

Прегледни рад

Татијана П. ЈОВАНОВИЋ*

Факултет за пословне студије право, Универзитет „Унион – Никола Тесла“

Оља М. АРСЕНИЈЕВИЋ**

Факултет за пословне студије право, Универзитет „Унион – Никола Тесла“

СТРАТЕШКА УЛОГА ХРМ КРОЗ ПРИЗМУ ОБУЧАВАЊА ЗАПОСЛЕНИХ У ПЕРИОДУ ТРАНСФОРМАЦИЈЕ ПОСЛОВАЊА

Апстракт: Запослени су кључ у сваком послу зато што исход пословања зависи од њиховог постигнућа. Њихова важност се мултипликује када се говори о пословању у условима кризних времена. У таквим условима неке компаније донесу стратешку одлуку да крену у сусрет променама и трансформишу своје пословање. Како би зацртану визију достигли неопходно је са једне стране из корена трансформисати бизнис, а са друге променити пословну културу, ускладити је са новим плановима, променити начин рада и начина размишљања запослених. У томе контексту неопходно је што пре укључити запослене у целокупну трансформацију, а приказана студија случаја „Филип Морис“, Србија управо илуструје овакав пример. Путем анализе секундарних података у тексту се разматра значај стратешке улоге ХРМ, примарно обука и развоја као средстава да се помогне запосленима да држе корак са променама, предводе их и расту унутар организације. Особити осврт се даје на то како кроз добро конципирану и увезану ХР стратегију са целокупним правцем трансформације пословања, турбулентна времена унутар компаније и ван ње се могу претворити у прилику за стварање конкурентске предности.

Кључне речи: управљање људским ресурсима, ин-хаус обуке, он-лине обуке, едукација запослених, едукација менаџера

1. УВОД

Утицај иновација, технолошки напредак, погон тржишне економије и конзумеризам су приморали многе организације да се одлуче на модернизацију, диверсификацију и реструктурирања организације. Природно је да

* Докторанд, tatjana.jovanovic1@yahoo.com

** Редовни професор, olja.arsenijevic@fppsp.edu.rs

у свету промена, компаније које желе, не само да се прилагоде истим, већ и да буду испред њих имају визију која често може да буде виђена и као парадокс иновације. Један од таквих, веома илустративних примера је Филип Морис (ФМ). Ова глобална, у свету дуванске индустрије, водећа компаније, односно њен извршни директор објавио је 2014. визију „света без дуванског дима“ (Fisher, 2014), чиме се такозвани парадокс иновације појављује у пуном облику. Парадокс се огледа у томе да водећа дуванска компанија, произвођач цигарета, са визијом „света без дуванског дима“, заправо жели сама себе да укине. Како наводе у компанији, ово је било непоходно зато што схватају потребе милиона мушкараца и жена који користе конвенционалне дуванске производе. Потрошачи желе производ који је мање штетан по здравље, а који им омогућава да наставе да уживају у дувану. Филип Морис тврди да већ у данашњем тренутку може да им понуди управо оно што траже. Додатно, како наводе у ФМ, компанија се обавезала запосленима и акционарима да ће изградити успешну будућност, те верују да ово обећање могу испунити кроз остваривање поменутих визије.

Оваква дистрапција је тектонска, јер не захвата само спољашње окружење, то јест индустрију која подразумева велику производну иновацију и има импликације на промене у портфолију, увођење нове категорије, већ и целокупну трансформацију пословања унутар компаније, укључујући другачији бизнис модел, организациону структуру, а са њом и интерну трансформацију, односно начин како се ради унутар ње саме.

Додатно, за управљање и одржавање радне снаге, организације захтевају способне и упућене руководиоце. Квалификовани и компетентни руководиоци могу да усмере напоре у правом смеру и тако осигурају постизање циљева организације. Стога, неопходно је да свака организација обучава и континуирано развија свој руководећи кадар. Руководиоци обуке могу учинити много на пољу побољшања не само сопственог знања, вештина и понашања, већ и знања, вештина и понашања запослених, а консеквентно тиме побољшати свеукупне перформансе; повећати продуктивност и профит. Управо како Деминг (2012) наводи циљ обуке је постизање доброг тј. исплативог постигнућа запосленог, што значи да оно доноси виши квалитет са једне старне, а са друге ниже трошкове и повећање продуктивности, што све заузврат даје фирми већи удео на тржишту и побољшава ниво конкурентности. Једном речју, обука помаже и организацији и појединацу да постигну своје циљеве. (Маринковић, Арсенијевић, Даничић, 2018) Наиме, како многа истраживања показују, обуке и развојне активности имају позитивне резултате и исходе на пословање компаније (Asfaw i dr. 2015).

