



Piše:
Mirjam Trebše

ANALIZA DOBRIH IN SLABIH PRAKS NA PODROČJU KOLEKTIVNIH ODPUSTOV V RS

Uvod

Preliminarni rezultati študije Vloga HRM v kriznem menedžmentu, v kateri je do sedaj sodelovalo dvanajst podjetij, ki so bila iz različnih razlogov prisiljena odpustiti večje število zaposlenih, kažejo, da je dobra praksa na področju razreševanja presežnih delavcev odvisna predvsem od primerne kombinacije delovanja menedžmenta, kadrovsko-pravne službe ter ugodnih zunanjih dejavnikov. Iz trenutnih rezultatov je vidno, da bo **podjetje verjetno predstavljalo dober primer kadrovske prakse na področju kolektivnih odpustov v primeru, če:**

- je menedžment sposoben najti najboljše dolgoročno rešitev za razreševanje krizne situacije,
- se zna menedžment pravočasno odločiti in ustrezno informirati,
- je odločitev o novi strategiji in zmanjševanju delovne sile dobro argumentirana in rezultira na koncu v obliki boljšega poslovnega rezultata,
- je vodstvo pripravljeno sodelovati s kadrovsko-pravnim področjem, z zaposlenimi, s svetom delavcev, sindikatom in drugimi,
- kadrovsko-pravno področje vodi oseba, ki ima primerno znanje, izkušnost, življenjsko modrost, občutek za delo z ljudmi in je sposobna konstruktivnega sodelovanja tako z menedžmentom, zaposlenimi, svetom delavcev, sindikatom, zavodom in drugimi,
- in da je trenutno finančno in poslovno stanje podjetja dokaj dobro.

Težave se pojavijo, ko:

- menedžment zavlačuje z odločitvami in čaka, kako se bo morda situacija še obrnila,

- menedžment prepozno informira in zato neformalne informacije prehitijo formalne,
- ni konstruktivnega sodelovanja z ostalimi akterji,
- proces odpuščanja presežnih zaposlenih vodi manj izkušena oseba na kadrovskem področju,
- kadrovik ne zna uskladiti nasprotujočih si teženj delodajalca, zaposlenih, sveta delavcev in sindikata,
- se ne zna spoprijeti z nižano moralo v organizaciji po končanem odpuščanju,
- obstaja slabo stanje v branži na lokalni ravni,
- je trenutno finančno in poslovno stanje podjetja slabo,
- je lastništvo globalno.

Pomemben vpliv na izvedbo procesa kolektivnega odpuščanja ima v prvi vrsti svet delavcev, nato pa Zavod za zaposlovanje RS ter sindikat.

Vloga **sveta delavcev** v smislu 96. člena ZSDU je še posebno pomembna:

- pri ugotavljanju upravičenosti razlogov za odpust večjega števila delavcev,
- v začetni fazi pri pripravi in nadzoru pravilnosti programa presežnih delavcev in ugotavljanju potrebnosti postopka kolektivnega odpuščanja zaposlenih,
- po podaji soglasja, ko je vloga sveta delavcev še nadaljnje spremljanje ravnanja delodajalca in nadzor nad zakonitostjo zaključne faze postopka odpovedi večjemu številu delavcev kot tudi vse kasnejše aktivnosti delodajalca.

Vloga **zavoda za zaposlovanje** je večinoma osredotočena na:

- dajanje predlogov za bolj pravilno izvajanje postopkov in zahtev za iskanje alternativnih rešitev,
- nudenje pravne podpore, kako točno urediti odpoved, kako je z zakoni o invalidih ipd.,
- v smislu iskanja pravic, ki jih imajo ljudje na zavodu, da ne bi prišlo do kakšnih zapletov...

Predvsem vloga **sindikata** je zelo pomembna, saj v primeru dobrih praks pomaga:

- maksimalno izkoristiti vse zakonite možnosti za pomoč presežnim delavcem
- ter daje konstruktivne predloge in pobude za še boljše izvajanje zakonodaje na področju kolektivnih odpustov (lahko tudi pomaga pri sestavljanju programa razreševanja presežnih delavcev ipd.)

Težave se pojavijo predvsem, **kadar sindikat ne deluje kot mediator med upravo in zaposlenimi, kadar so njegove zahteve pretirane in zakonsko neupravičene, v primeru podkupovanja predstavnikov sindikata ipd.** S tem bistveno oteži delo upravi in možnost za bolj konstruktivno in pomirjeno razreševanje presežkov se zmanjša.

Način vodenja procesa odpuščanja s strani menedžmenta

Menedžment si v fazi načrtovanja zmanjševanja presežnih delavcev sam pri sebi razjasni, **zakaj je potreben proces zmanjševanja delovne sile.** Predvideti skuša vse posledice takšnega procesa za organizacijo:

- kako bo to vplivalo na poslovne rezultate,
- kako se bo odzvala javnost na spremembe v organizaciji,
- kako bodo odreagirali zaposleni (kako čim bolj korektno odpustiti ljudi, katere kriterije izbrati, kako skomunicirati proces odpuščanja znotraj in zunaj organizacije, kako ponovno motivirati zaposlene, ki bodo ostali po odpuščanju, kako delati z manj kadra...).

