

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ALEKSANDRA GREGORC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROBLEM ODPUŠČANJA ZAPOSLENIH V SLOVENIJI
Z ETIČNEGA VIDIKA**

Ljubljana, december 2001

ALEKSANDRA GREGORC

IZJAVA

Študentka Aleksandra Gregorc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18. 12. 2001

Podpis:

KAZALO

UVOD	0
1. OPREDELITEV IN POMEN ETIKE IN MORALE	3
1.1. ETIKA.....	3
1.2. POSLOVNA ETIKA.....	4
1.3. MORALA	5
1.4. DRUŽBENA ODGOVORNOST	6
1.5. VISOKA CENA NEETIČNEGA OBNAŠANJA.....	6
2. ETIČNA OSVEŠČENOST VODILNIH V PODJETJU IN NJIHOV ODNOS DO ZAPOSLENIH	7
2.1. MANAGER	7
2.2. LASTNIK	10
3. ODPUŠČANJE ZAPOSLENIH	11
3.1. DOLOČITEV PRESEŽNEGA DELAVCA.....	11
3.2. NAČINI ODPUŠČANJA ZAPOSLENIH.....	13
3.2.1. PRISTOPI K ODPUŠČENEMU DELAVCU	13
3.3. POSTOPEK ODPUŠČANJA	15
3.3.1. PRED ODPUSTITVIJO.....	15
3.3.2. PRIPRAVA NA POGOVOR IN OBLIKOVANJE ODLOČITVE.....	16
3.3.3. SESTANEK	17
3.3.4. RAVNANJE PO ODPUSTITVI	19
3.4. PRAKSA (INTERVJU).....	20
3.5. POSEBNOSTI PRI ODPUŠČANJU.....	23
3.5.1. INVALIDI	24
3.5.2. ŽENSKES	24
3.5.3. ZAKONSKA UREDITEV	25
4. PROBLEMATIKA ODPUŠČANJA V SLOVENIJI	27
4.1. PRIMERI ODPUŠČANJA V SLOVENIJI LETA 2000	27
4.1.1. METALNA, MARIBOR	27
4.1.2. EMONA MERKUR.....	28
4.1.3. ODPUŠČANJE V JAVNI UPRAVI.....	29
4.1.4. DRUGI PRIMERI.....	30
4.2. REGIONALNI VIDIK ODPUŠČANJA ZAPOSLENIH.....	32
4.2.1. OSREDNJA SLOVENIJA (LJUBLJANA Z OKOLICO).....	33
4.2.2. ŠTAJERSKA	33
4.2.3. GORENJSKA	34
4.2.4. KOROŠKA	34
4.2.5. DOLENJSKA.....	35
4.2.6. OCENA TRENUTNIH RAZMER.....	35
5. ZAPOSLENOST, SLOVENIJA IN EUROPSKA UNIJA	38
SKLEP	40
LITERATURA IN VIRI	42

UVOD

Odpuščanje zaposlenih je množičen pojav, ki postaja po letu 1980 vedno pomembnejši. Predvsem v razvitih kapitalističnih državah, v katerih igra glavno vlogo pri odločanju podjetij dobiček, je postal ta pojav eden večjih socialnih in ekonomskih problemov. Posamični odpusti so posledica slabih delovnih rezultatov delavcev, do množičnih prihaja zaradi reorganizacij, pogosto ob združitvah podjetij, ki povzročijo zmanjšanje števila delovnih mest. Odpuščanje zaposlenih je v poslovnem svetu pomembna tema. Če se tega problema lotimo pravilno, bomo ublažili nastalo nezadovoljstvo in motnje v delovnem procesu, če se ga lotimo napačno in agresivno, lahko kršimo predpise, ogrozimo podobo, ugled podjetja in nepotrebno prizadenemo odpuščene delavce.

Prehod iz socialističnega v tržno gospodarstvo, obdobje tranzicije, je v Slovenijo prineslo več pojavov neupoštevanja zakonov in človekovih pravic, zlasti ob razpadu velikih družbenih podjetij, kar je imelo za posledico množično odpuščanje zaposlenih. Razmere se še niso umirile in problem odpuščanja je danes prisoten v Sloveniji, podobno kot v svetu, kjer je ta problem zaradi recesije in zapletov po terorističnem napadu 11. septembra 2001 postal še vidnejši. Tematika je zelo aktualna in predstavlja velik problem poslovne etike, zato sem jo tudi izbrala. Namen tega dela je predstavitev problema odpuščanja v Sloveniji.

Prehod v nov gospodarski sistem nam je prinesel vsakdanja soočanja z različnimi problemi, pri čemer je v ospredje vse bolj prihajala njihova etična plat. Poslovna etika nam ne ponuja napotkov, kako ravnati v konkurenčnem okolju v vsakem posamičnem primeru, kjer so menedžerji predvsem prepuščeni lastni presoji, nudi pa nam temeljna sodila za lažje odločanje ter smiseln postopek odločanja. Vsekakor je pri problemu odpuščanja potrebno upoštevati vidik etike, saj je velikokrat odpust povezan z menedžerjevim oziroma lastnikovim etičnim pogledom na problem. V prvem delu sem pojasnila ključne pojme etike, poslovne etike, morale, družbene odgovornosti in posledice neetičnega obnašanja ter prikazala nujnost upoštevanja in poznavanja etike pri poslovanju in reševanju problema odpuščanja zaposlenih.

V drugem delu sem prikazala, kakšen je običajno menedžerjev in lastnikov pogled na etične probleme. V analizo sem vključila predvsem njihov odnos do zaposlenih, saj so oni tisti, ki se odločijo za odpuščanje. V manjših podjetjih ponavadi lastnik sam opravlja vse funkcije v podjetju in je zato edina pristojna oseba, ki lahko odpusti zaposlenega. V velikih korporacijah sta funkciji upravljanja in ravnanja ločeni. Odpuščanje zaposlenih je vidik uresničevanja ekonomskega motiva lastnikov, kot njihovi »agenti« ga izvajajo menedžerji, odgovorni za zaposlovanje in odpuščanje.

V nadaljevanju sem prikazala različne načine in pristope odpuščanja, ki jih menedžerji v praksi največkrat uporabljajo, ter pojasnila, kakšen je pravilen pristop in kakšen je primeren postopek pred, med in po odpustitvi. Menedžer se mora na odpustitev zaposlenega dobro pripraviti, saj ta odločitev močno vpliva na psihično stanje odpuščenega. Odpustitev zaposlenega z delovnega mesta predstavlja za človeka velik psihološki nemir in stres. Kot problem je uvrščena visoko na lestvici življenjskih problemov, takoj za smrtjo zakonca, razvezo, ločenim življenjem zakoncev, zaporom, smrtjo bližnjega, poroko ali boleznijo. V takem položaju so reakcije odpuščenih različne, zato mora biti tudi sam vodja pripravljen na vse možnosti in se pravilno odzvati nanje. Kako to zgleda v praksi, je razvidno iz intervjuja, opravljenega z direktorjem delniške družbe in direktorjem družbe z omejeno odgovornostjo. Ugotovila sem, kakšen je njun pogled na to temo, in v kolikšni meri je zastopana etičnost pri odločanju. Ugotovitve temeljijo predvsem na razlikah med manjšim in večjim podjetjem.

Določene skupine zaposlenih naj bi bile zakonsko varovane in jih delodajalec ne bi smel odpustiti. Vendar praksa kaže drugače. Eden izmed trenutno najbolj perečih problemov se kaže v odpuščanju oziroma nezaposlovanju mladih žensk. Po zakonu naj bi bile noseče ženske zaščitene pred možnostjo odpustitve, vendar analize odpuščanja v Sloveniji kažejo, da je to eden izmed najpogostejših vzrokov za odpustitev. O tem problemu ne slišimo veliko, vendar raziskave kažejo na nekatere pomanjkljivosti ravnanja delodajalcev, ki so skrite očem javnosti. Zaradi številnih kršitev v praksi sem vključila v delo tudi zakonsko ureditev področja delovnih razmerij.

V četrtem delu sem prikazala problem odpuščanja v praksi. Na primerih sem skušala prikazati ravnanje slovenskih podjetij, načine odpustitve in težave, ki se ob tem pojavljajo. Pri preučitvi problema sem si za izhodišče izbrala slovenska podjetja v letu 2000. Za boljši pregled dogajanja v Sloveniji sem ta problem prikazala regionalno, saj se okoliščine precej razlikujejo.

V zadnjem delu sem predstavila prihodnost Slovenije ob vključitvi v Evropsko unijo in razmere po nekaterih članicah te unije.

1. OPREDELITEV IN POMEN ETIKE IN MORALE

Pri obravnavanju problema odpuščanja zaposlenih ne moremo mimo vključevanja etike. Upoštevanje etičnosti je danes ena izmed najbolj obravnavanih družbenih tem. Družba pripisuje vedno večji pomen etični pravi pri reševanju družbenih, gospodarskih in podjetniških problemov. Tako ima tudi pri vse večjem problemu odpuščanja močno vlogo etika. Od tega, koliko menedžerji oziroma lastniki v podjetju upoštevajo etični vidik, je lahko odvisna usoda mnogih zaposlenih.

1.1. ETIKA

Beseda etika izhaja iz grščine (gr. ethos = običaj, ethikos = moralen, značajan) in je dandanes oznaka za filozofsko disciplino, ki proučuje cilje in smisel moralnih hotenj, temeljne kriterije za vrednotenje moralnih dejanj, pa tudi splošno zasnovanost in izvor morale (Filipović, 1989, str. 120). Kot panoga se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Vprašanja o etiki si je zastavljala večina filozofov in drugih mislecev v preteklosti, sedanjost pa nam prinaša številne dileme, vprašanja in probleme, povezane s tem izrazom.

Etika je znanost, ki proučuje moralo, moralna načela in moralne odločitve, pa tudi racionalna sodila oziroma norme in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. S tega vidika je poslovna morala zbir normativnih pravil za odločanje, ki so zapisana v kodeksih in standardih. Ta narekujejo, kako naj poslovnež ukrepa, kadar gre za koristi, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacije. Etika nam omogoča sodbe o pravilnosti oziroma nepravilnosti neke odločitve. Kot kriterij za presojo obnašanja ljudi uporablja vrednote. Namen je odkrivanje tako pravil, ki naj bi vodila človekova dejanja, kot tudi koristi, ki se jih spleča v življenju doseči (Tavčar, 1994, str. 136).

Gre torej za disciplino, ki hoče pojasniti, zakaj hoče posameznik storiti nekaj dobrega, družbeno sprejemljivega oziroma zakaj tega noče storiti. Pri uresničevanju in vključevanju etike v podjetje se najpogosteje uporablja etični kodeks, ki opisuje sestavo splošnih vrednot in pravil, ki naj bi jih spoštovali zaposleni v organizaciji in hkrati pomaga pri reševanju etičnih problemov v podjetju. V njem so določeni vzorci obnašanja, ki niso zaželeni ali so celo prepovedani, podane pa so tudi smernice za pravilno obnašanje in etično odločanje. Etični kodeksi nam lahko pomagajo k pravilnemu ravnanju in s tem zmanjšajo napake pri poslovanju.

Osnovno vprašanje, s katerim se ukvarja etika, je torej vprašanje, kaj je dobro, kaj slabo, kaj moralno in kaj nemoralno. Prinaša nam presoje o etičnosti, pravilnosti in nepravilnosti kakega dejanja in odločitve. V vsakem posamezniku obstaja osnovno

etično spoznanje in dajanje prednosti dobremu ali slabemu in tega nobena institucija ne more prisilno vsiliti ljudem.

1.2. POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika, ki jo nekateri imenujejo tudi etika menedžmenta, je ožje, aplikativno področje etike, ki obravnava načela o dobrem in zlem in kot veja filozofije etike obravnava kakovost odločitev menedžmenta glede na vrednote udeležencev (Madič, 1997, str. 23). Gre za sklop načel, pravil, vrednot in misli, kakšno naj bi bilo ravnanje v poslovnih odnosih. Med moralnimi načeli, ki jih vključuje poslovna etika, so načela pravičnosti, poštenosti, dobronamernosti in neškodljivosti (Stahl, 1997, str. 29). Poslovna etika obravnava kakovost odločanja menedžerjev glede na vrednote udeležencev.

Etika se v splošnem ukvarja z vprašanjem, kaj naj delamo. S tem se ukvarja tudi poslovna etika, ki skuša najti odgovor na to isto vprašanje v poslovnem svetu. Gre torej za nekakšno orientacijo, kaj in kako naj delujemo v okviru poslovanja in je lahko dragocen pripomoček, če se ga seveda zavedamo in ga upoštevamo. Glavni **namen oziroma cilj poslovne etike** je, da preverja, kako podjetje deluje v vsakdanjih aktivnostih - kako ravna s svojimi zaposlenimi, s svojimi potrošniki, kako oblikuje in oglašuje svoje izdelke, kako izpolnjuje pogodbe, sprejema in deli krivdo oziroma odgovornost - vse to so ključni dejavniki, po katerih se presoja, ali je poslovanje podjetja etično ali ne.

Etika in problemi, povezani z njo, so prisotni tudi v **Sloveniji**. Vprašati se moramo, kako se z njimi spopadati. Poslovna etika pomaga ovrednotiti cilje poslovanja podjetja. Če pravilno razumemo in uporabljamo načela poslovne etike, potem to ni protipodjetniško naravnano, pač pa družbeno sprejemljivo, pošteno poslovanje, nujno za sodobno tržno družbo.

Dolgo časa je veljalo pravilo nevmešavanja etike v poslovni svet. Šele v zadnjih dveh desetletjih se je začelo izpodbijati tradicionalno prepričanje, da ima poslovanje svoja lastna pravila in zakone, da etični koncepti ne spadajo v poslovno okolje in da zavzema prvo in hkrati najpomembnejše mesto profitni motiv, ker dobiček najbolj prispeva k družbeni blaginji. Najpomembnejše smernice zadnjih 10 let so pozornost usmerile na poslovno etiko in pokazale, da je v poslovanju včasih zanemarjena. Potrošništvo, socialna odgovornost, demografske spremembe, privatizacija, globalni trgi, recesija, varstvo okolja, teorije poslovanja in drugi pristopi so začeli oblikovati bolj kritično zavest javnosti glede poslovanja in potrebo po spoštovanju in upoštevanju poslovne etike. Poslovna etika se nanaša na širok spekter problemov, povezanih z družbeno odgovornostjo, na razmerja med posamezniki in med podjetji.

Kaj je moralno in kaj ne, je v veliki meri določeno s **petimi viri poslovne etike** (Steiner & Steiner, 1994, str. 186-194). Prvi je *genetska dediščina*, kar pomeni, da geni človeka vplivajo na to, kako bo ravnal v določenih situacijah. Kot drug dejavnik vpliva na človeka *religija*, predvsem gre za primes upoštevanja krščanske tradicije božjih zapovedi in upoštevanje zlatega pravila: »Ne stori drugemu tistega, česar ne želiš, da bi drugi storili tebi«. Tudi *filozofija* je eden izmed virov poslovne etike, saj je že Aristotel razlagal dileme moralnosti dejanj. *Kultura* se je skozi različna časovna obdobja spreminjala in hkrati z njo so se spreminjali etični pogledi, vedno pomembnejša pa je postajala družbena odgovornost. Pomembna je predvsem zaradi določanja vrednot in postavljanja niza etičnih načel. Kot zadnji vir lahko omenimo še *pravni sistem*, ki postavlja v ospredje zakone, ki predstavljajo minimalno raven pri sprejemanju moralnih odločitev. Poleg naštetih virov zagotovo predstavlja močan vpliv pri odločanju osebnost človeka, saj ima vsakdo izmed nas izoblikovano lestvico vrednot, po kateri uravnavamo svoje vedenje. Vrednote posameznika so pogojene z vrednotami, ki se nanašajo na določeno družbo v določenem času in prostoru, vendar tudi z družinsko vzgojo in osebno spoznavno zmožnostjo.

1.3. MORALA

Morala (lat. mos = običaj, mores = vladanje, moralis = moralen) je ena od oblik družbenozgodovinskega človeškega obstanka in se je kot taka skozi čas spreminjala v svojem obsegu in vsebini ter se razlikovala v različnih zgodovinskih obdobjih, plemenih, narodih, razredih, skupnostih, itd. Morala vsebuje določene običaje, predpise, pravila, smernice, norme, kategorije, ideale, itd. (Filipović, 1998, str. 216). Je torej seštevek načel oziroma pravil obnašanja, ki služijo za vrednotenje vedenja z vidika, ali je dobro ali slabo, je skupek družbenih norm, načel in običajev. **Moralne norme** so nenapisana pravila, ki jih družba oblikuje skozi določena obdobja in po katerih se vsi ravnamo. Če jih ne upoštevamo ali jih prekoračimo, nas družba sama izloči oziroma označi za neetične.

