

Dr. Sara Brezigar: “V krizi je treba imeti odprte oči in fleksibilne možgane”

Avtor [Sabina Lokar](#) — 07.11.2022

Razlika, ali imaš pravega ali napačnega človeka v ekipi, je lahko razlika med uspehom in propadom, pravi dr. Sara Brezigar, strokovnjakinja s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri in izr. Prof. na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem. Je tudi solastnica akademije Panta Rei, kjer podjetjem največkrat pomaga pri vseh večjih strateških odločitvah glede kadrovske strategije, vodenja, sistema nagrajevanja, mi pa smo jo povprašali tudi, kako se lotiti kadrovanja v startupih.



Sara je strokovnjakinja s področja strateškega upravljanja s človeškimi viri, soustanoviteljica Akademije Panta Rei in izr. Prof. na Pedagoški fakulteti Univerze na Primorskem. Magistrirala je na London School of Economics, ki je vrhunska evropska ustanova na področju upravljanja s človeškimi viri in sodelovala pri svetovalnih projektih za številna slovenska in tuja podjetja. Za coaching in strateško svetovanje jo najemajo predvsem direktorji, ki bi radi svoja podjetja pripeljali na višjo stopnjo. Pomaga pa jim pri vseh večjih strateških odločitvah glede kadrovske strategije, vodenja, sistema nagrajevanja, itd. Njena znanja in način razmišljanja na področju kadrovske strategije so neprecenljiva za vsakega vodjo, ki bi rad od svojih ljudi dobil kar največ. Znana je po svoji izjemni sposobnosti zaznavanja problemov, ki jih prinesejo določene odločitve, ki jih podjetniki sprejmejo pri poslovanju in po praktičnosti.

Ali se zaposlovanje in iskanje kadrov v startupih razlikuje od enakega procesa v "starejših" podjetjih? Kako?

Največja svetovna avtoriteta na področju osebne in poslovne uspešnosti Brian Tracy je vedno vneto zatrjeval, da startupi morajo biti zelo pozorni na to, da zaposlujejo izkušene ljudi. Zagovarjal je, da nimajo niti denarja niti časa, da bi »vzgajali« mlade kadre in da naj zato to »nalogo« prepustijo uveljavljenim, »starejšim« podjetjem, ki lahko temu namenijo več virov in časa. Ta njegova logika mi je bila vedno zelo blizu.

Kaj bi svetovali mladim podjetnikom, ki iščejo okrepitve, na kaj naj bodo najbolj pozorni?

Razlika med tem, ali imaš pravega človeka ali imaš napačnega, je lahko v večkratnikih. V startupih lahko pomeni razliko med uspehom in propadom. Zato pri iskanju kadrov nikoli ni smiselno varčevati in je pomembno, da podjetje zaposli najboljšega sodelavca, ki si ga lahko še privošči. In z rastjo podjetja naj se zvišuje tudi ta »nivo kakovosti« kadrov, ki jih zaposlujemo.



Trenutno stanje na trgu dela je precej zaostreno kar zadeva pridobivanje novih kadrov. Kako lahko podjetja v teh časih privabijo kader?

Še vedno se zelo veliko podjetij opira zgolj na lokalni kader. Z epidemijo se je trg delovne sile močno globaliziral in vedno pogosteje se dogaja, da visoko kvalificirani

kadri delajo in živijo nekje drugje kot njihov delodajalec. To ni vedno optimalno, ampak velja razmisliti, ali je ta možnost smiselna vsaj za določene funkcije v podjetju ali pa za neko časovno obdobje, dokler ne najdemo primerne kadra v bližini.

Druga alternativa, če ne najdeš primerne kadra, pa je tudi outsourcing. Podjetja večkrat podcenjujejo to možnost in se ne zavedajo, da bi z outsourcingom prišli do kvalitetnejše storitve in bi jim več časa ostalo, da se posvečajo svoji osnovni dejavnosti.

V mladih podjetjih veliko dajo na klimo, organizacijsko kulturo in skladanje ljudi z njo, morda tudi ni občutno prisotna hierarhija v podjetju. Je to pravilna

osredotočenost pri iskanju kadra in kako lahko podjetju pomaga pri razvoju ali bi vi svetovali kaj drugega?

O hierarhiji je smiselno razmišljati takrat, ko njena odsotnost postane disfunkcionalna in povzroča v podjetju težave. Do takrat se s tem ne bi pretirano obremenjevala. Glede klime, organizacijske kulture in skladanja z njo se pa strinjam, da je to za startupe zelo pomembno in lahko bistveno pripomore k rasti in razvoju podjetja. Vendar ljudje, ki so bolj izkušeni, so praviloma tudi bolj formirani in ne pridejo v podjetje kot tabula rasa – nepopisan list papirja. Težje se prilagajajo novi kulturi, s seboj pa poleg znanj in izkušenj prinesejo tudi drobce kultur, v katerih so delali prej. In to je večkrat izziv za mlada podjetja, ki imajo pogosto zelo močno in distinktivno organizacijsko kulturo.

Kako pa naj se ustanovitelji v startupih (in tudi drugih podjetjih) razvijajo v dobre vodje, ki bodo sodelavce vodili s svojo osebnostjo in jih na ta način tudi znali motivirati?