Pripraviti si mora **načrt komunikacije z notranjimi in zunanjimi deležniki**, ki bo določal:

- koga najprej obvestiti
- kako sporočiti težavne odločitve
- kako pokazati empatijo
- s kakšnimi argumenti upravičiti odpuščanje
- kako bo poskrbljeno za odpuščene delavce
- kako bo potekal proces odpuščanja
- kako bo potekalo delo po končanem procesu zmanjševanja števila delavcev itd.

Skratka, pripraviti se mora na plaz vprašanj, ki segajo vse od tega, ali bo piknik zaposlenih, ki je bil planiran, zdaj odpadel, pa do tega, ali bo temu valu odpuščanja sledil ponoven val zmanjševanja števila zaposlenih. Spoznati se mora z ustreznimi zakonskimi določili, pripraviti si mora potrebna sredstva za izvedbo plana in predvideti pomoč, ki jo bo potreboval, da bo vse to lahko izvedel.

Pomembno je tudi, da se posvetuje s svetom delavcev, da razloži, zakaj je potrebno odpuščanje ter da je vodstvo pri iskanju vzrokov za slabo stanje v podjetju objektivno, saj je edino tako možno morda še najti možnosti za izboljšanje stanja in preprečiti kolektivni odpust. Ne gre namreč pozabiti, da je k odločitvi delodajalca o zmanjšanju večjega števila delavcev skladno z določbo 96. člena ZSDU potrebno pridobiti tudi predhodno formalno soglasje sveta delavcev. V primeru upravičenih razlogov, pa je tesno sodelovanje pomembno predvsem zato, da bi kasnejše delo (sestavljanje in izvajanje programa presežnih delavcev) potekalo s čim manj zapletmi.

Kot razloge za odpustitev večjega števila delavcev so najpogosteje navajali usihanje posla, prekinitve pogodb s poslovnimi partnerji, padanje tenderjev ipd. V

enem primeru podjetja, ki je sodelovalo v raziskavi, so se odločili za posodobitev proizvodnje, v drugem primeru je do odločitve o zaprtju proizvodnje prišlo na globalnem nivoju multinacionalke in je slovenski menedžment dobil samo direktivo, kaj je treba narediti. V tretjem primeru je bil vzrok kolektivnega odpuščanja podvojeno število zaposlenih na istih delovnih mestih zaradi združitve. V četrtem primeru je šlo za preoblikovanje družbe in s tem povezano reorganizacijo.

Kriteriji za določitev presežnih delavcev so bili večinoma določeni s strani menedžmenta, pri tem so upoštevali zakonodajna določila po kolektivnih pogodbah in Zakonu o delovnih razmerjih, nato tudi priporočila kadrovikov in neposrednih vodij. Upoštevali so naslednje kriterije:

- delovna uspešnost
- izobrazba
- delovna doba (starejši in bolj izkušeni delavci ostanejo)
- socialni dejavniki (razmere doma, neodpuščanje obeh zakoncev, invalidov)
- bolniška odsotnost v preteklem letu

Rezultati so pokazali, da je menedžment v večini primerov tudi odigral svojo vlogo, vendar se pri tem **ni dovolj opiral na znanje kadrovske-pravne službe**. Predlogi izkušenih kadrovikov, kako čim bolje izvesti informiranje, kako čim bolje ravnati z ljudmi v času odpuščanja in po odpuščanju ipd., niso bili dovolj upoštevani. To se je potem tudi poznalo v bolj **močnih negativnih spremembah v organizacijski klimi, zmanjšani produktivnosti, večjemu vplivu neformalne komunikacije (govorice...), predvsem pa v nemoči menedžmenta in kadrovske-pravne službe, da vse to nadzira obvladuje**. V veliki večini primerov zmanjševanja presežnih delavcev je menedžment samo sporočil kadrovsko-pravni službi, da je treba začeti z odpuščanjem presežkov ter jim delegiral izvedbo procesa z več ali manj navodili.

V primerih manj izkušenih kadrovikov se je videlo, da sta jih časovna stiska in pomanjkanje komunikacije z menedžmentom potegnili predvsem v izvajanju formalnih vidikov kolektivnega odpuščanja, medtem ko je področje ravnanja z ljudmi ostajalo nepokrito.

Delovanje menedžmenta se je lahko poslabšalo tudi zaradi vpliva **dodatnih obremenjujočih dejavnikov**. V nekaterih

primerih se je zgodilo, da menedžment ni vedel, kaj se bo zgodilo, in je prelagal končno odločitev na kasnejši čas, dokler ni prišlo do izrazitega pomanjkanja časa in na žalost najmanj ugodnega izida za podjetje. V drugih primerih se je zgodilo, da je prišlo do zamenjave celotne uprave (npr. lastnik je namestil kriznega menedžerja, ki je pripeljal tudi svoj krizni tim) in da zato ni bilo dobre interne komunikacije, kar se je poznalo na področju ravnanja z ljudmi. In tretje, česar se je treba zavedati je, da slabše poslovanje podjetja, ki je bilo najpogostejši razlog za pričetek procesa zmanjševanja presežnih delavcev, predstavlja pomemben stresni dejavnik, ki izjemno vpliva na menedžment, saj prinaša s sabo zavest izgube, depresijo in stigmatiziranost, še zlasti v primeru stečaja podjetja.

