija bavi od strane HR profesionalaca, ali i nedostatak podrške od strane menadžmenta otežava učinak HRBP i njegovu efikasnost. Glavni zadatak HR biznis partner modela jeste doprinos vrednosti biznis strategiji, a ne samo fokusiranje na implementaciju regulativa i procedura, tako što poznaje biznis i primenjuje to znanje kako bi promenili kulturu i unapredili ljudski kapital (Ulrich & Beatty, 2001) [1]. HRBP je model orijentisan na biznis razvijen da obezbedi podršku HRM funkcije biznisu (Dalziel, Strange & Walters, 2006) [1]. To je uloga HRM napravljena sa ciljem da uključi HR profesionalce u realizaciju biznis ciljeva i zadataka, koji će dodavati vrednost kroz profesionalnu realizaciju strateških zadataka i zadataka vezanih za upravljanje personalom.

Kako bi ovo moglo biti realizovano, HR profesionalci treba da budu organizaciono u poslovnim jedinicama kako bi se upoznali sa potrebama biznisa i kako bi mogli da doprinesu stvaranju prave vrednosti obezbeđujući linijskim rukovodiocima relevantne savete usmerene na biznis i strateško upravljanje personalom kako bi se dostigli biznis ciljevi (Dalziel, Strange & Walters, 2006) [1].

HRBP model (Ulrich, 1997) [2] uključuje četiri pravca za promenu od funkcije podrške koja pruža usluge administracije ka strateškom biznis partneru. Prema Ulrich (1997) [2] HRM treba da obezbedi četiri rezultata kako bi dostigla ulogu biznis partnera: da se poveže sa biznis menadžerima radi bolje realizacije biznis strategije, odličnu realizaciju administrativnih zadataka i HRM sistema, da naglašava posvećenost i doprinos zaposlenih i na kraju da služi kao agent promene.

**2. PREDMET ISTRAŽIVANJA**

Predmet ovog istraživanja jeste primena modela organizacije HR funkcije po principu HR kao biznis partner u poslovanju. Cilj istraživanja je bio ispitati kakvo je mišljenje zaposlenih u preduzeću X već implementiranog HRBP modela prema Dave Ulrich-u iz 1997. godine.

Putem ovog istraživanja cilj je bio, na osnovu rezultata proveriti da li je moguće zaključiti koje su potencijalno glavne prepreke i izazovi sa kojima se susreće HR funkcija prilikom rada po ovom modelu – tačnije šta je to što otežava HR funkciji da postane pravi biznis partner rukovodiocima u poslovanju.

Osnovni predmet ovog istraživanja jeste da se otkriju odgovori na sledeća pitanja: Kakva je povezanost sve četiri uloge HR-a u preduzeću X? Kakvo je viđenje funkcije HR-a: HRBP u preduzeću X od strane zaposlenih?

## 2.1. Strateški HR menadžment i HRBP

Uloga HR funkcije jeste da omogući organizaciji da dostigne svoje ciljeve preuzimajući inicijativu i obezbeđujući vođstvo i podršku na sva pitanja koja se odnose na zaposlene. Ulrich (1998) [1] ističe da HR ne bi trebalo definisati prema onome šta radi, već šta obezbeđuje (Armstrong, 2006) [1]. Strateška uloga HRM je vrlo važna i u mnogome se više odnosi upravo na menadžment promena koje se dešavaju u procesu implementacije, nego na same dugoročne planove, kako ističe Purcell (1999) (Armstrong, 2006) [1].

HR biznis partner je osoba koja mora biti sposobna da vidi širu sliku, identifikuje poslovne mogućnosti i razume kako HR može da pomogne da kompanija dostigne svoje ciljeve. HR profesionalci u ulozi biznis partnera zajedno sa linijskim rukovodiocima i top menadžmentom su uključeni u vođenje organizacije (Armstrongu, 2006.) [1].

## 2.2. Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza: Pretpostavlja se da postoji statistički značajna povezanost između učinka HRBP i sve četiri uloge HR-a prema modelu HRBP Ulrich-a iz 1997. godine.

**H1:** Pretpostavlja se da će zaposleni iz biznisa bolje oceniti učinak HRBP.

**H2:** Pretpostavlja se da će mlađi zaposleni (od 18 do 40 godina) bolje oceniti učinak HRBP od starijih (zaposleni od 41 preko 50 godina).

**H3:** Pretpostavlja se da će zaposleni na nižim pozicijama (Operativna, Specijalista u administraciji) lošije oceniti učinak HRBP od viših pozicija.

