

# REZANJE TROŠKOVA

## Ne otpuštajte najskuplje zaposlenike samo zato što koštaju

Jedna od lekcija posljednje krize, koju bi poduzetnici i menadžeri svakako trebali naučiti u očekivanju nove, odnosi se na otpuštanje. Mnogima je refleksna reakcija na krizu otpuštanje onih koji su im preskupi, no to je pogubno jednom kad se gospodarstvo počne oporavljati, naravno, uz pretpostavku da je tvrtka to dočekala. Vratiti najvrjednije zaposlenike iznimno je teško i mnogi su nakon prošle krize zažalili zbog otpuštanja 'zvijezda'

piše **KSENIJA PUŠKARIĆ**  
ksenija.puskaric@lider.media

**K**ad se Hrvatska nakon 2008. našla na vjetrometini svjetske financijske krize i kad su domaći poslodavci na svojoj koži počeli osjećati pad narudžbi i prihoda, morali su doslovno preko noći smanjiti troškove pa su se bacili na ono najklasičnije, ziheraško restrukturiranje. Umjesto da traže nove poslovne prilike, ponude nove usluge ili proizvode, izađu na nova tržišta i tako povećaju prihode, znali su samo smanjiti troškove, i to rezanjem broja zaposlenih. Počeli su sa 'zvijezdama', onim najskupljim zaposlenicima, menadžerima koje su i doveli da pokrenu biznis, osmisle nove proizvode i usluge te izađu na nova tržišta, a onda su počeli

gasiti cijele odjele. Što je kompanija bila veća, liste za 'odstrel' bile su duže. Odjeli HR-a radili su prekovremeno nastojeći prikazati otkaže kao priliku za nov početak, a tih prilika, barem u Hrvatskoj, prilično dugo nije bilo jer je kod nas kriza trajala dulje nego u drugim zemljama Europske unije.

### Loš glas daleko se čuje

No onda je Hrvatska ušla u EU i neko vrijeme autobusi puni domaće radne snage s jednosmjernom kartom za inozemstvo nisu nikoga pretjerano zabrinjavali. Sve dok se gospodarstvo nije oporavilo. Poslodavci su odjednom shvatili da su se otpuštene 'zvijezde' s vrhunskim CV-jem prilično brzo

snašle i našle svoje mjesto pod suncem u tvrtkama u kojima uprave nisu bile toliko nemilosrdne i kratkovidne pa ih više nije bilo jednostavno ni ponovno angažirati, a nije bilo lako pronaći nove ljude s tim kvalifikacijama jer se loš glas daleko čuje. Ne samo da odjednom nije bilo radnika s posebnim kvalifikacijama, nije bilo ni običnih 'šljakera', pa tako već 2016. čitamo prve žalopojke poslodavaca kako u Hrvatskoj nema tko raditi, kako nema radnika ni u državama ex Yu, e da bi danas zapošljavali Nepalce, Filipince, Indijce, a odjednom su dobri i umirovljenici premda su ti isti poslodavci do prije koju godinu bježali od radnika starijih od pedeset godina kao vrag od tamjana. Sve se to možda



## OD 10 DO 15 TISUĆA EURA BRUTO TEK JE DOBAR POČETAK ZA MENADŽERE



Aleksandar Zemunić,  
direktor tvrtke Selectio

– Menadžeri na visokim položajima većih organizacija, odnosno C-razinama, danas ne očekuju manje od 10 do 15 tisuća eura bruto mjesečne fiksne plaće – ispričao je **Aleksandar Zemunić**, direktor tvrtke Selectio. Osim toga, očekuju bonuse ovisne o ostvarenim rezultatima, koji katkad mogu biti jednaki cijeloj godišnjoj plaći, a ako je riječ o organizaciji koju je potrebno transformirati ili pripremiti za prodaju, često traže i udio u vrijednosti nakon uspješnog izvršenja transakcije.