Постоји значајан број студија које се баве темом обука и развоја и њиховог утицаја на успех организације (Khan i dr. 2011), постигнуће одређеног сегмента индустрије (Nischithaa i Rao, 2014), продуктивност запослених

(Nda i Fard, 2013), повећање организационе снаге и побољшање компетенција запослених (Acton i Golden, 2003), мотивацију и задовољство запослених (Acton i Golden, 2003; Łukasik, 2017), као и многе друге појединачне варијабле. Но, не постоји много истраживачких студија које се на холистички начин баве питањем да ли целокупна стратегија обуке и њена имплементација у условима трансформације бизниса има ефекта на запослене и ако он постоји, какав је. У овом раду се разматра студија случаја Филипа Мориса у Србији током трансформације пословања и у том светлу значај људских ресурса кроз обуке и развој као средства да се помогне запосленима да држе корак са променама, предводе их и расту унутар организације.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

Запослени су велика предност за организацију. Како је некадашњи извршни директор Проктер и Гембла, Ричард Деупре, рекао: „Одузмите све зграде, можете одузети све брендове, и ИГ, односно наши запослени ће обновити компанију у деценији“ (Bernard-Kuhn, 2012). Позитиван поглед на људе који раде у организацијама као средство са неограниченим могућностима је менаџмент људских ресурса (HRM). Шониwa (Shonhiwa, 2017) наводи да HRM подразумева све врсте менаџерских одлука које утичу на природу односа између запослених и послодавца. Компетенце су прва област деловања, те иако не постоји потпуна сагласност теоретичара и практичара око њихове дефиниције, већина се слаже да „обухватају знање, релевантне вештине, способности и особине које су важне за одређени посао. Када су правилно дефинисане, омогућавају организацијама процене у којој мери понашања запослених демонстрирају потребне компетенце, а које су недостајуће. Друга важна територија деловања HRM је подударане циљева запослених и организације, односно рад на политикама и процедурама који ће ову позитивну корелацију између циљева запослених и послодавца поткрепити. Додатно HRM се тиче повраћаја улагања у плате, бенефиције, обуке и све друге трошкове (или инвестиције) везане за запослене, а који треба да имају економску логику, односно буду исплативи. Коначна велика област деловања HRM се тиче корпоративне културе, што у суштини подразумева одговор на питање „како радимо“ и односи се управо на вредности и стандарде који се манифестују кроз понашање запослених, њихове међусобне односе и емоције.

Развој људских ресурса (HRD) је саставни део HRM и има за циљ обуке које треба да максимизују потенцијал појединца. Развој људских ресурса се бави: 1. могућностима и способностима сваког запосленог, као појединца, у односу на улогу/посао који обавља у садашњем тренутку са једне стране, а са друге узима у обзир и очекиване, будуће улоге које он може имати

у организацији и 2. тимовима, њиховим унутрашњим функционисањем, као и односом и динамиком између различитих јединица организација.

За постизање ових циљева HRD може имати различите подсистеме, као што су: оцјењивање рада запослених, процена потенцијала, планирање каријере, развој запослених, обука.

Сви ови HRD подсистеми треба да буду повезани са корпоративним плановима, чиме се пословни планови увезују са планирањем људских ресурса, што представља стратешки развој људских ресурса (SHRD). Наиме, према Гаравану како старатегија компаније подразумева одговор на услове у екстерном окружењу, SHRD је примарно обојен интерним контекстом (Гараван, 2007). Према истом аутору, SHRD дефинише стратешка оријентација компаније, организациона структура, култура и лидерство.

Повезаност корпоративних планова и SHRD је базирана на неколико премиса, од којих је прва да су људски ресурси најзначајнија средства у организацији, која се за разлику од других, могу неограничено развијати и повећавати. Такође, назначени међуоднос почива на премиси да се развој људских ресурса може планирати и пратити, на корист како појединца, тако и целе организације. Здрава корпоративна клима подразумева осећај припадности код запослених, а он је консеквенца деловања мноштва варијабли, чија суштина почива на перцепцији запосленог да организација пружа појединцу могућност да задовољи своје основне, али и више потребе, путем одговарајућих стилова и система управљања.

Свеукупно, како Гараван (2007) назначавала, SHRD је мултидимензионалан концепт који омогућава организацији да комбинује различите елементе знања, повезује претходна и нова знања, као и да спаја знања унутар компаније са онима ван ње, све у циљу одрживе конкурентске предности. Према истом аутору SHRD ствара основне способности које чине организацију спремнијом да се прилагоди променама. Сходно томе, SHRD еволуира од прописаног скупа пракси за обуке као холистичком повезивању интерног и екстерног са промовисањем организационе културе учење, односно организације која учи.

Допринос и побољшање перформанси организација подразумева, пре свега, развој људи као појединаца, те радних група и чланова шире организације. У том контексту обука и развој запослених се могу посматрати као систематски процес који има за циљ да осигура да организација има делотворне раднике, способне и спремне да задовоље хитност потреба компаније у динамичном окружењу. Иако главни циљ обуке и развоја јесте побољшање компетенција запослених, односно максимизација њихове ефикасности и ефективност (McDowall i Saunders, 2010), пређашњи став иде даље. Он подразумева инклузивно, континуирано додавање знања, вештина и ставова запосленом, потребних да побољша своје перформансе у организацији и

развој организације која учи, те да стално напредује и спремна је да се мења, односно држи корак са временом (Радосављевић, 2006).