V praksi ljudje pogosto enačijo etiko z moralo, kar je napačno. Zamenjevanje izhaja zaradi enakopomenskih besed grškega oziroma latinskega izvora. To enačenje je splošno uveljavljeno in le težko ju je popolnoma razločiti. Etika je namreč širši pojem od morale. Etika je veda o morali, ki proučuje moralna vodila in ravnanje. Gre za slabo vest posameznika, ki ga bolj učinkovito odvrča od nezaželenih in nepravilnih dejanj kot katerakoli zapoved zunanjih dejavnikov, vendar samo, če je ponotranjena in jo oseba osvoji. V grobem bi lahko rekli, da morala zapoveduje tisto, kar je dobro in družbeno zaželeno in prepoveduje tisto, kar je slabo oziroma družbeno nezaželeno. Morale se človek nauči iz lastnih izkušenj, ko vidi, kaj je za njegov obstoj dobro ali nujno. Družba namreč s svojim vrednotenjem posameznikovih aktivnosti tudi vpliva nanje.

Morala določa obnašanje in odnos ljudi do družbe, družine in do samega sebe. Z vidika javnosti in okolja je prva varovalna kontrola morala, nato ji sledi etika. Skrajna omejitev, ki je seveda ne smemo prestopiti, je zakon, ki je temeljno, vendar ne edino, vodilo pri etičnem odločanju. Zakoni povzemajo mnoga etična stališča, odražajo javno obravnavanje o moralnosti v poslovanju, obsegajo jasno opredeljena pravila, ki so uporabna v mnogih etičnih odločitvah, predstavljajo soglasje, ki je nastalo po obsežnih izkušnjah in dolgotrajnem tehtanju.

1.4. DRUŽBENA ODGOVORNOST

V današnjem poslovanju mora podjetje kot gospodarska celica upoštevati poleg pravne in ekonomske tudi družbeno odgovornost. Tako ima odgovornost do zunanjega okolja, v katero spadajo poslovni partnerji, konkurenti in kupci, ter do notranjega okolja, kamor spadajo menedžerji, lastniki, nadzorni svet in vsi zaposleni v podjetju.

Koncept družbene odgovornosti se pogosto enači s konceptom poslovne etike. Koncepta sta si dejansko zelo podobna, le da se družbena odgovornost podjetja bolj kaže v odnosu podjetja do celotne družbe, poslovna etika pa se vključuje tudi odnos do drugih organizacij, odnos do interesnih skupin v podjetju in odnos do lastnih vrednot odločevalca. Pri poslovni etiki igra močno vlogo osebnost, dojemanje ter vedenje odločevalca.

1.5. VISOKA CENA NEETIČNEGA OBNAŠANJA

Eno od meril vrednosti poslovne etike v poslovanju je škoda, ki jo povzroči njeno nezadostno upoštevanje. Pomanjkanje poslovne etike je lahko za podjetje pogubno. Neetično ravnanje lahko prinese le kratkoročni uspeh in nikakor ne dolgoročnega, zato velja, da brez dobre etike ni uspešnega poslovanja. Večina velikih neuspehov in izgub v zadnjih časih je bila posledica neetičnega vodenja.

Če podjetje zanemarja, napačno razume ali celo ignorira zahteve poslovne etike, bo zelo težko povečevalo dolgoročno vrednost podjetja. S podjetjem, ki laže, zavaja, goljufa, krade in ne izpolnjuje obljub, je težko in nevhvaležno poslovati. Če podjetje nekorektno oziroma nepravično ravna s svojimi strankami, s svojimi zaposlenimi in z dobavitelji, jih bo zelo težko obdržalo. Prvi se bodo umaknili potrošniki, ki so glavni vir prihodkov podjetja, z njimi bodo odšli tudi zaposleni in najboljši dobavitelji.

Pomanjkljivosti neetičnega obnašanja ali nerazumevanja poslovne etike se kažejo že na kratki rok. Gre predvsem za pogoste napake, hitro krčenje poslov, hitro menjavanje strank in dobaviteljev, pogoste bolezenske odsotnosti zaposlenih, zaskrbljenost, nizko

produktivnost, slabo delovno moralo. Navadno se zaradi neetičnega ravnanja podjetja pojavi tudi nezadovoljstvo delničarjev. Če namreč ignoriramo etične dileme, se s tem ne izognemo nastalemu problemu, temveč ga le še bolj poglobimo in se moramo z njim slej kot prej soočiti in poiskati ustrezen rešitev.

Bistvena težava pri obravnavanju etike se nahaja v razumevanju in poznavanju poslovne etike pri vodstvu. Od podjetja se namreč večkrat pričakuje, da bo pomagalo pri dobrodelnih akcijah, zagotavljalo socialno blaginjo in varnost ter podpiralo druga javna področja. Da bi podjetje delovalo etično in se izognilo večjim napakam v ravnanju po moralni, ekonomski in zakonski plati, je nujno pravilno razumevanje poslovne etike. Predstavitve pojma etike je pri obravnavi problema odpuščanja pomembna predvsem zato, da lahko v nadaljevanju prikažem, kakšen je etični pogled menedžerjev in lastnikov glede odpustitve. Oni so namreč tisti, ki storijo ta korak in od njih je odvisna naša zaposlitev.

2. ETIČNA OSVEŠČENOST VODILNIH V PODJETJU IN NJIHOV ODNOS DO ZAPOSLENIH

Vse do srednjih letih 19. stoletja so večinoma delovala majhna podjetja, kjer so lastniki delali skupaj z delavci. Naraščajoča industrija je v poznih letih 19. stoletja vodila do povečanja mehanizacije in ločevanja med delavci in menedžerji. Glavni cilj je postal povečanje dobička oziroma znižanje stroškov, kar so dosegli s kontrolo nad delavci in z znižanjem plač.

Udeleženci v podjetju so vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo interese pri poslovanju podjetja in lahko vplivajo nanj. Udeleženci so notranji (lastniki, zaposleni) in zunanji (konkurenti, kupci, dobavitelji). Interesi odražajo potrebe, pričakovanja in želje udeležencev. Odločitve menedžerjev, ki naj bi služile interesom lastnikov, morajo biti strokovno in etično primerne. Strokovne odločitve služijo predvsem gospodarjenju podjetja, to je učinkovitost in uspešnost pri doseganju ciljev. Etične odločitve temeljijo predvsem na vrednotah odločevalcev, torej menedžerjev in lastnikov.

2.1. MENEDŽER

Kadar govorimo o menedžerjih, govorimo o skupini zaposlenih, ki opravlja najodgovornejše naloge v podjetju in lahko tako bistveno pripomore k uveljavitvi učinkovitejšega in uspešnejšega gospodarjenja v podjetju. Menedžerji so najbolj odgovorni za poslovne uspehe in neuspehe podjetja.

Menedžment je dejavnost, ki celovito obvladuje delovanje vseh funkcij in delov podjetja. Menedžment je organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v podjetju oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Gre v bistvu za usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Menedžment lahko opredelimo tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na različnih področjih poslovanja podjetja. Reševanje problemov je ključna zadeva menedžmenta, ker nastopa v vseh njegovih nalogah in dejavnostih (Možina, 1994, str. 16).

Za menedžerje sta etika in morala pomembni sestavini politike organizacije, saj sta tesno povezani s podobo in filozofijo podjetja, z usklajevanjem interesov udeležencev in s prepričanjem o podjetju, iz katerega rastejo zamisli, poslanstvo in cilji. Pomembno je predvsem to, da odločitve menedžerjev vodijo v dolgoročno uspešnost podjetja in da so strokovno pravilne in etično dobre. Etičnost odločitev je pomembna v odnosih med menedžerji in lastniki, med menedžerji in zaposlenimi, menedžerji in poslovnimi partnerji ter konkurenti in ostalimi subjekti.

Moralne dileme menedžerjev ne zadevajo le vprašanja, ali ravnajo v skladu z interesi lastnikov, temveč ali je odločanje združljivo z moralo do drugih udeležencev v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Vloga vodilnih skupin v podjetju je zelo pomembna pri vključevanju etičnega vidika v poslovanje. Vodilna skupina v sodobnih korporacijah v svetu sestoji iz vodilnih menedžerjev in predstavnikov delničarjev (upravni odbor). Njihovo delovanje je odvisno od vrste predpostavk, na primer od moralnega in etičnega razvoja posameznika, njegovega položaja v podjetju, prevladujočih vrednot, kulture in splošne družbene miselnosti, itd.

Vodstvo - menedžerji imajo veliko moči nad sodelavci, ne le tiste, ki jim jo omogoča položaj ter razpolaganje z resursi organizacije, temveč tudi osebne moči in znanja. Obilica moči pomeni, da menedžerji izdatno vplivajo na sodelavce, marsikdaj v navzkrižju s sodelavčevimi interesi, vrednotami in smotri. Moč poraja odgovornost, ki zadeva tako osebno uspešnost kot tudi vrsto pravic in osebno dostojanstvo sodelavcev (Tavčar, 1994, str. 351).

Menedžment je odgovoren delavcem, ki jih zaposluje. Zagotoviti jim mora ustrezne pogoje dela, biti mora pravičen do njih in jih ne sme ločevati po spolu, rasi, verskem prepričanju ali po kakršnem koli drugem diskriminacijskem kriteriju. Po drugi strani so tudi zaposleni odgovorni za delo, ki ga opravljajo in za katerega so plačani. Iz moralnega vidika delo ne sme terjati od delavca, da opravi kaj nezakonitega ali neetičnega. Vsako odločitev je moč preveriti, ali je zakonita, nepristranska in v skladu z občutkom posameznika o tem, kaj je prav in kaj narobe.

Na podlagi raziskav so ugotovili, da čutijo menedžerji največjo odgovornost do podjetja, nato do lastnikov, precej manj do zaposlenih. Zaposleni si pri nas namreč ne

upajo preveč, saj so veseli, da imajo delovno mesto. V ZDA, kjer so tožbe proti delodajalcem pogoste, mora menedžer bistveno bolj paziti, kakšen je njegov odnos do vsakega zaposlenega.

Tabela 1: Razvrstitev vrednot po mnenju menedžerjev

1	Uspešnost podjetja (R&R)
2	Poštenost, pravičnost, odgovornost
3	Skrb za potrošnike
4	Skrb za zaposlene
5	Skrb za naravno okolje
6	Čim večji dobiček
7	Skrb za lastnike
8	Vstop podjetja na tuje trge
9	Ustvarjanje bogastva

Vir: Glas, 2000.

Glede na rezultate v tabeli 1 vidimo, da je skrb za zaposlene na sorazmerno visokem četrtem mestu, vendar je vprašanje, ali je v praksi dejansko cilj večjega dobička za skrbjo za zaposlene. Cilji menedžerjev se precej spreminjajo, zlasti v procesu preobrazbe. V prvi polovici devetdesetih je bil cilj podjetij preživetje in zato predvsem zniževanje stroškov ter tako krčenje zaposlenosti. V drugi polovici devetdesetih so se oblikovali predvsem zgoraj navedeni cilji, ki bolje sprejemajo zaposlene.

Odgovornost menedžmenta se torej kaže v odgovornosti do:

- ◆ Upravnega odbora, ki mora biti obveščen o finančnem položaju podjetja, o odločitvah vodstva, o zmagah in porazih.
- ◆ Delničarjev, za učinkovito in pošteno vodenje podjetja.
- ◆ Delavcev v podjetju, za zagotovitev ustreznih delovnih pogojev in enotnem, nediskriminacijskem obravnavanju. Delavci so odgovorni za delo, za katero so plačani. Z moralnega vidika pa delo ne bi smelo terjati od delavca, da prekrši zakon ali naredi nekaj neetičnega. Maksimiziranje dobička ne sme imeti prednosti pred moralnimi in zakonskimi dolžnostmi podjetja.
- ◆ Javnosti (države), ker mora zagotoviti zakonitost poslovanja.

Temeljna naloga menedžerja je odločanje, ki mora biti strokovno pravilno in etično dobro. Strokovno plat lahko menedžer pridobi z izobraževanjem, težje pa razvije etični vidik odločanja, če nanj ni dovolj pozoren.

2.2. LASTNIK

Funkcijo ravnanja je treba ločiti od funkcije upravljanja. Upravljanje izvaja lastnik, ki ponavadi nima neposrednih delovnih nalog v podjetju. Ravnatelj poleg zastopanja skupne naloge izvede tudi iniciativno zamišljanje, izoblikovanje in razčlenitev naloge (Lipovec, 1987, str. 137). Upravljanje je usklajevanje in odločanje povezano z lastništvom, ravnanje predstavlja menedžment in ni povezano z lastništvom.

Poslovna etika v notranjem okolju podjetja zadeva odločitve in delovanje vseh zaposlenih. Na prvem mestu je morala oziroma etično vedenje do lastnikov podjetja. V večjih podjetjih to obveznost in odgovornost nosi *upravni odbor*, ki je pravni zastopnik delničarjev in lastnikov podjetja. Delovanje vseh zaposlenih je odvisno tako od menedžerjev, ker predstavljajo v podjetju avtoriteto, kot tudi od lastnikov, saj so oboji pristojna za odločanje. Zlasti za sodobno ameriško gospodarstvo so značilne velike korporacije, kjer sta funkciji ravnateljstva in upravljanja ločeni. Posle vodijo menedžerji, ki delajo na račun in v imenu lastnikov (delničarjev).

Pri uvajanju poslovne etike v poslovanje imajo pomembno vlogo menedžerji in lastniki podjetja, saj ti oblikujejo politiko podjetja, določajo pravilnike, etične kodekse. Kako bodo uvedli poslovno etiko, je odvisno od moralnega pogleda posameznika, njegovega položaja v podjetju in načinov razmišljanja. Tako menedžerji kot lastniki morajo spoznati znake etičnega problema, saj so osebe, ki odločajo o odpustitvi zaposlenega. Kako lahko ugotovimo, ali smo vpleteni v etično situacijo oziroma konflikt, lahko spoznamo po sledečih korakih (Wood, 1994, str. 270):

- a) Ali bo kdo v tej situaciji prizadet? Posameznika lahko prizadenemo fizično, psihično, finančno ali čustveno. Etični problem nastane, če lahko ljudje izgubijo svojo investicijo, lastnino ali delo, če ravnanje slabo vpliva na dobro ime osebe.
- b) Ali je bil kdo manipuliran? To se lahko zgodi v primeru, če nadrejeni od podrejenega zahteva neetično dejanje.
- c) Ali je kaj nelegalnega, nezakonitega? To je na primer utaja davka.
- d) Ali se zdi zaposlenemu kaj narobe? Morda ni nič nelegalnega v določeni situaciji, a se vseeno zdi nekaj narobe. Počuti se lahko nezadovoljnega, vendar ne ve, zakaj.
- e) Ali je osebi kdo drug povedal za etični problem? Včasih ne moremo zaznati problema sami, vendar nas drugi opozorijo nanj.
- f) Ali je vodjo sram povedati svojim najbližjim, da je vpleten v ta primer?
- g) Ali je rezultat negativen ali pozitiven?
- h) Ali ima delavec pravico odločanja o ravnanju v tej situaciji?
- i) Ali delavec zanika, da se izogiba oblikovanju stališč v dani situaciji?

To so vprašanja, na katera si morajo odgovoriti tako menedžerji kot lastniki, ko se soočajo z odpustitvijo delavca. Seveda je to odvisno tudi od osebnosti vodje in

njegovega pogleda na etiko. Nekateri menedžerji skušajo na čim lažji in mirnejši način opraviti s čustveno prizadetim zaposlenim, mu skušajo pomagati ali vsaj ublažiti nastalo situacijo, drugi brez ovinkarjenja in na trd način dajo odpoved zaposlenemu. Takšni menedžerji so etično neosveščeni in se namerno ali nenamerno ne zavedajo nepravilnosti takega dejanja. Vsekakor tak pristop prizadane v prvi vrsti zaposlenega, kasneje pa tudi podjetje, saj takšno neetično podjetje v današnji družbi ne more dolgoročno obstajati. Pravico do odpustitve delavca imajo tako menedžerji kot lastniki, kakšne pristope pri tem največkrat uporabljajo, sem opisala v naslednjem poglavju.

3. ODPUŠČANJE ZAPOSLENIH

V delu sem prikazala običajen potek in načine odpuščanja. Ti so pogosto nepravilni, zato sem opisala, kakšen je pravilen pristop in celoten potek odpuščanja. Hkrati nam analiza daje smernice za nadaljnjo raziskavo ravnanja slovenskih podjetij.

V času novih ekonomskih razmerij številni zaposleni izgubljajo zaposlitev, delodajalci marsikdaj ne spoštujejo zakonov in kolektivnih pogodb, ki zagotavljajo pravice delavca. Zaposlenemu nikakor ni zagotovljena trajnost njegove zaposlitve, saj delavcu lahko preneha delovno razmerje zaradi najrazličnejših vzrokov na njegovi ali delodajalčevi strani.

