

# RESTRUKTURIRANJE: „vuk sit, a koza cijela“?

Čak i uspješna poduzeća poput Motorole, Googlea, Yahooa ili American Expressa bila su prisiljena na otpuštanja. No pravo je pitanje kako provesti *downsizing*, odnosno restrukturirati poduzeće i smanjiti troškove bez ugrožavanja vrijednoga ljudskog kapitala koje je poduzeće uspjelo izgraditi.

*Downsizing* ili smanjivanje opsega poslovanja nije velika novost. Posljednjih dva desetljeća postao je često korišten alat za smanjivanja troškova i povećanje efikasnosti poslovanja. No, istraživanja ukazuju da provođenje *downsizinga* ne jamči unaprijeđenje poslovanja. Otpuštanja loše djeluju na moral, povjerenje i općenito klimu u poduzeću, uzrokuju *burnout*, povećavaju troškove bolovanja, dovode do povećanja ozljeda, grešaka i škarta. Sve se to nepovoljno odražava na zadovoljstvo kupaca, a time i na vrijednosti poslovanja rezultata.

Ako je opseg poslovanja potrebno reducirati, odnosno provesti *downsizing* nikako se ne preporučuje stihijski pristup. Manager bi trebao odrediti strategiju i prioritete, odnosno utvrditi cilj restrukturiranja, a u skladu s ciljevima koje poduzeće želi ostvariti u budućnosti. Svrha procesa je zadržati poslovne prednosti te izbjeći nepotrebne probleme i troškove. Pritom je moguće sagledati dvije perspektive i njihove opcije. Jedna perspektiva odnosi tip *downsizinga* koji poduzeće želi

U vrijeme prosperiteta mnoga poduzeća intenzivno rade na pronalaženju načina kako najbolje upravljati ljudskim potencijalima, odnosno kako ih najbolje motivirati. Glavno pitanje vođenja u „dobrim vremenima“ je kako privući i zadržati najbolje i najtalentiranije. No, vrijeme krize sili managere da smanjuju opseg poslovanja, a time i broj zaposlenika.

provesti, a on može biti proaktivan ili reaktivan. S druge strane, važno je sagledati i perspektivu odnosa poduzeća prema zaposlenicima. On može biti orijentiran na kontrolu ili pak na opunomoćenje.

## Reaktivni ili proaktivni downsizing

Manager bi prije svega trebao utvrditi želi li *downsizingu* pristupiti reaktivno ili proaktivno. Reaktivni *downsizing* primjenjuje se kao odgovor na ekonomsku ili finansijsku krizu, posebice na uvjete u okruženju kao što je primjerice nagli pad potražnje za proizvodima ili uslugama poduzeća. Ovakav *downsizing* vjerojatno će uključivati nekoliko „runda“ otpuštanja. Suštinsko pitanje na koje manageri u ovom slučaju daju odgovor jest „Što je potrebno sada učiniti da bismo preživjeli?“.

Drugi pristup *downsizingu* može biti proaktivan. On se najčešće primjenjuje na prve znako-

ve promjena u okruženju kada manager nastoji odgovoriti na pitanje „što nam je potrebno da bismo u budućnosti bili uspješni?“. Ovim pristupom nastoji se ojačati ili izmijeniti osnovica konkurentskih prednosti. Osim unaprijeđenja efikasnosti, nastoji se unaprijediti i efektivnost i to unaprijeđenjem tehnologije, promjenom organizacije, redizajnom poslovnih procesa, unaprijeđivanjem znanja i vještina zaposlenika. Ovdje se zapravo suštinski ne radi o smanjenju opsega poslovanja, već o traženju optimalne veličine poslovanja.

