

Јелена Вемић Ђурковић

Факултет пословне економије;
Универзитет *EDUCONS* Сремска Каменица,
Србија

✉ djurkovic.jelena@yahoo.com

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ОКОЛНОСТИМА СВЕТСКЕ ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDER THE CIRCUMSTANCES OF THE WORLD ECONOMIC CRISIS

Резиме: У раду је пажња усмерена на процесе реструктурирања предузећа која су српски менаџери често користили како би се изборили са потешкоћама у пословању насталим под утицајем светске економске кризе. Учинак примене ових процеса добрим делом зависи од начина којим се они спроводе и директно су повезани са функцијом људских ресурса. Основни стратегијски потези били су углавном усмерени на реструктурирање радне снаге. Анализа карактеристика ових процеса у Србији упућује на закључак да начин на који су се они реализовали у нашим предузећима у многим случајевима није генерисао развојне и дугорочне привредне интересе, него уске личне потрошачке апетите и краткорочну профитну оријентацију. Томе у прилог говори слика Србије данас, коју свакодневно осликавају побуне незадовољних радника, протесне блокаде путева и пруга, штрајкови глађу итд. Полазећи од тога да су људски ресурси кључни ресурси које треба употребити у борби са изазовима светске економске кризе, у раду је истакнут императив улагања у савремене праксе управљања њима, како би српска предузећа што пре изашла из тешке ситуације и постала конкурентнија.

Кључне ријечи: светска економска криза, ефикасност, реструктурирање предузећа, људски потенцијали, управљање људским ресурсима.

JEL класификација: M50, M51

Summary: In this paper attention is focused on the processes of companies restructuring which Serbian managers have often used in fighting with difficulties in business arising under the influence of the global economic crisis. The effect of these processes largely depends on the way in which they are carried out and they are directly linked with the function of human resources. Basic strategic actions were mainly focused on restructuring the workforce. The analysis of the characteristics of privatization in Serbia leads to the conclusion that the way in which the process has been realized in Serbia in many cases has not generated development and long-term economic interests, but rather narrow individual consumer appetites and short-term profit orientation. This is supported by images of Serbia today, including everyday revolts of disgruntled workers, protest blockades of roads and railways, hunger strikes and so on. In this way, Serbian companies have reduced their most valuable asset - the employees and were left without an effective weapon in the struggle with the challenges of the global economic crisis. Starting from the fact that human resources are the key resources which should be used in dealing with the challenges of the global economic crisis, the paper emphasizes the imperative of investing in modern human resource management practices in order to release Serbian companies of their bad situation as soon as possible and make them become more competitive.

Key words: world economic crisis, efficiency, companies restructuring, human resources, human resource management

JEL Classification: M50, M51

1. УВОД

Српска предузећа, ионако већ у кризи, због лошег имплементираниог процеса приватизације који је обележио досадашњи период транзиције, неприпремљена су ушла у светску економску кризу. У условима светске економске кризе српска предузећа била

су приморана на редукцију трошкова, промену организационе структуре у циљу побољшања флексибилности организације, реижењеринг пословних процеса у циљу повећања ефикасности, технологизацију радних процеса у функцији повећања продуктивности и спровођење опсежних мера реструктурирања. Реструктурирање предузећа је у основи позитиван и пожељан процес који омогућава прилагођавање промењеним условима пословања у кризи. Резултат реструктурирања треба да буде већи степен ефикасности, а тиме и већа профитабилност, конкурентност и дугорочни опстанак на тржишту. Многа од иницијалних очекивања да ће реформе, а посебно реструктурирање предузећа, омогућити радикално унапређивање кључних перформанси привреде и излазак из кризе, остала су у великој мери изневерена. Разлог за то можемо потражити у чињеници да су главни стратегијски потези српских менаџера у борби са изазовима светске економске кризе били углавном усмерени на реструктурирање радне снаге. Односно, процес смањења броја запослених није био испраћен ширим процесом реструктурирања, односно другим променама, у структури, технологији, процесима, радним задацима. Као последица тога дошло је до затварања великог броја радних места, без истовременог инвестирања у привредне активности, гашења привредних субјеката, понижавајућег лошег односа према запосленима који су остали без заштите и државе и синдиката, губитка људског капитала кроз дугорочну незапосленост, бесперспективности и опште депресије.