Vloga kadrovske službe in neposrednih vodij

Iz dosedanjih rezultatov študije je razvidno, da je v prvi fazi v večini primerov kadrovska služba v sodelovanju s pravno službo ali z izbranim odvetnikom ter delavskimi predstavništvii pripravila program razreševanja presežnih delavcev. Pri tem so v vseh primerih **striktno upoštevali zakonodajna določila** (veljavni Zakon o delovnih razmerjih in določila ene ali več kolektivnih pogodb).

Pri ukrepih za preprečitev odpuščanja in omilitve posledic odpuščanja pa je bila pomembna tako vloga kadrovske službe, neposrednih vodij kot tudi sindikata in sveta delavcev.

Ukrepi za preprečitev ali omejitev prenehanja delovnega razmerja

Podjetja, ki so bila zajeta v raziskavi, so se v programih presežnih delavcev kot ukrepa za preprečitev ali kar največjo omejitev prenehanja delovnega razmerja presežnih delavcev posluževala **prerazporeditve** znotraj matične družbe ali njenih poslovnih enot ter **dokvalificiranja ali prekvalificiranja** delavca za drugo delovno mesto.

V nadaljevanju navajam še nekaj drugih ukrepov za omejitev prenehanja delovnega razmerja, ki izhajajo **iz tujih praks**, in jih podjetja, ki so bila dosedaj zajeta v raziskavi, niso navajala.

Tabela 1. Dodatni predlogi ukrepov za preprečitev ali omejitev prenehanja delovnega razmerja presežnim delavcem.

Ukrep	Opis	Potencialni problemi
Deljenje zaposlitve	Dva zaposlena na istem delovnem mestu delata vsak polovični delovni čas in si delita službo, plačo in ugodnosti.	Razdelitev ugodnosti zna biti težavna, vprašanje regresa in povračila stroškov vožnje. Primerno samo za zaposlene, ki imajo specializirane spretnosti.
Krajši delovni čas od polnega	Vsak zaposleni dela manj časa in dobi manjšo plačo, zato da lahko še kdo drug ohrani zaposlitev.	Sprejemljivo za dužine, kjer imajo dva dohodka in ne samo enega. Kot problem se pojavi vprašanje regresa in povračila stroškov vožnje na delovno mesto.
Plača odvisna od uspešnosti podjetja	Visok odstotek plače (variabila) je odvisen od uspešnosti celotnega podjetja.	Takšen ukrep poveže ljudi med seboj in prepreči probleme. Ta ukrep je običajna praksa velikih korporacij na Japonskem.

Ukrepi za zmanjšanje oirova omilitev posledic odpuščanja

Program razreševanja presežnih delavcev mora vsebovati tudi ukrepe za omilitev škodljivih posledic prenehanja delovnega razmerja. Večinoma so vsa podjetja uporabila tovrstne ukrepe, vendar so bili ti ukrepi **številčnejši in bolj temeljito izvedeni v primerih dobrih praks**. Uporabili so:

- Iskanje možnosti za sporazumno prekinitev delovnega razmerja in zaposlitev pri poslovnem partnerju oz. konkurenčnem podjetju. Potencialne delodajalce so skušali motivirati s subvencijami. V enem primeru se je celo zgodilo, da se je podjetje, ki je odpuščalo, dogovorilo z novim delodajalcem, da zagotovi delavcem isto višino plače, kot so jo imeli dosedaj.
- Dokup delovne dobe in upokojevanje.
- Pomoč pri ustanovitvi samostojnega podjetja ter pogodbeno naročilo opravljanja določenih storitev za podjetje.
- Brezobrestni krediti za tiste, ki se samozaposlijo in subvencije tistim, ki ob tem zaposlijo še druge.
- Možnost zaposlitve prek agencij za zaposlovanje.
- Podaljševanje odpovednega roka.
- Niso odpustili obeh zakoncev, tako da je družini ostala ena redna mesečna plača.
- Plačilo šolnine brez obilicij za povračilo.
- Višje izplačilo odpravnin, kot bi presežnemu delavcu pripadlo striktno po zakonu.

V primeru slabih praks se je dogajalo, da ukrepi za omilitev škodljivih posledic prenehanja delovnega razmerja bodisi niso bili na voljo ali pa ljudem niso ustrezali.

Vloga kadrovikov in neposrednih vodij je bila izrazita tudi v podpori procesu vodenja interne komunikacije, predvsem pa pri ravnanju z ljudmi med odpuščanjem in po odpuščanju. Praksa na tem področju je predstavljena v nadaljevanju.

Vodenje interne komunikacije

V primerih dobre prakse je **formalna komunikacija o nameri kolektivnega odpuščanja prehitela neformalno** in bila bolj kredibilna od raznih govoric, ki so se razširile kasneje. Postopki vodenja komunikacije menedžment – zaposleni so se do neke mere razlikovali med podjetji. Nekatera podjetja so informacijo o kolektivnem odpuščanju najprej objavila v internem časopisu. Potem so sporočila novico prek direktorja oddelka, ki je povedal bolj natančno, da se pripravlja odpuščanje večjega števila ljudi in kaj to pomeni za zaposlene. Ponekod pa je najprej sledila generalna predstavitev vsem zaposlenim, potem skupinski in osebni sestanki in za tem pisna obvestila. Ljudje so tako dobili vse pomembne informacije s strani vodstva, šele nato so se razširile govorice. V nadaljevanju so se ljudje začeli tudi individualno oglašati pri kadrovikih, jih spraševati za nasvete, kaj se jim splača glede na situacijo in kaj ne. Še zlasti, če so bili tudi sami zainteresirani, da zapustijo podjetje, bodisi zaradi visoke odpravnine bodisi

zaradi dokupa delovne dobe in zgodnejše upokojitve.