– Menadžerski paket uvijek uključuje police osiguranja, uplate u treći mirovinski stup, zdravstvene preglede u privatnim poliklinikama, a nerijetko i službeno vozilo te školovanje djece. Ako je potrebno preseljenje, menadžeri očekuju pokriveno troškove stanovanja na novoj lokaciji ili cjelovitu uslugu, organiziran i pokriven smještaj te školu za djecu. Neki će očekivati i *welcome* ili *signing*-bonus, odnosno uplatu nakon početka rada, samo kako bi prešli k određenom poslodavcu – rekao je Zemunić.

Kandidati za pozicije srednjeg menadžmenta pak očekuju mjesečnu plaću od šest do deset tisuća eura bruto uz bonuse u vrijednosti od dvije do šest mjesečnih plaća te iste povlastice kao i menadžeri C-razine.



► ne bi odavalo tako da prije desetak godina nije bilo stihijskog otpuštanja ljudi i da se znalo prepoznati ključne zaposlenike u kolektivu. One bez kojih se ne isplati ostati!

– Ako treba navesti samo jednu lekciju koju sam naučio u krizi, onda je to ta – ispričao je Lideru nedavno u neobveznom razgovoru poduzetnik koji se našao upravo u toj situaciji. Ne da ne bi, kaže, otkaze dijelio samo onima s najvećim plaćama, koji su ga najviše stajali, jer je bez njih izgubio kičmu poduzeća, nego bi zadržao i neke ljude u proizvodnji, samo da se poslije ne mora krpiti iz mjeseca u mjesec, kaže poduzetnik koji danas više od pola radnika uvozi iz raznih zemalja.

Lekcije iz prijašnje krize važnije su nego ikada jer je pred nama još jedno neizvjesno raz-

dooblje. Kriza i recesija sasvim su izgledan scenarij koji ne čeka samo Hrvatsku već i druge zemlje u Europi, a dogodi li se najgore, sasvim je opravdano očekivati da će tvrtke ponovno morati smanjivati troškove. No prije nekontroliranog križanja imena na popisu zaposlenika valja se ovaj put zamisliti i zapitati: "Tko su mi ključni ljudi u organizaciji, oni bez kojih mi se ne isplati ostati?"

### Bez koga se ne može

Ključni su zaposlenici oni koji imaju kompetencije koje je teško nadomjestiti, koji donose ideje i kreativno rješavaju probleme, koji stvaraju vrijednost te znatno sudjeluju u strateškoj budućnosti kompanije, objasnila je **Martina Kessler**, direktorica organizacij-

skog dizajna i razvoja u Selectiju.

– Ključni ljudi imaju nekoliko kvaliteta koje valja objektivno sagledati kako bi se ispravno prepoznale u organizaciji. Prije svega, oni izravno i znatno utječu na vrijednost poslovanja, što znači da njihove odgovornosti i odluke utječu na prodaju, rast poslovanja, profitabilnost, razvoj proizvoda i usluga ili neki drugi generator vrijednosti. Gubitak takvih ljudi značio bi štetu za poslovanje – objašnjava Kessler.

Slično razmišlja **Irena Jolić Šimović**, direktorica Studija 5 poslovnog savjetovanja, koja kaže da je ključan zaposlenik prije svega teško zamjenjiv. To je onaj muškarac ili žena u kolektivu čiji se iznimni učinci, vještine i znanje mogu opipljivo povezati s uspjehom organi-

## SVI SU NAM VAŽNI, ALI NE SMIJEMO IM TO REĆI

Kad pitate tvrtke kako prepoznaju ključne ljude i hoće li se u sljedećem razdoblju kod njih smanjiti radna snaga, onda se odgovori mogu podijeliti u dvije kategorije. Tehnološki i IT sektor odgovorili su na upite vrlo brzo, revno nabrajajući sve stimulacije i razne povlastice koje njihovi zaposlenici imaju i kojima ih zadržavaju. Znaju u kakvoj industriji rade, znaju da je na tržištu samo određeni broj dostupnih talenata, pa i ključne zaposlenike, a nerijetko i one samo prosječne, drže kao kap vode na dlanu jer si ne mogu dopustiti da odu. Za njih je upravljanje talentima ključna poslovna strategija, a prepoznavanje ključnih zaposlenika samo dio te priče.