Ефекти светске економске кризе само су још више нагласили недовољну конкурентску способност домаћих предузећа. Време које долази захтева измену схватања конкурентности. Стицање конкурентске способности зависиће преваходно од људи, њихових знања, вештина, креативне способности и развојних потенцијала, јер за разлику од других ресурса (финансија, земље, природних богатства) људски потенцијал није ограничен. Управо због те његове, али и многих других специфичности у односу на друге организационе ресурсе, људски потенцијал, запослени, као и активности управљања њима постају све више предмет посебне пажње и интересовања у условима тражења решења за превазилажење последица светске економске кризе.

Овај рад усмерен је ка идентификацији људских ресурса као једног од одлучујућих фактора изласка из кризе. У раду се наглашава потреба изградње и јачања другачије пословне оријентације српских предузећа према људском фактору у условима тражења могућности за ублажавање и превазилажење негативних ефеката светске економске кризе. Потребно је променити однос који наше организације још увек имају према запосленима, сматрајући их као лако заменљив ресурс. Као одговор на изазове светске економске кризе менаџменту предузећа стоје на располагању бројне активности управљања људским ресурсима. Које од њих укључити и којом динамиком, нека су од питања која представљају предмет разматрања овог рада.

2. РЕСТРУКТУИРАЊЕ РАДНЕ СНАГЕ КАО ОДГОВОР СРПСКИХ ПРЕДУЗЕЋА НА КРИЗУ

Светска економска криза допринела је ескалацији економских проблема у Србији, проистеклих из процеса приватизације и реструктурирања предузећа који су обележили досадашњи транзициони период. Одговор српских предузећа на светску економску кризу обележен је покушајима да пословање учине ефикаснијим и профитабилнијим путем стратегије реструктурирања. Реструктурирање организација је у основи данас неизбежан процес од којег се очекује велики напредак са становишта економске ефикасности предузећа. Такви процеси захтевају реорганизацију, редизајнирање радних места, јачање дисциплине, предузетништва, иновативности, нова знања, вештине и способности, унапређивање облика управљања, нове технологије и процесе, што би све требало позитивно да се односи на организационе перформансе.

Као најчешће коришћени начин борбе за опстанак на тржишту у време кризе, предузећа у Србији примењивала су смањивање трошкова и то најчешће трошкове радне снаге. Ова категорија трошкова се чинила веома привлачном за редуковање, јер се очекивало да ће у кратком року моћи да произведе резултате, по принципу: нижи трошкови радне снаге – нижи укупни трошкови – већи профит предузећа. Овакав начин третирања запослених у многим нашим предузећима довело је до појаве отпуштања и велике стопе незапослености.

Рационализација броја запослених није спорна појава у нашим предузећима, него начин на који се она одвијала. Организације тај проблем могу решавати на више начина, при чему отпуштања треба да буду последња опција. Разлог за то је друштвена одговорност компанија, која подразумева и одговорност за обезбеђивање радних места као егзистенцијалне основе људи. Постоји, према томе, велика разлика у томе да ли је отпуштање последица активности на оздрављењу и побољшању конкурентске способности компаније (која треба да омогући већи развој и нова радна места), или средство за краткорочно побољшање финансијских резултата у циљу бољег котирања на берзи и продаје предузећа (или шпекулативног преузимања). У првом случају компаније се односе према запосленима као потенцијалу за развој пословања и извору иновација. Из таквог односа произлази покушај да се искористе постојећи потенцијали и прилагоде новим захтевима пословања подстицањем промене структуре знања и вештина, односно брига за људски капитал. У другом случају компаније своје запослене виде као терет и непотребан трошак. Из таквог односа произлази максимално смањивање запослених и незаинтересованост за њихову судбину, односно обезвредњивање људског капитала. У великом броју случајева предузећа нису показала одговорност и бригу за даљу егзистенцију својих радника и нису најчешће сматрала својом обавезом да им помогну у томе, а своје одлуке о отпуштању често су саопштавала на начин који је био испод сваког људског достојанства (поштом, преко средства информисања, на огласној плочи, преко портира забраном уласка у предузеће и сл.) (Ковачевић 2010: 43). У одређеном броју предузећа (пре свега оних приватизованих од стране *правих* иностраних инвеститора) дошло је до значајнијих унапређивања, која се огледају у комплетној промени *анатомије и физиологије* пословања аналогно светским стандардима. Значајно је унапређен и иновирани пословни портфолио, извршена су улагања у модернизацију производне технологије, пословање се заснива на развијеној пракси управљања људским ресурсима у циљу грађења конкурентске способности кроз људски капитал. Нажалост, број таквих предузећа није висок.