Према моделу Кандола и Фулертона (Amstrong, 2003) постоји неколико важних фактора који дефинишу организацију која учи. Јасна и са запосленима подељена визија о компанији, куда она иде и како ће се стићи до тамо, је први фактор. Адекватна инфраструктура која фасилитује и поткрепљује учење представља други фактор, док трећи представља корпоративна култура, која промивише постављање питања, преузимање ризика, као и неприхватање „статуса quo“. Ништа мање важан није менаџмент, особито његово искрено веровање у тимски рад и заједничко доношење одлука. Пети фактор представљају мотивисани запослени да уче континуирано, те процеси и политике унутар компаније, који подржавају и охрабрују учење свих запослених.

Развој организације која учи може се вршити на различите начине према различитим концептима. Примера ради, Сенге (Amstrong, 2003) је става да се то може постићи кроз колективно решавање проблема унутар организације користећи тимове, њихова учења и софт системе, док Гарат (Amstrong, 2003) сматра да су најбоље развојне активности, у циљу организације која учи, коришћење тзв. проширења посла, обogaћивање посла, као и различите форме тимског, колаборативног и на пројектима заснованог рада.

Примарно треба препознати да постоје различити нивои учења, веома сложени и једноставни, те да сваки од њих захтева различито време и различите методе. Но, заједничко за све врсте учења је свакако мотивисаност. (Reamen, 2015). Та мотивација може бити интризична или екстринзична, односно подстанкнута нпр. кроз систем награђивања запослених или избегавања казне, примера ради, смањења плате или лошег feedback-а. Управо feedback и идеја да ли се у учењу напредује, тј. иде у правцу циља су следеће важни услови. Постављање циља (Schunk, 2001), стандарда је важна компонента, јер ако није јасно шта се жели, шта је прихватљиво постигнуће, онда је немогуће мерити прогрес. Познавање циља учења идеално постављеног од стане запосленог, као и самодирекција или постојање фасилитатора, тренера, односно неког, ко ће давати правовремену информацију о напретку, подстрек или помагати када је неопходно, су важни услови за ефикасно учење. Свакако, поткрепљење не треба да изостане када се постигне циљ учења и оно може да има различите форме. Но, дефинитивно је да и током процеса учења онај који учи, треба да има задовољство (Jen-Hwa Hu i Hui, 2012). Оно се може постићи на различите начине укључујући и различите методе учења и обука, као и стил којим се изводи. Додатно, како је показало истраживање (Khan et all. 2011) стил испоруке тренинга, односно начин испоруке тренинга, има значајан утицај на оно шта ће неко понети са тренинга, а самим тим и на организационе перформансе.

Оно на шта многи истраживачи упућују, јесте прављење дистинкције између обука, тј. тренинга и развоја запослених. Према Сломану (Sloman, 2005) обука-тренинг се карактерише садржајем који је заснован на интервенцији инструктора и доводи до жељене промене у понашању. Континуирана едукација је описана као учење искустава која припремају запослене за будуће позиције (Spears i Parker, 2002). Спирс и Паркер дефинишу обуку као припрему радника за побољшање перформанси на свом садашњем послу и са њима се слаже значајан број аутора. Наиме, дистинкција се може поставити на следећи начин: обуке, тј. тренинзи су фокусирани на садашњост, дизајнирани кроз активности да обезбеде учесницима, тј. запосленима знања и вештине потребне за послове које обављају, док је развој запослених учење које превазилази данашњи посао и има дугорочнији фокус, превасходно на оно што ће запосленом требати у будућности, односно на каријерном путу (Nischithaa i Rao, 2014).

3. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР

Различите компаније различито реагују на кризне услове пословања. Док неке реагују драматичним смањењем трошкова, што најчешће као један од првих има укидање буџета за обуке (<https://www.hrzone.com/talent/development/training-budgets-first-to-be-cut-due-to-unclear-business-value>), али и смањење броја запослених, друге иду у дијаметралну супротност овој стратегији и фокусирају се на пословну трансформацију. Она подразумева „процес фундаменталне промене система, процеса, људи и технологије преко целог пословања или пословне јединице, а све да би се постигла мерљива побољшања ефикасности, ефективности и задовољство заинтересованих страна“ (Cruise, 2017 :58). Управо једна од компанија која је одреговала на овај начин је Филип Морис и са тог аспекта је било занимљиво радити студија случаја на једном њеном узорку, односно огранку, Филип Морис у Србији.

Ово истраживање се фокусира на то како организација у трансформацији управља људским ресурсима, особито обукама. Стога, у истраживању се разматрају обуке које су спроведене, да ли су повезане са стратешким правцем компаније, и какве ефекте су имале на запослене, односно на свеукупне резултате компанија у периоду од тренутка када је револуционарни производ пласиран у Србији и тиме званично отпочела трансформација целокуног пословања на датој географској локацији, односно од 2017. до данашњих дана, тј. краја 2018. и почетка 2019.

Ово истраживање је описно - аналитичко изучавање. Како Вал (Young-Thelin & Karla Voluk, 2012) указује, квалитативно истраживање пружа

могућност за дубље разумевање теме која се проучава, те је одлучено да је квалитативна метода најбоља да се обради циљ ове студије.

Коришћени су искључиво секундарни подаци Филипа Мориса у Србији, односно постојећи званични извештаји и документима о обукама, као што су листе, број и врсте ранијих обука, број полазника, евалуационе форме тренинга и сва друга доступна релевантна евиденција.

