

menadžer novog kova

# RAT ZA VELIKI ODMOR

Godišnji odmor. San svakog zaposlenika. Vrijeme opuštanja i potpune relaksacije. No pripreme za godišnji odmor sasvim su druga pjesma – karakterizira ih borba do zadnje kapi krvi za željeni termin, podmukle subverzije među kolegama, spletke i pokušaji prebacivanja "ljetnih dužnosti" na nekog drugog. Ukratko, pravi mali rat...

Piše: Srđan Roje



**D**oba godišnjih odmora za mnoge je menadžere "gor-ka pilula". Neki škrguću zubima samo zato što "moraju plaćati ljude koji džabalebare", a za druge je izvor stresa činjenica što, pogotovo u manjim tvrtkama, rad sa smanjenim ljudskim kapacitetima otvara daleko više manevarskog prostora za pojavljivanje nepredvidljivih i na svaki drugi način nesvakidašnjih neugodnih situacija, a istovremeno ograničava resurse za njihovo popravljavanje.

Stoga se poslodavci često okreću krajnje nepopularnim metodama, koje variraju od običnog škrtarenja na slobodnim danima, preko određivanja rasporeda odmora "dekretom", bez bilo kakve konzultacije s onima kojima je taj odmor namijenjen, pa sve do vrlo iritantne prakse fragmentacije slobodnih dana po principu "imaš pravo na jedan tjedan u sedmom i jedan u osmom mjesecu" – koja je smrt za sve koji su maštali o tome kako će negdje otputovati. Dodajte na sve to činjenicu da su u predljetno doba ionako već svi umorni i na rubu živčanog sloma, pa je konačan rezultat procesa dogovaranja odmora – nezadovoljstvo djelatnika menadžmentom, ratovi između kolega koji su naciljali isti termin, podmetanja, zakulisne borbe, namjerno nabacivanje dodatnog posla u (svom) idealnom terminu kolegama koji se na taj način eliminiraju iz borbe za "zadnji tjedan u sedmom"... Ukratko, suludo ali istinito, pripreme za godišnji odmor redovito, umjesto da budu vrijeme slavlja i radosti, postanu potpuni ubojica kolegijalnosti i globalne timske atmosfere u većini kolektiva.

Možete li vi tu kao menadžer bilo što napraviti? Naravno da možete. Pažljivom se pripremom terena može dobiti "i jare i pare" – formirati ljetni raspored odsustva koji neće narušiti poslovanje tvrtke, vama donijeti pokoji plus u očima djelatnika, a da istovremeno, barem u velikoj mjeri, bude na zadovoljstvo svih koji su u taj proces uključeni.

### **Pripreme za izbore...**

Jednostavan i precizan postupak pravilnog određivanja rasporeda godišnjih odmora nije moguće dati jer će on jako ovisiti o profilu i djelatnosti vaše tvrtke. U nekim je situacijama kolektivni godišnji odmor jedino realno izvedivo rješenje – tipičan su primjer te prakse časopisi s mjesečnim ritmom, koji obično izdaju "ljetni dvobroj" za srpanj i kolovoz, kako bi se u srpnju svi istovremeno odmorili, a kolovoz iskoristili za pripremu rujanskog izdanja. Neke su djelatnosti upravo ljeti najzaposlenije (turističke agencije, ugostiteljstvo), pa nikakvi ljetni odmori ne dolaze u obzir, ali to samo znači da ćete se s problemom rasporeda godišnjih odmora suočiti koji mjesec kasnije.

Većina tvrtki ipak ljeti bilježi značajan pad prometa i općenitog interesa klijenata za njihovim uslugama, jer su ti isti klijenti ljeti, jelte, na odmoru, tako da se uz ogradu iz prethodnog ulomka uredno možemo vratiti na početni problem – određivanje termina za korištenje ljetnog odmora.

Prvi korak je na vama, dragi naši menadžeri – morate dobro razmisliti, analizirati prošlogodišnje statistike, izvještaje, radne naloge i fakture, te podijeliti ugrubo odjele (i njima pripadajuće ljude) unutar tvrtke na one koji tijekom ljeta: (1.) mogu biti zamijenjeni slamnatim strašilom a da to nitko ne primijeti, (2.) rade sa (manje ili više) smanjenim kapacitetom ili (3.) rade pod istim ili možda čak većim pritiskom. U prvu skupinu spadaju npr. odjeli za istraživanje i marketing, u drugu možda ide prodaja, pravna služba, nabava i marketing, a u treću možda održavanje ili distribucija... Opet napominjemo – ovo strogo ovisi o tome što radite: ako ste proizvođač izvorske vode ili sladoleda, prodaja i distribucija ljeti su vam vjerojatno opterećenije više nego ikad, što vjerojatno nije slučaj ako se bavite prodajom uredskog pribora. Također, odjel marketinga i služba dostave tvornice osvježavajućih pića upravo u ljetnom razdoblju "vrisne", za razliku od marketinga tvrtke koja izrađuje web stranice, a koja cijeli taj odjel tijekom onih nekoliko centralnih tjedana ljeta može preusmjeriti na automat koji će

prijateljskim glasom obavještavati sve zainteresirane o tome da se vraćate s odmora "krajem kolovoza".