Овакав одговор српских предузећа на светску економску кризу обележен смањивањем предузећа и то најчешће кроз реструктурирање радне снаге, није дао очекиване позитивне резултате из следећих разлога:

- Неуспешност ових процеса огледа се у чињеници да менаџери предузећа нису имали часне пословне намере, нису били заинтересовани да обезбеде нормално функционисање предузећа и његов даљи развој, већ су били мотивисани стицањем имовине и остваривањем личних интереса.
- Нови власници, менаџмент предузећа, нису имали потребне стручне, професионалне и моралне капацитете да то учине.
- Такви људи су у запосленима видели само баласт којег се треба што пре решити и примити младе људе без искуства, и друге који због велике незапослености прихватају да раде у условима који су често испод људског достојанства (неисплаћивање зарада и доприноса, неплаћени обавезан прековремени рад, рад на црно, непоштивање прописа о заштити на раду и сл.). Такав третман ствара односе на раду које карактерише страх од отказа, притајено незадовољство и револт.

- Реструктурирање радне снаге није испраћено и другим неопходним променама у раду, процесима, технологији, структури, организацији.
- Неисплаћивање зарада и доприноса за здравствено и пензионо осигурање у дужем временском периоду.
- У предузећима је дошло до најгрубљег угрожавања радних, економских, социјалних права запослених.
- Екстремно велика експлоатација радне снаге (ниске зараде, неплаћени прековремени рад).
- Ескалација протеста и штрајкова радника, као израз тешког положаја у предузећима.
- Отпуштени су и кључни запослени који су били потребни предузећу.
- Откази су се неетички давали: усменим путем, путем телефона, забраном уласка у зграду, а запослени често нису располагали информацијама о намерама и сврси реструктурирања и евентуалног смањења броја радника.
- Предузећа нису на себе преузела обавезу да помогну запосленима у решавању проблема новог запошљавања и егзистенцијалних питања као последице реструктурирања.
- Није дошло до промене у начину на који се посао обавља (елеминисани су запослени, а не непотребан рад).
- Многи запослени, експерти у свом послу, напуштају предузеће због повећане неизвесности и несигурности.
- Настали су високи трошкови обуке преосталих запослених.
- Смањен је квалитет обављеног посла.
- Испољено је смањење иновативности, креативности, тимског рада, размене информација.
- Дошло је до опадања лојалности, посвећености и радног морала.
- Менаџери у реструктурираним предузећима, не улажући у производњу и даљи развој, не стварају услове за нова радна места, а флексибилни облици запошљавања (привремени, хонорарни послови, скраћено радно време итд.) по уговору још увек скоро и да не постоје.

Веома је важно поставити питање који је циљ, сврха или ефекат поступка реструктурирања предузећа. Ако се спроводи ради побољшања организационих перформанси, онда смањивање броја запослених није ништа неочекивано и могло би се рећи да се ради о економски оправданом процесу у циљу повећања продуктивности и ефикасности, нарочито ако се има у виду екстензивно запошљавање у друштвеним предузећима у којим најчешће критеријуми при запошљавању нису имали ништа заједничко са захтевима посла. Међутим, начин и резултат овог процеса у српским предузећима често није имао везе са таквим циљевима. Отпуштања су најчешће била мотивисана краткорочним уштедама и намерама менаџера да се *реше* радника, пошто их је интересовала првенствено добит, а не оздрављење и развој пословања.

