

MIT TEGYEN ÉS LEHETŐLEG MIT NE TEGYEN A HR VEZETŐ A VÁLSÁGBAN?

A válságmenedzsmentnek két alapesete létezik. Az egyik annak a menedzsernek a válságkezelő tevékenysége, aki folyamatos befektetéseivel a válságra felkészült, a másik azé, aki azt elmulasztotta. Mindezt jelentősen befolyásolja a válságmenedzser kockázatvállalási hajlandósága. Ezeket jól foglalja össze az 1. sz. ábra.

1. sz. ábra

Vállalkozók	Ügyes- kedők	Befektető vállalkozók
	Leszakadók	Követők

Befektetők

A válságra lényegében a befektető vállalkozók készültek fel a legjobban. Feltehetően ők azok, akik befektetéseik során a versenyképességük maximalizálását tekintették fő célnak - függetlenül attól, hogy a gazdaság fellendülésbe, vagy recesszióban volt. Így válság esetén az ő alkalmazkodó képességük a maximális és noha ennek során jelentős további befektetésekre kényszerülnek, ez feltételezhetően az ő esetükben lesz a legsikeresebb, mivel az alkalmazkodáshoz náluk van a legtöbb tartalék, képesség és tudás.

A válságra legkevésbé felkészültekből lesznek a leszakadók. Mivel mi a pozitív példákat keressük, velük most nem foglalkozunk, noha ez fontos társadalmi feladat, mert köztük szép számmal vannak értékes emberek, különösen a leszarmazottaik között.

A legjelentősebb tömeget a követők alkotják. Ők csak a biztos befutót figyelik, akár fellendülés van, akár recesszió. A követéshez azonban idő kell. Válság esetén ez a stratégia komoly nehézségekkel jár, mert kiesik a követőknek a fellendülés időszakában megszokott mérsékelt haszna és a túlélésért kell küzdeni. Ez pont a követéshez szükséges tartalékokat emészt fel.

A képet jelentős mértékben zavarja az ügyeskedők tevékenysége, akik magas kockázatvállalási hajlandósággal ragadnak meg új lehetőségeket „*vagy_bejön,_vagy_nem*” alapon. Sokuknak nem sikerül a válság menedzsment, de akiknek sikerül, jelentős piacokat és

így jelentős lehetőségeket tudnak elhappolni a többi vállalkozói csoportok elől. Komoly társadalmi feladat a tiszta játékszabályok biztosítása, betartatása. Válság esetén az ügyeskedők pont ezt szeretnék elkerülni, zavaros viszonyokat erőltetnek és ezzel a további befektetések elkerülésére törekcszenek.

A válságmenedzsment kulcsa azonban minden bizonnyal az, hogy mit tett „béke időben” a befektetői vállalkozói csoport, illetve ezt további befektetéseivel miként kívánja a válság körülményeihez igazítani. Amíg a követő alkalmazkodásnak nincsenek meg az általános keretei, addig csak azt tehetjük, hogy megpróbálunk annyit megvalósítani a legversenyképesebbek követése útján, amennyit csak tudunk.

A magas vállalkozói hajlandóság melletti befektetés egyre nagyobb része áramlik a tudástőkébe, mely a vállalati vagyon egyre döntőbb hányadát teszi ki. Ennek legfontosabb irányait a 2. számú ábra mutatja.

1. sz. ábra



A versenyképességet alapvetően befolyásoló befektetések fő iránya ma már a munkatársak által döntően közvetve hordozott ügyfél tőke és szervezeti tőke, valamint a munkatársak által döntően közvetlenül hordozott kompetencia növelése. Ez teszi lehetővé az igazán hatékony beruházásokat az anyagi tőkébe.

Válság esetén mindenki a befektetéseit, az azok által létrehozott tőkéjét védi az elértéktelenedéstől, amit rendszerint a válságban kibontakozó új helyzethez alkalmazkodó további pótlólagos befektetéseken keresztül kíván elérni. A követők pont ebben gyengék, mivel az ehhez szükséges tartalékok kiépítésében korábban nem jeleskedtek.