## Pristup prema zaposlenicima

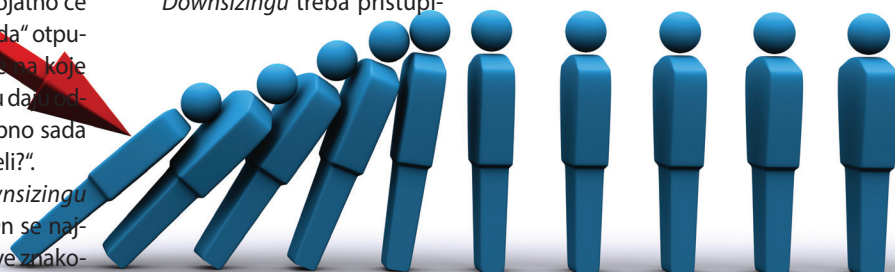
*Downsizingu* treba pristupi-

ti i s obzirom na usvojeni pristup upravljanju ljudskim potencijalima. On može biti temeljen na kontroli ili na opunomoćenju zaposlenika. Pristup temeljen na kontroli najčešće koriste poduzeća koja se na tržištu natječu na osnovi ostvarivanja tzv. operativne izvrsnosti koja je usmjerena na proizvode i usluge niskih troškova odnosno cijene. Takva poduzeća zaposlenike najčešće plaćaju po komadu, na proviziju, poslovi su visoko specijalizirani, odlučivanje je centralizirano, a sustavi kontrole temeljeni su na elektronskim uređajima. Cilj *downsizinga* u ovom slučaju bio bi povećati poslovnu efikasnost smanjivanjem izravnih troškova rada.

Ako je riječ o reaktivnom *downsizingu* i ovakvom pristupu ljudskim potencijalima poduzeće će „posegnuti“ za masovnim otpuštanjima, poštujući minimalna zakonska ograničenja. No, ovakav pristup može se pokazati štetnim ako zbog otpuštanja iskusnih zaposlenika koji su bili i više plaćeni dođe do pada kvalitete odnosa s kupcima, što kupce može natjerati da zadovoljstvo kupnje potraže



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić



kod konkurencije. Ne treba napominjati da će stihijski otpuštanje kod preostalih zaposlenika uzrokovati tjeskobu i smanjiti njihovu produktivnost.

No, čak i ako ste reaktivni i odlučite se za otpuštanja, mogli biste profitirati od „darežljivosti“ prema zaposlenicima u smislu otpremnina. Tako biste naime mogli uštedjeti ukoliko vas zaposlenici odluče tužiti zbog nepravdnoga otkaza po nekom obliku diskriminacije. Isto tako, na taj način možete ojačati reputaciju društveno odgovornoga poduzeća u javnosti. Proces restrukturiranja potrebno je brojčano opravdati, ali neke „meke“ varijable kao što su motivacija preostalih zaposlenika i ugled u društvu mogu se u konačnici pokazati važnijima od trenutnoga smanjivanja troškova zbog otpuštanja.

Ako je pak poduzeće proaktivno orijentirano, a restrukturiranje ne provodi neposredno zbog prijetnje iz okruženja, do otpuštanja možda neće doći. Iako će se zatvarati neprofitabilne podružnice i divizije, zaposlenicima će se najprije ponuditi opcije transfera u druge dijelove organizacije, smanjenje plaće, prijevremena umirovljenja i sl.

Pristup temeljen na opunomoćenju zaposlenika usmjeren je na osiguravanje da zaposlenici poslove obavljaju neovisno, a u skladu s postavljenim ciljevima poduzeća. Ovakva poduzeća žele privući obrazovane i predane zaposlenike koji svojim znanjem, vještinama i zalaganjem mogu unaprijediti proces inoviranja i time pobijediti konkurenciju. Ona posebice vrjednuju timski rad, nude brojne prilike za obuku i obrazovanje, motivaciju temelje na razvoju karijere, radnoj autonomiji te sudjelovanju u dobiti poduzeća.

Ako ste manager koji vrednuje svoje zaposlenike, a prisiljeni ste na promjene u okruženju



reagirati smanjenjem obujma poslovanja, trebali biste pokušati ostvariti *win-win* situaciju. Ukladanje ili privremeno zaustavljanje nekih proizvodnih i/ili uslužnih linija možete kombinirati s rješenjima kao što su skraćeni radni tjedan, dopusti uz naknadu, zabrana novoga zapošljavanja, prijevremeno umirovljenje i sl. Ako je već otpuštanje potrebno možete pomoći zaposlenicima osiguranjem preporuka i informacija o partnerima za koje bi mogli raditi. No, unatoč problemima postojećim zaposlenicima nastojite održati male beneficije koje im puno znače poput fleksibilnosti u radu, besplatnih napitaka i sl. Ako imate sreće i poslovne mudrosti moći ćete izdržati „vrijeme mršavih krava“ bez posezanja za otpuštanjima. Zaposlenici će to znati cijiniti kada se situacija promijeni na bolje.