3.1. DOLOČITEV PRESEŽNEGA DELAVCA

Prenehanje potreb po delavcih lahko obravnavamo iz različnih vidikov: glede na dobo prenehanja delovnega razmerja, glede na število odpustitev in glede na način odpustitev. Glede na trajanje prenehanja potreb po delavcih ločimo: trajno presežne delavce, če preneha potreba po delavcu za obdobje več kot 6 mesecev. Odločitev o prenehanju delovnega razmerja sprejme direktor, vendar mora upoštevati tudi posebne kategorije delavcev, ki jim ne more prenehati delovno razmerje na primer: invalidom; starejšim delavcem, ki jim manjka le nekaj let do upokojitve; delavcem z manj kot enim letom delovne dobe; delavcem, katerega zakonec je kot nezaposlen prijavljen na zavodu za zaposlovanje; delavkam samohranilkam z majhnim otrokom; delavcem, katerega zakonec je v drugi organizaciji z dokončnim sklepom določen kot presežek. Za začasno presežne delavce gre, če prenehajo potrebe po delavcu za obdobje manj kot 6 mesecev. Tem delavcem po zakonu ne more prenehati delovno razmerje, pač pa imajo le omejene pravice iz delovnega razmerja. Delodajalec ima pri tem na voljo več vrst ukrepov (razporeditev na drugo delovno mesto, k drugemu delodajalcu, prekvalifikacija delavca, čakanje na delo, skrajšan delavnik). Sklep o prenehanju delovnega razmerja mora poleg izreka vsebovati tudi obrazložen razlog za

prenehanje delovnega razmerja in pravni pouk o pravici do ugovora. Direktor mora upoštevati delavčevo prednostno pravico pri sklenitvi delovnega razmerja, če delodajalec v roku enega leta zaposluje nove delavce.

Prenehanje delovnega razmerja lahko nastopi po volji ali krivdi delavca (pisna odpoved s strani delavca, pisni sporazum z delodajalcem o prenehanju, ugotovitev, da delavec ne dosega pričakovanih rezultatov dela, neopravičena odsotnost z dela pet dni zaporedoma) ali pa nastopi brez njegove volje ali krivde (stečaj podjetja, trajno prenehanje potrebe po delavcu, odpustitev).

Zakon o delovnih razmerjih obravnava presežke kot prenehanje potrebe po delavcu zaradi nujnih operativnih razlogov pri delodajalcu. Sem štejemo ekonomske, tehnološke, organizacijske in strukturne razloge, ki prispevajo k večji učinkovitosti delodajalca. Če postane trajno nepotrebno delo več kot enega delavca, je presežnega delavca potrebno določiti skladno z veljavnimi kriteriji. Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti podrobneje določa kriterije za določitev presežkov in njihov vrstni red. Presežni delavec se ugotavlja tako, da se v isto kategorijo uvrstijo vsi delavci, ki delajo na takih delovnih mestih, da jih je mogoče medsebojno prerazporejati v skladu z zakonom. Prvi kriterij za ohranitev zaposlitve je *doseganje delovnih rezultatov*. Ta pogoj se lahko uporabi le, če so merila za ugotavljanje dosežkov določena vnaprej in so se uporabljala najmanj zadnjih šest mesecev pred sprejemom programa razreševanja presežnih delavcev. V primeru, če delavci dosegajo enake delovne rezultate, ali v primeru neizdelanih meril, je potrebno upoštevati *strokovno izobrazbo delavca* oziroma usposobljenost za delo. V primeru enake delovne uspešnosti obdrži delovno mesto tisti delavec, ki ima višjo izobrazbo. Kot tretji kriterij, ki ravno tako pride v poštev pri enaki delovni storilnosti, mora odpustitelj upoštevati *delovne izkušnje* pri enakih ali sorodnih delih. Četrto merilo je upoštevanje *delovne dobe* pri delodajalcu, ki ugotavlja presežke. Peti kriterij je *zdravstveno stanje* delavca. Prednost imajo delavci s slabšim zdravstvenim stanjem oziroma delavci, ki so zboleli za poklicno boleznijo, med temi pa tisti delavci, ki so utrpeli poškodbe pri delu. Šesti kriterij je predvideno *socialno stanje* zaposlenega. Prednost imajo tisti s slabšim socialnim stanjem, na podlagi dohodka na družinskega člana, številom nepreskrbljenih otrok, zaposlenost družinskih članov, premoženjsko stanje zakonca, itd. Določanje presežkov glede na dane kriterije lahko točno določimo glede na vrednost posameznega kriterija prikazano v *prilogi 1*.

Navedene kriterije je možno uporabiti le po metodi izključevanja, razen če ni s kolektivno pogodbo določena metoda kumulative, po kateri ima največjo težo kriterij delovne uspešnosti (praviloma 50 odstotkov), teža vsakega naslednjega kriterija pa je manjša praviloma za polovico. Pri določanju presežnih delavcev morajo biti delodajalci zelo pozorni tudi na »varovane« kategorije, saj določenim delavcem na opisani način ne more prenehati delovno razmerje (Bavec, 2001, str. 107).

3.2. NAČINI ODPUŠČANJA ZAPOSLENIH

Vprašanje, ki se največkrat poraja menedžerjem, ko morajo odpustiti zaposlenega, je, kako mu povedati neprijetno novico. Slabe novice so npr. odpoved službe, zavrnitev napredovanja, zavrnitev delovne naloge, odprava določenih ugodnosti posameznikom itd.

Odpuščanje zaposlenih je v naših podjetjih pravzaprav pojav, ki ga je prineslo tržno gospodarstvo, med neprijetnimi novicami za delavce je na prvem mestu. V slovenski družbi je odpustitev zaposlenih še precej nova zadeva, saj je petdeset let obstajal mit o zanesljivosti delovnega mesta, zavest o tem pa je še vedno globoko vtisnjena v miselnost zaposlenih. Zaradi te miselnosti je »metanje« delavcev na cesto sprejeto kot nekaj nehumanega, menedžerji pa veljajo za sebične in nenasitne kapitaliste. Odpuščanje je s strokovnega poslovnega vidika v tržnem gospodarstvu dejstvo in nehvaležna naloga, s katero se mora soočiti marsikateri menedžer. Odpustitev zaposlenega se lahko izvede zaradi nesposobnosti ali težavnosti zaposlenega, lahko je posledica stečaja ali preobrazbe podjetja. V tem primeru menedžer ne more storiti kaj dosti.

Pri sporočanju neprijetnih novic se lahko menedžer sreča s kopico težav in problemov. Na prvem mestu je predvsem čustvena prizadetost zaposlenega. Neprijetna novica lahko sproži vrsto negativnih občutkov, ki preplavijo človeka, od užaljenosti, potrnosti in nezaupanja, vse tja do neprikrite maščevalnosti. Menedžerju, ki se znajde v takem položaju, ni treba, da pri vsem tem rani še človekov ponos in zaupanje. Slabo vodeni pogovori namreč le še povečajo občutek nezaželenosti zaposlenega. Bistvo takega pogovora je njegova zgradba, s katero bo lahko obvladoval miselne čustvene odzive zaposlenega in bo to prizadetost skušal omiliti. Cilj je, da mu bo na koncu kljub razočaranju mirno podal roko, nastalo situacijo pa sprejel kot dejansko stanje in se usmeril v prihodnost. Dialog bo pravilen takrat, ko bo temeljil na objektivnih dejstvih, razumevanju nastalih posledic, iskanju alternativ in sprejemanju konkretnih sklepov. Le s takim vodenjem dialoga bo lahko menedžer ublažil potrnost in razočaranje tistega, ki mu sedi nasproti. Res je, da je težko nekemu sporočiti slabo novico, še posebej takrat, ko gre za osebo, ki jo dobro poznamo. Še težje pa je takrat, ko mora sporočiti odločitev, ki je prišla od »vrha« in se tudi sam ne strinja z njo, vendar je to del vodilne funkcije, ki jo mora vsak menedžer vzeti v zakup.

3.2.1. PRISTOPI K ODPUŠČENEMU DELAVCU

Ko mora odgovorni povedati neprijetno novico, ponavadi uporabi način, ki ga je pridobil z izkušnjami. Uporablja nezavedne vedenjske vzorce, ki niso vedno zaželeni. Pri sporočanju neprijetne novice lahko uporabi različne **pristope**. Menedžerji se

pogosto vedejo po enem od navedenih vzorcev, vendar ima vsak izmed njih določene slabosti (Zidar – Gale, Gale, 2000, str. 47).

- a) »*Mehak pristop*« pomeni, da menedžerja v dialogu vodijo čustva. Ker je položaj neprijeten, bi bil rad do sogovornika čim bolj prizanesljiv in mil. S prizadetim sočustvuje, obžaluje nastali položaj, ga tolaži, miri in mu skuša zmanjšati občutek krivde. Na čustva odgovori s čustvi. Njegov cilj je namreč, da se zaposleni sprijazni z novico. To je mnogo težje, če se tudi odgovorni prepusti čustvom, zato za sporočanje neprijetne novice tak način ni ustrezen, ker ga naredi klečeplaznega, zaposlenemu pa nič ne koristi. Prav tako naj se vodja ne bi opravičeval ter obtoževal sistema, direktorja ali upravo, da so oni krivi za nastali položaj, saj bi s tem ogrozil ime podjetja in se hkrati izkazal kot slab vodja. Za zaposlenega je namreč menedžer tisti, ki v tem trenutku predstavlja podjetje. Neprimerno je tudi reči, da se je nekaj podobnega nekoč zgodilo njemu in da je imel pri tem strašne občutke. Tak način se imenuje egocentričnost poslušanja.
- b) »*Trd pristop*« je pravo nasprotje prvemu pristopu. Začetek dialoga je brezčuten, obogaten z malo ironije ali sarkazma, lahko tudi cinizma. V ozadju komunikacije stojijo strogost, nepopustljivost in ozkosrčnost. Še slabša možnost je, če odgovorni napade delavčevo osebnost. Zaposlenega kritizira na osebni ravni in namesto, da bi mu predstavil nastalo situacijo na ravni dejstev in argumentov, začne analizirati njegov značaj in osebnost. Ponavadi v svojo kritiko vplete tudi svoja prepričanja in stališča, sogovornika primerja z drugimi zaposlenimi in skuša dokazati njegovo krivdo.
- c) »*Znanstven pristop*« vključuje pravo mero čustev, ko menedžer začne pogovor. Zaposlenega poskuša razočarati na lep način in mu previdno izraziti svoje obžalovanje in razumevanje. Svojo zadrego in strah pred odzivi zaposlenega hoče nevtralizirati tako, da vzroke za njegove težave išče nekje zunaj podjetja, v nekem splošnem družbenem položaju. S tem doseže, da je dejanski krivec za nastali položaj nedefiniran. Svoj govor rad dopolni z uporabo strokovnih besed ter tako zamegli dejstva. Torej je tudi ta način pomanjkljiv, preveč znanstven.

Kakšen bi torej bil pravilen potek tovrstnega pogovora (Zidar – Gale, Gale, 2000, str. 47). **Pravilen pristop** oziroma način, s katerim začnemo pogovor, temelji na dejstvih in posledicah:

1. opis situacije oziroma stanja – dejstva
2. logična in objektivna posledica trenutnega stanja
3. aktivno poslušanje
4. vprašanja – nadaljnje možnosti
5. sklep

Vsi ti koraki so namenjeni umirjanju in razumevanju čustev zaposlenega ter sprejemanju koristnih odločitev. Pri tem vodi še posebej pomaga aktivno poslušanje. Če zna zaposlenega aktivno poslušati, pomeni, da ga zna poslušati z zanimanjem, upošteva njegova čustva in jih tudi razume. Razumeti njegova čustva ne pomeni, da se mora počutiti tako kot on, temveč odzrcali tisto, kar je povedal in kar občuti. Lahko bi rekli, da je ustvaril refleksijo tistega, o čemer je spregovoril, zato je pri aktivnem poslušanju treba uporabiti refleksne stavke, ki se začnejo z: *če vas prav razumem, imam občutek, verjetno, vidim da, za vas je najpomembnejše, vi torej izhajate, vi bi raje, kot lahko opazim, zveni, kot da ste...* Aktivno poslušanje dopolni z vprašanji. Z njimi zaposlenega usmeri k novim spoznanjem. Priporočljiva so vprašanja, ki jih imenujemo tudi K-vprašanja (kdo, kaj, kdaj, kje, kako). Manj primerna so zaprta vprašanja, na katera je mogoče odgovoriti le z »da« ali »ne«. Vprašanja, ki se nanašajo na prihodnost zaposlenega in na njegove bodoče poteze, so pravzaprav že del učinkovitega sklepnega dela. V njem mora zaposlenega usmeriti v prihodnost. Zaposleni je razočaran in mu manjka samozavesti, zato ga je treba spomniti na njegove sposobnosti. Če je mogoče, mu odgovorni v sklepnem delu pogovora ponudi konstruktiven nasvet za prihodnost. Pogovori se z njim o nadaljnjih možnostih, o alternativah, ki obstajajo, o drugih nalogah, ki bi jih lahko opravljal.

Pogovor z neprijetno vsebino začnemo torej tako, da v uvodu opišemo situacijo, stanje oziroma potek dogodkov, ki so nas in zaposlenega pripeljali do neljubih dogodkov. Za opis uporabljamo dejstva, ki morajo biti konkretna, objektivno in nedvoumna. Omenjena dejstva so predstavljena kot glavni vzrok za nastale posledice. S takim pristopom smo jasni in natančni, hkrati pa s primerno distanco tudi sočustvujemo. S tem, ko zaposlenega seznanimo s končnimi posledicami, nastopi tudi ključni trenutek, od katerega je odvisen nadaljnji potek pogovora.

3.3. POSTOPEK ODPUŠČANJA

Odpuščanje predstavlja stres za odpuščenega delavca. Obstajajo različni koncepti, ki jih mora nadrejeni preučiti pred, med in po postopku odpuščanja, saj ima izbrani pristop močan vpliv na obnašanje in reakcijo vseh vpletenih in hkrati vpliva na ranljivost zaposlenega. Pred odpustitvijo je potrebno rešiti problem na drugačen način, morda delavec potrebuje le več usposabljanja ali pa se ni zavedal, da dela kaj narobe.

3.3.1. PRED ODPUSTITVIJO

Pred odpustitvijo zaposlenega se mora menedžer prepričati, da je odpustitev delavca v skladu z napisanimi pravili podjetja. Pred sestankom si je dobro v mislih pripraviti koncept ter predvsem razmisliti o pravem načinu in pristopu pri odpustitvi. Pripravljene

mora imeti utemeljene razloge za odpustitev. Potrebno je biti popolnoma odkrit in jasen o razlogih, izogibati se je potrebno osebnim izjavam, ki bi lahko ponižale osebo.

Nadrejeni se mora po zakonu držati roka za obvestitev zaposlenega o odpustitvi, in sicer vsaj 60 dni pred nastalo oznanitvijo. Ne priporoča pa se še hitrejša oznanitev, saj lahko to vpliva na produkcijo oziroma delo zaposlenega, kar lahko povzroči nezaželene reakcije. Osebi je potrebno omogočiti, da svojo lastnino odnese po delovnem času ali ob vikendu s seboj, hkrati pa narediti seznam stvari, ki jih je oseba ob vstopu v delovno razmerje dobila s strani podjetja (ključi, kreditne kartice, računalniške diskete, itd.).

3.3.2. PRIPRAVA NA POGOVOR IN OBLIKOVANJE ODLOČITVE

Najpomembnejši korak pri postopku odpustitve je ravno priprava na sam postopek, saj bomo le pripravljeni lahko uspešno rešili nastalo situacijo, obvarovali ime podjetja in hkrati pomirili odpuščenega. Pri pripravi je potrebno misliti na naslednje dejavnike (Billikopf, 2000):

1. **Zasebnost.** Največji strah za delavca predstavlja skrb, kaj bodo rekli drugi za njegovim hrbtom. Dobra politika je, da zagotovimo delavcu zasebnost podatkov, tako da razen menedžmenta in ljudi, ki morajo to vedeti, ne nameravamo razkrivati nastale situacije.
2. **Časovnost.** Ko je odločitev o odpustitvi sprejeta, je najbolje izpeljati proces takoj. Dober čas je takrat, ko lahko nemoteno in čim bolj osebno izvedemo sestanek. Najboljši čas za neprijetno novico je na začetku tedna in na začetku delovnega dneva, saj sta takrat obe strani še sveži, manj stresni, lažje se soočata s čustvenimi težavami ter lažje komunicirata. Nezaželeni čas je konec tedna ali med dopusti. Čas je zelo pomemben dejavnik, saj daje odpuščenemu delavcu dovolj časa, da se novim okoliščinam prilagodi pred koncem tedna, njegovi sodelavci imajo na voljo dovolj časa, da se odzovejo na odpust, vodja lahko pravočasno razčisti nespornizume in obvesti vse tiste, ki morajo biti seznanjeni s tem odpustom.
3. **Spremljati oziroma poslušati zaposlenega.**
4. **Plačilo in dokumenti.** Plačilo, ki vključuje dodatke, in neizkoriščen dopust sta zadevi, ki morata biti rešeni čimprej. To je praksa dobrega poslovanja. Podpisati je treba tudi vse še nepodpisane, a pomembne dokumente.
5. **Priporočilo o delavcu.** To je lahko za delodajalca past v prihodnosti, saj ga lahko delavec toži zaradi odpustitve.
6. **Kdo naj bi odpustil delavca?** Najboljša je oseba, ki ima dobre vodstvene sposobnosti ali vodja. Pomemben je tudi kraj tega sestanka. Najprimernejši kraj je pisarna šefa ali direktorja delavca, kjer sta zagotovljeni nemotenost ter zaupnost postopka. Poleg tega je priporočljiva prisotnost še ene osebe, zaposlene v tem

podjetju, na primer direktor podjetja, direktor oddelka ali drug, ki lahko izrazi svoje mnenje, pomaga pri reševanju problema in morebitnem hujšem sporu.