V primerih slabe prakse je **komunikacija o nameravanem odpuščanju na nivoju menedžment – zaposleni odgovorila**. Posledica tega je bilo nenadzorovano širjenje govoric ter zmanjšanje kredibilnosti uprave.

Interna komunikacija se je nadaljevala na nivoju sporočanja izbranim ljudem, da bodo odpuščeni. Večinoma je bila ta naloga prepuščena kadrovikom, samo v nekaterih primerih, kjer je bilo to boljše, neposrednim vodjem. V primerih dobrih praks so **vsakega človeka individualno obravnavali**. Ljudem so pojasnili, zakaj so se za to odločili in kakšne možnosti razreševanja situacije so na voljo. Pazili so, da so informacije sporočali čim bolj mehko in da so jim bili na voljo za pravne nasvete. V nekaterih primerih so poskušali motivirati presežne delavce in jim predstaviti odpust kot delovni izziv za novo delovno mesto („Mogoče je to odlična možnost za početi tisto, kar dejansko znate.“), ali pa so skušali najti kakšno pozitivno plat spremembe v delavčevem življenju („Tu ni možnosti napredovanja, to vas sili v to, da dokončate študij ipd.“).

Dobra interna komunikacija na tem nivoju se je izkazala za izredno pomembno, saj so bili v primeru nezadostne ali ponekod pregrobo komunikacije, negativni čustveni odzivi presežnih zaposlenih lahko zelo hudi. Pojavile so se grožnje, obtoževanje, zamere, huda prizadetost in obup.

Vpliv procesa odpuščanja na zaposlene

Raziskave drugih avtorjev kažejo, da skupaj s čedalje slabšim poslovanjem podjetja **običajno upada tudi morala zaposlenih**. Zaposleni dosti manj učinkovito delajo, ker jih skrbi, ali bodo ostali še naprej del delovne skupine in ali se bo njihova finančna varnost poslabšala. Kakovosten kader, ki se ima zaradi svojega znanja in uspehov možnost zaposliti drugje, je težko zadržati v podjetju. Pripadnost zaposlenih podjetju se zmanjša. Ljudje postanejo zaskrbljeni za svojo prihodnost. V ozadju takšnih reakcij je močno povečan strah pred izgubo zaposlitve.

Strah pred izgubo zaposlitve ima po Greenhalgh in Rosenblatt (1988) dve osnovni dimenziji: stopnja resnosti ogroženosti in občutek nemoči.

Stopnja resnosti ogroženosti je odvisna od obsega in pomembnosti potencialne izgube in od subjektivno zaznane verjetnosti izgube službe. Postavljajo se vprašanja, ali je pričakovana izguba službe začasna ali permanentna in ali bo sprememba v organizaciji prinesla s seboj izgubo službe ali spremembo službe in njenih značilnosti.

Občutek nemoči v ogrožajoči situaciji dodatno poveča strah pred izgubo zaposlitve, saj še poveča občutek izgube, zamegli jasnost pričakovanj v primeru