Definisane su, takođe, i posebne hipoteze, gde je cilj bio proveriti da li postoji statistički značajna povezanost između pola ispitanika, obrazovanja, pozicije u kompaniji, mesta rada, tipa zaposlenja, godina starosti i visine godina radnog staža u kompaniji ispitanika i ocene učinka HRBP.

## 3. ORGANIZACIJA ISTRAŽIVANJA

### 3.1. Teorijski model istraživanja

Dave Ulrich je 1997. godine izneo svoj model organizacije funkcije ljudskih resursa i HR profesionalca po kome bi oni trebalo da nose četiri ključne uloge: strateški partner, ekspert za administraciju, šampion zaposlenih i agent promene.

### 3.2. Istraživački instrumenti

Kroz realizaciju upitnika koji je napravljen od strane Ulrich i Brockbank [3] cilj istraživanja je bio proveriti kako zaposleni u preduzeću X vide funkcional HRBP, a koji je za potrebe ovog istraživanja pojednostavljen i definisan kroz 4 osnovne uloge: strateški partner, administrativni ekspert, agent promene i šampion zaposlenih. Istraživanje je tako bilo postavljeno da su nezavisne varijable 4 uloge definisane od strane Ulrich-a, a učinak HRBP zavisna varijabla.

### 3.3. Metode analize

Podaci su pregledani i analizirani uz pomoć Microsoft Excel programa i posebnog statističkog dodatka za

realizaciju funkcija anove i regresione analize. Podaci, koji su dobijeni od ispitanika, putem istraživanja, interpretirani su na osnovu ključa za ocenjivanje koji je sastavni deo upitnika, takođe su predstavljeni grafički i tabelarno.

## 4. ANALIZA ISTRAŽIVANJA

### 4.1. Realizacija istraživanja

Istraživanje je logistički sprovedeno preko platforme Survey Monkey. U ovom istraživanju je učestvovalo 38 ispitanika od toga, 35 ispitanika je ispravno popunilo upitnik, a 3 upitnika nisu popunjena ispravno, te nisu bili uzeti u obzir prilikom analize.

### 4.2. Analiza dobijenih rezultata

Prema opštoj hipotezi pretpostavilo se da postoji statistički značajna povezanost između učinka HRBP i sve četiri uloge HR-a prema modelu HRBP Ulrich-a iz 1997. godine, što je i dokazano kroz statističku analizu za sve 4 uloge pojedinačno. Tačnije dokazano je da postoji statistički značajna povezanost između svake uloge i učinka HRBP.

Pojedinačno svaka uloga je analizirana, u nastavku prikazaćemo samo prvu ulogu – Strateški partner. Vrednost R Square za ulogu Strateškog partnera iznosi 0,828587 što ukazuje da naš model obuhvata oko 82,85% varijanse zavisne varijable. Da bi se proverila statistička značajnost razmatranog odnosa, bitno je istaći da je dozvoljena vrednost statističke greške manja od 0,05. Da bi odnos bio statistički značajan neophodno je razmotriti vrednost *Significance F* = 3.46E-14 koji mora biti manji od 0,05, što ovde jeste slučaj u konkretnom primeru. Na osnovu prethodnog zaključuje se da postoji statistički značajna povezanost između uloge strateškog partnera i učinka HRBP-a. Vrednost Pearsonovog koeficijenta iznosi 0.910267, što ukazuje na snažnu povezanost između uloge strateškog partnera i samog učinka HRBP i pošto je pozitivna korelacija ukazuje da kako raste vrednost uloge strateškog partnera tako će rasti i učinak HRBP. Na isti način razmotrene su i preostale 3 uloge.

Najlošije je ocenjena uloga HRBP - Šampion zaposlenih, a najbolje ocenjena je uloga Administrativni Ekspert. Najlošije, je ocenjeno pitanje pod rednim brojem 19. kod Šampiona zaposlenih – gde su zaposleni eksplicitno trebali da odaberu konkretnu ulogu kako je HR prepoznat kao: 17.biznis partner, 18.administrativni ekspert, 19.šampion zaposlenih, 20.agent promene, što ukazuje da većina zaposlenih najmanje vidi ovaj organizacioni deo i njegovu ulogu kao Šampiona zaposlenih ili ne prepoznaju tu ulogu u potpunosti.

Ukupan rezultat je 5.348 što je nešto ispod 5.600 (što bi se moglo smatrati kao percepcija visokog kvaliteta), stoga se može smatrati da se HRBP u preduzeću X percipira kao visoko srednjeg kvaliteta.

### 4.3. Interpretacija hipoteza

**H1:** Kada se uzme u obzir činjenica da je HR biznis partner organizacioni deo koji se nalazi u sklopu biznis organizacionih jedinica, očekivalo se da će zaposleni iz biznisa, pošto usko i svakodnevno sarađuju sa HR biznis partnerom i njegovim timom bolje oceniti učinak HRBP.