Данашњи услови и карактеристике глобалног пословања указују на нужност остваривања конкурентске предности као и постизање циљева који не имплицирају искључиво повећање профитабилности. Такав начин пословања постао је императив сваке организације. Ти циљеви укључују постизање и задржавање задовољства купаца, запослених радника као и акционара, односно власника капитала. Потребно је остварити циљеве и испунити задатке који превазилазе задовољство свих интересних група унутар организације као и остваривање тих циљева на што квалитетнији и организацијски најприхватљивији начин.

3. ЗАПОСЛЕНИ КРОЗ ПРИЗМУ СВЕТСКЕ ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ

Када се посматра одговор српских предузећа на светску економску кризу у целини, онда се може уочити да је највећу цену платио свет рада. Долазак светске економске кризе и нагло погоршање материјалних прилика свих привредних субјеката ставио је људске ресурсе на маргину пословних политика многих предузећа. Масовна отпуштања као изолована или примарна стратегија реструктурирања предузећа, као одговор на кризу, довели су до губитка тешко стеченог људског капитала предузећа. Према подацима Републичког завода за статистику у последњих годину дана, без посла је остајало, у просеку, нешто више од 14.000 људи месечно. Проблем незапослености је погоршан чињеницом да, кад радник остане без посла, он га онда веома дуго не налази. Незапосленост траје и по неколико година (а понекад и трајно), што утиче на губитак постојећих знања и способности, немогућност стицања нових знања и укупан пад мотивације и самопоуздања. На дужи рок, тако лоше урађени процеси преживљавања предузећа у кризи биће извор све већег незадовољства радника, а такође ће брже или спорије уништити преостали економски, технолошки и људски потенцијал.

Смањење броја запослених, као последица реструктурирања, обично се правда потребом за смањењем трошкова као основом оздрављења предузећа. Да то најчешће није тако, доказују нам бројна истраживања, међу којима су посебно позната она који су извршили Клифорд Јанг и Касио Вејн, посматрајући 500 компанија у периоду од 18 година. Резултати су показали да стратегија смањивања броја запослених или пословања не доноси дугорочну добит, значајно већу од добити стабилних послодаваца, код којих број запослених није флукутирао за више од 5% (Касио 2003: 53–63). Ни други истраживачи нису дошли до потврде доста раширеног мита да постоји конзистентан однос између смањења броја запослених и финансијских перформанси. Показало се да повећање конкурентности, базирано искључиво на смањењу запослености и нижим издвајањима за трошкове радне снаге, не може бити једина дугорочна стратегија за остваривање вишег нивоа конкурентности.

Такође, лоше имплементирани процеси смањења предузећа имали су негативан утицај на перцепције и ставове преосталих запослених, а тиме посредно и на њихове перформансе. Дошло је до губитка поверења у менаџмент предузећа, незадовољства, нарушених међуљудских односа, демотивације, апсентизма, сагоревања, несигурности, отпора и свеопштег пада посвећености предузећу. Све то у великој мери негативно утиче на степен радног ангажовања запослених, на њихове радне резултате, потенцијал, иновативност, креативност, а управо је то кључно оружје у борби против светске економске кризе. Начин и услови под којим су изведени процеси реструктурирања предузећа, довели су до успореног привредног развоја. Није створена економска клима у којој би тржишни механизми присиљавали привредне субјекте да се развијају и своју конкурентску предност заснивају на знању и бољем коришћењу људских потенцијала. Као последица тога дошло је до опште нестабилности и пада продуктивности, изостанка производње и лоше реализације производа и услуга на тржишту, повећања стопе незапослености, егзистенцијалне угрожености многих људи који су остали без посла, свеопштег незадовољства израженог кроз протесте и штрајкове, обезвредњавања људског капитала. Скоро свакодневно у неком граду у Србији радници неког предузећа штрајкују. Према подацима Самосталног синдиката Србије само у 2010. години отпуштено је 85.000 радника, организовано преко 107 штрајкова у којима је учествовало преко 26.000 запослених.