4. СТУДИЈА СЛУЧАЈА ФИЛИП МОРИС ИНТЕРНАЦИОНАЛ (ПМИ)

Као што је поменуто у уводном делу рада, Филип Морис (ПМИ) је донео револуционарну одлуку – да цигарете замени производима који су без дуванског дима. Из тог разлога су у своја два Центра за истраживање и развој, у Швајцарској и Сингапуру, довели преко 400 научника, инжењера, техничара и других стручних лица да се баве развојем мање штетних алтернатива цигаретама. Захваљујући овој инвестицији успели су да развију револуционарне дуванске производе који не производе дим, али и даље пружају задовољство уживања у дувану. Ово представља највећу промену правца у историји компаније, али и целокупне дуванске индустрије. Сходно томе, компанија Филип Морис објавила је 2014. своју визију, а 2017. велики број персоналних и организационо-структуралних промена, што је потез компаније која још једном показује да је посвећена реализацији визије, односно будућности без дуванског дима (<https://www.cnbc.com/2017/09/28/philip-morris-shuffles-management-on-its-quest-toward-a-smoke-free-future.html>). У ПМИ су уверени да је то прави пут - за потрошаче, компанију, акционаре и друштво. Нови производи су у продаји и милиони људи су већ прешли на њих, укључујући и Србију у којој Филип Морис оперише кроз два правна ентитета и запошљава више од 900 људи широм земље (<https://www.pmi.com/markets/serbia/rs/about-us/overview>). У 2003. години, ПМИ је извршио приватизацију највеће српске фабрике дувана „Фабрика дувана“ а.д. Ниш (ДИН). Од тада до данас у фабрику је уложио више од 800 милиона долара, чиме ово не само да једана од највећих инвестиција у Србији, већ је фабрика постала једна је од најмодернијих у земљи, али и међу фабрикама компаније Филип Морис. Поред овога, компанија Филип Морис у Србија представља тржишног лидера и назначава: „Наше тржишно вођство је резултат водећих међународних робних марки из производног асортимана Филип Морис Интернационала, као што су: Marlboro, Parliament, L&M i Bond Street“ (<https://www.pmi.com/markets/serbia/rs/about-us/overview>). Цела дуванска индустрија функционише у строгим регулаторним оквирима, те пореска политика, законски трендови,

а самим тим и политички трендови и стабилност су од велике важности за ову привредну грану. Велик број економских показатеља није давао особито позитиван поглед на тржиште Србије, али су социјални и технолошки фактори били врло обећавајући за пласман револуционарног производа Филипа Мориса. Наиме, и поред високе стопе незапослености у земљи од 12,9%, ниске куповне моћи, са просечном платом од око 400 евра, становници Србије имају позитиван став према интернационалним брэндовима (укључујући команпније), највише воле да пију кафу и према Хофстедовој подели спадају у колективистичку културу, што значи да воле дружења (<https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>). Такође, потрошачи су отворени према иновацијама које долазе са запада, а производ Филипа Мориса управо представља иновацију са снажим интернационалним брэндом и најчешће се користи уз кафу.

4.1. ПРАКСЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА ФИЛИПА МОРИСА У СРБИЈИ

У контексту разматрања стратегије обука и развоја запослених, један од индикативних примера њеног повезивања са широм пословном стратегијом је Филип Морис Србија. Наиме, организације морају да перформирају на поуздан и успешан начин да би остале у послу. Један од показатеља организационог перформанса су његови људски ресурси. Да би била конкурентна, организација треба да управља људским ресурсима на начин који је усклађен са целокупном пословном стратегијом. Како подаци показују Филип Морис у Србији је пример добре стратегије људских ресурса у комбинацији са добрим планирањем и ефикасним управљањем.

Наиме, један од релевантних показатеља успешности стратегије људских ресурса је да компанија Филип Морис већ четврту годину заредом добија признање „Top Employer Serbia“ (<https://www.ekapija.com/news/2398523/philip-morris-cetvrtu-godinu-zaredom-medju-najboljim-poslodavcima-u-srbiji-i-svetu>), чиме је још једном докуменовала своју посвећеност да буде један од најбољих послодавца у земљи. Сертификат „најбољи послодавац“ који додељује истоимени међународни институт са седиштем у Холандији је веома релевантан, јер као екстерно, стручно и непристрасно лице потврђује да се Филип Морис истиче по стратешким и добро осмишљеним програмима за запослене, чиме се креира радно окружење у ком запослени добијају могућности развоја и оснажују се за даље пословне изазове. Наиме, како би се сертифицивала од стране ове угледне међународне институције компанија је пролазила кроз веома подробну проверу и оцењивање, те је морала испунити веома строге критеријуме у различитим областима управљања људским ресурсима, као што су: стратегије проналажења талентованих појединаца, планирања ангажовања запослених, укључивања запослених у колектив,

могућности за учење и развој, управљања учинком рада, развоја лидерских способности, управљања каријером, компензације и бенефиције.