Kako ćete točno povući crtu između ove tri kategorije – ovisi o vama, no napominjemo da i ovdje smijete biti malo velikodušniji negoli vam se na prvu loptu možda čini. Ako prodaja i dostava vašeg uredskog pribora ljeti obavljaju 60% uobičajenog prometa, obično nije tragedija ako je odradujete s pola kapaciteta; većina će vaših klijenata prihvatiti činjenicu da vam za dostavu robe ljeti trebaju tri dana, umjesto dotad uobičajena dva. Jasno, ovo ne vrijedi ako prodajete i distribuirate sladoled...

Drugi važan element koji morate proučiti prije negoli uopće javno otvorite temu godišnjih odmora jesu – državni praznici. Dobro pogledajte kalendar i uočite na koje dane ove godine pada onih par ljetnih neradnih dana... jer vaši djelatnici to već ionako jako dobro znaju. Zašto? Čudnog li pitanja – pa zbog spajanja, valjda. Znae kako to ide: ako je srijeda praznik, a ja se teoretski vraćam s godišnjeg u ponedjeljak, možda mogu nekako nagrebati još i ponedjeljak i utorak – pa sve to skupa onda fino spojiti i vratiti se u četvrtak. Ne provjerite li točno koji su to datumi i dani u tjednu, bit ćete inferioran sugovornik svojim već vrlo dobro upućenim djelatnicima i neće vam biti jasno zašto su baš taj ponedjeljak i utorak svima toliko važni.

### **... i kontrolirana demokracija**

Kad ste se oboruzali svim informacijama, prelazimo na realizaciju. Jednostavno i iskreno, obidite odjel po odjel i otvoreno im kažite kako stvari stoje. Prijatelji moji, ove godine idemo na godišnji negdje tijekom srpnja i kolovoza. Preciznije, od tjedna koji započinje u ponedjeljak, 7. srpnja, zaključno s onim radnim tjednom koji završava u nedjelju, 31. kolovoza. Prodaja: od vas troje – jedan mora stalno biti tu. Razmislite, podijelite se, pričajte sa svojim obiteljima i prijateljima, isplanirajte, zapišite svoje željene termine, pa ćemo ih za tjedan dana fiksirati. Tajnica: dva tjedna, kad god želiš između 15. srpnja i 15. kolovoza, ali preusmjeri svoj telefon na prodaju, objasni im ono što inače radiš, a oni ne znaju jer je inače samo tvoj posao, kao npr. što se radi s poštom koja stigne. Održavanje: ne očekujemo baš neke značajne krize, pa možete oboje na godišnji kad god hoćete unutar ovog termina, ali pod uvjetom da je jedan od vas uvijek u Zagrebu ili u okolici, dostupan na poziv u roku od dva sata. Marketing: vi ćete se, nažalost, morati vratiti malo ranije, ali zato tu ne mora nitko biti ljeti, pa od 1. srpnja do 10. kolovoza – kad god želite, kamo god želite.

Za tjedan dana napravite ponovno isti krug i zapišite sve rezultate glasovanja. Napominjemo: budite velikodušni. Ako to nije neki poseban problem, dopustite im da spoje "srijedu s petkom", uzmu dodatni tjedan ako žele otputovati na Kubu... To je vjerojatno prilika koju čekaju godinama i bit će vam izuzetno zahvalni ako im date mali "popust" u vidu par slobodnih dana kako bi ispunili svoj životni san. Vama je ionako svejedno – znate da zbog toga posao neće patiti dokle je god "jedan iz prodaje uvijek tu" i "jedan iz održavanja dostupan na poziv".

Jer kao što ćete i sami uočiti kada stvari ovako posložite – često nema potrebe da sjekirom odrežete "dva tjedna odmora za sve". Neki mogu ljeti uzeti i po četiri tjedna a da to nitko ne primijeti, ali zato nikad ne uspiju spojiti Božić s Novom godinom – jer im se baš tada zbiva najveće ludilo. Kod drugih je obrnuto. Vaš je posao samo da realno sagledate zahtjeve posla, i kada složite shemu po kojoj posao ne trpi – pustite djelatnike da se sami dogovore i samoinicijativno im dijelite dodatne dane i tjedne kad god to posao dopušta.

I najvažnije za kraj – nakon što uvidite da posao ovakvim rasporedom odmora ni na koji način ne trpi, molimo vas da ni pod koju cijenu **ne smanjujete ljudima plaće u ljetnim mjesecima**. Ako vas je sama ova ideja zgranula – čestitamo, shvatili ste poantu. No mnogi nisu, pa to redovito čine – budući da im je takav potez kratkoročno vrlo primamljiv i nadasve profitabilan; ali konačna cijena takve bahatosti redovito je nedopustivo visoka.