– Naši zaposlenici imaju stimulativna primanja uz godišnje bonuse do 21,5 posto godišnje plaće, ovisno o realiziranim, unaprijed definiranim ciljevima, individualne novčane nagrade i nagrade za inovacije te druge financijske povlastice kao što su dar za novorođeno dijete u iznosu od 10 tisuća kuna, dodatak za djecu s posebnim potrebama od 20 tisuća kuna godišnje, mjesečno subvencioniranje troška vrtića za djecu, uplate poslodavca u kompanijski dobrovoljni mirovinski fond, regres, dodatak za prehranu, plaćeni prijevoz, jubilarne nagrade, dionice i druge pogodnosti. Također smo uz redovite sistematske preglede i redovite preglede vida te dopunsko zdravstveno osiguranje za sve zaposlenike kreirali sveobuhvatan *wellbeing*-program s nizom aktivnosti za očuvanje i jačanje fizičkog i mentalnog zdravlja – odgovorili su u Ericssonu Nikoli Tesli.

**Roko Roić**, osnivač i član Nadzornog odbora u Notchu, bivšem Agencyju O4, ne navodi sve pogodnosti koje imaju zaposlenici te tvrtke, ali kaže da imaju program za prepoznavanje ključnih zaposlenika i brigu o njima. No to ne znači, naglašava, da se performanse pojedinca prate

mjerljivim KPI-jevima, osim kad je riječ o članovima uprave.

– Naš je krovotok potpuno tehnički, zato performanse pratimo *peer-to-peer*, što provode sami članovi tima i njihovi voditelji. Takav pristup neposredan je i nepogrešiv. Taj program funkcionira na svim razinama iskustva, odnosno neki naši ključni zaposlenici još su juniori, ali s golemim potencijalom. Notch je kompanija koja je rasla organski i u našoj su upravi ljudi iz struke, što olakšava agilno prepoznavanje takvih zaposle-



Aleksandar Raić, Infobipov potpredsjednik za transformaciju i ljudske resurse

nika – ispričao je Roić i naveo i to da ta tvrtka ne namjerava otpuštati ljude, nego planira zaposliti novih stotinjak.

Infobipov potpredsjednik za transformaciju i ljudske resurse **Aleksandar Raić** kaže da taj hrvatski jednorog u idućem razdoblju planira daljnja zapošljavanja koja prate njihov stalni rast.

– Zasad imamo više od 3700 zaposlenika diljem svijeta i plan je da taj broj nastavi rasti i sljedeću godinu. Agilni način rada temelj je rada svih naših timova, pa tako osim tehničkih vještina i toga kako će zaposlenik uklopiti u Infobipovu kulturu pri zapošljavanju gledamo i na to koliko su kandi-

dati motivirani i prilagodljivi brzim promjenama.

U zapošljavanju ćemo se, kao i dosad, usredotočiti na inženjerske pozicije – poručio je Raić.

Slično su nam odgovorili i u Rimac Automobilima iz kojih poručuju da, premda su makroekonomska i globalna politička situacija neizvjesne, u toj kompaniji ne očekuju znatno usporavanje ekonomske aktivnosti u svojoj industriji i tržišnoj niši.

– Ove se godine kompanijama Bugatti Rimac i Rimac Technology do danas pridružilo 650 novih zaposlenika. Prema projektima koji se planiraju rast će se i iduće godine, i to na svim našim lokacijama u Hrvatskoj i diljem Europe. Nastavit ćemo pratiti trend u svojoj industriji te prilagođavati svoje razvojne planove u skladu s tim – poručili su.