Tome doprinosi i činjenica da su ostali ispitanici HR centri ekspertize i Funkcije podrške ne samo organizaciono već i fizički dislocirani. Hipoteza nije potvrđena, ali treba uzeti u obzir da je uzorak biznis (12) populacije značajno manji od administracije (23). Administracija je bolje ocenila učinak HRBP nego biznis, a kako je HRBP prvenstveno u ulozi podrške biznisu, ovaj rezultat bi mogao da ukazuje da je vrlo moguće da je u realnosti ocena učinka HRBP niža.

**H2:** Kako je HR relativno nova funkcija, kada se uzme u obzir da kompanija u kojoj se sprovodi istraživanje pripada organizacijama iz energetskog sektora sa dugačkom istorijom postojanja i zaposlenima koji čitav svoj radni vek rade u njoj, pretpostavka je bila da će mlađi zaposleni biti više otvoreni ka novinama koje HR donosi i predstavlja, od sofisticiranih tema kao što su korporativna kultura, klima, posvećenost do strateških tema, organizacionih promena, transformacije i uloge HR kao agenta promene, te samim tim i bolje oceniti učinak HRBP od starijih zaposlenih.

Hipoteza nije potvrđena, stariji zaposleni su bolje ocenili HRBP nego mlađi zaposleni, s tim da i ovde treba uzeti u obzir da je uzorak mlađih zaposlenih od 18 do 40 godina (25) mnogo veći od uzorka starijih zaposlenih od 41 i preko 50 godina (10). Stoga možemo da zaključimo i da su mlađi zaposleni više kritički nastrojeni ka radu HRBP baš iz razloga što postoji svest o potrebi postojanja HR-a i ulozi koju on nosi.

**H3:** Ovu pretpostavku posmatrali smo u kontekstu organizacije u kojoj se sprovodi istraživanje, gde treba uzeti u obzir veličinu kompanije, odnos broja zaposlenih na pozicijama radnika i ostalih, kao i pretežnu delatnost preduzeća, pa samim tim i uslove rada koji proističu iz toga. Pošto je u pitanju organizacija sa preko 2.000 zaposlenih gde većinu čine operativne pozicije radnika, a delatnost koja pripada energetskom sektoru, gde se operativni poslovi radnika karakterišu kao težak fizički rad, gde dosta pozicija ima beneficirani radni staž i niže stručne sprema, te su uslovi rada sami po sebi dosta teški i fizički zahtevni, očekivalo se da će ti zaposleni lošije oceniti učinak HRBP. Hipoteza je potvrđena, zaposleni na nižim pozicijama (operativnim, specijalista u administraciji, 20 ispitanika) u odnosu na zaposlene na višim pozicijama (15), lošije su ocenili učinak HRBP.

Detaljnijom analizom pokazalo se da je ukupan rezultata istraživanja takav da zaposleni najmanje vide posmatrani HR sektor kao Šampiona zaposlenih, potom kao Agentu promene i Strateškog partnera, a najviše kao Administrativnog eksperta.

Na osnovu ovih rezultata i iznetih zaključaka, koncipirani su predlozi za unapređenje čijim bi sprovođenjem se poboljšala ne samo uloga HRBP prema ovom modelu – Šampion zaposlenih već i kompletan učinak HRBP sektora u posmatranoj organizaciji.

## 5. PREDLOZI MERA ZA UNAPREĐENJE

Kako je istraživanje pokazalo najlošije je ocenjena uloga HRBP - Šampion zaposlenih, a najbolje ocenjena je uloga Administrativni Ekspert, iz čega proističe da bi prva i osnovna mera za unapređenje trebala da bude usmerena na aktivnosti koje će poboljšati odnose sa zaposlenima.

**Uvesti u HR strategiju i biznis strategiju** – cilj koji će se kaskadirati i top menadžmentu i linijskim rukodiocima – biti šampion zaposlenih sa jasno definisanim kvartalnim, polugodišnjim, godišnjim i trogodišnjim ciljevima. Na taj način i rukovodioci će se fokusirati na realizaciju tako važne uloge, čije poboljšanje će osetiti i oni. Napraviće se konkretni koraci i nakon određenog definisanog perioda bi trebalo uraditi proveru, sprovođenjem ponovo istraživanja.