Управо људски потенцијал детерминише способност коришћења производних и финансијских капацитета. Зато је важно очување људских ресурса и у условима кризе. Много је оправданије (економски и етички) запослене посматрати као потенцијал за развој пословања, а перспективу тражити у шансама за развој, а не у редуцији. За менаџере то значи да отпуштање треба да се узима као опција у крајњој нужди и када

су истрошене све друге могућности за побољшање пословања (нови производи, услуге, технологија, тржиште), да га треба извести процедурално коректно (постојање утврђених и транспарентних процедура и критеријума утемељених на потребама и вредностима предузећа), по могућности постепено и са уважавањем достојанства и личности запослених. За менаџере је стога важно да дефинишу стратегију управљања људским ресурсима у кризним ситуацијама, којој претходи сагледавање свих аспеката такве пословне одлуке. Другим речима, у доба кризе потребно је размотрити оправданост стратегије *кресања*.

4. ИЗАЗОВИ ФУНКЦИЈЕ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У УСЛОВИМА КРИЗЕ

Потешкоће у пословању пристекле дејством светске економске кризе као и начини превазилажења проблема и изласка из кризе, намеће функцији управљања људским ресурсима бројне изазове. Изазови са којима се ова функција суочава везани су за чињеницу што се често налази под снажним притиском власника и главног менаџмента да, у склопу имплементације стратегије смањења предузећа, предложи решења која ће у кратком року довести до редукције броја запослених. У таквим околностима од ове функције очекује се да обезбеди готово тренутна решења за редукцију броја запослених како би се у кратком року смањили трошкови предузећа преко трошкова људских ресурса. Због тога је ова функција принуђена да предлаже и спроводи веома неповољна решења са становишта запослених, односно њихово отпуштање.

У таквој ситуацији, функција управљања људским ресурсима има двоструку улогу: да буде саветник власницима и менаџменту и да буде адвокат запослених. Власници и менаџмент предузећа треба да добију јасне податке где су отпуштања могућа и изазивају најмање могуће проблеме, под којим условима и колике су очекиване уштеде. Сама функција управљања људским ресурсима треба да се фокусира не само на број запослених, већ и на резултате које постижу, и предузме потребне мере да задржи изврсне запослене. Дакле, треба да осигура да се процес спроведе тако да предузеће заиста боље послује без отпуштених. И коначно, у улози адвоката запослених, ова функција треба да предузме потребне кораке да евентуална отпуштања буду што мање стресна, осигуравајући сваку могућу подршку радницима који су на списку за отпуштање (Касио 2005: 67).

Међутим, изазови ове функције нису везани само за имплементацију процеса отпуштања запослених, већ и да на ефективан начин управља запосленима који су остали у предузећу, јер када дође до смањења броја запослених, пад радног морала код преосталих запослених је готово неизбежна последица. Преостали запослени након процеса смањења предузећа и отпуштања врло често су забринуте у погледу сигурности свог запослења, новчаних примања, радних обавеза и времена што неминовно доводи до пада продуктивности, а управо је она најпотребнија за излазак из кризе.

Описани изазови који се стављају пред функцију управљања људским ресурсима захтевају од ње висок ниво компетентности и мобилности како би се на прави начин управљало запосленима у условима светске економске кризе. На жалост, у нашим предузећима функција управљања људским ресурсима још увек није у довољној мери развијена, те као последица тога, процеси редукције броја запослених урађени су стихијски: без информисања запослених о разлозима смањења предузећа и отпуштања, без подршке отпуштеним појединцима, без јасно утврђених критеријума отпуштања, без бриге о преосталим запосленима у смеру њихове прилагођености на промене у карактеристикама радне средине. Поред тога, преостали запослени су били третирани

не као покретачка снага, креативни потенцијал који треба мотивисати у смеру предузимања оних активности које би довеле до бољих организационих перформанси и изласка из кризе, већ као терет предузећа, трошак – мишљење менаџмента је углавном било да преостали запослени треба сами по себи да буду задовољни што су задржали запослење. Све то у великој мери негативно утиче на степен радног ангажовања запослених, на њихове радне резултате, потенцијал, иновативност, креативност, а управо је то кључно оружје у борби против светске економске кризе.

5. РАЗВОЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА – ПУТ ПРЕМА ИЗЛАСКУ ИЗ КРИЗЕ

Развој људских ресурса, свест о његовој позитивној корелацији са конкурентношћу предузећа, постаје још више уочљивији у условима тражења изласка из кризе. Борба са тешким условима пословања која карактеришу кризно окружење у којима се предузећа налазе захтева не само промене у структури, процесима, технологији, систему, него и у знању, компетенцијама, способностима, вештинама и понашањима запослених. Све оштрија борба са конкуренцијом у условима светске економске кризе производи изражену потребу предузећа за квалитетним људима – талентима и ефективним и ефикасним управљањем њиховим развојем. У настојању да преброде кризу, савремене организације подстичу развој запослених и трагају за методама и инструментима које им омогућавају промену структуре знања и способности запослених, као основу њихове конкурентности. Ради се о методама које имају снажне мотивационе и идентификационе ефекте и позитивно утичу на отклањање отпора променама које су неминовне у условима кризе.

Садашња криза, између осталог, угрожава и стратегије за развој запослених у предузећу. Будући да погоршање пословања подстиче све агресивније смањивање броја запослених, лако се догађа да се неповратно изгубе вредни људи, угрози морал и репутација коју организација има, као и да се укину неопходни програми тренинга и обуке запослених. Уз реструктурирање, предузећа која смањују трошкове морају да заштите програме развоја људских ресурса. Они нису само окосница одржања радног морала и дугорочног повећања продуктивности, већ и подижу ниво компетентности, што је кључно за излазак из кризе. Дрastiчно смањивање расхода у време кризе предузећима је често једини избор у настојању да одрже профитабилност и конкурентност. Радије него да сасвим стопирају запошљавање и укину све програме развоја запослених, предузећа треба ово време и да искористе за усавршавање запослених у циљу њиховог бољег ангажовања. Другим речима, да реинвестирају део капитала ослобођеног смањивањем трошкова у програме селективног регрутовања и развоја како би увећали људски капитал и остварили боље пословне резултате.

Предузећа у условима светске економске кризе смањују трошкове у областима које би се могле сматрати *луксузом* за запослене. На обуку и развој запослених се такође често гледа као на *луксуз*, пре него као на нешто што је неопходно. Иако интервенције у области трошкова везаних за обуку и развој имају јасне краткорочне ефекте, остаје отворено питање успостављања равнотеже између краткорочних и дугорочних користи примене ове мере. Током периода економске несигурности компаније треба да пронађу начин да адекватно управљају својим трошковима, истовремено задржавајући своје најбоље запослене, мотивишући их и обезбеђујући њихову продуктивност. Обука и развој играју важну улогу, како у смислу припреме запослених да преузму нове, промењене, комплексније задатке, тако и као нефинансијски мотиватор. Запослени су ти који, предвођени менаџментом, треба да буду у стању да имплементирају планове за превазилажење кризе у компанији.

Проналазак нових тржишних ниша, врхунска услуга, лансирање нових производа или услуга, ефикасност пословних процеса, све су то јасне одреднице које

захтевају прецизно дефинисане компетенције запослених. Стога, пре него што се лате, сада толико *модерног* масовног отпуштања радника, компаније би прво требале да искористе процесе управљања радним учинком којима располажу, како би идентификовале најбоље раднике. Након јасног увида у то шта је предузећу потребно те са чиме располаже, а шта му недостаје, постаје јасно како искористити теленте који су већ на располагању и дефинисати начин развоја нужних компетенција које недостају.

6. ЗАКЉУЧАК

Од процеса реструктурирања у Србији очекивало се да донесу бројне позитивне резултате, услове за развој тржишне привреде и економско оздрављење. Анализе резултата реструктурирања углавном показују да су постигнути скромни резултати уз истовремено бројне негативне последице. Једна од најважнијих негативних последица, која ће имати дугорочне ефекте, је губитак људског капитала.