7. **Odpoved ali odpustitev.** Nekateri delodajalci dajo delavcu možnost, da sam izroči odpoved. To je pomembno predvsem pri iskanju nove zaposlitve delavca, saj je neugodno za delavca napisati v knjižico, da je razlog za prenehanje delovnega razmerja ravno odpustitev.
8. **Določitev prostora.** Priporočljiva je uporaba prostora, kjer nihče od osebja in drugih ljudi ne sliši pogovora. Vživeti se moramo v problem in ugasniti telefone ter preprečiti vse ostale zadeve, ki bi nas lahko motile med pogovorom. Izberemo si čim bolj nevtralen prostor, kjer se lahko oseba dobro sprosti. Javna mesta, kot so restavracije, niso zaželena.
9. **Bonus za odpustitev.** Nekateri želijo raje dobiti denar za dobo, ko bi morali delati in raje odidejo ter si poiščejo novo zaposlitev, vendar damo denar šele po vrnitvi vseh sredstev podjetja.

3.3.3. SESTANEK

V mnogih ameriških podjetjih se držijo smernic za vodenje odpustnega sestanka. Tako naj bi odpustni sestanek trajal od 5 do 10 minut, opravljen v nevtralnem prostoru. Problema se je treba lotiti takoj, brez nepotrebnega govoričenja. Delavcu mora biti popolnoma jasno, zakaj ga odpuščamo. Pomembno je, da delavcu pokažemo razumevanje za njegovo stisko, hkrati damo zaposlenemu izraziti reakcijo na neprijetno novico. Prilagoditi moramo tudi svoje vedenje glede na nastalo situacijo, zato se ne prerekamo, ne opravičujemo, ne dolgovezimo o utemeljevanju razlogov za odpust, se ne šalimo, temveč ostanemo mirni. Razlago za odpustitev prilagodimo razlogu odpustitve, če gre za odpustitev večjega števila zaposlenih (npr. zaostrene razmere na trgu, reorganizacija) ali zaradi slabših delovnih rezultatov posameznika (Klampfer, 1997, str. 16).

Sestanek začnemo s prijaznim glasom ter se zahvalimo za prisotnost zaposlenega, ker se je odzval povabilu. Naslednji korak je že sporočitev neprijetne novice. To mora biti narejeno z obžalovanjem, brez strogosti. Čeprav mora imeti vodilni delavec v glavi točno opredeljen razlog za odpustitev tega delavca, ga vendarle ne sme obsojati, mu vzbujati krivde. Dve najpogostejši napaki sta, da vodja preveč govori in ne pozna meje, ko je obrazložitev v nekaj stvkih že zadostovala, in da je nejasen pri obrazložitvi. Ne glede na pripravljenost delodajalca je trenutek, ko sporoči neprijetno novico, zelo šokanten. Oseba je namreč preplavljena z različnimi občutki, kot so, kako bom povedal novico svojim bližnjim, kaj bodo govorili za mojim hrbtom. Osebo je treba vzpodbujati k vprašanju. Delavcu pustimo, da zastavlja vprašanja, odgovori vodje morajo biti odločni in čim jasnejši, pri tem se s sogovornikom ne smemo spuščati v prerekanje ali v prepričevanje. Pomembno je, da imamo za vsak razlog za odpustitev

tudi vidne dokaze. Ko dokončno povemo delavcu, da je odločitev dokončna, nadaljujmo pogovor o ugodnostih in o podpori, ki ste jo pripravljene ponuditi. Najbolje je prepustiti besedo direktorju personalnega oddelka. Pred koncem sestanka je dobro osebo vzpodbuditi in ji vliti zaupanje za prihodnost.

Od vseh reakcij zaposlenih je najtežje predvideti njihovo reakcijo na odpustitev z delovnega mesta, ne glede na vrsto razloga, zaradi katerega je do odpustitve prišlo. Nekateri se bodo na primer zahvalili za priložnost zaposlitve v tem podjetju, drugi se lahko razburijo in celo poskusijo fizično obračunati. Ne glede na reakcijo se moramo skrbno pripraviti. Od tega, kako dobro obvladamo situacijo odpustitve, je odvisen naš ugled v očeh odpuščenega.

Po pisanju Klampferjeve se ljudje na neprijetno novico najpogosteje odzovejo na tri načine:

- ◆ pogreznejo se v molk,
- ◆ razburjeni so in trdijo svoje,
- ◆ izbruhnejo v neprikrit bes, so jezni in se prepirajo.

a) Če se *delavec razburi*, je odvisno, ali bomo v nadaljevanju pogovora prešli na aktivno poslušanje in spraševanje ali pa to ne bo mogoče. Seveda se vsak menedžer najbolj boji jeznega in prepirljivega zaposlenega. V tem primeru je aktivno poslušanje in postavljanje vprašanj onemogočeno. Na bes odgovorimo z mirnimi gibi in mirnim glasom. Ne razburjamo se, ne napadamo in ne poudarjamo svoje nadrejenosti. Ne glede na bes vztrajamo pri svojem. Osredotočimo se na dejstva, ki jih mirno in odločno ponovimo. Zaposlenemu še enkrat pojasnimo razloge za tako odločitev in mu povejmo, da je odločitev samo logična posledica vsega tega. Povemo mu, da smo pripravljene nadaljevati pogovor, vendar z umirjenimi čustvi, z dejstvi in argumenti. Če gre za slabo novico, se človek pogosto najprej odzove z jokom, potem pa solze zamenja z ogorčenjem in jezo. V tem primeru pustimo, da zaposleni sprostijo svoja čustva, njegove morebitne žalitve pa preslišimo. Ne prekinjamo ga in se ne razburjamo. Ko se njegovo razburjanje poleže, nadaljujemo pogovor ter začnemo z aktivnim poslušanjem in postavljanjem odprtih vprašanj, ki nas bodo pripeljala do uspešnega konca pogovora.

b) Kadar se zaposleni zavije v *molko*, previdno skušamo ugotoviti, kaj se skriva za njegovim molkom. Spodbujamo ga, da spregovori. Ko se odloči, da bo spregovoril, ga ne prekinjamo. Na začetku bo bolje, če bomo najprej poslušali pasivno (prikimavanje, očesni stik, mimika obraza), mu dajali spodbujajoče pripombe (*Hm, Aha, Res?, Zanimivo*), ga počasi opogumljali (pogovor o tem). Tako bomo prebili led, potem preidemo na aktivno poslušanje in postavljanje konkretnih vprašanj. Postavimo mu odprta vprašanja in mu dajmo čas, da odgovori.

c) Odpuščeni lahko ob odpustitvi začuti *bes in jezo* ter postane agresiven. Jeza je pogosta reakcija, saj se ljudje dandanes obvladujejo precej manj kot pred leti. Pogosto na sestanku odpuščeni jeze ne usmeri le na podjetje, temveč tudi osebno na menedžerja. V tem primeru ne smemo izgubiti ravnotežja. Bodimo pripravljeni tudi na to, da se pri delavcu jeza stopnjuje v fizično nasilje in zato je priporočljivo, da nismo sami ali pa poskrbimo, da bo varnostnik na voljo. Če gre za težje disciplinske postopke, kot so pretep, kraja, mamila, je potrebno upoštevati posebna pravila, ki so zapisana v pravilniku podjetja. Vodja naj ukrepa počasi, vendar temeljito in premišljeno, v proces odločanja naj vključi tudi svoje nadrejene.

3.3.4. RAVNANJE PO ODPUSTITVI

Poskrbeti je potrebno za pisni dokument, ki naj vsebuje vse podrobnosti o pogovoru, reakciji in čustvenem tonu obeh strani. To je pomembno predvsem zaradi morebitnih nesoglasij v prihodnosti. Tako moramo v zaključni fazi najprej poskrbeti za *zapisnik*, v katerem je kratek povzetek vseh pomembnih izjav in reakcij ter podpis vsaj dveh predstavnikov vodstva podjetja, ki sta sodelovala pri sestanku. Zapisnik nato pošljemo pristojnim organom. Določiti je potrebno natančnost opisa izjav in dogodkov in se zavedati, da je lahko zapisnik kasneje v oporo pri utemeljevanju odpustne odločitve ali morda na sodišču.

Obvestiti je potrebno sodelavce, ki so bili z odpuščenim delavcem delovno povezani in navesti razloge ter določiti, kdo prevzema njegove delovne obveznosti. Če je bil delavec odpuščen zaradi neizpolnjevanja pričakovanih delovnih rezultatov, bo njegove naloge prevzel drug, če je bilo delovno mesto ukinjeno zaradi reorganizacije, delovne obveznosti porazdeli menedžer delo med njegove sodelavce. V primeru večjega števila odpusta zaposlenih, je potrebno ostalim še zaposlenim sporočiti, da ne nameravamo odpuščati več in s tem ustvariti njihovo varnost in kakovost dela.

Osnovna pravila pri odpustitvi :

1. Preden vodja odpusti zaposlenega, mora zaradi pravilnosti ravnanja pregledati politiko in proces odpustitve v podjetju.
2. Pri vodenju intervjuja naj bo prisoten vsaj en član podjetja.
3. »Tiha« odpuštitev, ki ne sme biti narejena prehitro, temveč osebno.
4. Sprostitev.

Ne glede na odzive zaposlenih mora biti naš **cilj pogovora** vedno enak:

- ◆ Zaposlenega seznaniti z vsemi dejstvi.
- ◆ Spozna naj svoj del odgovornosti za nastali položaj.
- ◆ Skupno poiskati rešitev.

Slabo opravljene odpuste lahko škodijo ugledu podjetja. Z njimi povečamo tveganje, da bo odpuščeni delavec uspel s svojo tožbo proti podjetju. Vse to kaže, da se je na odpustni sestanek potrebno skrbno pripraviti.

Pri odpustu delavca moramo biti soočeni s posledicami, saj lahko delavec uporabi možnost vključitve sodišča in nas zaradi morebitnih nepravilnosti toži, kar pomeni za podjetje izgubo časa in denarja, najbolj pa izgubo dobrega imena. V sredstvih javnega obveščanja namreč mnogokrat zasledimo razne kritike na račun podjetja, zato moramo že na začetku ubrati takšno taktiko, da čim bolj zmanjšamo to možnost. Pomembno je, da zaposlenega nismo odpustili zaradi diskriminacijskih razlogov, kot so na primer spol, starost, etična pripadnost, invalidnost, veroizpoved, itd. Odpuščenemu delavcu, ki dokaže, da je bil postopek odpusta proti njemu nepravilen ali celo krivičen v marsikateri državi in tudi pri nas zakoni dajejo pravico do primerne odškodnine oziroma preklica odpustitve.

Nekateri kadrovski strokovnjaki svetujejo, da delavca, ki ga nameravamo odpustiti, o tej svoji nameri obvestimo z vljudnostnim pismom, v katerem mu lahko sporočimo tudi datum odpustnega sestanka. S takšnim pismom namreč pripravimo osebo na ta dogodek in hkrati zmanjšamo negotovost o odpustitvi za druge delavce.

Pred sklicem odpustnega sestanka še enkrat preverimo razloge za odpust, se na sestanek temeljito pripravimo, izberemo najprimernejši čas in kraj ter postopek za odpustitev. Pregledamo dokumentacijo, če je popolna in verodostojna, kajti če ni, je bolje odpustitev prestaviti na kasnejši datum in tako podjetju prihraniti čas in denar. V primeru odpusta zaradi objektivnih okoliščin, ko gre na primer za zmanjševanje števila delovnih mest zaradi zaostrenih razmer na trgu, mora vodja pred odpustnim sestankom pregledati drugačno dokumentacijo, zlasti o tem, če je bilo dosledno upoštevanje enake možnosti ohranitve delovnih mest za vse poslovne enote in za vse posameznike. Odločitve o odpustih ne smejo biti pristransko zasnovane na okoliščinah, ki kažejo na morebitno diskriminacijo.

3.4. PRAKSA (INTERVJU)

V intervjuju sem skušala izvedeti, kakšen način in postopek odpustitve uporabljajo v praksi ter kakšen je odnos vodilnih do zaščitene skupine zaposlenih. Za intervju sem si izbrala primer iz prakse, ki se v podjetjih velikokrat pojavi. Največkrat išče podjetje možnost zmanjšanja stroškov dela pri zaposlenih. Za odgovore sem povprašala direktorja delniške družbe s petdesetimi zaposlenimi in direktorja družbe z omejeno odgovornostjo z desetimi zaposlenimi in primerjala rezultate.

Ste podjetje s stalnimi zaposlenimi in imate do vseh delavcev enak odnos. Zaradi zmanjšanja stroškov dela ali povečanja produktivnosti, se odločite, da boste kupili nov stroj, ki bo hitreje delal kot zaposleni. Z novim strojem boste povečali produktivnost in nadomestili enega zaposlenega ter tako zmanjšali stroške poslovanja. Kaj bi kot vodja storili?

Možnosti podjetja:

- Poiskali bi nove kupce ter tako razširili svoje poslovanje in odvečnega delavca ne bi odpustili, kar bi bilo praktično skoraj neizvedljivo.
- Odvečnega delavca bi poslali na prešolanje oziroma dodatno usposabljanje, vendar tudi v prihodnje ne bi rabili njegovega znanja.
- Uporabili bi prihranke in ne investirali v razvoj.

Po mnenju obeh direktorjev firm ni nobena izmed teh rešitev sprejemljiva. Že ob nakupu stroja se je potrebno odločiti, ali bo nadrejeni delavca odpustil ali ne. Če želi investirati v razvoj, bo poleg stroja obdržal zaposlenega in ga morda preusmeril na drugo delovno mesto. Če bi se odločil za odpustitev delavca, bi direktor delniške družbe odpustil osebo, ki ima najmanj delovne dobe in je najmanj izobražena, direktor d. o. o. pa osebo, ki povzroča podjetju sorazmerno največje stroške (plača, bolniška, itd.).

Dilema, koga odpustiti?

- ❖ Mati samohranilko, ker je *najmlajša*.
- ❖ Delavca, pri katerem je *največji varnostni riziko* (alkoholik, starejši delavec, invalid).
- ❖ Uporabiti *sistem loterije*.
- ❖ Osebo, ki ima *najslabše rezultate* v podjetju.
- ❖ Zaposlenega, pri katerem bi *največ prihranili* (bolniška, porodniška).
- ❖ Vsem delavcem skrajšamo delovni čas in jih porazdelimo po izmenah ter tako *nobenega ne odpustimo*.

Direktor d. d. bi skušal najprej delavca razporediti na drugo delovno mesto oziroma bi ob dobrem poslovanju uvedel izmene. Sicer bi odpustil osebo, ki ima najslabše rezultate v podjetju. Pri direktorju d. o. o. je bil odgovor bolj neodločen. Pri manjšem podjetju je namreč potrebno upoštevati večje število dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja, saj je težje zmanjšati stroške. Večje podjetje lažje operira z različnimi rešitvami, saj se ob tako velikem obsegu poslovanja zagotovo najde kakšna rešitev. Tako bi direktor d. o. o. odpustil zaposlenega, pri katerem bi največ prihranil oziroma bi odpustil osebo, ki ima najslabše rezultate. Druge možnosti ni navedel.

Dileme za premislek:

- *Kako velik poudarek dajete lojalnosti podjetju (glede delovne dobe v tem podjetju)?* Tako v d. d. kot v d. o. o. dajejo velik poudarek lojalnosti podjetju. Osebe, ki ima več delovne dobe, ne bi odpustili.
- *Se izogibate diskriminaciji žensk, tujih priseljencev, invalidov, starejših oseb?* V d. d. so glede te zadeve etično bolj osveščeni kot v d. o. o. Kljub temu ne eni ne drugi ne priznajo dejanskih razmer pri zaposlovanju in odpuščanju.
- *Ali je pomembna varnostna rizičnost posameznikov, ko izbirate?* Pri obeh je bil odgovor pritrdilen.
- *Če odpustite nekoga, ki je blizu upokojitvi, kakšne bodo simbolne implikacije?* Večja odpravnina ob morebitni odpustitvi.
- *Lahko sprejmete odločitev brez zaposlenih?* Pri obeh je bil odgovor pritrdilen. Vendar bi se pred odpustitvijo direktor d. d. pozanimal o delu odpuščenega pri sodelavcih, medtem ko direktor d. o. o. mnenja zaposlenih ne bi upošteval.
- *Ali upoštevate življenjske razmere zaposlenega?* Oba spremljata dokumentacijo zaposlenega ter se držita okvira zakona. Vendar se pri mnogih družbah, ki so organizirane kot d. o. o., tega ne držijo.