**Pojačati savetodavnu ulogu HR-a – uvesti Karijernog Konsultanta** – Ovo bi bila dodatna aktivnost koju bi sprovodio HRBP, ali bi zahtevala umreženost i povezanost za svim ostalim funkcijama HR-a, centrima ekspertize (treningom, selekcijom). Ideja je da zaposleni mogu da se jave u HR kada smatraju da je potrebno da preispitaju svoju karijeru, da žele da promene svoju trenutnu ulogu, napreduju ili da se usmere ka nečem drugom, usavrše svoje znanje iz nekih drugih oblasti ili se čak i prekvalifikuju. Svako savetovanje bi bilo strogo poverljivo i pravio bi se ugovor o saradnji na isti način kako se to radi sa psihološkim savetovanjem.

**Mentalno zdravlje na prvom mestu** – uvesti psihologa u svakom poslovnom objektu po gradovima – iako ova inicijativa postoji na nivou kompanije, postoji nepoverenje od strane zaposlenih, obzirom da su to psiholozi- kolege – kojima to nije primarni posao, već samo dodatna uloga. Trebalo bi uvesti psihologa kome će to biti primarni i osnovni posao, koji će promovisati mentalno zdravlje i baviti se zaposlenima. Psiholog bi mogao da pokriva više organizacionih jedinica, čime bi njegov trošak bio neutralisan. Takođe, pored uske saradnje sa HR-om u realizaciji svih programa koje bi napravili, mogao bi da saraduje i sa funkcijom za HSE u promovisanju zdravog života i navika. Benefiti bi bili višestruki, kao na primer: zaposleni bi imali osobu od poverenja u okviru svoje organizacije koja bi mogla da im pomogne, da ih posavetuje, a ako zaposleni ne želi dublje da ide u analizu sa tim psihologom, ona/on bi mogli da ga usmere na organizacije van kompanije koje mogu da mu pomognu i time sačuva privatnost zaposlenog i promovise psihološku zajednicu; benefit za rukovodioce bi bili zaposleni koji su rasterećeni jednim delom, spremniji za rešavanje biznis problema.

**Uvesti Dan porodice sa dečijom priredbom** - gde će se promovisati vrednosti porodice, zajedništva i važnost većeg i dubljeg uključivanja roditelja i zajednice u život dece. Kako bi HR bio Šampion zaposlenih, on mora da zastupa šire interese jednog zaposlenog – celu njegovu porodicu. Pored sportskog dana i dana kompanije koji već postoje i vrlo rado se posećuju, trebalo bi uvesti i dan porodice, gde bi akcenat bio na deci, zabavnim aktivnostima koje roditelji mogu da rade sa decom. Takođe, po principu dobrovoljnosti, deca zaposlenih koja žele, učestvovala bi u priredbi, koja bi taj dan bila izvođena. Program bi mogao da bude vezan za primarnu delatnost kompanije, čime bi se i deca edukovala o tome šta njihovi roditelji rade.

**Uvesti outplacement program** – kada dolazi do otpuštanja radnika, to nikad nije prijatna aktivnost ni za koga, ni za linijskog rukovodioca, ni za HR, bez obzira da li je u pitanju smanjenje broja radnih mesta ili disciplinski postupak ili jednostavan istek ugovora. Outplacement

program za pomoć zaposlenima može blago ublažiti uvek tešku situaciju po radnika. Program bi trebalo tako napraviti da se sprovodi redovno i kontinuirano i da HR bude podrška i kasnije, kako bi se pokazala socijalna svesnost i odgovornost prema društvu u celini.

**Dečije radionice za novogodišnje i uskršnje praznike** – Radionice koje će biti organizovane dva puta godišnje pred novogodišnje praznike u decembru i pred uskršnje praznike na proleće. Decu bi dovodili roditelji koji taj dan ne rade ili drugi supružnik roditelja koji radi odnosno staratelj.

**Dnevni boravak za decu** u gradovima gde kompanija ima lokacije – Zrenjanin, Kikinda, a gde nema toliko ponude za privatnim vrtićima kao u velikim gradovima Novi Sad, Beograd. Ovo je realna potreba, koja bi sigurno bila dočekana sa odobravanjem od strane zaposlenih, a svakako bi doprinela tome da se pokaže da kompanija brine o svojim zaposlenima i njihovim porodicama.

**Obrnuti mentoring program – reverse mentoring** – gde mladi radnici obučavaju starije. U kompaniji koja ima mnogo više starijih radnika, koji čitav svoj radni vek su proveli u njoj, korisno je i dobro da baš mladi približe razne dobre nove stvari koje donosi tehnologija i savremeno društvo. Time će se uticati na bolju saradnju i bržu povezanost između starijih i mladih, pa samim tim potom i lakši prenos znanja iz iskustva koje stariji radnici imaju. HR bi bio glavni pokretač i moderator programa, koji bi takođe obezbedio da sve protekne u pozitivnoj atmosferi, a kasnije i promovisao kroz interne kanale komunikacije kao dobre priče vredne pohvale.