Vodenje je veščina, ki se je naučimo. Zmotna je predstava, da so naše sposobnosti vodenja pogojene z določenim tipom osebnosti. Obstajajo odlični vodje, ki imajo zelo različne osebnosti. Res pa je, da večkrat pristopamo do vodenja zelo šarlatansko in mislimo, da zato ker smo postavljeni na položaj vodje, bomo že nekako znali voditi. Saj to ne more biti tako težko. Nekateri imajo mogoče kakšne predispozicije, ki jim pridejo v takšnih situacijah prav. Vsem je pa skupno to, da morajo veščine pridobiti – z branjem, izobraževanjem, treningom, coachingom, z učenjem na lastnih napakah.

Dober vodja zazna, kako vsak posameznik deluje, kaj mu je pomembno, kaj ga pritegne, navduši in motivira. Temeljno pravilo vodenja namreč je, da moraš pristope prilagajati osebi, ki jo vodiš. V nasprotju s tem večina vodij teži k temu, da pristop vodenja prilagodi sebi – in pač vodi tako, da je njim najlažje. Dejstvo pa je, da potem rezultati vodenja ne morejo biti optimalni in da tak vodja ne izkoristi celotnega potenciala svojih sodelavcev.



Kako je s tem povezano nagrajevanje? Časi, ko je bil denar ključno merilo zadovoljstva pri nagrajevanju, so verjetno mimo. Kaj več pomeni generacijam, ki prihajajo na trg dela, kako jih "osvojiti" z ustreznimi nagradami, da bodo te večale tudi njihovo zavzetost in predanost podjetju?

Nagrajevanje pa je kot klobuk. Če si primerno stilsko urejen in imaš res super obleko – beri vodenje – je klobuk pika na »i«, ki doda vrednost in vrhunsko dopolni tvojo toaleta. Ko je v podjetju urejeno vodenje, lahko z ustreznim sistemom nagrajevanja dodamo tisto piko na i, ki poveča učinkovitost našega vodenja. Če pa imamo z vodenjem težave, le redkokdaj lahko te težave kompenziramo z dobrim sistemom nagrajevanja. Koncepti, kot so motivacija, predanost, zavzetost, sodijo v poglavje vodenja. Sistem nagrajevanja lahko igra tu zgolj neko podporno funkcijo. Kot klobuk pri vrhunski toaleti (smeh).

V podjetjih v današnjem času delajo skupaj že tri ali štiri generacije, ki se po vrednotah in dojemanju dela bistveno razlikujejo. Kako upravljati z njimi, da bodo vseeno funkcionirale skupaj in delovale povezano? Kaj se drug od drugega lahko naučijo?

Res je, drži. Te generacije se lahko zelo razlikujejo, pa ne zgolj v vrednotah in odnosu do dela. Razlike so tudi v načinu komuniciranja in celo v sredstvih komuniciranja – eni uporabljajo Whatsup, drugi e-pošto, tretji bi se dogovorili kar osebno. Da lahko dobro funkcionirajo skupaj in da je ta raznolikost prednost za podjetje in ne kamen spotike, morajo razumeti in osmisliti te razlike. Pri Akademiji Panta Rei že vrsto let izvajamo izobraževanja o medgeneracijskih razlikah in ugotavljamo, da se za urejena delovna okolja, ki želijo dobro funkcionirati, povečuje potreba po tovrstnih izobraževanjih.



Kaj na trgu dela napovedujete za prihodnje obdobje? Se bo bitka za kadre nadaljevala, kako naj podjetja ohranijo ključne kadre, talentirane ljudi?

Kaj se bo dogajalo na našem trgu dela v prihodnosti, je v teh nepredvidljivih časih praktično nemogoče napovedati. Na eni strani je negotovost, ki kadre ne sili v iskanje novih priložnosti, na drugi draginja, ki pa kadre sili v premislek, ali lahko kje drugje kaj več zaslužijo. Poleg neugodnih globalnih in evropskih gospodarskih trendov je namreč treba vzeti v poštev še specifični položaj Slovenije v naporih, da se v Evropo znova

preseli ključna proizvodnja, za katero sta Covid kriza in vojna (v Ukrajini, op.p.) pokazali, da ni najbolje, če je nimamo. Koliko težje bo to imelo in kaj bo to pomenilo za naš trg dela, je praktično nemogoče napovedati.

Ne glede na to je trg delovne sile v Sloveniji od nekdanj zelo omejen, manj atraktiven za tuje talente, tako da strahu, da bi se morda lahko kopali v morju izobilja dobrih kadrov verjetno ni. Na voljo so pa v bistvu vedno isti »recepti« tako za pridobivanje kot tudi za ohranjanje dobrih kadrov. Za obstoječe kadre je še posebej pomembno dobro vodenje, podprto s stimulativnim sistemom nagrajevanja.

Na kaj naj bodo osredotočena podjetja na področju kadrov v primeru poglobitve gospodarske krize? Kako se lahko morebitne slabe odločitve v tem času odražajo na dolgoročnem razvoju in rasti podjetja?

Podjetniški genij Daniel Priestley pravi, da je kriza čas, ko prihaja na trgu do velikih prerazporeditev bogastva. Zato bi lahko rekli, da je druga plat krize pravzaprav priložnost. Ključnega pomena je, da si v krizi fleksibilen in dovolj odprt, da se znaš prilagoditi razmeram in da zagradiš oz. poiščeš nove priložnosti. Če si čustveno zelo navezan na nekatere svoje storitve ali produkte – kot je to večkrat pri startupih, je to težko narediti. Zato se mi zdi zelo pomembno, da tudi startupi ozavestijo, da je treba v krizi imeti odprte oči in predvsem fleksibilne možgane.