Pri etični analizi lahko tako menedžerjem kot lastnikom pomagajo pri odločitvi naslednji koraki ali vprašanja:

- Ali bo ukrep pomagal več ljudem, kot pa jih bo prizadel?
- Kako si lahko prizadeti opomore?
- Ali je to situacija, kjer nosilec odločitve pridobi, vsi ostali pa izgubijo?
- Katera načela ste upoštevali?

Nasveti, ki naj bi jih vodstvo upoštevalo, so naslednji:

1. Oblikovati je potrebno jasno politiko odpuščanja, s katero morajo biti vsi delavci seznanjeni.
2. Uporabiti je potrebno jasne zahteve glede poslovanja zaposlenega ter izraziti pričakovane rezultate.
3. Določiti po zakonu varovane osebe, ki jih ni moč odpustiti: starejše osebe pred upokojitvijo, nosečnice, invalide, tuje priseljence.
4. Odpustiti tiste delavce, ki slabo in najmanj delajo v podjetju.

Kako in koga bo posamezni direktor v podjetju odpustil, je odvisno predvsem od osebne lestvice vrednot, ki jih v življenju upošteva. Zato se rezultati odpuščanja posameznikov razlikujejo od podjetja do podjetja, odvisno od odločitve direktorja. Za manjša in srednje velika podjetja je značilna predvsem usmeritev v nižanje stroškov. Večja podjetja se med seboj precej razlikujejo, nekatera so zelo etično usmerjena, druga so pravo nasprotje.

Odpustitev delavca je lahko odvisna od njega ali pa tudi ne. Pri stečaju podjetja je veliko odpuščenih delavcev, ki brez krivde čez noč ostanejo brez zaposlitve. Pri takem procesu ni možna pozitivna rešitev s strani vodstva, prav tako delavec ni kriv za nastalo situacijo. V nasprotnem primeru, kjer gre ponavadi za odpustitev posameznega delavca, pa je ta ukrep nastal lahko zaradi delavca samega. Iz prakse poznam primer, kjer so zaposlenega z nekajletno delovno dobo v tej firmi čez noč odpustili. Ob pregledovanju njegovega dela so ugotovili številne nepravilnosti, kljub velikokratnim opozorilom. Tako ga je lastnik d. d. in ne direktor čez noč postavil na cesto. Korektnost pri tem je bila, da je lahko zaposleni sam dal odpoved in sklenjena je bila sporazumna odpoved, kar je zagotovo pomagalo odpuščenemu pri iskanju naslednje zaposlitve. Če je namreč pogodba nesporazumno prekinjena in je iz nje torej razvidno, da je bila oseba odpuščena, ima ponavadi ta oseba težave pri iskanju zaposlitve.

Drug primer iz tega istega podjetja pa dokazuje, da je lahko rešitev o odpustitvi odvisna od delavčevega znanja in pridnosti pri delu. Direktor je ugotovil, da bi lahko znižal stroške dela na enem od delovnih mest ter se odločil za preusmeritev tega delavca na drugo delovno mesto. Tega delavca so dodatno izobraževali in mu kljub temu, da je odšel na drugo, manj zahtevno delovno mesto, niso znižali osebnega dohodka. Dejansko s tem niso znižali stroškov, vendar so razporedili delavca na mesto, kjer je bila potreba po delavcu večja.

O mnogih drugih primerih lahko vsak dan slišimo ali beremo iz sredstev javnega obveščanja. Dejstvo je, da se tej temi nikoli ne bomo mogli izogniti, temveč jo bomo zgolj poglobljali. Z vsakdanjim hujšim pritiskom delodajalcev na delavce, se tudi delavci zavedajo težkih razmer in se vedno bolj trudijo za svoje delovno mesto.

3.5. POSEBNOSTI PRI ODPUŠČANJU

Pri odpuščanju moramo biti posebej pozorni na zakonsko varovane skupine. Le teh se ne bi smelo odpuščati, vendar praksa kaže drugače. Slovenija na podlagi Ustave Republike Slovenije ne jamči zaposlitve, jamči pa enakopravnost pri zaposlovanju. Vsaka diskriminacija pri zaposlovanju je po zakonu prepovedana. Državljeni imajo pod pogoji, določenimi z zakoni, tudi pravico do socialne varnosti, zato mora država urejati obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko in drugo socialno zavarovanje ter skrbeti za njihovo delovanje. Zaposlenim po zakonu ni zagotovljena trajnost zaposlitve, saj delavcu lahko preneha delovno razmerje zaradi različnih razlogov, ki nastanejo na eni od obeh strani.

Sklepanje delovnega razmerja je precej stresno, predvsem je to vidnejše pri starejših in mladih iskalcih zaposlitve, zlasti pri mladih ženskah, ki si nameravajo ustvariti

družino. Pri zaposlovanju in hkrati odpuščanju zaposlenih je potrebno upoštevati tudi izjeme. Izjema od enakosti obravnavanja kandidatov velja pri invalidih, nosečnicah, starejših ljudeh, itd.

3.5.1. INVALIDI

Invalidi imajo po zakonu o delovnih razmerjih prednostno pravico do zaposlitve, če izpolnjujejo splošne in posebne pogoje za opravljanje dela, so torej usposobljeni in zdravstveno zmožni opravljati določeno delo v temeljni organizaciji.

Primer: *Svila, Maribor*

Svila d. d. se je s prisilno poravnavo sicer izognila stečajju, a je odpustila mnogo zaposlenih. Med njimi tudi invalide, ki so po zakonu dodatno zaščiteni. Po neuspeli pritožbi so se obrnili po pomoč k sindikatu, kjer so jim svetovali reševanje spora na delovnem sodišču, kar pa je dolgotrajno. Odpuščenim delavcem se zdi sporno predvsem to, da jim podjetje ne priznava pravice do nikakršne odpravnine in poplačil za premalo izplačane plače, čeprav je to pri odpuščanju delavcev brez njihove krivde običajno.

Po podatkih Zavoda za zaposlovanje je v Sloveniji okrog 170.000 invalidov. V enem letu delo izgubi več kot 2.000 invalidov, predvsem zaradi stečajev podjetij.

3.5.2. ŽENSKE

Problematika zaposlovanja žensk je čedalje bolj pereč problem v Sloveniji. Mnogo žensk, predvsem mlajših, danes težko dobi zaposlitev. Marsikatera mora podpisati pri delodajalcu izjavo, da določeno število let ne bo imela otrok, sicer ji ne podaljšajo pogodbe, kar praktično pomeni odpustitev. V slovenski delovnopравни ureditvi velja, da se sklepa delovno razmerje praviloma za nedoločen čas, izjemoma za določen čas pod pogoji določenimi z zakonom, vendar je praksa drugačna. Delavci zaposlijo delavke le za določen čas in tako izkoriščajo to pri odpuščanju zaposlenih. Delodajalec ne sme prekiniti pogodbe oziroma odpustiti delavke med nosečnostjo in med izrabljanjem porodniškega dopusta.

Glede na raziskave, opravljene v Sloveniji, sodijo med najpogostejše vzroke za odpustitev žensk (Rechberger, Žnidaršič, 2000, str. 30):

1. nosečnost
2. stečaj, prisilna poravnava
3. potek pogodbe
4. likvidacije

5. ukinitve delovnega razmerja

Delodajalci gledajo na ženske kot na rizično delovno silo, ki zanje pomeni višje stroške. Delodajalec se želi zavarovati pred problemi, ki bodo nastopili pri uveljavljanju porodniškega dopusta in kasneje pri izplačilu nadomestil (varstvo otroka). Nekateri so prepričani, da se delavke z družino manj posvečajo službi, saj nenehno mislijo na družino in s tem je njihova delovna uspešnost manjša. Delodajalec gleda predvsem na čim večji dobiček oziroma čim nižje stroške. Delavec zanj predstavlja strošek, ki ga želi zmanjšati, vendar to ne sme vplivati na zmanjšanje pravic delavcev, ki ga določata kolektivna pogodba in zakon. Zakon o delovnih razmerjih prepoveduje diskriminacijo. Za doseganje višje ravni varstva družinskega življenja v delovnem razmerju bi morali združiti moči država, delodajalci in predstavniki delodajalcev – sindikat.

V današnjem času, ko gre za nova družbeno–ekonomska razmerja ter tudi za organizacijsko in kadrovske spremembe, številni zaposleni izgubljajo zaposlitev, delodajalci pa marsikdaj ne spoštujejo zakonov in kolektivnih pogodb, ki zagotavljajo varstvo delavčevih pravic. Tako se na strani delavcev pojavljajo trditve, da nimajo nobene pravne varnosti, delodajalci na drugi strani pa trdijo, da nova delovno–pravna zakonodaja ne omogoča tržnega obnašanja. Zato se delodajalci poslužujejo zaposlovanja na črno ali sklepanja delovnega razmerja za določen čas, saj se s tem izognejo vsem težavam, ki nastajajo pri prenehanju delovnega razmerja.

3.5.3. ZAKONSKA UREDITEV

V dosednji pravni ureditvi je eno izmed temeljnih načel delovnega prava načelo, da lahko delavcu delovno razmerje preneha le v primerih in pod pogoji, ki jih določa Zakon o delovnih razmerjih. Nova pravna ureditev predvideva redno in izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi. Delodajalec bo lahko delavcu odpovedal pogodbo o zaposlitvi iz utemeljenih razlogov, zaradi katerih ni mogoče nadaljevanje delovnega razmerja:

- a) poslovni razlog - če preneha potreba za opravljanje določenega dela, pod pogoji, določenimi v pogodbi o zaposlitvi, zaradi ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih ali podobnih razlogov na strani delodajalca,
- b) osebni razlog - če delavec ni sposoben izpolnjevati pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja zaradi trajnih osebnih lastnosti ali sposobnosti ter zaradi neizpolnjevanja posebnih pogojev, določenih z zakonom,
- c) krivdni razlog - če delavec krši pogodbene obveznosti ali druge obveznosti iz delovnega razmerja.

Po novem Zakonu o delovnih razmerjih velja, da delodajalec lahko odpusti delavca ne le iz krivdnih in poslovnih, ampak tudi iz tako imenovanih *osebnih* razlogov. Mednje se štejejo primeri, ko delavec zaradi pomanjkanja znanja ali zmožnosti ni sposoben izvrševati obveznosti iz delovnega razmerja. Takšna zakonska rešitev je nevarna predvsem za starejše in bolehne ljudi. Menim, da je pri tem potrebno upoštevati predvsem to, kako etični in moralni so direktorji oziroma delodajalci.

Izredna odpoved nastane zaradi razlogov na strani delavca ali delodajalca, ko kdo namenoma krši delovne obveznosti ali iz hude malomarnosti. Odpoved lahko izvrši delodajalec proti volji delavca v primerih, kot so:

- ◆ Nezmožnost, neznanje ali nedoseganje pričakovanih rezultatov dela, zaradi negativne ocene poskusnega dela oziroma pripravnika pri strokovnem izpitu,
- ◆ petdnevna neupravičena odsotnost z dela,
- ◆ sklenitev delovnega razmerja v nasprotju s predpisi,
- ◆ zamolčevanje oziroma dajanje neresničnih podatkov ob sklenitvi delovnega razmerja,
- ◆ delavčeva odklonitev dela na delovnem mestu, na katerega je razporejen,
- ◆ odklonitve dela pri drugem delodajalcu,
- ◆ zavrnitev ukrepov v zvezi z reševanjem začasno in trajno presežnih delavcev,
- ◆ trajno prenehanje potreb po delu,
- ◆ izrečen disciplinski ukrep – o tem odloča disciplinska komisija.

Odpustiti ne moremo osebe, ki odkrije nepravilnosti v podjetju (kršenje zakona). Ravno tako ne moremo odpustiti delavca zaradi protesta zoper nasilje ali kršenje pravic zaposlenih in člana sindikata. Po zakonu je določeno, da lahko delavcu preneha delovno razmerje le, če obstaja veljaven razlog, vezan na sposobnost ali obnašanje delavca ali na potrebe delovanja podjetja. Našteti so tudi razlogi, ki jih ni mogoče šteti za veljavne pri prenehanju delovnega razmerja med drugim: če zaposleni odkloni nelegalno dejanje; če služi vojsko; če je odpuščen zaradi diskriminacijskih dejavnikov (vera, spol, starost, nosečnost, zakonsko stanje, zdravstveno stanje, družinske obveznosti, porodniški dopust, itd.); če delodajalec krši pogodbo; če delavec uveljavlja svoje pravice določene po zakonu.

Vse te zahteve bi morali delodajalci po zakonu upoštevati, vendar se v praksi ponavadi izkaže drugače. Premnogokrat se srečujemo s kršitvami, vendar zaradi premoči delodajalca ne storimo, kot zaposleni oziroma odpuščeni, ničesar. Celo skupine, ki so po zakonu varovane (invalidi, starejši ljudje, mlade ženske) ne morejo iskati pravice. Edini, ki jim v tem primeru lahko pomaga je sindikat.

V Sloveniji je vse bolj prisoten problem nezaposlovanja mladih žensk. Pojavljajo se kršitve pri zaposlovanju mladih žensk, veliko se o tem sicer še ne govori, čeprav je to

za mladega človeka zelo stresno in ima lahko psihološke posledice tudi v prihodnosti. Kako naj si namreč mlada ženska, ki vstopa v poslovni in samostojni svet, ustvari družino, ko pa je prisoten vse večji pritisk delodajalcev pri zaposlitvi samskih žensk, s potrdilom o nezanositvi otrok v roku treh, petih ali celo več let. Država bi lahko v takih primerih storila več in strožje ukrepala do podjetij, vendar ni bilo zaslediti še nobene spremembe na tem področju. Država bi morala resneje obravnavati problem odpuščanja zaposlenih, saj vidimo, da je ta problem vse pogostejši in v takih razmerah vse težje rešljiv. Oblikovana bi morala biti politika zaposlovanja in odpuščanja delavcev ter določene strožje kazni pri kršitvah.

4. PROBLEMATIKA ODPUŠČANJA V SLOVENIJI

Vsako leto se po svetu in v Sloveniji srečujemo z množičnim zapiranjem podjetij in zato tudi z odpuščanjem zaposlenih. V Sloveniji se je največji preobrat zgodil leta 1991 z osamosvojitvijo Slovenije in prehodom v kapitalizem, saj je mnogo prej družbenih oziroma državnih podjetij zašlo v težave, se prestrukturiralo, pogosto vzporedno z lastninjenjem. Ob izgubi jugoslovanskega trga se je veliko menedžerjev v slovenskih podjetjih srečalo z odpuščanjem, saj je bilo treba na spremenjene razmere hitro in učinkovito reagirati (številna podjetja so izgubila 40 – 60 odstotkov realizacije). O odpuščanju kot neetičnem postopku takrat niso razmišljali, saj je bil boj za obstoj podjetja najpomembnejši. Znižanje stroškov je bil pomembnejši cilj, bolj kot socialna varnost in blaginja delavcev.

4.1. PRIMERI ODPUŠČANJA V SLOVENIJI LETA 2000

Razmere v Sloveniji se tudi leta 2000 v primerjavi s prejšnjimi leti niso bistveno spremenile. Še vedno so značilni primeri množičnega odpuščanje, predvsem zaradi propada podjetij. Občasno zasledimo tudi primere posamičnih odpustov, kjer so razlogi za odpustitev različni, predvsem so to nosečnost, invalidnost, starost oseb ali gre za odpust zaradi slabega načina dela in nezadovoljstva. Za bolj podrobno analizo sem izbrala lanskoletne primere ter dva bolj konkretno razložila, ostale pa na kratko opisala.

4.1.1. METALNA, MARIBOR

Metalna je tovarna, ki je desetletja proizvajala žerjave in različno investicijsko opremo za nekdanji jugoslovanski trg in za izvoz. Zaradi krize na Bližnjem vzhodu, vojne med Iranom in Irakom, razpada Sovjetske zveze in vojne na Balkanu se je tovarni trg tako

zmanjšal, da je morala v sredini devetdesetih let Metalnina Tovarna investicijske opreme v stečaj. Ob stečaju so mnogi delavci ostali čez noč brez dela. Delavci so se ob pomoči sindikata SKEI na vse načine borili, da bi ohranili podjetja in da bi jim država priskočila na pomoč.

Večkrat so stavkali, vendar brez uspeha. Delavci najprej več mesecev niso dobili plače, nato je šlo podjetje v stečaj, delavci pa na borzo dela, kjer so več mesecev čakali na nadomestilo za čas brezposelnosti. Sindikat je delavce zastopal in se boril za pridobitev plač, ki jih podjetje ni izplačalo (T.K., 2000, str. 8).

Ena izmed možnosti je bila poiskati novo zaposlitev, kar je za starejšega človeka težko, ali vključitev v javna dela.