Други веома релевантан податак за циљ истраживања је чињеница да је филијала Филипа Мориса у Србији 2018. добила сертификат „Једнака плата“ (Equal-Salary) који потврђује да та компанија обезбеђује једнаке накнаде за једнаке послове мушкарцима и женама (<https://www.equalsalary.org/certified-companies/philip-morris-serbia/>). Овим се додатно имплицира да се потпуно равноправно односи према свим запосленима. Креирање инклузивне културе, у којој сви имају једнак третман, једнаке могућности учења, раста и развоја, разнолика радна снага у Филипу Морису су очигледно препознати и сагледавају се као неопходни покретачи иновација и успеха, те је из тог разлога, управо у јеку трансформације компанија решила да пролази кроз овај веома озбиљан и студиозан процес реализован од стране сертификационог тела лоцираног у Швајцарској. Наиме, кораци на овом путу, у најкраћим цртама, су били следећи: 1. анализа плата - Equal-Salary сертификационо тело добија од компаније податке о платама запослених и врши анализу колико је одступање појединачних примања од просека за сваки платни разред. Ако не постоје девијације веће или мање од 5%, прелази се на корак 2. посета на лицу места преглед – представници сертификационог тела врше ревизију на терену, доласком у компанију и провером да ли се обезбеђују исти услови оцењујући следеће: посвећеност генералног директора / топ менаџмента „Equal-Salary“; колико добро „Equal-Salary“ стратегија је интегрисана у процесе и политике за људске ресурсе; перцепција запослених праксе компаније у вези са платама и родном равноправношћу. 3. Ако је испуњен други корак, онда следи сертификација. 4. Праћење прегледа - сертификат важи три године, али током тог периода сертификационо тело прати компанију и долазу у две посете – да би задржала сертификацију, компанија мора да покаже своју сталну посвећеност фер политици и недискриминаторној компензацији.

Очигледно да у Филипу Морису Србија тежњу ка развоју инклузивног радног окружења, истраживању нових идеја, поштовању и подстицању различитих мишљења, виде као важан предуслов за постигнуће запослених и успех компаније.

У даљем тексту се разматра детаљније начин на који људски ресурси кроз обуку запослених у Филипу Морису Србија доприносе остваривању будућности без дуванског дима.

4.2. КРЕИРАЊА ПЛАНА ОБУКЕ

Сам процес креирања плана обуке у Филипу Морису тече слично као и у другим компанијама, уз правило 70-20-10. Оно подразумева филозофију учења и развоја по којој 70% долази од изазовних задатака, 20% је везано за

развојне односе са другима (као што су менторство и коучинг), а подразумева се да само 10% учења долази кроз обуке.

Обука и план развоја морају бити повезани са постигнућем, појединца, али шире гледано и целом компанијом и куда она иде. Програми обуке разврставају се широко у четири главне велике групе. Индукциони програми са циљем упознавања и увођења појединца у посао. Менаџерски програми су намењени за развој оних који у свом послу имају управљање људима, док функционални програми служе за развијање техничких вештина. Наиме, функционално постигнуће доводи до идентификације заједничке потребе за обуком већине запослених из одређене функције. Примера ради, ако постоје притужбе купаца на квалитет услуга, онда би се у том правцу спровела дубља анализа у циљу креирања тренинга. Такозвани „Soft skills“ тренинзи су последња велика група и они таргетирају промене у понашању, ставовима и компетенцијама запослених. Потребне за обуком морају бити идентификоване кроз три главна извора: свеукупно постигнуће компаније (ретроактивни поглед), планирану стратегију (проактивни поглед, атиципација) и индивидуални учинак. Свеукупно пословање, тј. ретроактивни поглед на постигнуће доводи до идентификације заједничких потреба за обуком кроз посматрање специфичних одељења - нпр. ако је посао трпео услед недостатка вођства - лидерских особина, управљања у кризним ситуацијама. Индивидуални учинак, идентификација потреба за обукама се врши на крају године одмах након прегледа постигнућа запослених. Запослени у договору са супервизором идентификују потребе за обуком. На пример, ако запослени није могао да оствари циљеве због недостатка планирања, онда ће развој те вештине бити идентификован као потребан и може бити адресиран кроз обуку. Као што се из примера види, на укупну оцену постигнућа не утиче само оно „шта“ је неко урадио, већ и „како“ је то урадио. У исто време, индивидуалне потребе за обуком се могу препознати кроз тзв. „succession planning“ тј. ако је запослени идентификован као неко ко треба да дође на одређену позицију. Но, у исто време је препознато да пре него што дође на ту позицију, запослени треба да развије неку вештину, јер је она веома важна за успешно обављање будућег посла. Такође, при изради тренинг плана као инпут се узимају планиране промене у одговорностима на послу, организационе промене или увођење новина, нпр. нове опреме и целокупна компанијска стратегија. Када се утврде потребе одељење људских ресурса (ХР), припрема се календар обука са програмима обука и приближним трошковима програма (буџет за обуку).

SWOT анализа у табели 1. представља симплификовану верзију начина усклађивања плана обуке запослених са визијом и постављеном трансформативном стратегијом, која је са једне стране значила пласман новог производа и „из корена трансформисати бизнис, а са друге радити на прилагођавању

пословне културе новим плановима, учењу нових лидерских вештина, променама и унапређењу не само начин рада, већ и начина размишљања запослених“ (<https://www.bizlife.rs/posao/philip-morris-medju-najboljim-poslodavcima-u-srbiji-i-svetu/>).