Mindebből a következő válság menedzsment stratégia adódik: **maximálisan védj a létrehozott tőkédet, annak mind a materiális, mind az immateriális részét és közben keresd azokat pótlólagos tőkebefektetési lehetőségeket, amelyek ezt a tőkét válság esetén is hatékonyra teszik.** A tétlen követés, a csodavárás, a kormányzati beavatkozások iránti túlzott várakozás a leszakadás veszélyeit növeli.

Ennek kapcsán sokszor elkerülhetetlen lesz a zsugorodás, a termelési volumen átmeneti visszafogása. Ezt csak úgy szabad felvállalni, hogy a felhalmozott vállalati vagyon meghatározott elemei ne sérüljenek.

Mivel a felhalmozott vállalati vagyon legértékesebb elemeit döntően emberek hordozzák, válság esetén a HR apparátusok fontos feladata, hogy a menedzsmenttel szoros együttműködésben legfeljebb azokat az embereket építsék le, akik csak kiszolgálják az immateriális vagyon érdemi hordozóit, de magukat az érdemi tudástőke hordozókat meg kell tartaniuk. A felszabaduló forrásokat pedig épp az ő hatékonyságuk további kibontakoztatására kell bevetni.

A válságmenedzsment során az a HR-es lesz a legsikeresebb, aki a menedzsmenttel szoros együttműködésben a tudástőke befektetések mentén idejekorán strukturálta a foglalkoztatottságot, megszüntette annak általános munkahadsereg utánpótlási jellegét és leépítette a feudális foglalkoztatottságra jellemző, egymástól független silókat.

Ennek egyértelmű gyakorlata van, melyek során a korábbiaktól eltérően már nem homogén tömegeket foglalkoztatunk, hanem több, a vállalathoz eltérő erősséggel kötődő munkavállalói csoportot. Ennek egyik fontos eredménye, hogy a foglalkoztatási költségek egyre inkább változó költségek, ami a hatékony költséggazdálkodás egyik fontos alapfeltétele.

Ez csak akkor lehet sikeres, ha a szervezet tudástőkéjét azonosítottuk. Tudjuk, ki képviseli a mag (core) kompetenciákat, kik a kulcs munkavállalók. Ismerjük a vállalat belső elit csoportjait és velük kapcsolatban kialakítottuk a megfelelő (támogató, tűrő, vagy tiltó) magatartást. A tudástőke befektetések hozamán való méltányos osztozkodással biztosítottuk a kulcs munkavállalók azonosulását a vállalat céljaival, valamint a kulcs munkavállalói csoportok között megfelelő csoportdinamikai viszonyokat hoztunk létre. Azonosítottuk azokat a munkatársakat, akik csak általános tudásba ágyazott, helyzetfüggő ismereteket hordoznak és azokat, akik segítségével az általános, helyzetfüggő tudás gyorsan pótolható.

Fontos további feltétel, hogy a munkaerő belső rugalmas átcsoportosíthatósága biztosított. A kulcs munkatársakat ne lehessen parciális érdekek mentén „elkeríteni”.

A foglalkoztatást strukturáló elveket világosan közzé kell tenni. A rejtett elvek szerinti strukturálás bizonytalanságot, ellenérdekeltséget és rejtett ellenállást szül. A strukturáltság csak nyílt kommunikálás mellett alakítható ki. Az „Up or out” elveket rá kell szabni a vállalat gyakorlatára. Ugyanakkor a strukturálás ellen számos érdek hat mind a munkavállalók, mind a munkaadók részéről. Ezeket kezelni kell és lehetőség szerint semlegesíteni kell.

Ezen elvek alapján válság esetén elkerülhető a fűnyíró elv, amely a legtöbb kárt okozza. Annak számára, aki a válságra felkészült, a strukturáltság olyan automatizmusokat biztosít, amellyel könnyebben kezelheti az alkalmazkodás során elkerülhetetlen súrlódásokat. Annak számára pedig, aki a felkészülést elmulasztotta, nincs más hátra, mint gyorsan megkezdeni a strukturálást.