4.1.2. EMONA MERKUR

V podjetju je v letu 2000 prihajalo do odpuščanja večjega števila presežnih delavcev in prehajanja dela delavcev k novim zasebnim delodajalcem. Vse to je bila posledica Mercatorjevega prevzema tega podjetja. Novi lastnik se je odločil za čiščenje prodajne mreže, pri čemer je številne trgovine zapiral ali oddal drugim trgovcem. Za trgovke in trgovce sta ostali le dve možnosti, pristati, da preidejo k drugemu delodajalcu ali biti na seznamu trajno presežnih delavcev.

Probleme, ki so jih delavci prinašali na sindikat, je sindikat skušal reševati v dogovoru z vodstvom in strokovnimi službami tega podjetja. Navedel je konkretne podatke o nadomestilih plač. Naloga sindikata je namreč, da zaščiti delavca. Če se družba odloči, da bo delavce odpustila ali oddala drugemu delodajalcu, jo je sindikat dolžan opozoriti, da mora pri tem spoštovati zakonodajo in kolektivno pogodbo, kar je pri tem primeru uresničeval.

Pri razporejanju delavcev k drugim delodajalcem so se pojavile nove težave. Pri Emoni Merkur so bili do delavcev precej korektni, pri novih podjetnikih pa prihaja do težav. Pri oddajanju delavcev morajo družbe spoštovati zakone in kolektivno pogodbo. Sindikatu morajo dati predhodno na vpogled listine o prehajanju. Pri prevzemu delavcev je bistveno, da se delavcu, ki prehaja iz družbe v drugo družbo, delovno razmerje ne prekine, da ostanejo njegove pravice nespremenjene, da je sprejet v delovno razmerje za nedoločen čas, da mu ni določeno poskusno delo, da je razvrščen v isti tarifni razred. Do oddajanja delavcev je sindikat načelno zelo kritičen, ker večino tistih, ki delavce oddajajo, zanima le to, kako se delavcev znebiti čim ceneje in hitreje.

Če bi delodajalci spoštovali vse predpise, bi bilo sporov veliko manj. Če pa delavec dobi neustrezen papir oziroma dokument, se lahko najprej pritoži ustreznemu organu v podjetju. Če ta njegove vloge ne sprejme, se delavec lahko pritoži na sodišče, kjer pa mora računati, da postopek ne bo končan ravno hitro. Problem delavcev Emone Merkur je bil, da so večinoma prejeli že več različnih dokumentov, zaradi česar je nezaupanje med delavci postajalo vedno večje. Precej trgovk je imelo dva sklepa, po prvem so bile določene za trajno presežne delavce, po drugem pa naj bi prešle k drugemu delodajalcu. To kaže na dvojno politiko in povzroča pri prizadetih negotovost. Na začetku so sestavljavci upoštevali dogovore s sindikatom, kasneje pa so skušali čim več zadev izpustiti. S tem skušajo delavcem prikriti, katere so njihove pravice.

Mercator je dobro leto dni po prevzemu Emone Merkurja zamenjal vodstvo tega podjetja. Nova uprava je takoj začela obsežne racionalizacije v Emoni Merkur, češ da je prejšnja uprava prikrojevala poslovne rezultate, da je Emona Merkur poslovala z rdečimi številkami in da so zato potrebni ukrepi za racionalizacijo. Mercator je na Gorenjskem in Goriškem v celoti prevzel objekte in zaposlene Emone Merkurja. Na Štajerskem, Dolenjskem in v Beli krajini bo Mercator prevzel zgolj prostore Emone Merkurja in samo del ljudi. V Ljubljani so zaprli nekatere poslovalnice, ki so jih imeli v najemu in tam bo trajno prenehala potreba po delavcih. Vendar vsi ne bodo ostali brez zaposlitve, saj se intenzivno sklepajo pogodbe z zasebnimi najemniki lokalov in podpisujejo pogodbe o prevzemu delavcev (Kavčič, 2000, str. 4).

4.1.3. ODPUŠČANJE V JAVNI UPRAVI

Praviloma odgovorni v javni upravi odgovorijo, da bi morali imeti ljudje, ki so zaposleni v gospodarstvu, in ljudje, ki so zaposleni v državni administraciji, načeloma enak delovnopравни položaj. Vendar ga ta čas nimajo. Na področju gospodarstva obstaja pravna ureditev presežkov, ki omogoča odpuščanje večjega števila ljudi zaradi ekonomskih in tehnoloških razlogov, na področju državne administracije ta ureditev ne obstaja. V javni upravi bodo skušali vzpostaviti takšno ureditev, da bo možno fleksibilno zaposlovanje, ki obsega ne samo odpuščanje tehnoloških presežkov, temveč tudi zaposlovanje za določen čas, za skrajšan čas, delo na domu, itd., skratka sodobne fleksibilne oblike zaposlovanja.

Ko proučujemo in beremo dnevno časopisje, zasledimo mnogokrat in v današnjem času vse prepogostokrat novice o odpuščanju delavcev. V večini primerov se novinarji postavijo na stran odpuščenih delavcev, kar je nekako razumljivo, saj želijo pojasniti vidike prizadete strani. Vseeno bi morali kot novinarji, ki naj bi na vsak dogodek gledali nevtrarno, upoštevati in povprašati tudi za mnenje vodij in odgovornih za spremembe v podjetju. Kot bralci namreč ne moremo ugotoviti realnega stanja in se mnogokrat

obrnemo v prid delavcev ter očrnilimo podjetja. Zagotovo pa mnoga podjetja skušajo čim boljše ugoditi delavcem ter rešiti nastalo situacijo v prid obeh.

4.1.4. DRUGI PRIMERI

Za boljši pregled razmer na trgu si oglejmo še nekatere druge primere. Za delavce **Aerodroma Maribor** je zgodba končana. Delavci so v tem primeru pokazali veliko potrpežljivosti za reševanje neurejenih statusnih razmer, za katere sami niso bili nič krivi in odgovorni. Stavkovni odbor je takrat zahteval, naj pristojni uredijo položaj delavcev ali pa naj vodstvo letališča odstopi in letališče zapre. Delovanje podjetja je namreč v takšnih okoliščinah, ko se podjetje nenehno srečuje z likvidnostnimi težavami, lahko nevarno tako za potnike kot za zaposlene. Podjetje je šlo v stečaj zaradi nekonkurenčnosti na slovenskem trgu. Delavci so bili odpuščeni in niso dobili zasluženih izplačil (regres za letni dopust, polovico regresa za lanskoletni dopust, odpravnine). V podjetju **Rondal** je 22 delavcev s stavko postavilo zahtevo po višji plači in zagrozilo s stečajem. Poleg delavcev je varnost podjetja ogrožal tudi pritisk s strani upnikov. **Peko Trbovlje** je zaradi reorganizacije ukinil enega od obratov, odpustil tretjino zaposlenih, preostale zaposlene so zaposlil na drugem obratu. Hčerinsko podjetje ČSP Trbovlje je s Pekom d. d. sklenila pogodbo, da zaposli 125 delavcev nekdanjega Pekovega obrata. Učinek 125 delavcev je po njihovem mnenju enak prejšnjemu učinku 190 delavcev in tu je dosežen smisel reorganizacije, da se z organizacijskimi in kadrovskimi ukrepi pripelje podjetje do kar najbolj ekonomične in učinkovite proizvodnje. Cilj podjetja je, da z manjšim številom zaposlenih, doseže večji promet. Zaposleni sedaj delajo 9 ur dnevno, tudi ob sobotah. V Peku d. d. je bilo konec leta 1999 zaposlenih 1074 ljudi ali za 11 odstotkov manj kot pred letom dni. Večino so jih prerazporedili v druga hčerinska podjetja. V podjetju **Lesna Tovarna pohištva Pameče** je od 209 delavcev kar 74 delavcev dobilo sklep o začasni prerazporeditvi v invalidsko podjetje Lesna Jelka. Sklep o premestitvi so dobili vsi režijski delavci razen direktorice in njenih dveh sodelavcev, ki sta zaposlena po individualni pogodbi. Problem je bil, da je bilo samo 26 invalidnih delavcev, ostalih 48 pa ne. Vsi bi opravljali enako delo, v istih prostorih, le formalno bi bili zaposleni v drugem, invalidskem, podjetju. Delavci so se s pomočjo sindikata uprli temu sklepu. Sindikat je ugotovil, da ni mogoče zaposliti neinvalidnih delavcev v invalidskem podjetju, delali pa bi še naprej na svojih delovnih mestih. Tako so ta primer rešili v prid delavcev in sklepe o začasni prerazporeditvi razveljavili. V **Timu Laško** so v letu 2000 reorganizirali svoje poslovanje. Enega izmed obratov so ukinili in nekaj delavcev odpustili, nekaj premestili. Pozitivna plat tega podjetja je, da namerava zaposliti 25 invalidov v invalidskem podjetju. S pomočjo samozaposlitve, predčasnim upokojevanjem in prehodom na regionalni sklad bodo rešili nekaj delavcev. V **Gorenjkinih hotelih** so ravno tako ukinili nekatere svoje programe. Ob odpustitvah so izplačali visoke odpravnine. Druga pozitivna stvar je, da so v podjetju upoštevali

socialno ogrožene skupine. Tako niso odpuščali mladih mater in starejših oseb. Največjo konkurenco na trgu lahko zasledimo v trgovinski dejavnosti. Obstojijo lahko le močne družbe, medtem ko mnoga majhna podjetja zaradi nekonkurenčnosti propadejo. Med njimi je v lanskem letu moralo v stečaj tudi **trgovsko podjetje Kvik**. Podjetje je pred desetletjem zaposlovalo 600 delavcev. Že dlje časa so poslovali s težavami, zaradi česar so različna vodstva dvakrat letno odpuščala trajno presežne delavce. Na začetku so delavci še dobivali odpravnine, na koncu nič več. V letu 1999 je bila za Kvik sklenjena tudi prisilna poravnava in sledilo je množično opuščanje. Niso izplačali nobene odpravnine. Povzetek vzrokov za odpustitve, probleme, ki se ob tem pojavljajo ter pozitivne dogodke prikazujem v naslednji tabeli.

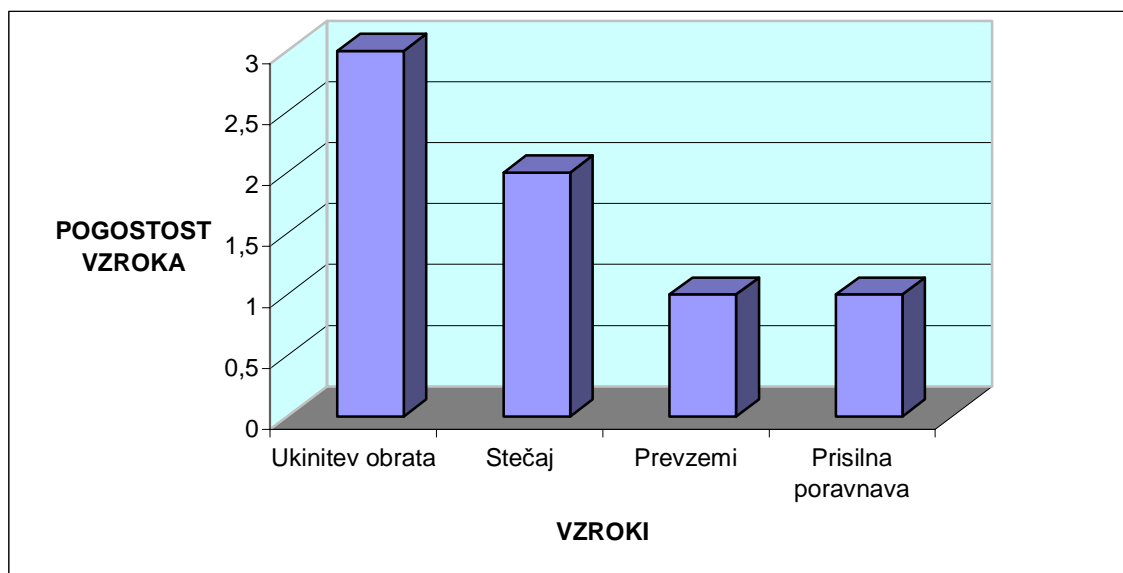
Tabela 2: Problemi in pozitivne točke pri odpuščanju zaposlenih

PODJETJE	VZROKI ZA ODPUŠČANJE	PROBLEMI	POZITIVNE TOČKE
Metalna, Maribor	izguba jugoslovanskega trga ⇒ stečaj	<ul style="list-style-type: none"> • neizplačilo plač • odpuščanje 	<ul style="list-style-type: none"> • pomoč sindikata
Vino, Maribor	ukinitiv obrata	<ul style="list-style-type: none"> • neizplačilo plač, regresa in nadur • odpuščanje 	<ul style="list-style-type: none"> • neposredna pogajanja direktor - zaposleni, • prerazporeditev delavcev
Aerodrom, Maribor	stečaj celotnega podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • neizplačilo plač, regresa • odpuščanje 	
Peko, Trbovlje	ukinitiv obrata	<ul style="list-style-type: none"> • odpuščanje 	<ul style="list-style-type: none"> • prerazporeditev delavcev, prekvalifikacije
Tim Laško, Celje	reorganizacija celotnega podjetja ⇒ ukinitiv nekaterih obratov	<ul style="list-style-type: none"> • odpuščanje 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposlitev invalidov
Hoteli Gorenjka, Kranjska Gora	zmanjšanje št. zaposlenih zaradi nesezonskosti dela		<ul style="list-style-type: none"> • izplačilo odpravnin • ohranitev socialno ogroženih
Emona Merkur	prevzem podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • nepravilnosti glede urejanja dokumentacije 	<ul style="list-style-type: none"> • prerazporejanje zaposlenih k drugemu delodajalcu • vključevanje sindikata
Svila, Maribor	prisilna poravnava	<ul style="list-style-type: none"> • odpuščanje invalidov • neizplačilo odpravnin in plač 	
Kvik	prisilna poravnava	<ul style="list-style-type: none"> • ukinitiv odpravnin 	

Vir: Delavska enotnost in časopis Delo, 2000.

Na podlagi tabele 2 vidimo, da pri odpuščanju ne gre le za krivdo menedžerjev. Primeri kažejo, da se menedžerji tudi borijo za čim manjše odpuščanje. Res pa je, da vedno gledamo na žrtve, odpuščene delavce, nikoli pa ne vidimo tudi dobre strani.

Slika 1: Vzroki za odpuščanje delavcev v podjetjih



Vir: Tabela 2.

Na podlagi zgornjih primerov lahko vidimo, da so nekatera podjetja neusmiljena do odpuščenih in jim ne priznavajo pravic, ki so jih po zakonu deležni. Ne izplačujejo odpravnin in zaostalih plač. Zakonsko je pravilno, da delavec ob odpustitvi dobi odpravnino. Le v redkih podjetjih se tega držijo, saj nekatera podjetja nimajo denarja niti za poravnavo preteklih zasluženih plač zaposlenih. Obstajajo podjetja, ki skušajo ta problem omiliti. Tako določene osebe zaposlijo v drugih obratih in s tem zmanjšajo število presežnih delavcev. Nekateri direktorji, ki so etično osveščeni, iščejo še druge možne rešitve za zmanjšanje tega problema. Tak primer sta Tim Laško in Gorenjkini hoteli. Vse prevečkrat v javnih občilih slišimo samo slabo plat medalje, to je množično odpuščanje. Premalokrat zasledimo razlage direktorjev o vseh drugih ukrepih, ki jih je naredilo podjetje in njihovo mnenje. Pogosto ne moremo primerjati obeh prizadetih strani in ugotoviti, kdo je dejanski krivec za nastali problem.

4.2. REGIONALNI VIDIK ODPUŠČANJA ZAPOSLENIH

Prevzemnikov podjetij je v Sloveniji čedalje več. Prevzemniki pogosto naletijo na odpor lokalne skupnosti in podjetij, ki jih prevzemajo. Posledice prevzemov so manjše število visokih plač in zato manjša kupna moč regije, torej manjše povpraševanje po določenih dobrinah in storitvah ter s tem povezan manjši dohodek tudi drugih v regiji.

Združevanje podjetij ima še eno slabo plat in to je odpuščanje zaposlenih. Čeprav se absolutno število zaposlenih povečuje z združitvijo podjetij, se v določenih oddelkih (administracija) število zaposlenih relativno zmanjšuje. To pomeni odpuščanje ali premeščanje na druga delovna mesta.

4.2.1. OSREDNJA SLOVENIJA (LJUBLJANA Z OKOLICO)

Ljubljanska regija z okolico je najbolj razvita regija. Tu so zbrana številna podjetja, ki prinašajo kruh mnogim delavcem, ki živijo na tem področju kot tudi ljudem, ki bivajo izven te regije. Mnogo ljudi se namreč vsakodnevno vozi v Ljubljano na svoje delovno mesto, saj njihova regija bodisi ni dovolj razvita bodisi nima ustreznih delovnih mest. Vsekakor tudi v osrednji regiji zasledimo problem odpuščanja zaposlenih in probleme propada podjetij, saj je tu tudi mnogo manjših podjetij, ki se še močneje borijo za svoje preživetje kot večja podjetja. Vendar zlasti Ljubljana ni doživela zaposlitvenega šoka kot Celje, Jesenice, Maribor ali Zasavje.