Iz Ine pak poručuju da su 'jedini radnici koje ne traže oni koje su otpustili zbog skrivljenog ponašanja', da prate i kvalitetu isporuke zadataka i razvoj svih radnika te da kreiraju iskustvo rada koji kandidati ne žele napustiti.

Međutim, na upite nisu odgovorili iz nekih tradicionalnijih kompanija. Iz nekih su se uljudno ispričali da trenutačno nemaju kapaciteta za odgovore zbog obveza, bolovanja i sličnog, neki su upite potpuno ignorirali, a treći su pak neslužbeno poručili da nije idealno vrijeme za priču o 'zadržavanju ključnih zaposlenika'. Na naš upit zašto naveli su da su im danas više nego ikad ključni ljudi u menadžmentu, ali i oni u tvorničkim pogonima. Pa u čemu je onda problem? E, tu dolazimo do sasvim novog momenta:

– Inflatorni pritisci znače da su sve veći zahtjevi za povećanje plaće pa ako mi sad Lideru kažemo upravo ono što mislimo, da su nam ključni ljudi i u upravi i u proizvodnji, onda će i jedni i drugi imati izliku da traže veće plaće, a to nam sad nije najzgodnije – neslužbeno su nam odgovorili iz tvrtke koja posluje u vrlo tradicionalnoj industriji.

zacije, koji ili koja se posebno ističe u kritičnim trenucima, koji je važan ili koja je važna ne samo za poslovne procese nego i za održavanje odnosa s klijentima i kupcima.

– Ključan zaposlenik ima jedinstvenu mješavinu osobnosti, znanja, odnosa i učinaka. On ili ona mora posjedovati stručna znanja, certifikate ili licencije potrebne za održavanje poslovanja, mora imati na umu rezultat rada, odnosno mentalitet *closinga*, mora znati pozitivno utjecati na svoje kolege kao veza između timova ili odjela te jednako tako mora znati održavati snažne odnose s klijentima i dobavljačima – istaknula je Jolić Šimović.

Takve osobe nije dobro izgubiti, pogotovo ne zbog konkurencije!

### Kontinuirani osobni rast

Da bi se spriječili takvi scenariji, jedan od alata za zadržavanje ključnih ljudi, objasnila je Kessler, provedba je *stay-intervjua*. Takvim je intervjuima moguće prepoznati pozitivne faktore koji motiviraju pojedinca, one koje zaposlenik cijeni u organizaciji i zbog kojih želi ostanu u toj organizaciji.

– Poželjno je prepoznati koje radne zadatke ključan zaposlenik voli obavljati i koji ga ispunjavaju, a koji ga ne ispunjavaju, kako bi se više fokusiralo na zadatke u kojima on može dati najveći doprinos i ujedno stvoriti najveću vrijednost za kompaniju a da pritom ne izgubi motivaciju. Ključan zaposlenik mora vidjeti smisao i učinak svog rada jer mu je to najčešće jedna od najvećih motivacija. Naravno, posebno je važno da ključni zaposlenici obavljajući svoj posao imaju osjećaj da kontinuirano rastu. To podrazumijeva prilike za hijerarhijsko i lateralno napredovanje te za profesionalni, ali i osobni razvoj, bilo u sklopu posla, stručnih edukacija bilo razvojnih programa – istaknula je Kessler.

Unatoč tomu što je gotovo svima u teoriji jasno da se bez ključnih zaposlenika ne može, u praksi to ne znači ništa. Nekomu je ključan zaposlenik onaj tko na svaku njegovu ili njezinu repliku kaže: 'Odlična ideja, šefe/šefice!', tko se sa svime slaže; netko tko je lojalan i samouvjeren bez velikog pokrića, netko tko ne donosi rezultate niti je sposoban pratiti više tvrtkinih ciljeva. Naravno, kad smo okruženi takvim suradnicima i kad takvo ponašanje potičemo, teško je prepoznati i vrednovati ključne zaposlenike pa se može dogoditi da nam prokližu kroz prste. Da je takvih primjera napretek, potvrđuje i **Sanja Damiani**, vlasnica i konzultantica Vedas Consulting Groupa. Ona kaže da vlasnici ili uprave tvrtki prečesto ne znaju procijeniti koji su im ključni ljudi, koliko su zadovoljni, a ne znaju ni kako ih privući ili zadržati. No postoji, dodaje, golem broj alata kojima tvrtke mogu zadržati ključne zaposlenike.