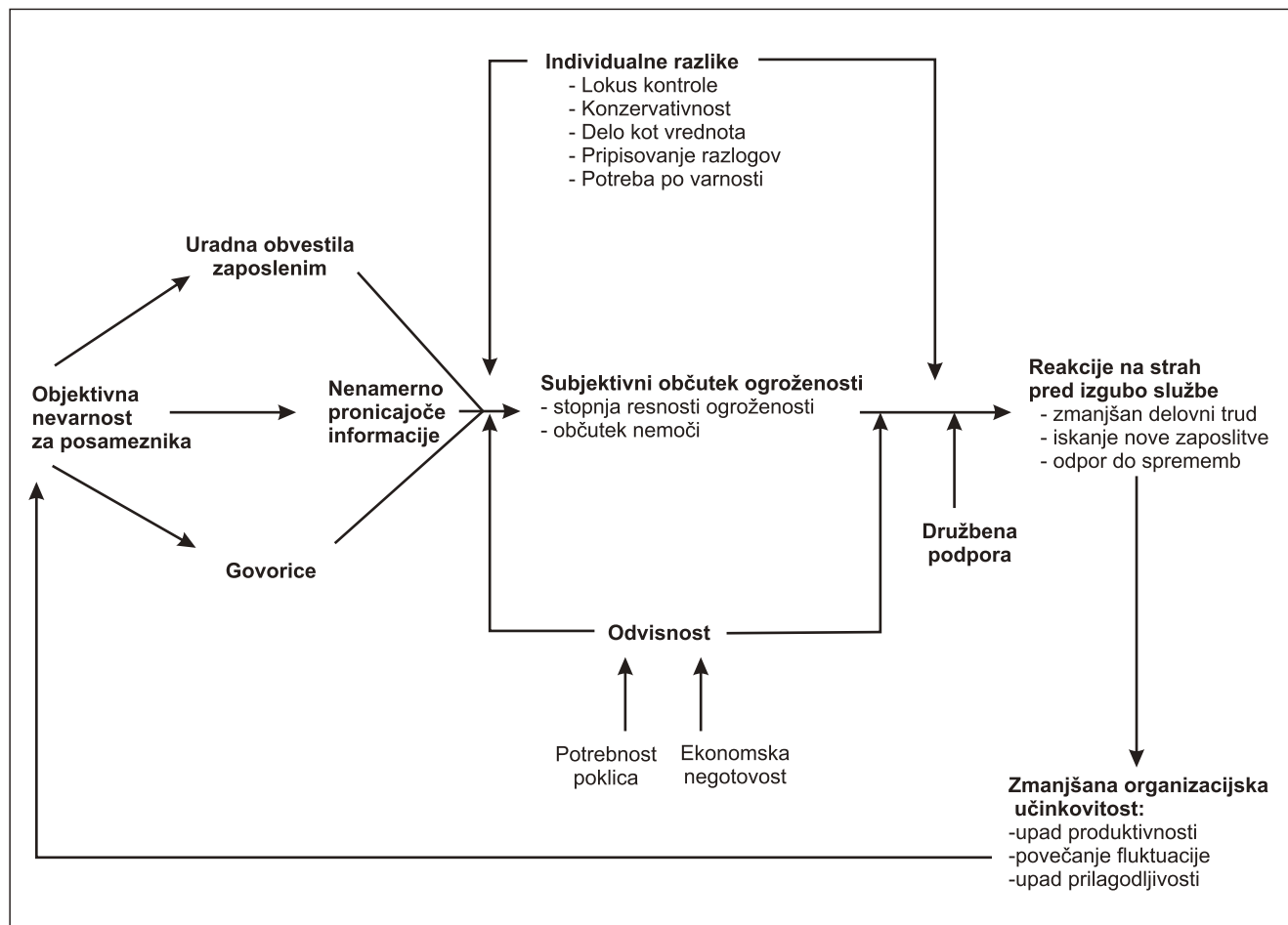
službe manj prizadene kot prizadene tiste, ki bi krivdo, za izgubo službe, pripisali sebi.

Na strah pred izgubo zaposlitve pomembno vpliva tudi **stopnja odvisnosti od službe**. Če zaposleni opravlja tak tip poklica, s katerim lahko zase relativno hitro najde novo primerno zaposlitev, je njegov strah pred izgubo službe manjši, kot pa če nima dosti alternativ. Nekateri zaposleni so tudi ekonomsko odvisni od službe. Izguba službe pomeni zanje izgubo vira dohodkov in nesposobnost pokrivanja življenjskih stroškov.

pravilnostjo da odidejo drugam in z odporom do sprememb. Vse to pa se pokaže v **zmanjšani organizacijski uspešnosti**: upadu produktivnosti, povečanju fluktuacije ter zmanjšanjem prilagajanja spremenjenim okoliščinam.

Spodnja slika povzema kompleksno prepletenost doživljanja procesa kolektivnega odpuščanja pri zaposlenih z vplivom na organizacijsko učinkovitost.

Preliminarni rezultati raziskave zgornje ugotovitve podpirajo. V intervjujih so kadroviki navajali, da so **zaposleni organi-**



Slika 1. Povzetek vzrokov, narave, učinkov in posledic strahu pred izgubo zaposlitve za organizacijo Greenhalgh in Rosenblatt (1988).

nezadostnih informacij o stanju v podjetju in možnostih za naprej ter zamaje občutek pravičnosti, če je videti, da nadrejeni sprejemajo pristranske odločitve.

Na strah pred izgubo zaposlitve vplivajo tudi **individualne razlike**. Posameznike, ki imajo višji interni lokus kontrole, bo občutek nemoči bolj motil, medtem ko bodo imeli bolj konzervativni posamezniki večji odpor do izgube kontinuitete. Pri ljudeh, ki jim delo pomembno osmišlja življenje, je strah pred izgubo zaposlitve močnejši. Tisti, ki potencialno izgubo službe pripisujejo zunanjim okoliščinam, jih izguba

Strah pred izgubo službe lahko **omili zaznana družbena podpora**, saj se zaposleni zavedo, da bodo ob izgubi službe vseeno deležni neke pomoči. Na tem mestu bi poudarila, da se je v preliminarnih rezultatih študije pokazalo kot zelo pomembno, v kakšnem finančnem in poslovnem stanju je podjetje v trenutku, ko pride do kolektivnega odpuščanja. Podjetja, ki lahko izplačajo presežnim zaposlenim visoke odpravnine, pridejo skozi z dosti manj burnimi reakcijami zaposlenih.

Zaposleni, ki jih je strah, da bodo izgubili službo, reagirajo z zmanjšanjem vlaganja truda v njihovo delo, z večjo pri-

zacijske spremembe in pričakovano odpuščanje negativno sprejemali. Pojavil se je občutek negotovosti in strahu. Dosti je bilo govoric, ugibanj, neformalnih pogovorov in sestankov. Oblikovali so se neformalni leaderji skupin. Načelno si je vsak zaposleni našel vir, ki mu bo zaupal in ta vir je bil vedno preplet formalnih in neformalnih informacij.