No, ako vrednujete ljudski kapital i smatrate ga ključnim za poslovni uspjeh, možete se naći u situaciji da restrukturiranje smatrate potrebnim kako biste ostali konkurentni u budućnosti. U tom slučaju važno je vrlo jasno zaposlenicima prenijeti viziju budućega djelovanja te objasniti aspekte

poslovanja u kojima je potrebno izvršiti promjene. I u ovom slučaju mogu se kombinirati prethodno navedene metode. No, kako biste naglasili proaktivan pristup zaposlenicima možete ponuditi i mogućnosti obuke i razvoja. Time može doći do povećanja efikasnosti i produktivnosti poduzeća u budućnosti, a zaposlenici ovu ponudu mogu smatrati prilikom za povećanje svoje vrijednosti na postojećem, ali i mogućem drugom radnom mjestu u poduzeću ili izvan njega.

Iako se mora konstatirati kako poduzeća najčešće imaju elemente oba pristupa, važno je odgovoriti na pitanje vrednuje li poduzeće zaposlenike suštinski kao trošak koji treba minimizirati ili kao imovinu koju treba zadržati i razvijati. Iako primjena *downsizinga* s naglaskom na aspekte obje perspektive može donijeti rezultate, može doći do problema ako manager odluči primijeniti proces *downsizinga* koji nije konzistentan s poslovnom orijentacijom poduzeća.

Treba također napomenuti da, ako već treba posegnuti za *downsizingom*, treba to učiniti na vrijeme, promišljeno i odmjereno.

## Stupice downsizinga

Većina odvjetnika savjetuje da se zaposlenike otpušta po načelu „zadnji primljen-prvi otpušten“. Može se odrediti da se na taj način otpusti 10% zaposlenika u svim odjelima. Ova metoda pravno je učinkovita jer niti jedan zaposlenik ne može tvrditi da je otpušten zbog diskriminacije na bilo kojoj osnovici. Osim toga, odvjetnici savjetuju da se zaposlenicima koji ostaju i onima koje se otpušta ne govori ništa više od onoga što je nužno neophodno. Na taj način kompanija se štiti od eventualnih tužba zbog neispunjenih obećanja. Dozvoljena su pažljivo sročena priopćenja. Ova perspektiva je učinkovita s pravne perspektive, ali nije dobra za organizacijsko zdravlje. Prije svega, određivanje postotka otpuštenih zaposlenika je besmisleno. Restrukturiranje i otpuštanje treba pratiti poslovni plan. Isto tako, besmisleno je i otpuštanje prema vremenu primanja. Novoprimljeni zaposlenici možda su prošli novi program obuke te tako raspoložu s nekim vještinama koje ostali zaposlenici nemaju. Zbog straha od gubitka motivacije, ali i sabotaze, manageri često planove o restrukturiranju taje do zadnjega časa. No, nema dokumentiranih zapisa da za to postoji realna opasnost. Upravo skrivanje informacija rezultira nepovjerenjem između managera i zaposlenika. Zbog kolanja glasina zaposlenici osjećaju da ih se ne poštuje, a gubitak povjerenja dugo se ne može povratiti. Manageri većinom nakon otpuštanja o tome više ne žele govoriti i ponašaju se kao da se ništa nije dogodilo. To samo dodatno pogoršava narušeno nepovjerenje jer zaposlenici osjećaju da ih manageri smatraju samo brojkama. Savjetuje se da se zaposlenicima i organizaciji osigura vrijeme za oporavak u kojem bi se trebalo otvoreno razgovarati o tome što se dogodilo. Takav postupak u kojem se jasno raspravlja o problemima koji su doveli do otpuštanja može samo ojačati povezanost između preostalih zaposlenika i usmjeriti ih prema ostvarivanju novih ciljeva.