Табела 1 – SWOT анализа усклађивања йлана обуке са визијом и йтрансформативном сйрайшејом

Предности	Слабости
Висок морал запослених Иновативна култура унутар ХР	Потребно развити нове вештине, знања, „soft skills“ Значајан број новозапослених
Шансе	Опасности
Менаџмент жели да побољша бизнис резултате кроз обуке развојне програме Пристап ка е-тренинзима омогућен	Дефицит за трансформацију квалификованих тренера на тржишту Недовољно искуство „in-house“ тренера у појединим областима

SWOT, као и неке друге анализе помажу у дефинисању стратегије обуке, али и поимању шта су основне потребе и захтеви за све групе запослених, односно специфичне групе. Ова врста анализе, само грануларнија, може да помогне и у одређивању ресурса и садржаја обуке, креира јасан преглед на то ко је доступан да пружи обуку, који материјали постоје, који треба да се креирају. Усклађеност стратегије обуке са методологијом обуке, односно целокупном имплементацијом је дефинисана узимајући у обзир величину, комплексност, фокус, рокове, смер и акције. Поред различитих електронских обука, дефинисаних од стране Филип Морис Интеранционала, израда тренинг материјала за обуке у учионици и на радном месту су биле у највећој мери на локалном ХР тиму, што је био изазов већ само по себи, те као такав је представљао велико учење за ову групу. Проактивно посматрање ствари је било неизоставно са мандатом који је постављен пред ХРД.

У контексту трансформације креиран је локално читав портфолио обука које су управо имале за циљ стицање знања и вештина, као и различитих „soft skills“. Коришћењем оваквог система обука, који се у највећој мери ослања на „in house“ тренинге резултирао је вишеструким предностима. Примарно, финансијска уштеда која долази из минималне потребе за ангажовањем екстерних кућа у реализовању обука. Дакле, буџет за обуке је остао исти као и пређашњем периоду, но при томе је важно назначити да се са обукама које нису тесно везане за трансформацију наставило, у складу са предвиђеним тренинг планом. Ово је постигнуто, кроз оптимизовање целокупног портфолија обука, сертификавање појединих запослених за извођење одређених тренинга, коришћење обука на послу, on-line обуке и слично.

Обзиром да су оваква трансформативна знања још увек дефицитарна на ширем тржишту, Филип Морис Србија осигурава значајну стратешку предност, инвестирајући у развој „in-house“ капацитета за реализацију обуке. Додатно, обучавајући своје запослене у правцу нових трансформаторних пословних планова, Филип Морис осигурава конкурентност не само са аспекта одрживости бизниса, већ и кроз стратешко брендирање послодавца. Наиме, основа стратегије брендирања послодавца је грађење тзв. „employee value proposition“ или скраћено ЕВП (Martic, 2018), а односи се на све што запослени искусе и добију док су део компаније (што подразумева све што утиче на крерање искуства запосленог од прве итерације са компанијом, до напуштања, тј. одласка). ЕВП се односи на читав низ аспеката од компензације, бенефиција, корпоративне културе, лидерства, до искуства са колегама, и још много тога.

Дакле, није само менаџмент имао користи од имплементације наведене стратегије обука. Велику корист имали су и запослени. Илустрације ради, запослени у комерцијалној организацији су у 2017, односно 2018. добили у просеку око 10 сати in-class обука, без on-line обука. Ако се узме у обзир да они представљају само 10% извора учења према филозофији Филипа Мориса, онда је јасно да је просечан запослени у овом сектору добио преко 100 сати обуке и развоја, што је далеко изнад светског просека који износи 47,6 сати по запосленом у просеку (<https://trainingmag.com/trgmag-article/2017-training-industry-report/>).

Такође, илустративно је поменути да је целокупна менаџерска популација прошла кроз интензивну вишедневну комбиновану обуку на послу и у учионици, а у вези са новим трансформативним начином рада - обука за софтверске вештине, где је тзв „net promoting“ скор (НПС), у зависности од сесије се кретао између 70-96. Треба имати на уму да се све преко скором 70 сматра „прихватљивим“ Логика мерења и ослањања на НПС је проста, што су запослени задовољнији и инволвиранији у нешто, укључујући и обуку, то су веће шансе да то исто препоруче (<https://www.hrbartender.com/2017/employee-engagement/key-employee-engagement/>).

У поменутом периоду посматрања, постављено је више десетина on-line обука везаних за трансформацију, укључујући наравно и „софтверске аспекте“.

Током целог периода ХР одељење је користило детаљне аналитике обављених обука, односно праћење и имплементацију онога што је научено и пренето у пословну средину. Коришћене су опсервације на послу, интервјуи запослених и њихових супервизора као најчешће технике да се идентификују даље потребе за побољшањем постигнућа запослених, а самим тим и у обука.

Вредност горе описане стратегије обука ХРД и њене имплементације је препозната у корпоративним круговима, што је резултирало бројним

позивима и учешћима ХР Филип Морис Србија на различите конференције, јавне скупове (<https://www.netokracija.rs/event/corporate-innovation-meetup>) или предавања затвореног типа у реномираним интернационалним компанијама.