Светска економска криза је српска предузећа суочила са бројним искушењима и отвореним питањима, проширујући тиме општу листу питања о људским ресурсима и радној снази у савременом добу. Као консеквенце неадекватних и неефикасних пракси управљања запосленима губи се велики потенцијал за повећање продуктивности, побољшање квалитета и задовољавање потрошача, и коначно интеграција људских ресурса у водеће функције унутар организације. Све то имплицира следеће закључке:

- Одлуке о смањењу броја запослених не треба доносити насумице и на брзину, већ треба добро размотрити какве су последице тога по организационе перформансе, при томе је важно да се у анализу укључе све врсте трошкова, а не само трошкови радне снаге.
- Доношењу одлуке о смањењу предузећа и отпуштању запослених треба да претходи процес истраживања свих других алтернатива које могу допринети да се умање трошкови радне снаге: замрзавање нових запошљавања, стопирање унапређивања, заустављање планираних и редовних повећања плата, уштеде на неким бенефицијама, смањивање плата, добровољна неплаћена одсуства, скраћење радне недеље итд. Запослене не треба гледати искључиво кроз трошкове које проузрокују, већ са становишта бенефита за предузеће, односно показало се да неотпуштање запослених може да генерише многе предности: мања је могућност за предузеће да остане без компетентних људи, предузеће може реализовати супериорни квалитет због повећане лојалности запослених. Неотпуштањем, предузеће шаље поруку запосленима да их вреднује и сматра их инвестицијом, а не трошком што се повољно одражава на њихову мотивацију, а тиме и на перформансе.
- Уколико су све алтернативе исцрпљене, процесу смањења броја запослених треба приступити на друштвено одговоран начин. Не користити отпуштања као *брзи лек* за постизање краткорочних резултата, већ добро размотрити како ће отпуштања имати утицај на будуће пословање.
- Осмислити и организовати процес прилагођавања преосталих запослених на извршене промене у предузећу. Комуникација са запосленима је кључна. Запослени желе да знају шта се догађа и шта предузеће ради или планира да предузме како би се носио са проблемима и кризом. Такође, комуникација треба да буде двосмерна, односно треба укључити запослене у тражење начина изласка из кризе. Фокус комуникације са запосленима је њихова мотивација и обнављање енергије неопходне за излазак из кризе.

- Уколико процес смањења броја запослених није испраћен ширим процесом реструктурирања, односно другим променама у структури, технологији, процесима, радним задацима, његов утицај на организационе перформансе је неизвештан.
- Начин на који многе компаније смањују број запослених, слаби ефикасност, морал и мотивацију преосталих запослених, и често код најбољих радника, повећава жељу за одласком. Развојем и улагањем у њихове компетенције предузећа могу спречити да дође до тога, оснажујући тако потенцијал своје највеће имовине – њихове запослене – како би унапредили пословање и изашли из кризе.

ЛИТЕРАТУРА

- Appelbaum, H.S. and Hung, E.A.** 1999. Strategic downsizing: critical success factors. *Management Decision*, 37 (7): 535–552.
- Bahtijarević-Šiber, F.** 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Barney, J.** 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.
- Delaney, T.J. and Huselid, M.A.** 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949–969.
- Drašković, B.** 2010. Kraj privatizacije i posledice po razvoj. U: *Kraj privatizacije, posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, Zbornik radova. 3–41. Beograd: Institut ekonomskih nauka Beograd, Brogradska bankarska akademija, Savez samostalnih sindikata Srbije.
- Kasio, V.** 2003. *Odgovorno restrukturiranje*, Novi Sad: Prometej.
- Kasio, V.** 2005. *Odgovorno restrukturiranje preduzeća, kreativne i profitabilne alternative otpuštanju*, Novi Sad: Prometej.
- Kovačević, M.** 2010. Privatizacija u začaranim krugovima. U: *Kraj privatizacije, posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, Zbornik radova. 41–59. Beograd: Institut ekonomskih nauka Beograd, Brogradska bankarska akademija, Savez samostalnih sindikata Srbije.
- Pfau, B. And Kay, I.** 2002. *The Human Capital Edge*, New York: McGraw Hill.
- Pržulj, Ž.** 2007. *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić“.
- Raymond, N.A. et al.** 2006. Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Mate.
- Fey, F. et al.** 2000. The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 (1): 1–18.