4.2.2. ŠTAJERSKA

Na Celjskem se je skorajda iztekel nekaj let dolg niz stečajev, ki so bili posledica tranzicije in strukturnih prilagajanj. Do stečajev zdaj prihaja le še iz tekočih ekonomskih razlogov. Delodajalci se ob najnižjih stroških želijo znebiti odvečnih delavcev. Lani so šla v stečaj nekatera podjetja zaradi ukinjanja tako imenovanih »mrtvih«
podjetij, na primer družb iz koncerna Slovenske železarne, ki pa niso imela zaposlenih. Obenem se je zaradi zakona o finančnem poslovanju povečalo število prisilnih poravnav, zlasti v tekstilni, lesarski in drugih panogah, ki so močno zadolžene in poskušajo vsaj del ali celotno proizvodnjo rešiti s prisilnimi poravnkami. Razmere so najhujše v delovno intenzivnih panogah, kjer so stroški delovne sile v primerjavi z azijsko in vzhodnoevropsko konkurenco veliki. Stečaji so največkrat posledica razmer na trgu, dolgoročnih trendov v panogi in manj trenutno neuspešnega vodenja.

Regija je po brezposelnosti še vedno na tretjem mestu v državi. Čeprav je ponudba prostih delovnih mest nekoliko večja, je v neskladju s strukturo brezposelnih. Slednja je precej neugodna, saj ima več kot polovica brezposelnih samo prvo ali drugo stopnjo izobrazbe, obenem je med njimi več kot polovica težje zaposljiva zaradi starosti ali delovne invalidnosti. Hkrati nastajajo potrebe po delavcih večinoma v storitveni dejavnosti in ne več toliko v proizvodnji. Nekaj brezposelnih bi zaposlili v gradbeništvu, a je to delo le sezonsko. Določanje presežkov delovne sile je zdaj največkrat posledica zahtev lastnikov po ustvarjanju večjih dobičkov. V laškem Timu, na primer, kjer so zadnja leta sicer poslovali z dobičkom, skušajo število zaposlenih zmanjšati za polovico.

Tako na Celjskem kot v drugih slovenskih regijah nastaja največ presežkov pri trgovskih družbah kot posledica združevanj, povezovanj in prevzemov družb. Takšni primeri so Kovinotehna in Merkur, Mercator in Jelša, Era in Center itd. Največ presežkov zaposlenih bo v skupnih službah, manj v neposredni dejavnosti. Prihaja tudi do poskusov, da bi družbe s franšiznimi pogodbami oddale svoje zmogljivosti v najem, pri novem delodajalcu pa bi se zaposlili tudi njihovi delavci. Sindikat je nazadnje takšen poskus preprečil v celjskem Metroju, saj bi lahko delavce sicer spravili ob delovna mesta in pravice. Vprašanje je namreč, kaj bi se zgodilo v primeru odpovedi franšizne pogodbe. Ostali ne bi le brez dela, priznane jim ne bi bile niti pravice iz minulega dela, delodajalec pa bi se izognil izplačilu odpravnin. Takšni poskusi se največkrat dogajajo v srednjih in večjih firmah, zato sindikat rad sodeluje pri takšnih procesih. Sindikat ima precej močno vlogo, saj poskuša vplivati na to, da bi bila izguba delovnih mest čim manjša in da bi bil prehod delavcev opravljen tako, da bi bile zavarovane njihove pravice.

Drugo največje slovensko zaposlitveno središče je Maribor, čeprav si svoje zaposlitveno zaledje deli s Ptujem. Savinjsko območje ima dve zaposlitveni središči, Celje in Velenje, od katerih ima vsako svoje zaposlitveno zaledje.

4.2.3. GORENJSKA

Ugotovili so, da se vedno več ljudi zaposluje v Ljubljani kot v bližnji prestolnici Gorenjske, v Kranju. Razmere na Gorenjskem se izboljšujejo, tako se plače izplačujejo redno in v nezmanjšanih zneskih, izjeme so le ponekod v gostinstvu in delno v tekstilu.

4.2.4. KOROŠKA

Na Koroškem so zadnje leto najbolj na udaru lesarji, saj je gospodarska kriza v tej panogi najhujša. To je zelo zaskrbljujoče, saj je lesarska industrija ena od najpomembnejših panog na Koroškem. Globlji vzroki za težave so v starih in dotrajanih strojih, kar ima za posledico slabo prodajo.

V zadnjih letih so na Koroškem mnoga podjetja doživela reorganizacijo, z vsako pa so delavci izgubili nekaj delovnih mest. Tudi zaradi tega se ekonomski položaj delavcev iz leta v leto slabša. V mnogih primerih bi lahko pomagala tudi država, vendar se to redkokdaj tudi zgodi v praksi. Razmere v ostalih panogah niso bolj bleščeče, zlasti v jeklarstvu. Zadnje čase je v nekaterih trgovskih podjetjih opaziti, da sindikat prizadetim delavcem pomaga na poti do pravic, ki pa je praviloma dolga. V gostinstvu je še vedno problem zaposlovanja na črno, zlasti v manjših podjetjih. Delavci imajo podobno kot trgovci probleme s presežnimi urami. Nekatere industrijske panoge se na Koroškem

hitro razvijajo. Med njimi sta tekstilna in kemijska industrija. Prevent zagotavlja socialno varnost izredno velikemu številu delavcev. Čeprav so v nekaterih panogah že premagali najhujšo krizo, je število brezposelnih še vedno veliko.

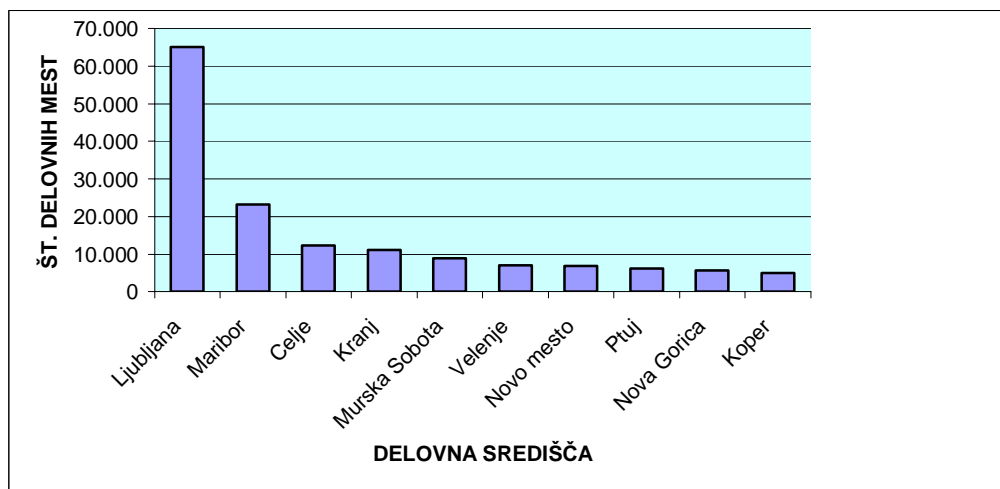
4.2.5. DOLENJSKA

Gospodarstvo dosega v regiji relativno dobre gospodarske rezultate, kar se sicer ne kaže tudi v višini plač. Prav sorazmerno nizke plače verjetno prispevajo k konkurenčnosti podjetij. Od splošne slike odstopajo nekatere dejavnosti, ki so v krizi v vsej državi. Zelo resna kriza je v čevljarški dejavnosti, v tekstilni in kovinski industriji ter gradbeništvu. Tista podjetja na Dolenjskem in v Beli krajini, ki so bodisi z lastnim znanjem in raziskavami ali s pomočjo tujih naložb poskrbela za nove tehnologije in razvoj, dosegajo danes dobre gospodarske rezultate. Kljub relativno ugodnim gospodarskim gibanjem imajo na tem območju tudi socialne probleme, vendar manj kot v več drugih slovenskih regijah. Tako se je stopnja brezposelnosti v zadnjem obdobju s 14 odstotkov zmanjšala na 10 odstotkov in je najnižja med regijami v državi.

4.2.6. OCENA TRENUTNIH RAZMER

V današnjem času so največje naloge sindikata problemi z delovnim časom, obratovalni čas, delovne obremenitve, pravilno ugotavljanje presežnih delavcev in prehodi delavcev k drugim delodajalcem, ki se pojavljajo predvsem v trgovinski dejavnosti. Zato je vse pogosteje zaslediti mnoge stavke zaposlenih, ki kažejo na nepravilnosti v poslovanju, kar kviri ugled podjetja.

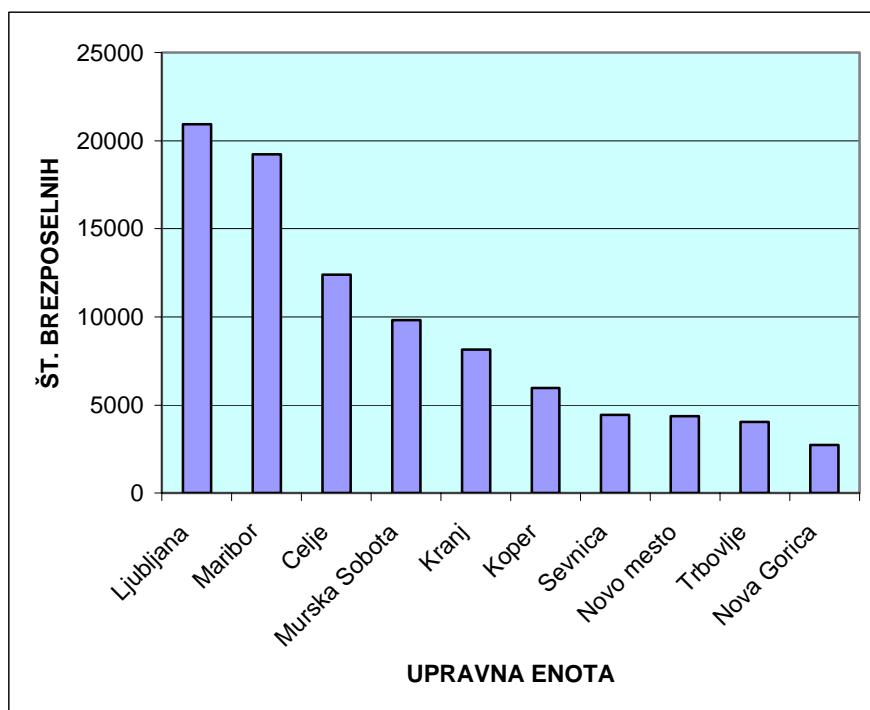
Slika 2: Delovna mesta in delovni migranti v Sloveniji v letu 1999 v največjih mestih



Vir: Popit, 2000, str. 6.

Ker je v Sloveniji v nekaterih regijah premalo delovnih mest, se veliko prebivalcev dnevno vozi v druge kraje, večinoma v prestolnico in druga večja mesta. Raziskovalci ugotavljajo, da se je delovna migracija v Sloveniji razmahnila kot posledica pospešenega razvoja industrializacije. Skoraj polovica vseh delovnih mest je v desetih mestnih občinah, od tega v občinah Ljubljana in Maribor skoraj ena tretjina. Zaradi velikega povpraševanja po delu, je konkurenca med potencialnimi zaposlenimi velika, kar se kaže tudi v brezposelnosti. Na podlagi tabele 3 (v *prilogi 2*) lahko ugotovimo, da imajo tiste regije, ki nudijo največ delovnih mest, največ brezposelnih.

Slika 3: Registrirane brezposelne osebe na dan 31. 12. 2000



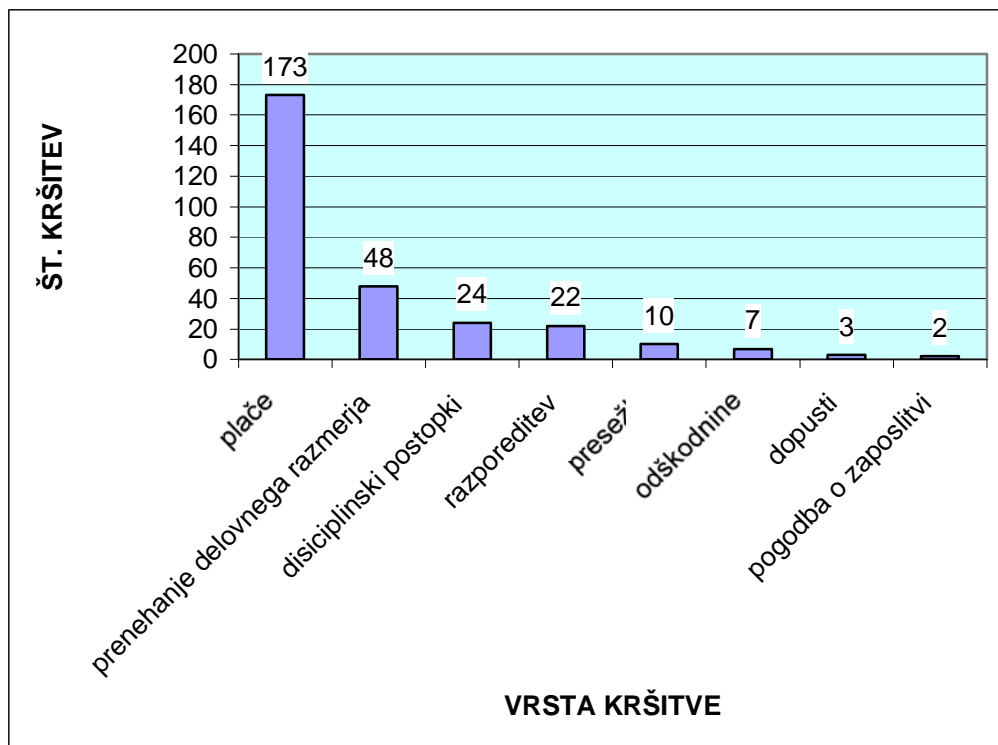
Vir: Registrirano brezposelne osebe 31. 12. 2000.

[<http://www.ess.gov.si/html/elementi-okvirjev/F-dejavnost.htm>], 2000.

Velika mesta nudijo več delovnih mest, kar privablja ljudi iz okolice, tako da je boj za zaposlitev velik in močna konkurenca. To ima lahko za posledico tudi odpuščanje, saj lahko delodajalec hitro najde zamenjavo zaposlenega, ker je na trgu velika ponudba delovne sile.

Pri reševanju delovnopravnih problemov, se večina delavcev obrne na sindikat. Sindikat je namreč organizacija, ki zastopa pravice delavcev pred močnim vplivom delodajalcev in države. Bistvena vloga sindikata je možnost vplivanja na sprejemanje zakonodaje s področja zaposlovanja, brezposelnosti in zavarovanja. S pomočjo dela sindikata lahko ugotovimo splošno stanje v letu 2000.

Slika 4: Najpogostejše kršitve delodajalcev v letu 2000 na podlagi zastopanja članov Obalne sindikalne organizacije



Vir: Največ sporov zaradi kršitev materialnih pravic delavcev.

[<http://www.myfreehost.com/oso-koper/PravnaSluzba/Psporocilo2000.htm>], 2000.

Tudi na podlagi dela enega izmed sindikatov v preteklem letu ugotovimo, da v Sloveniji obstaja kar nekaj delovnopravnih kršitev, tudi na področju odpuščanja. Upoštevati je potrebno dejstvo, da je to le ena izmed sindikalnih organizacij, kjer je bilo v njihovo delo vključeno 58 kršitev na področju prenehanja delovnega razmerja in presežkov delavcev. Med slabimi delodajalci se je razširila navada, da delavcem preprosto ne izplačujejo plač oziroma z večmesečno zamudo. Na ta način željo nekateri delodajalci delavce prisiliti, da bi sami prekinili delovno razmerje. Po veljavni zakonodaji lahko namreč delavec, ki več kot tri mesece ni dobil plače, o tem obvesti inšpekcijo za delo. Če se tudi po posredovanju delovnih inšpektorjev razmere ne izboljšajo, lahko delavec sam odpove delovno razmerje.

V Sloveniji smo največ stečajev in ugotavljanja presežnih delavcev imeli v prvih letih po osamosvojitvi. Takrat so množično odpuščali delavce zaradi stečajev velikih podjetij. V naslednjih letih je bilo vsako leto še po nekaj stečajev ter ugotavljanja presežnih delavcev v podjetjih, ki niso bila neposredno prizadeta zaradi razpada jugoslovanskega trga, so pa zaradi prilagajanja novim gospodarskim razmeram odpuščala delavce. Zdaj je ritem odpuščanja precej manjši in bolj enakomeren.

5. ZAPOSLENOST, SLOVENIJA IN EUROPSKA UNIJA

V Evropski uniji je veliko preveč brezposelnih, zlasti je zaskrbljujoča majhna udeležba starejših ljudi in žensk na trgu delovne sile. Slabost sta visoka regionalna brezposelnost in strukturna brezposelnost. Slabše kot v ZDA je razvit evropski storitveni sektor, še posebno telekomunikacije in internet. Poglobljajo se tudi razlike v usposobljenosti delovne sile, zlasti na področju informacijske tehnologije, kjer ostaja neizkoriščenih vse več delovnih mest.