У коначном, оваква репутација је праћена и пословним резултатима. Илустрације ради, 2017. у Филип Морис Оперејшн, као једном од ентитета Филип Морис Србија, пословна добит је скочила 10,3% тј. на 4,5 милијарди динара, док је нето профит био већи за 11,5% и достигао је 3,8 милијарди динара. (<https://www.ekapija.com/news/2070818/profit-niskog-philip-morrisa-u-2017-godini-38-milijardi-dinara>).

5. ЗАКЉУЧАК

Програми обуке би требало да се развију у складу са пословним циљевима, основним вредностима и стратешки циљевима. Како су НДА и Фард назначили (2013) континуирана обука запослених и њихов развој имају значајну улогу у развоју индивидуалног и организационог учинка. Стратешки оквир ХРД, њхове процедуре обука и развоја запослених треба да подстакну креативност, обезбеде инвентивност и обликују читаво организационо знање, те издиференцирају компанију у односу на друге и дају јој печат уникатности, али све у складу са корпоративном бизнис стратегијом. Уколико је стратегија компаније трансформативна, као одговор на драстичне и континуиране промене у спољашњем окружењу, онда ХР стратегија, њене праксе и процедуре морају подржати овакав заокрет у пословању. У супротном до промена неће доћи јер њих носе људи, запослени, оне се не дешавају саме по себи.

У трансформацији пословања обуке треба да осигурају добијање нових знања, способности и вештина, али и дају могућност да се међу запосленима промовише предузетништво, увођење промена, подстакне промена, уведу запослени да буду део имплементације важних пословних одлука, да се укључе активно у процес промене (Boswell i dr. 2006; Cowan-Sahadath, 2009), а студије управо показују важност овог аспекта за успех.

Иако се програми обуке могу смањити или чак потпуно елиминисати, од суштинског значаја за одрживост пословања је да они остану нетакнути како би се избегли проблеми у будућности. Наиме, у светлу турбулентних економских промена, буџети за обуку су често први на удару (<https://www.workforce.com/2009/01/26/training-is-taking-a-beating-in-recession-studies-find/>). У временима економске нестабилности програми обуке могу добити на још већем значају, али само ако, као што смо видели из студије случаја, су у складу са стратегијом компаније. У временима економске

нестабилности и промена, као што је данашње време, организације се суочавају са великим притиском - да смање буџете и максимизују учинак, што ће рећи олакшају и подстакну развој појединца и компаније. Ова два, на први поглед, дијаметрално супротна очекивања, се могу помирити само изван традиционалне обуке. Обуке треба да постану иновативне, како управо обрађена студија случаја показује, кроз употребу технологија, програма који запослени сами прате, инволвирање дела запослених у обуку других запослених, фаворизовањем ин-хоус обука, чиме се избегава непотребно трошење буџета за обуку.

Лимитација студије свакако лежи у базирању налаза на искључиво секундарним подацима, те би наредне студије требало да усмере своје напоре у правцу добијања још детаљнијих података на ову тему кроз примарне податке, користећи или мали број продубљених интервјуа или кроз дистрибуирање ушитника запосленима.

ИЗВОРИ

- Acton – Golden 2003: Thomas Acton, Willie Golden, W. „Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies“. *Journal of European Industrial Training*. Vol 27, Iss 2/3/4, 137-14.
- Amstrong 2003: Michael Armstrong. *A Handbook of Human Resource Managemnet Practice*. London: Kogan Page.
- Asfaw – Argaw – Bayissa 2015: Abeba Mitiku Asfaw, Mesele Damte Agraw, Gobena Lemessa Bayissa. „The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia“. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 3, 188-202 .
- Bernard-Kuhn 2012: Lisa Bernard-Kuhn. „Procter & Gamble CEO: Company is people powered“ *USA Today*. Retrieved from: <https://www.usatoday.com/story/money/business/2012/11/19/procter-gamble-ceo-mcdonald/1715573/>
- Boswell – Bingham – Colvin 2006: Wendy Boswel, John Bingham, Alexander Colvin. „Aligning employees through „line of sight““. *Business Horizons*, Vol. 49, No. 6, 499-509. ”[Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/580>
- Cruise 2017: David Cruise. *What is Business Transformation*. Retrived from: <https://www.changeassociates.com/blog/post/what-is-business-transformation>
- Deming 1982: Edwards Deming. *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge, MA. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/qre.4680020421>
- Fisher 2014: Daniel Fisher. *Philip Morris International Bets Big on the Future of Smoking*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/danielfisher/2014/05/28/philip-morris-international-bets-big-on-the-future-of-smoking/#5404226b54f5>
- Garavan 2007: Thomas Garavan. „A Strategic Perspective on Human Resource Development“. *Advances in Developing Human Resources*. 9, 11-30. ABI/INFORM Global.