### MARTINA KESSLER,

SELECTIO:

– Poželjno je prepoznati koje radne zadatke ključan zaposlenik voli obavljati i koji ga ispunjavaju, a koji ga ne ispunjavaju, kako bi se više fokusiralo na zadatke u kojima on može dati najveći doprinos i ujedno stvoriti najveću vrijednost za kompaniju a da pritom ne izgubi motivaciju. Ključan zaposlenik mora vidjeti smisao i učinak svog rada jer mu je to najčešće jedna od najvećih motivacija. Naravno, posebno je važno da ključni zaposlenici obavljajući svoj posao imaju osjećaj da kontinuirano rastu

### IRENA JOLIĆ ŠIMOVIĆ,

STUDIO 5 POSLOVNO SAVJETOVANJE:

– Ključan zaposlenik ima jedinstvenu mješavinu osobnosti, znanja, odnosa i učinaka. On ili ona mora posjedovati stručna znanja, certifikate ili licencije potrebne za održavanje poslovanja, mora imati na umu rezultat rada, odnosno mentalitet *closinga*, mora znati pozitivno utjecati na svoje kolege kao veza između timova ili odjela te jednako tako mora znati održavati snažne odnose s klijentima i dobavljačima



### SANJA DAMIANI,

VEDAS CONSULTING GROUP:

– Možemo nabrajati razne povlastice u obliku materijalnih stimulacija poput bonusa i/ili stimulacija za rezultate, dionica ili udjela u tvrtki, udjela u dobiti, darova, putovanja, sportskih kartica, dodatnih osiguranja, edukacija, konferencija, automobila i slično. No postoje i nematerijalne stimulacije poput dodatnih dana godišnjeg odmora ili slobodnih dana za razne prigode, pohvala, *coachinga*, uključivanja u raznovrsne projekte, *teambuildinga*, jasnog razvoja karijere i unapređenja, mogućnosti rada od kuće, vrtića za djecu, dvorana za opuštanje itd.

– Možemo nabrajati razne povlastice u obliku materijalnih stimulacija poput bonusa i/ili stimulacija za rezultate, dionica ili udjela u tvrtki, udjela u dobiti, darova, putovanja, sportskih kartica, dodatnih osiguranja, edukacija, konferencija, automobila i slično.

### Nije u šoldima sve

Međutim, postoje i nematerijalne stimulacije poput dodatnih dana godišnjeg odmora ili slobodnih dana za razne prigode, pohvala, *coachinga*, uključivanja u raznovrsne projekte, *teambuildinga*, jasnog razvoja karijere i unapređenja, mogućnosti rada od kuće, vrtića za djecu, dvorana za opuštanje itd. – ispričala je

Damiani i upozorila kako to sve ipak nije dovoljno ako nedostaje onaj ljudski kontakt sa svakim zaposlenikom u kojemu mu pokazujemo da nam je doista stalo do njega.

Uostalom, dodala je, ljudi danas, osim ako ne rade na poslovima kojima mogu pokriti samo osnovne životne potrebe, ne napuštaju poslove zbog novca, odnosno zbog plaće. Odlaze uvijek zbog nekoga, ponajprije šefa ili lidera, stoga je važno, smatra Damiani, uložiti i u prave osobe na upravljačkim položajima s razvijenom emocionalnom i socijalnom inteligencijom. Sve ostalo samo su izlike i mogu nas stajati brzog oporavka kad se gospodarska klima oporavi. A tom ishodu nitko ne želi ponovno svjedočiti. ■