Govorice so ljudem vzele dosti časa, koncentracija pri delu je bila manjša, posledično se je zmanjšala učinkovitost pri opravljanju delovnih nalog, saj ljudje niso bili več stoodstotno pri stvari in tudi skupina

ni bila več tako homogena. V primeru proizvodnih firm se je padec produktivnosti pokazal skozi povečan izmet in naraslo število reklamacij. Pojavile so se tudi kritike interne komunikacije, poslabšan odnos do vodstva, občutek, da prihaja do nepravilnosti pri nagrajevanju in napredovanju ipd.

Takšne reakcije so se pojavile ne glede na to, kako dobro je bila vodena interna komunikacija. To, kar je ločilo dobro prakso od slabe, je bila predvsem **možnost, ki jo vodstvo ponudilo zaposlenim:**

- da sprašujejo na skupnih sestankih (ali individualnih, če jim je lažje)
- da jim je vodstvo vseskozi razlagalo in argumentiralo potrebnost odpuščanja
- ter jim zagotavljalo, da išče, glede na spremenjeno situacijo, najboljšo možno rešitev

Takšen način je pomagal razreševati napetost in strahove v podjetjih.

V podjetjih s slabšo prakso sodelavci na odhod presežnih zaposlenih niso reagirali. Bili so tiho in so še naprej delali enako dobro, saj so se bali za svoja delovna mesta. Marsikomu je tudi odleglo, da ni bil med izbranimi za odpust, pa čeprav so se kmalu po tem negativni občutki spet razrasli, še zlasti če je odpuščanje potekalo v večih valovih, saj ni bilo stvarem videti ne konca ne kraja. Drugod so se pojavili obratni občutki. Nekateri sodelavci so rekli presežnim: »Blagor tebi, ki greš...«, saj so sami občutili zelo veliko negotovost zaradi spremenjenih okoliščin delovanja podjetja.

Ukrepi za zmanjšanje oziroma omilitev posledic odpuščanja

Anderson (2001) pravi, da zaposleni, ki ostanejo v podjetju, in odpuščeni delavci **proces odpuščanja doživljajo drugače.**

Podjetja dostikrat dajejo **večji poudarek na odpuščene delavce** kot na tiste, ki ostanejo v podjetju, saj jih skrbijo psihološke in finančne težave, s katerimi se bodo morali spoprijeti ti zaposleni in njihove družine preden si bodo našli novo službo. Poleg tega so dolžni poskrbeti za odpuščene delavce skladno z zakonskimi določili.

Medtem ko se po drugi strani za zaposlene, ki ostanejo v podjetju na nek način predvideva, da morajo biti zadovoljni že zato, ker so sploh ohranili službo. Hkrati s tem pa se od njih pričakuje povečano delovno vnemo in pripravljenost za pove-

čane delovne napore in prevzemanje odgovornosti, da bi se podjetje izvleklo iz težav (Onton, 2000) v situaciji, ko vladajo v organizaciji nejasne razmere in vloge.

Vendar raziskave kažejo, da proces odpuščanja lahko zapusti pri zaposlenih, ki ostanejo v podjetju določene emocionalne posledice, ki imajo lahko nanje **negativen učinek in slabo vplivajo na njihovo zmogljivost sprejemanja sprememb.** Nore (1993) te psihološke posledice imenuje Layoff Survivor Sickness. Gre za generični termin, ki zajema celoto stališč, čustev in zaznav, ki jih doživijo zaposleni, ki ostanejo v organizacijskem sistemu po končanem neprostovoljnem krčenju delovne sile (Noer, 1993).

Noer (1993) je v svojih raziskavah različnih podjetij, ki so zmanjševala svojo delovno silo, s pomočjo intervjujev zaposlenih (operativa, neposredni nivo vodenja, middle management in top management) ugotovil štiri klastre reakcij, ki so značilni za psihološke reakcije po odpuščanju.

Tabela 1. Psihološke reakcije po odpuščanju (Noer, 1993).

Strah in negotovost
Razmišljanje o tem, ali bodo tudi oni naslednji na vrsti za odpuščanje v primeru da spet pride do odpuščanja, strah zaradi možnosti izgube službe.
Frustriranost, zamera in jeza
Zaradi percepcije, da so bili kriteriji za odpuščanje nepravilni in da so z odpuščenimi ljudmi slabo in nespoštljivo ravnali.
Žalost, depresivnost in občutki krivde
Večinoma izhaja iz tega, da zaposleni menijo, da tistih, ki so jih odpustili ne bi smeli odpustiti, ker so bolj trdo delali in so bili bolj pripadni podjetju kot so pa oni.
Občutek nepravilnosti, izdaje in nezaupanja
Izhaja večinoma iz poistovetenja posameznika s svojim delom, položajem v podjetju in s podjetjem samim, kar vpliva na njihovo samozavest in samospoštovanje. Zato izguba nadzora nad situacijo, skupaj s spremembami v delovni vlogi in delovanju podjetja, povzročijo pri zaposlenih občutke nepravilnosti in izdaje zaupanja s strani podjetja.

