

**Dr. sc. Nataša Rupčić**

### **Upravljanje ljudskim kapitalom: treba li vam strategija „kresanja“?**

Opće mjere štednje i sveprisutna recesija mnoga su poduzeća prisilili na otpuštanja. Iako svakim danom zabrinutost velikim brojem novo nezaposlenih u poduzećima u Hrvatskoj sve više raste, toga problema nisu pošteđena ni velika, do sada jaka i stabilna poduzeća. Tako su čak i poduzeća poput *Googlea*, *Motorole* i *American Expressa* bila prisiljena smanjiti broj zaposlenika.

Do prije godinu, dvije situacija je, posebice u vodećim svjetskim poduzećima, bila obrnuta. Glavno strateško pitanje većine poduzeća bilo je: kako steći i zadržati talentirane. Razrađivali su se mehanizmi i tehnike selekcije, programi obuke, obrazovanja i razvoja karijere, kao i kompenzacijski sustavi i paketi, a sve s ciljem razvoja ljudskoga kapitala kao temeljnoga čimbenika održive konkurentnosti. S pojavom recesije razmišljanje se promijenilo. Menadžeri traže načine kako restrukturirati poduzeće i smanjiti troškove, a po mogućnosti ne kompromitirati vrijednost ljudskoga kapitala.

Smanjivanje opsega poslovanja ili „*downsizing*“ koji često uključuje i (veća) otpuštanja alat je široke upotrebe kojime se nastoji smanjiti troškove i postići operativna efikasnost. Međutim, utjecaj na krajnji rezultat nije uvijek očekivano pozitivan. Otpuštanja najčešće prati smanjivanje morala, povjerenja i identificiranja s ciljevima preostalih zaposlenika, uz česte zdravstvene probleme najčešće povezane sa sindromom izgaranja na poslu zbog preopterećenja nastaloga potrebom „rada za dvoje ili više ljudi“. Za menadžere je stoga važno definirati strategiju upravljanja ljudskim potencijalima u kriznim situacijama, kojoj prethodi sagledavanje svih aspekata takve poslovne odluke. Drugim riječima, u doba recesije potrebno je razmotriti opravdanost strategije „kresanja“.

**Dva strateška pravca upravljanja**

Iako se naizgled može misliti kako strategija upravljanja ljudskim potencijalima u vrijeme krize najviše ovisi o tome „koliko menadžer ima srca“, taj je proces ipak malo ovisan o samoj osobnosti menadžera. Upravljanje ljudskim potencijalima razlikuje se s obzirom na djelatnost poduzeća, stupanj obrazovanja zaposlenika, ali i opći strateški pristup poslovanju. Tako neka poduzeća primjenjuju sustav upravljanja utemeljen na kontroli, a druga na jačanju participacije, odnosno opunomoćenja.

**Upravljanje temeljeno na kontroli** tipično je za poduzeća koja konkuriraju na osnovi tzv. strategije troškovnoga vodstva koja se temelji na stvaranju proizvoda i usluga s niskim troškovima, odnosno na jačanju operativne izvrsnosti. Takva poduzeća nastoje povećati efikasnost smanjivanjem izravnih troškova rada. Kod ovih poduzeća odlučivanje je centralizirano, poslovi su visoko specijalizirani, primjenjuju se elektronski kontrolni sustavi, a kompenzacijski sustavi se temelje na metodama plaćanja po komadu ili prodajnim provizijama. Ovaj pristup čest je u tzv. klasičnim industrijama, kao što su prehrambena ili drvna.

S druge strane, poduzeća koja **upravljanje temelje na participaciji** svoje zaposlenike opunomoćuju da posao obavljaju relativno neovisno, u skladu s ciljevima poduzeća. U takvim poduzećima zaposlenici su ključni čimbenik za ostvarenje konkurentskih prednosti te menadžeri primjenjuju metode za unaprjeđenje znanja i predanosti zaposlenika kako bi se povećao stupanj inovativnosti, kreativnosti i fleksibilnosti, a što će se pozitivno odraziti na poslovni rezultat. Neke od metoda su timski rad, obogaćivanje posla, što pruža veću autonomiju, kao i kreiranje mogućnosti za obuku i razvoj zaposlenika. Kompenzacijski sustavi u takvim poduzećima često se temelje na grupnim kompenzacijama nakon sudjelovanja u nekom projektu na osnovi metode sudjelovanja u dobiti ili prihodu. Uz to, takva poduzeća često uvode sustav beneficija koji ponekad prilagođavaju i individualnim potrebama zaposlenika. Ovakav model upravljanja čest je u industrijama koje se temelje na visokoj tehnologiji, a proizvodi su im visoko znanjem intenzivni.

## **Koji je vaš pristup?**

Iako poduzeća mogu imati elemente oba navedena pristupa upravljanju, jedan od njih uvijek dominira, a njegova prisutnost može se uočiti upravo postojanjem navedenih metoda i tehnika upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžer svakoga poduzeća bi stoga prije definiranja ostalih upravljačkih odrednica trebao utvrditi smatra li zaposlenike u suštini troškom kojega treba minimizirati ili „imovinom“ koju treba razvijati. I jedan i drugi pristup mogu se pokazati dobrim za ostvarivanje organizacijskih ciljeva, ali je najgore kada menadžer nije konzistentan pa lažno proklamira razvoj zaposlenika, dok ih svojim postupcima zapravo tretira kao trošak koji treba smanjiti. Prema definiranju modela upravljanja razlikovat će se i pristup upravljanju ljudskim potencijalima u vrijeme krize. Evo nekoliko mogućih scenarija.

