



Renata Takač Pejnović, Elena Cvjetković

Biti vođa teško je i slatko. Ljudi na vrhu su usamljeni, ulaganja i trud su ogromni, ali su i nagrade velike. No, kad prodajne brojke iz dana u dan padaju, i tako tjednima, nije lako zadržati optimističan osmijeh na licu. Financijski rezultati su porazni, približava se kraj godine a predviđeni rezultat je, na užas vlasnika, korigiran u pogrešnom smjeru. Uza sve to raspoloženje među zaposlenicima se očigledno promijenilo: javlja se strah od otkaza, smanjenja plaća, a drugi opet očekuju i redovnu božićnicu i poklon za djecu. Kako biti vođa u krizi?

“*Talent obliges*” (“Talent obvezuje”), preformulirao je francusku poslovnicu **Carl Friedberg**, jedan od najvećih pijanista 20. stoljeća. Dakle, naši nas talenti, primljeno znanje i iskustvo obvezuju da ih koristimo na najbolji mogući način i budemo najbolji mogući vođe svojoj organizaciji i zaposlenicima. Prvi korak prema tom cilju jest kontrola negativnih osjećaja, što je težak zadatak u recesiji. Neka istraživanja pokazuju da osjećaji igraju čak i presudnu ulogu u donošenju odluka, dok analize i podaci služe samo racionalizaciji već donesenih odluka. Stoga prvenstveno treba učiti i razvijati vještine upravljanja stresom i osjećajima. **Vještine i alati vođe posebno važni u krizi su:**

- prepoznavanje svojih osjećaja,
- prepoznavanje “okidača” koji izazivaju stres,
- održavanje pribranosti i u stresnim situacijama,
- razvijanje radne atmosfere i odnosa sa zaposlenicima koji će najbolje podržavati dostizanje rezultata.

Jednom kad smo uspjeli odbaciti negativne osjećaje, um postaje otvoren za mogućnosti, jer svaka kriza otvara nove prilike za uspjeh. Imajući u vidu posebnosti svake organizacije, svakog poduzeća, navodimo ovdje samo neke prilike koje u svakodnevnom poslovanju možda nisu u fokusu:

- **vjerovnici:** neke od organizacija koje će u normalnim poslovnim uvjetima bez milosti utjerati svaki, pa i najmanji dug, u situaciji opće nelikvidnosti mogu pokazati partnersku podršku. Sve dok održavate redovnu komunikaciju, vjerovatno je da će vam izaći u susret i pregovarati o mogućnostima refinanciranja dugovanja. Potražite *win-win* rješenja;
- **prodaja je ključna za opstanak poduzeća.** Stoga mnoge organizacije u kriznim situacijama posebno stimuliraju prodajno osoblje, uvodeći dodatne (pa i gotovinske!) bonuse za dodatni napor osoblja koji donosi dobre rezultate. Ako procijenite da će i u vašoj organizaciji takve mjere biti uspješne, dobro je komunicirati razloge zašto (kriza i preživljavanje) i koliko dugo će takve mjere trajati (do normalizacije tržišta). Postoji li radno vrijeme koje je, zbog smanjenja potražnje, “prazno”, usmjerite takve radne sate u podršku prodaji;
- **nemojte samo braniti postojeće pozicije, već vodite naprijed!** Pogledajte

Kako biti vođa tokom recesije

Već i vrapci na (hrvatskoj) grani pjevaju o krizi: neka od naših poduzeća već je osjećaju, druga se tek pripremaju, a jako malo će biti onih koje kriza neće uopće pogoditi. Smjene generacija ili specifičnost industrija doprinose malom postotku vodećih poslovnih ljudi koji imaju iskustva s općom recesijom. Industrije poput automobilske ili ICT, od rata naovamo poznaju samo rast tržišta, a eventualni padovi bili su češće rezultat međusobne konkurencije nego promjena potražnje.



dajte u susjedno dvorište, možda je pravi trenutak da preuzmete konkurentsko poduzeće koje se loše snalazi u recesiji;

- **provjerite ponovo svoju strategiju.** Mnogi praktičari managementa tvrde da je jedan od razloga neuspjeha poduzeća otklon od strategije: nije lako svakodnevno održavati zacrtani smjer. Provodimo li strategiju ili je postala mrtvo slovo na papiru? Treba li mijenjati strategiju ili način poslovanja? Radi li organizacija ono u čemu je najbolja, ili se energija gubi na sporedne aktivnosti;

- **razvoj zaposlenika:** “prazne” radne sate, koji se ne mogu usmjeriti u podršku prodaji, osmislite za razvoj zaposlenika: usvajanje novih znanja i razvijanje vještina, razmjenu iskustava. U recesiji mnoga poduzeća smanjuju budžete namijenjene razvoju, no učiti se može i s manje novca. Neka iskusni zaposlenici postanu treneri, ili s vanjskim partnerima dogovorite posebne uvjete treninga i edukacija.

U vrijeme recesije, stručnjacima u upravljanju ljudskim resursima možda je najvažnije poznavanje ekonomije.

Revizija sistema nagrađivanja velik je zahvat, no sasvim je moguće da je kriza dobar poticaj i pravi trenutak da se obavi.

FUNKCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U VRIJEME RECESIJE

U vrijeme recesije, stručnjacima u upravljanju ljudskim resursima možda je najvažnije poznavanje ekonomije. Ono će im pomoći da shvate način razmišljanja uprave i vlasnika poduzeća i da budu spremni na mjere ušteda. Vrlo **popularne mjere** su one koje mogu biti kontra-produktivne:

- **zamrzavanje zapošljavanja.** Uprava, naravno, ne želi povećavati trošak zaposlenih, no u trenucima krize najviše nam trebaju talenti. U dobra vremena i prosječni će zaposlenici postići prihvatljive rezultate, u krizi nam trebaju najbolji, stoga takve treba regrutirati;
- **minimiziranje ili čak ukidanje budžeta za razvoj.** Vrijede gotovo jednaki argumenti kao i u prethodnoj točki: kako smo u “dobra” vremena, u godinama debelih krava, mogli poslovati s manje znanja, u krizi nam treba svo moguće znanje i vještine do kojih možemo doći;
- **premalo ili previše komunikacije vezane uz krizu.** Neke uprave ne dijele loše rezultate sa zaposlenicima, bojeći se pada morala i motivacije. Druge pak neprekidno pričaju o krizi i katastrofi, koristeći situaciju kako bi što lakše proveli željena otpuštanja. Dobro vodstvo u vrijeme recesije zasniva se na “optimističnom realizmu”: zaposlenici trebaju znati kakva je realna situacija. Nasuprot tome, na prijetnje otkazom obično prvi reaguju najbolji zaposlenici: odlaskom u bolja poduzeća.

Ljudski resursi uvijek su konzervativni u zapošljavanju, poduzimajući sve mjere raspoređivanja radnih zadataka na postojeće zaposlenike, prije no što zaposle novog. Tako se otpuštanja u recesiji smanjuju na najmanju moguću mjeru. No u recesiji, mogućnost otpuštanja je realna jer donosi brze financijske uštede. U takvoj situaciji, HR ima dvostruku ulogu: treba biti savjetnik upravi i managementu te advokat zaposlenih. Uprava treba dobiti jasne podatke gdje su otpuštanja moguća i izazivaju najmanje moguće probleme, pod kojim uvjetima i kolike su očekivane uštede. Sam HR treba se fokusirati ne samo na broj zaposlenih, već i rezultate koje postižu, i poduzeti potrebne mjere da zadrži izvrsne zaposlenike. Dakle, treba osigurati da se proces provede tako da poduzeće zaista bolje posluje bez otpuštenih. I konačno, u uloji advokata zaposlenih, HR treba poduzeti potrebne korake da eventualna otpuštanja budu što manje stresna, osiguravajući svaku moguću podršku radnicima koji su na popisu za otpuštanje.

Otpuštanje je dakle, “*quick fix*” (brzi pravak), mjera koja donosi brze rezultate u financijskim izvještajima. Vođe koji su pod pritiskom loših rezultata to su joj skloniji, što su više pali pod utjecaj svakodnevnih negativnih podataka i nužnosti da vlasnicima pokažu rezultate svojih aktivnosti. Koliko god je moguće, treba imati na umu srednjoročne, a ne kratkoročne rezultate i razvoj poduzeća u cjelini. Neka istraživanja daju naznake da su masovna otpuštanja dugoročno neisplativa jer kompromitira-

Savjeti Poslovnog savjetnika

- Prvi korak da postanete najbolji vođa je u kontroli negativnih emocija.
- “Prazne” radne sate, koji se ne mogu usmjeriti u podršku prodaji, osmislite za razvoj zaposlenika.
- Zaposlenici uvijek trebaju znati kakva je realna situacija u tvrtki.



KONZULTANTSKE USLUGE, EDUKACIJA I TRENING KADROVA
ORGANIZACIJA KONGRESA, POSLOVNIH SEMINARA I EVENTA

52440 Poreč - Croatia
St. Diklić1
tel&fax: 00385 (0)9 52 433 226
gsm: 00385 (0) 95 443 32 26
info@mtconsulting.hr



ju kvalitetu poslovanja. Uštede u području ljudskih resursa mogu obuhvatiti stopiranje unaprjeđenja, zaustavljanje planiranih i redovnih povećanja plaća. Revizija sistema nagrađivanja velik je zahvat, no sasvim je moguće da je kriza dobar poticaj i pravi trenutak da se obavi. Već spomenuto zaustavljanje novih zapošljavanja te uštede na razvoju (treninzima, edukacijama) ovisi o veličini organizacije i planiranim budžetima. Neki autori kao polazišnu točku predlažu segmentaciju zaposlenika u nekoliko grupa:

- ključni igrači,
- “zvijezde”, izvrsni zaposlenici,
- zaposlenici koji redovno daju loše rezultate,
- ostatak organizacije.

Koliko god nepopularne bile navedene mjere, HR mora imati na umu prvenstveni cilj: dobrobit organizacije. Stoga treba pronaći pravi omjer između humanosti i dobrobiti pojedinog zaposlenika,

nasuprot dobrobiti najveće grupe: svih zaposlenih (koji bi mogli završiti na burzi ako tvrtka ne opstane). Kao i svi vođe iz prvog dijela teksta, i HR stručnjaci trebaju preuzeti proaktivnu ulogu savjetnika uprava, aktivno sudjelovati u svim raspravama o poslovanju, facilitirati kreativne ideje i rješenja za poboljšanje poslovanja, predlagati najefikasnije mjere ušteda. Ključnu će ulogu, kao i uvijek, odigrati pravovremeno, usmjereno i odmjereno informiranje i komunikacija sa svim dionicima.