## 6. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Iako se zasniva na modelu iz 1997. godine na osnovu sprovedenog istraživanja možemo da zaključimo da je i dalje relevantan, da zaposleni prepoznaju HR uloge, a i da može poslužiti za svojevrsnu analizu rada HR funkcije.

Vremenom i ovaj model organizacije HR funkcije je pretrpeo izvesna unapređenja koje je vreme, razvoj tehnologije i 21. vek zahtevao od njega. Navedena su dva ključna koje sam Ulrich ističe. Prvi je iz 2005. godine, a drugi iz 2018. godine, takozvani HRBP 2.0 model.

Ulrich je pokušao da objedini i predstavi suštinu ideja koje se odnose na koncept HR biznis partnera 2.0 kroz trinaest ključnih tačaka, gde je svaka bila u nekom momentu fokus njegovog rada, istraživanja i prakse. Svaka tačka je predstavljena kao dimenzija i pitanje koje se odnosi na logiku HR biznis partnera, a potom i objašnjena iz njegove perspektive: HR Dodatna vrednost (Outside-In HR), HR kontekst (biznis vrednost), HR stejkholderi (novi), Rezultati: unapređenje talenata, organizaciona konkurentnost, kolektivno liderstvo; HR strategija, organizacija, prakse, kompetencije; digitalizacija, analitika i radni stil [5].

Kao što može da se vidi iz gore navedenog redefinisano modela HRBP 2.0., ovako puno različitih, sofisticiranih uloga koje danas ima HR jako je teško staviti u jedan univerzalan upitnik, praktično je nemoguće. Svaka kompanija i organizacija je živi organizam, sa svojom kulturom, vrednostima, posebnom misijom i vizijom, pa samim tim i strategijom, posve posebna i posluje u

neizvesnom okruženju danas, gde je tržište u većem delu sve više digitalno i njime sve više upravlja i veštačka inteligencija. Kada bi danas trebalo da napravimo istraživanje HR uloga, za bilo koje preduzeće za model HRBP 2.0. morali bismo prvo da mnogo vremena provedemo u toj organizaciji, da je upoznamo, da vidimo kako funkcioniše, kako radi, raste i živi, šta primenjuje od HR palete aktivnosti, a za čime jednostavno nema potrebe, iz opravdanih razloga.

Morali bismo da napravimo jedinstven upitnik, koji će da meri jedinstvene HR uloge za to preduzeće, pa čak i onda, možda već kroz godinu dana, taj isti upitnik ne bi bio primenjiv, toliko brzo danas nastupaju promene i toliko brzo menjaju način poslovanja. Iz tog razloga, danas, kompanije angažuju konsultantske istraživačke kuće, specijalizovane za određena vrsta istraživanja, jer samo na taj način je moguće dobiti rezultate istraživanja koja mogu prvenstveno da otkriju prava pitanja, pa potom i da daju dobre i adekvatne odgovore na relevantna pitanja i koje je moguće upotrebiti za unapređenje rada i realno unapređenje pozicije preduzeća na tržištu i u konkurentskoj trci.

## 7. LITERATURA

- [1] Armstrong M., "A Handbook of Human Resource Management Practice (10th edition)", Kogan Page, 2006.
- [2] Ulrich Dave, "Human resource champions", Harvard Business Press, 1996.  
[https://books.google.rs/books?id=qTxz6I7tNSEC&printsec=frontcover&hl=sr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.rs/books?id=qTxz6I7tNSEC&printsec=frontcover&hl=sr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- [3] <https://studylib.net/doc/8044915/human-resource-role-assessment-survey>
- [4] Ali Eldin Loutfi Abd Alla Ibrahim, "HR as a Strategic Business Partner: Challenges and Opportunities", [https://bpace.buid.ac.ae/buid\\_server/api/core/bitstreams/832a46a8-4c9a-4af3-9eee-8cf428378345/content](https://bpace.buid.ac.ae/buid_server/api/core/bitstreams/832a46a8-4c9a-4af3-9eee-8cf428378345/content)
- [5] <https://www.rbl.net/insights/articles/human-resources-hr-business-partner-2-0/>

### Kratka biografija:



**Kristina Fodor** rođena je u Kikindi 1988. god. 2011. godine završila je osnovne studije Poslovne informatike na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu, sa prosekom 8,4. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta - Menadžmenta ljudskih resursa odbranila je 2023. godine.  
kontakt:  
kristinafodor8@gmail.com