Noer (1993) je v svojih raziskavah ugotovil tudi, da obstaja šest načinov spoprijemanja s čustvi, ki so posledica psiholoških reakcij po odpuščanju, ki pa niso niti zdrave niti koristne za organizacijo.

Tabela 2. Posledice psiholoških reakcij po odpuščanju (Noer, 1993).

Zmanjšana pripravljenost za tveganje in upad samoiniciative
Zaposleni ne želijo prevzeti odgovornosti za dokončanje nalog, strah jih je novih produktov, nimajo svojih predlogov in idej ali si jih ne upajo izraziti (ker jih je strah, da če bodo preglasni, da bodo oni prvi, ki bodo pri novem odpuščanju odpuščeni), postanejo zelo togi in konzervativni, razmišljajo ozko in pesimistično.
Zmanjšana produktivnost
Zaposleni so po odpuščanju bolj zaposleni z iskanjem informacij in razumevanjem njihovega novega okolja kot z opravljanjem delovnih nalog. Čeprav raziskave Brockenerja (1992, po Noer, 1998) kažejo, da zmeren strah pred izgubo službe do neke mere zvišuje produktivnost.
Hlaskanje za informacijami
Eden od glavnih načinov spoprijemanja z novo situacijo v organizaciji je hlaskanje za informacijami. Pogosto jim informacije iz formalnih virov niso dovolj, vsi spremljajo še informacije dane skozi medije. Zanašajo se tudi na govornice, več informacij skušajo dobiti tudi skozi razlago neverbalne komunikacije menedžmenta.
Obtoževanje drugih za nastalo krizno situacijo
Drugi zelo pomemben način spoprijemanja s spremembami v organizaciji po odpuščanju je iskanje krivca oz. pripisovanje krivde. Zaposleni pripisujejo krivdo menedžmentu, nižji nivoji menedžmenta pripisujejo krivdo višjim nivojem, najvišji nivoji menedžmenta pa pripisujejo krivdo zunanjim dejavnikom (slabemu gospodarstvu, konkurenci, spremembi zakonodaje...).
Iskanje pojasnil in opravičil za potrebnost odpuščanja
Gre za obrambni mehanizem, ki nastane predvsem pri tistih, ki so sodelovali pri izvajanju odpuščanja. Tako kadroviki, predstavniki za odnose z javnostmi, računovodje, odvetniki in drugi porabijo dosti časa in energije zato da bi sami sebi pojasnili in upravičili potrebnost odpuščanja.
Zanikanje
Noer pravi, da pri številnih organizacijah pride do hierarhičnega vzorca zanikanja. Višji kot je položaj posameznika v organizaciji, bolj prisoten je obrambni mehanizem zanikanja problematičnosti dejanske situacije.

Anderson (2001) navaja **še nekatere druge specifične strahove**, ki se lahko pojavijo pri zaposlenih po končanem odpuščanju, in so posledica spremenjene in nejasne situacije. To so strah:

- zaradi sprememb vodstva
- zaradi notranje reorganizacije
- pred povečanimi obremenitvami
- pred znižanjem plač in ukinjanjem bonitet
- pred spremembami v organizacijski kulturi
- ter težave s prilagajanjem spremenjeni delovni vlogi

Dosedanji rezultati moje raziskave kažejo na **dokaj veliko skladnost z ugotovitvami drugih avtorjev**. V podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi, je bilo čutiti prisotnost negotovosti glede tega, ali bo firma preživela ali ne. Kadroviki so poročali o negotovosti zaposlenih glede njihove prihodnosti, govorili so o zmanjšani pripadnosti, o organizacijskih težavah pri ponovnem vzpostavljanju delovnega procesa z manj zaposlenimi ipd. Zaposleni, ki so ostali, so se zavedali, da so lahko naslednji v novem valu odpuščanja. Upadli sta delovna motivacija in morala. Ponekod je bilo vzdušje destimulativno, iskalo se je krivice za slabo poslovanje in posledično odpuščanje. Ljudje, ki so obdržali zaposlitev, so bili prizadeti, nekateri so imeli občutke krivde.

Podjetja, zajeta v mojem raziskovalnem vzorcu, so na različen način pristopala k problematiki dvigovanja morale, izboljšanja organizacijske klime in predvsem produktivnosti načina dela.

Kot dobra praksa se je spet pokazala **izdatna komunikacija**. Dobro so ravnala podjetja, ki so tudi po končanem odpuščanju (ali med valovi) konstantno seznanjala zaposlene, da podjetje mora zmanjšati število zaposlenih, če želijo preživeti kot podjetje. Hkrati s tem so razlagala zaposlenim, ki so ostali v podjetju, da se morajo še bolj potruditi pri delu in tako ustvarjati priložnosti za morebitno ponovno zaposlitev bivših sodelavcev. Prav tako so jih sproti obveščali o trenutnih poslovnih rezultatih podjetja in o rezultatih pomoči sodelavcem (koliko jih je našlo svoje priložnosti s pomočjo podjetja). Zaposlenim, ki so ostali v podjetju so dokazovali, da se je uprava ves čas držala kriterijev, da ni bilo subjektivnega določanja presežkov in da je le manjši delež presežnih zaposlenih končal

v vrsti brezposelnih na Zavodu za zaposlovanje. Pomagale so tudi pisne celovite in konkretne informacije o pozitivnih učinkih sprejetih ukrepov ter zagotovitev socialne varnosti zaposlenim, ki so ostali v podjetju. Resnost namere podjetja, da obdrži preostale zaposlene, se je pokazala tudi skozi ponovno vlaganje v razvoj kadrov.

