TEKST> ANNA PANEK

(NIE)GOTOWI NA KRYZYS

Oznak nadciągającego spowolnienia gospodarczego przybywa. Rząd zapewnia, że państwo jest na nie przygotowane – ale i tak skutki kryzysu boleśnie odczujemy. Co robią przedsiębiorcy? Mądrzy opracowują plan, który pozwoli im przetrwać spodziewane hamowanie gospodarki bez dramatycznych wyrzeczeń.

Kryzys może być punktem zwrotnym dla każdego przedsiębiorstwa. W okresie stagnacji firmy na nowo ustawiają priorytety i mobilizują siły, a kilkuletnie strategie zastępują kwartalnymi czy miesięcznymi planami. Przedsiębiorcy, tak jak reszta społeczeństwa, pod wpływem analiz przyczyn powstania kryzysów w ostatnim stuleciu często ulegają przekonaniu, że wiedzą o nich dużo i nic ich nie zaskoczy. Tymczasem praktyka pokazuje jedno: **każdy kryzys jest inny i nie zawsze wybucha tam, gdzie wszyscy się go spodziewają.** Niestety w firmach nieliczni wyciągają wnioski na przyszłość. Bezpośrednio „po" przedsiębiorcy są wyczuleni na ryzyko wystąpienia kolejnego załamania gospodarki i uwzględniają je w każdej decyzji biznesowej. Z upływem czasu działają jednak mniej ostrożnie.

Obecnie dynamiczne wzrosty różnorodnych wskaźników opisujących poziom życia Polaków i wyraźna poprawa nastrojów na rynkach stwarzają wrażenie, że prosperity będzie trwało wiecznie. Przed wcześniejszym kryzysem sądziliśmy to samo – to zatem znak, że należy włączyć myślenie awaryjne.

REMEDIUM NA KŁOPOTY FINANSOWE: ZWOLNIENIA

Długofalowo taka reakcja pracodawcy nie znajduje ekonomicznego uzasadnienia. Skutki tak nieprzemyślanej decyzji to wywołanie lęku u pracowników. W obawie przed zwolnieniem ludzie zaczynają działać zachowawczo – są posłuszni, wykonują wszystkie polecenia, ale ich zaangażowanie jest ograniczone. Bywają wręcz sparaliżowani strachem o swoje miejsce pracy, wolą więc nie wychylać się z pomysłami i inicjatywami (jeśli będą cicho, nie zostaną niewłaściwie odebrani, a co za tym idzie – nie obniżą swoich notowań u kadry zarządzającej). To najgorszy z możliwych scenariuszy na czas kryzysu. W trudnych czasach przedsiębiorstwa potrzebują ludzi aktywnych, pomysłowych, odważnych i pewnych swoich decyzji. Takich, którzy będą śmiało doskonalić ofertę firmy i mimo trudności szukać nowych klientów, którzy utożsamiają interes firmy z własnym. **W czasie kryzysu liczy się lojalność ludzi, a nie ich bierne posłuszeństwo.** Dlatego menedżerowie, zanim wpędzą swoich pracowników w spiralę strachu, powinni starać się robić wszystko, by redukcja zatrudnienia była krokiem ostatecznym. Nie mówiąc o tym, że strategia „zwolnić część załogi, a z pozostałych wycisnąć jeszcze więcej", nie jest remedium na problemy finansowe pracodawcy. Nawet najlepszy i najbardziej lojalny pracownik odejdzie, jeśli będzie dociążany kolejnymi obowiązkami. Jeśli

50%

Taki odsetek polskich pracowników uważa, że narzędzia, zasoby i technologie firmy pozwalają na efektywne wykonywanie pracy, co świadczy o rosnących oczekiwaniach pracowników względem pracodawców.

Źródło: Badanie Aon Best Employers 2018.

sobie z nimi poradzi, za każdym razem odbierze sytuację, w jakiej się znalazł, jako karę za dobre efekty pracy, zwłaszcza że w czasie kryzysu za sukcesami nie będą szły podwyżki czy awanse. Trzeba też pamiętać, że firmy często po kryzysie stają na nogi szybciej, niż się spodziewano. Tymczasem znalezienie specjalistów nie jest łatwe. Rekrutacje nieraz trwają wiele miesięcy – więc kiedy firma wróci do operowania na pełnych obrotach, może jej zabraknąć rąk do pracy.

W CZASIE KRYZYSU OPŁACI SIĘ ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Sytuacja kryzysowa często prowokuje do ograniczenia benefitów dla pracowników oraz cięć w programach służących zwiększeniu zaangażowania. **Oczywiście trudno jest w okresie spowolnienia budować spontaniczne i trwałe zaangażowanie zespołu. Dlatego warto je wypracować, zanim pojawią się pierwsze oznaki zagrożenia.** Jak wynika z badania *Najlepsi Pracodawcy* przeprowadzonego przez Hewitt Associates, koszt braku zaangażowania w branżach o wysokim udziale kapitału ludzkiego wynosi nawet 30 tys. zł rocznie na jednego pracownika. Oznacza to milionowe straty z powodu nieefektywnego działania pracowników oraz utratę korzyści, jakie firma mogłaby odnieść, gdyby zadbała o ten aspekt funkcjonowania.

TANIEJ NIE ZNACZY LEPIEJ

Kryzys nie zawsze musi być zjawiskiem negatywnym. Coraz więcej przedsiębiorców ma poczucie odpowiedzialności nie tylko za wyniki firmy, ale za jej zespół. Zdają sobie sprawę, że odpowiedni ludzie na odpowiednim stanowisku są cennym aktywem, które trzeba chronić, a wymiana menedżerów i specjalistów z droższych na tańszych to strzał w kolano. **Jeśli firmy mają kłopoty, to właśnie w czasie kryzysu powinny stawiać na wysokiej klasy pracowników i starać się ich dobrze opłacać.** To od nich zależy, czy firma stanie na nogi. Niewłaściwi ludzie na niewłaściwym miejscu mogą wyrządzić nieodwracalne i kosztowne szkody.

W niepewnych czasach pracownicy wykazują mniejszą skłonność do zmiany miejsca pracy. To szansa dla pracodawców, którzy mogą przedefiniować działania skoncentrowane dotąd na retencji kadr i spełnianiu ich oczekiwań. Jeżeli przedsiębiorcy właściwie przygotują się do kryzysu, będą kierowali się racjonalnymi przesłankami w podejmowaniu decyzji i wytworzą wśród pracowników świadomość, że być albo nie być firmy zależy od ich postawy, poradzą sobie z przejściowymi problemami. Jeśli chcą spokoju w czasie kryzysu, muszą być na niego gotowi już dziś. TT

Anna Panek: dyrektor HR w Vivus Finance.