### **Scenarij I**

Zbog udara vanjske silnice – recesije, poduzeće koje primjenjuje participativni model upravljanja prisiljeno je smanjiti opseg poslovanja. Međutim, menadžeri su posebno oprezni kako uvedenim mjerama ne bi nepovoljno utjecali na buduću sposobnost privlačenja i zadržavanja najvrjednijih zaposlenika. Nakon vala otpuštanja za očekivati je da će neki zaposlenici sami otići, nezadovoljni nastalim stanjem, a svjesni boljih mogućnosti. Mnogi preostali zaposlenici također će negativno reagirati pa će se smanjiti stupanj njihov identifikacije s ciljevima poduzeća zbog straha od iste sudbine.

Menadžeri čija poduzeća odgovaraju ovom opisu mogu tako posegnuti za mjerama privremenoga zatvaranja dijela postrojenja, transfera u dijelove poduzeća manje izloženoga teškoćama, dobrovoljnoga umirovljenja i slobodnim danima uz smanjenu plaću. Istovremeno, važno je ojačati proces komuniciranja u svim smjerovima i zaposlenicima predočiti sve informacije o trenutnim teškoćama

i predloženim mjerama. Na taj način, ako je poduzeće do recesije dobro poslovalo, uspjeh će prebroditi nepovoljno razdoblje uz istovremeno zadržavanje visokoga morala zaposlenika i njihove identifikacije s ciljevima i poduzećem u cjelini. Znači li to da poduzeće nikoga neće otpustiti – ponekad čak da! Primjerice, *SAS Institut*, poduzeće za izradu statističkoga softvera poznato je po obilnim beneficijama, ali i politici „nema otkaza“. Istu politiku je već preko 30 godina uspio primjenjivati i *Southwest Airlines*.

## **Scenarij II**

Poduzeća koja sustav upravljanja temelje na kontroli zaposlenike ne smatraju vrijednom „imovinom“, već troškom koji treba minimizirati. Stoga zaposlenike često zamjenjuju, posebno s jeftinijim radnicima ili radnicima na određeno vrijeme. Ova će poduzeća troškove nastojati smanjiti prvenstveno otkazivanjem ugovora o radu. Pritom će koristiti zakonske odredbe o minimalnom otkaznom roku ili minimalnoj otpremnini. Za preostale zaposlenike primijenit će strože oblike nadzora rada kako bi povećali produktivnost.

Ovakav scenarij čest je primjerice u tzv. *call centrima* ili drugim uslužnim servisima gdje se zaposlenicima osigurava ograničena razina obuke, zaposlenici su vrlo zamjenjivi, a iskusniji radnici često se zamjenjuju novima bez potrebnoga znanja i iskustva, a koji pristaju raditi za manju plaću. Ishod je često loš za ukupno poslovanje jer rezultira lošom uslugom i pritužbama kupaca. Takav scenarij dogodio se nedavno američkom poduzeću *Circuit City* koje je otpustilo 10% zaposlenika i u konačnici proglasilo stečaj. Iako su razlozi za stečaj kompleksni, mnogi stručnjaci su mišljenja da je tome značajno pridonio val otpuštanja.

## **Oprez pri primjeni strategije „kresanja“**

*Cisco Systems* je 2001. godine također otpustio 8,500 zaposlenika ili oko 20% od ukupnoga broja. Menadžment je ovu nepopularnu mjeru kombinirao s programima koji su trebali osigurati motivaciju i predanost zaposlenika. Međutim, ishod je ipak bio pad morala i dobrovoljni odlasci mnogih zaposlenika. Nakon toga, generalni menadžer je izjavio da će se *Cisco* usmjeriti na „izgrađivanje, a ne stjecanje talenata“, što je značilo da će se veća pozornost posvećivati razvoju i motivaciji zaposlenika u poduzeću. Godine 2008. *Cisco* je tako „naučio lekciju“ te otkazima pribjegavao samo u krajnjoj nuždi, nakon što su iscrpljene sve druge mogućnosti. Takvim pristupom menadžment *Cisca* ostao je dosljedan modelu upravljanja temeljenom na participaciji pa uspjeh nije izostao.

Kada prođe „sezona mršavih krava“ vjerojatno ćete se pitati dva pitanja. Prvo će biti: jesmo li bili uspješni u kresanju troškova? Možda će odgovor biti potvrđan. Međutim, nad drugim pitanjem: „koliko smo bili uspješni u zadržavanju i održavanju motiviranih i predanih zaposlenika“ možda ćete se zamisliti. Kada kriza mine upravo će takvi zaposlenici biti temelj vaše konkurentne prednosti. Trebalo bi stoga paziti da se ne dogodi da preživite valove, a potonete po bonaci.