- https://www.researchgate.net/publication/249631435_A_Strategic_Perspective_on_Human_Resource_Development
- Hu – Hui 2012: Paul Jen-Hwa Hu, Wendy Huy. „Examining the role of learning engagement in technology-mediated learning and its effects on learning effectiveness and satisfaction“. *Decision Support Systems*. Vol 53, Iss 4, 782-792. <https://espace.curtin.edu.au/handle/20.500.11937/46764>
- Khan – Ghauri 2014: Imran Khan, Tuaeir Ahmad Ghauri. „Impact of Attitude on Employees Performance: A Study of Textile Industry in Punjab, Pakistan“. *World Applied Sciences*. 30, 191-197.
- Khan – Khan – Khan 2011: Raja Abdul Ghafoor Khan, Furgan hmed Khan, Muhammed Khan. „Impact of Training and Development on Organizational Performance“, *Global Journal of Management and Business Research*. Vol 11, Iss 7, 62-68.
- Łukasik 2017: KATRZYNA ŁUKASIK. „The Impact of Training on Employees Motivation in SMEs Industry. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie*. Nr 28 t. 1, 96–109. Retrieved from: <http://zim.pcz.pl/znwz/files/z28t1/8.pdf>
- Marinković – Arsenijević – Daničić 2018: Jelena Marinković, Olja Arsenijević, Milan Daničić. „Role of Fairs in Knowledge Management Processes in Organization – Research Framework“. *International Journal of Economics and Law*, Faculty of Business Studies and Law, V.8, N0. 24, 83-95.
- Martic 2018: K. Martić. „Employee Value Proposition (EVP): Magnet for Attracting Candidates“. Retrieved from: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates>.
- McDowall – Saunders 2010: A. McDowall, M.N.K. Saunders. „*Journal of European Industrial Training*“. 34, 609-630. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1108/03090591011070752>
- Nda – Fard 2013: M. Nda, E. Fard. „The impact of Employee Training and Development on Employee Productivity“. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, Vol.2, Iss 6, 91-93.
- Nischithaa - Rao 2014: P. Nischithaa, N. Rao. „The Importance of Traing and Development in Hotel Industry“. *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol.1, Iss 5, April-June.
- Radosavljević 2006: Života Radosavljević. *Menadžment Znanja i(li) Znanje u Menadžmentu (od Predvodništva do Maestralnosti i Dalje...)*. Beograd: Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting
- Reamen 2015: J. Reamen. „Motivational Factors that Enhance Students Learning/Achievement“. *Journal of Teaching and Education*. Vol 4, Iss 02, 323-332.
- Schunk 2001: D. Schunk. „Self-Regulation Through Goal Setting“. ERIC Digests. Retrieved from: <https://www.counseling.org/resources/library/eric%20digests/2001-08.pdf>.
- Shonhiwa 2017: C. Shonhiwa. „Importance of Development of Human Resources in an Organisation2. *An International Peer-Reviewed Journal on Humanities & Social Sciences*. Retrieved from: <http://crosscurrentpublisher.com/>.
- Sloman 2005: M. Sloman. „Training and Learning in the Knowledge Economy“. Retrieved from: <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2008/06/602sloman.pdf>
- Spears – Parker 2002: M. C. Spears, D. F. Parker. „A profit analysis of the impact of training on performance appraisal satisfaction“. *American Business Review*, Vol 20, Iss 2, 12-16.
- Young-Thelin - Boluk 2012: L. Young – Thelin, K. Boluk. „A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden“. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Vol 11, Iss 4, 327-353.

<https://www.workforce.com/2009/01/26/training-is-taking-a-beating-in-recession-studies-find/>

<https://www.ekapija.com/news/2070818/profit-niskog-philip-morrisa-u-2017-godini-38-milijardi-dinara>

<https://www.netokracija.rs/event/corporate-innovation-meetup>

<https://www.hrbartender.com/2017/employee-engagement/key-employee-engagement/>

<https://trainingmag.com/trgmag-article/2017-training-industry-report/>

<https://www.bizlife.rs/posao/philip-morris-medju-najboljim-poslodavcima-u-srbiji-i-svetu/>

<https://www.equalsalary.org/certified-companies/philip-morris-serbia/>

<https://www.ekapija.com/news/2398523/philip-morris-cetvrtu-godinu-zaredom-medju-najboljim-poslodavcima-u-srbiji-i-svetu>

<https://www.hofstede-insights.com/country/serbia/>

Tatjana P. JOVANOVIĆ

Olja M. ARSENIJEVIĆ

STRATEGIC ROLE OF HRM FROM THE ANGLE OF TRAINING
OF EMPLOYEES IN THE PERIOD OF TRANSFORMATION OF BUSINESS

SUMMARY

Employees are the key in any business because the outcome of a business depends on their achievement. Their importance is multiplied when dealing with business in times of crisis. Under such conditions, some companies make a strategic decision to move towards change and transform their business. In order to achieve the vision, it is necessary, on the one hand, to transform the business from the root, and to change the business culture on the other, align it with new plans, change the way of work and the way of thinking of employees. In this context, it is necessary to include employees in the entire transformation as soon as possible, and the presented case study of Philip Morris Serbia just illustrates this example. By analyzing secondary data, the text considers the significance of the strategic role of HRM, primarily training and development as a means to help employees keep pace with change, lead them and grow within the organization. Particular emphasis is placed on how through a well-conceived and embedded HR strategy with the overall direction of business transformation, turbulent times within the company and beyond can be transformed into an opportunity to create a competitive advantage.

Key words: human resource management, in-house training, on-line training, employee education, education managers