Nekateri **ukrepi za izboljšanje morale in povezanosti med zaposlenimi in menedžmentom** se niso obnesli: npr. prireditve raznih proslav in zakusk, saj so temu sledile reakcije ljudi v smislu: "Aha, za to je denar, za ljudi obdržat pa ga ni."

V dosti primerih **menedžment ni poskušal izboljšati situacije**, ampak so čakali, da se bodo stvari čez čas polegale in uredile same po sebi. V teh primerih so poročali o izboljšanju stanja, ko so začeli ponovno zaposlovati nove ljudi, neobremenjene s preteklostjo, kar naj bi ostalim zaposlenim dokazovalo, da gre v podjetju ponovno boljše. V enem od teh primerov je intervjuvana oseba povedala, da se še danes stanje v organizaciji ni povsem stabiliziralo ter da se še vedno čuti posledice odpuščanja v organizacijski klimi.

V primeru enega podjetja, zajetega v raziskavi, pa je vodstvo podjetja skušalo **dvigovati motivacijo z grožnjami o odpovedi pogodb**. Zaposleni v tej organizaciji so bili mnenja, da je morala v njihovem podjetju „na psu“.

Noer (1993) pravi, da če je postopek odpuščanja in kasnejšega vodenja ljudi po končanem odpuščanju neprimeren, lahko psihološke posledice pri zaposlenih, ki ostanejo v podjetju po odpuščanju, postanejo dolgoročne in lahko prerastejo v resignacijo, izčrpanost, depresijo, izgubo občutka kontrole nad situacijo in v čedalje večjo zamero do vodstva.

Pridobljena znanja in izkušnje za izboljšanje prakse na področju kolektivnih odpustov

Iz raziskave se vidi, da je hitrost ponovne vzpostavitve produktivnega načina dela v podjetju odvisna od same izvedbe procesa odpuščanja. Pri tem je pomembno, da je **razlog za odpuščanje trden in dobro poslovno utemeljen**. Ta razlog mora biti več kot samo zniževanje stroškov. Kredibilen poslovni razlog za odpuščanje naj bi bil povezan s pomembno spremembo v poslovni strategiji, ki jo nare-

kujejo pogoji na trgu. Zaposleni, ki bodo odpuščeni, in zaposleni, ki bodo ostali v podjetju, običajno razumejo in sprejmejo takšno odločitev menedžmenta, ker se jim zdi razlog utemeljen.

Drugič, zaposleni morajo imeti občutek, da je bil **proces odpuščanja izveden pravično**, na osnovi jasno izdelanih in objektivnih kriterijev. To je pogosto najtežji del odpuščanja. Ni namreč lahko izbrati, kdo bo odpuščen, pa čeprav zakon v osnovi predvideva kriterije.

Pri sestavljanju in izvajanju programa presežnih delavcev je v prvi vrsti nujno potrebno dobro sodelovanje med delodajalcem in delavskimi predstavništvi ter iskanje najbolj optimalnih rešitev za presežne delavce. Predvsem pa je pomemben konstruktiven pravni nasvet in pomoč pri podajanju in modificiranju predlogov za ukrepe preprečevanja kolektivnega odpuščanja ali omilitve škodljivih posledic odpuščanja večjega števila delavcev. Tesno sodelovanje med menedžmentom in svetom delavcev ter sindikati, le-tem omogoča tudi, da poglobljeno razumejo situacijo podjetja in s tem se tudi zmanjša možnost za potencialne konflikte oz. komunikacija boljše teče. Tega bi se morali zavedati obe strani.

Za dobro delovanje podjetja v času krize je nujno, da **formalna komunikacija vedno predhodni neformalni komunikaciji**, kar je včasih težko doseči, vendar ob primernem sodelovanju celotnega menedžmenta in dobrem predvidevanju celotnega dogajanja v naprej, povsem izvedljivo. Znanje o tem, kako se spoprijeti s slabo moralo, nizko motivacijo in zmanjšano produktivnostjo po končanem odpuščanju, ni dovolj razširjeno.

Poudariti pa je potrebno tudi **strateško vlogo kadrovske funkcije**, saj bi bilo možno v nekaterih podjetjih preprečiti kolektivno odpuščanje, če bi pravočasno načrtovali upravljanje s človeškimi viri in to upoštevali v strategijah razvoja podjetja.

Literatura

Anderson, P. (2001). *Study: Layoff survivors' lament*. CNN Career.

Noer, D. M. (1993). *Healing the Wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Greenhalgh, L.; Rosenblatt, Z. (1988). »Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity.« Objavljeno v sklopu *Readings in Organizational Decline*. Cameron, K. S.; Sutton, R. I.; Whetten, D. A. (1988), strani 291-303. Cambridge, MA: Ballinger.

Onton, J. (2002). *Restoring Employee Productivity After A Layoff*. California: Problem solved.