Unija je na lizbonskem vrhu sprejela dolgoročni strateški cilj, da bo v desetih letih postala najbolj konkurenčno in dinamično gospodarstvo na svetu, temelječe na znanju, z boljšimi delovnimi mesti in večjo enotnostjo družbe. To naj bi dosegli z naslednjimi ukrepi (Šubic, 2000, str. 12):

- z boljšo gospodarsko politiko, strukturnimi reformami za povečanje konkurenčnosti ter oblikovanjem skupnega trga,
- s posodobitvijo evropskega socialnega modela, vlaganjem v ljudi,
- z doseganjem visoke ravni gospodarstva.

To naj bi uniji omogočilo vzpostavitev polne zaposlenosti ter povezanosti evropskih regij. Za cilj so določili tudi sklep, da mora Evropski svet stremeti k polni zaposlenosti družbe v Evropi, ki je bolj prilagojena osebnim izbiram žensk in moških.

Pristopi držav članic k boju proti brezposelnosti se razlikujejo. Francija dosega uspehe, saj se stopnja brezposlenosti znižuje proti meji 10 odstotkov, kar deloma pripisujejo dobri politiki zaposlovanja, predvsem zaposlovanja mladih in večji prilagodljivosti delovne sile. V Nemčiji se je brezposelnost v preteklem letu povečala. Velika Britanija je najuspešnejša članica, saj dosega eno najnižjih stopenj brezposlenosti v uniji. Britansko izhodišče za boj proti brezposelnosti je predvsem trdna makroekonomska politika, neinflacijska rast, ki bo podjetjem zagotavljala stabilno okolje za vlaganje in ustvarjanje delovnih mest. Drugi ukrepi so zagotavljanje konkurenčnosti na trgih in odstranjevanje ovir za prosto trgovino, ustvarjanje primernih razmer za ustanavljanje in razvoj majhnih in srednje velikih podjetij ter spodbujanje visoke izobraženosti in dobre usposobljenosti delovne sile, ki bo sposobna uporabljati novo informacijsko tehnologijo. Avstrija je lani kar za 36 odstotkov povečala finančno podporo za aktivno politiko spodbujanja zaposlovanja, predvsem z usposabljanjem. Sprejela je tudi več zakonov, ki spodbujajo zaposlovanje, predvsem invalidov.

Slovenija se intenzivno pripravlja na vstop v Evropsko unijo, zato je pregled ukrepov povečanja zaposlenosti po drugih državah pomembno, tudi ko obravnavamo temo odpuščanja. V uniji se borijo za čim večjo zaposlenost in hkrati za čim manjši razpad podjetij, ki so največkrat vzrok množičnemu odpuščanju.

Na številnih razpravah o vključitvi Slovenije v Evropsko unijo so ugotovili, da je zaradi pasivnosti vodstev podjetij velika nevarnost odpuščanja, saj naj bi bilo ogroženih kar 140.000 delovnih mest. Za prilagajanje naj bi podjetja potrebovala kakšnih 500 milijonov mark, od tega 70 odstotkov za zamenjavo stare tehnologije, preostali denar pa bi šel za nakup dodatne opreme. Glede na opravljeno anketo medijev se je polovica slovenskih podjetij pripravljena prilagoditi evropskim standardom do leta 2002, ostala polovica pa do leta 2005. Za prilagajanje regulative na tem področju bi potrebovali prehodno obdobje, v katerem bi lahko rešili kakšnih 8000 delovnih mest.

Članice Evropske unije imajo precej pripomb na delovno zakonodajo v Sloveniji. Potrebno bi bilo najti boljše razmerje med pravicami in dolžnostmi tako delavcev kot delodajalcev, pri tem bi moralo biti upravljanje izključno v rokah managementa in lastnikov. Poleg tega bi po njihovem mnenju morali dati več svobode delodajalcem pri zaposlovanju. Pomembno je, da tujce moti naš proceduralno zapleten sistem odpuščanja zaposlenih, počasnost delovnih sodišč in pa za delodajalce visoki stroški sodnih procesov, medtem ko delavci ne plačajo nič.

Strah delavcev in delodajalcev pa je ob pripravah na vstop v Evropsko unijo velik, saj se delodajalci bojijo propada majhnih podjetij oziroma prevzemov velikih, kar ima za posledico odpuščanje delavcev oziroma zaposlovanje tujcev. Po nekaterih mednarodnih raziskavah so ugotovili, da je izobraženost in usposobljenost slovenskih delavcev visoka v primerjavi s sosednjimi regijami. Žal pa se je pokazalo, da slovenski menedžerji niso tako uspešni, saj niso dovolj pripravljene na iskanje novih proizvodov in trgov.

SKLEP

Slovenski menedžerji priznavajo, da je poslovna etika pri nas občutno slabše razvita kot v ZDA ali Zahodni Evropi. V Sloveniji so se v času tranzicije pojavljale številne težave. Poleg prestrukturiranja gospodarstva so bile namreč prisotne tudi spremembe etičnih norm menedžerskega ravnanja. Prehod iz socialističnega v tržno gospodarstvo je prinesel mnogo družbenoekonomskih sprememb, sprememb v pričakovanjih in razmišljanju ljudi, posameznika in menedžerjev. Obdobje tranzicije je prineslo nove poslovne možnosti in hkrati nove probleme.

Večje število odpuščenih lahko odpuščanje vpliva na delo ostalih zaposlenih, hkrati pa kvari ugled podjetja tako pri družbi, kupcih in dobaviteljih. To ima lahko za posledico slabše poslovanje in likvidnostne težave. Odpuščanje v Sloveniji se največkrat pojavi zaradi ukinitve obrata v podjetju, stečaja, prisilne poravnave in prevzemov. Ob tem se pojavljajo problemi neizplačila plač, odpravnin in drugih delovnopравnih kršitev.

Razmere se tudi v lanskem letu glede na pretekla leta niso izboljšale. Prisotne so mnoge delovnopравne kršitve. Močno je prisoten problem odpuščanja oziroma nezaposlovanja starejših občanov ter mlajših žensk. Pri teh se niso zmanjšala diskriminatorna in protizakonita dejanja delodajalcev. Pozitivni vidik v zadnjih letih je močna vloga sindikata, ki je vedno bolj aktiven in uspešen na področju varovanja delavčevih pravic. Sindikat obsoja odpuščanje kot negativno dejanje, kjer delodajalci mislijo le na ustvarjanje čim večjega dobička. Menedžment temu nasprotuje. Po njihovem mnenju je dobro poskrbljeno tudi za zaposlene ter hkrati zagovarjajo stališče, da lahko sami svobodno odločajo o poslovanju podjetja. Vprašanje je torej koga kriviti za problem odpuščanja. Krivec je lahko lastnik podjetja, katerega cilj je uresničevanje vizije dobrega in uspešnega poslovanja. Investitorji mislijo le na rast podjetja. Managerji mnogokrat zanikajo dosežke zaposlenih in ne pokažejo ustreznega zanimanja za delo zaposlenih. Krivi pa so lahko tudi delavci sami, ker se ne odzivajo na razmere v podjetju. Odgovor o krivdi je različen za vsako podjetje posebej.

Na današnjem trgu delovne sile morajo menedžerji že pri sprejemu zaposlenega v delovno razmerje najti kakovostne zaposlene ter se s tem izogniti odpuščanju. Mnogi se upirajo odpuščanju, saj se bojijo tega koraka in zakonov proti diskriminaciji. Menedžer porabi mnogo časa pri reševanju tega problema in pri tem ni toliko osredotočen na usposabljanje drugih zaposlenih. Postaviti mora jasna pričakovanja o delovni odgovornosti, ciljih, prioritetah in spremljanju rezultatov ter preveriti napredovanje zaposlenega v nalogah. Vse probleme je potrebno reševati takoj ter primerno urediti dokumentacijo v primeru zapletov.

Na podlagi obravnave problema odpuščanja sem ugotovila, da je pri nas premalo komunikacije med delodajalci in delavci. Delodajalec bi lahko preko različnih komunikacijskih kanalov spoznal delo zaposlenega, kar bi omogočalo sprotno reševanje nepravilnosti, iskanje rešitev in skupno uresničevanje ciljev podjetja. Upoštevati je potrebno, da se v današnjem času, za katerega so značilni množični odpusti delavcev, preobrazba podjetij ter združitve in prevzemi, delavci bojijo povedati svoje mnenje. S pravimi komunikacijskimi kanali kot so elektronska pošta, vprašalniki in sestanki, bi se razmerja bolj poglobila in zadovoljstvo bi bilo večje tako za delodajalca, ki bi se prepričal v sposobnost zaposlenega kot za zaposlenega, ki bi dobil boljši občutek varnosti in se hkrati bolj poglobil v cilje podjetja.

V praksi tega skorajda ni moč opaziti. Delodajalci dajo premalo poudarka na te odnose, osebno pa menim, da bi to lahko bil ključ do boljšega poslovanja podjetja in večjega zadovoljstva obeh strani. S tem bi se povečala motivacija zaposlenih, zmanjšalo bi se število odpustov. Delodajalec bi lahko po večkratnih pogovorih z zaposlenim ugotovil, kateri so tisti delavci, ki resnično delujejo za dobro podjetja in kateri ne. Hkrati bi z združitvijo različnih mnenj, lahko odpravili marsikateri problem v podjetju, kar bi lahko tudi preprečilo marsikateri stečaj in s tem neposredno množično odpuščanje zaposlenih. Namreč, vsak zaposleni pozna svoje področje poslovanja najbolje in ve kje nastajajo ozka grla. To tezo lahko potrdimo z ugotovitvami raziskave v naših podjetjih, ki kažejo, da se odgovorni čedalje manj zavedajo, da so ljudje ključni dejavnik razvoja. Tako se delež izobraženih ne povečuje, delež zaposlenih za določen čas pa se povečuje.

Pred vstopom v Evropsko unijo bo potrebno spremeniti delovno zakonodajo v Sloveniji, zmanjšati probleme na področju zaposlovanja ter zmanjšati število brezposelnih. Žal pa se Slovenija v uniji ne bo mogla izogniti razpadu manjših podjetij, ki ne bodo konkurenčna tujim, kar bo povečalo odpuščanje. Tako lahko rečemo, da se najbrž tudi v prihodnosti razmere ne bodo izboljšale in tako bo odpuščanje še naprej problem proti kateremu se bo potrebno boriti.

LITERATURA

1. Bavec Dušan: Kako določim presežnega delavca? Obrtnik, Ljubljana, 2001, 5, str. 107.
2. Billikopf Gregorio: Firing Without Dignity. University of California. 27. 6. 2000.
3. Filipović Vladimir: Filozofski riječnik. Zagreb: Nakladni zavod matice Hrvatske, 1989. 365 str.
4. Glas Miroslav: Poslovna etika: Izbrani članki. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
5. Kavčič Franček: Sindikat skuša zmanjšati probleme 300 trgovk in trgovcev. Delavska enotnost, Ljubljana, 2000, 40, str. 4 – 5.
6. Klampfer Marta: Nekoga moram odpustiti! Ljubljana: Založba Primath, 1997. 191 str.
7. Kušar Jelka: S sindikati gre navzdol. Dnevnik, Ljubljana, 9. 2. 2001.
8. Madič Sonja: So managerji res brez vesti? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 8, str. 23.
9. Možina Stane: Management danes. Možina Stane (ur.): Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1031 str.
10. Novak Mitja, Kyovsky Rudi, Jurančič Ilja: Sindikalno pravo. Ljubljana: ČZ Uradni list, 1992, 188 str.
11. Popit Ilja: Tretjina služb v Ljubljani in Mariboru. Delo, Ljubljana, 4.11.2000, str. 6.
12. Rechberger Nina, Žnidaršič Mateja: Problematika pravnega varstva delavk nosečnic in delavk na porodniškem dopustu. Pravna praksa, Ljubljana, 2000, 23, str. 15.
13. Stahl Michael J.: Strategic Management, Total Quality and Global Competition. Oxford: Blackwell, 1997. 300 str.
14. Steiner A. George, Steiner F. John: Business, Government and Society. B.K.: McGraw – Hill, 1994. 662 str.
15. Šubic Petra: Kratkovidna država. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 18, str. 12.
16. Tavčar I. Mitja: Strokovno in etično odločanje v managementu. Organizacija in kadri, Kranj, 1994, 4, str. 349-368.
17. T. K.: Se bo v letu 2001 našlo delo za očeta in sina? Delavska enotnost, Ljubljana, 2000, 45, str. 8 – 9.
18. Zidar – Gale Tatjana, Gale Boris: Kako šef pove neprijetno novico. Manager, Ljubljana, 2000, 2, str. 47.
19. Wood J. Donna: Business & Society. New York: Harper Collins College Publishers, 1994. 834 str.

VIRI

1. Pravilnik zbornice RS za Zasebno Varovanje. 2001.
2. Registrirano brezposelne osebe 31. 12. 2000.
[<http://www.ess.gov.si/html/elementi-okvirjev/F-dejavnost.htm>], 2000.
3. Največ sporov zaradi kršitev materialnih pravic delavcev.
[<http://www.myfreehost.com/oso-koper/PravnaSluzba/Psporocilo2000.htm>], 2000.

PRILOGE

PRILOGA 1

Merila za določanje presežnih delavcev

Pri izbiri presežnih delavcev organizacija oziroma delodajalec upošteva vse obstoječe kriterije, najmanj pa tiste, ki jih navaja zakon o delovnih razmerjih. V vsakem sklepu o odpovedi mora biti navedeno, kako so bili kriteriji upoštevani. Za ovrednotenje posameznega kriterija priporočamo naslednja merila (Pravilnik zbornice RS za Zasebno Varovanje, 2001):

1. Delovna uspešnost

A. Delovna skupina

Točke	Opis stopenj
1	Zamuja, pogosto neupravičeno izostaja, ne upošteva dogovorov, ogroža svojo varnost in varnost drugih.
2	Zamudi, dela samosvoje, ne upošteva delovnih načel.
3	Zamudi, občasno poskuša delati mimo dogovorov, običajno upošteva navodila za varno delo.
4	Redno prihaja na delo, skoraj vedno upošteva delovne dogovore in navodila za varno delo.
6	Redno prihaja, ne izostaja z dela, vedno upošteva delovne dogovore, in navodila za varno delo.

B. Samostojnost, iznajdljivost

Točke	Opis stopenj
1	Pri delu je nesamostojen, potrebuje stalno pomoč in kontrolo.
2	Pri delu je nesamostojen, občasno potrebuje pomoč in kontrolo.
4	Pri delu je samostojen, občasno potrebuje pomoč in kontrolo.
6	Pri delu je samostojen, redkokdaj potrebuje pomoči in kontrolo.
8	Pri delu je samostojen, ne potrebuje pomoči in kontrole.

C. Količina dela

Točke	Opis stopenj
1	Dosega slabe delovne učinke, izredno slabo izrablja delovni čas.
2	Dosega slabše delovne učinke in ima premajhno izrabo delovnega časa.
4	Njegovi delovni učinki so normalno pričakovani, izraba delovnega časa ustreza.
5	Trajneje dosega nadpovprečne delovne učinke.
7	Stalno izredno presega normalne delovne učinke.

D. Kakovost dela

Točke	Opis stopenj
1	Kakovost dela je slaba, stalne napake, potreben stalni nadzor.
2	Kakovost je pod zahtevano ravniyo, pogoste so napake, potreben je nadzor.
4	Kakovost je stalno in v celoti na zahtevani ravni, napake so redke.
5	Trajnejše dosega kakovost nad pričakovano ravniyo.
7	Stalna izredna kakovost.

E. Odnos in gospodarjenje s pripomočki za delo v lasti delodajalca

Točke	Opis stopenj
1	Do pripomočkov za delo ima slab odnos.
2	Večkrat pride do okvar, pripomočke za delo uporablja dokaj negospodarno, s sredstvi ne gospodari racionalno in varčno.
4	Ima povprečno dober odnos do pripomočkov za delo, povprečna gospodarnost pri uporabi pripomočkov za delo.
6	Ima pravilen odnos do pripomočkov za delo pri delu, pripomočke za delo skrbno uporablja.
8	Izredna, gospodarna uporaba pripomočkov za delo, do pripomočkov ima mnogo boljši odnos od večine delavcev.

F. Širina uporabnih znanj

Točke	Opis stopenj
1	Ustreza le delu delovnih opravil in nezanesljivo.
3	Delovnemu mestu dela primerno in delno zanesljivo.
6	Delovnemu mestu primerno in zanesljivo.
9	Uporabno na večjih delovnih mestih istega področja.
12	Najširše uporabno tudi na drugih delovnih mestih.

2. Strokovna izobrazba -

Stopnje ustreznosti strokovne izobrazbe in usposobljenosti

Stopnja A

Dejanska stopnja strokovne izobrazbe in usposobljenosti je nižja od zahtevane in neustrezne smeri, poklic ni v povezavi z delovnim mestom, delavec ni opravil potrebnega funkcionalnega izobraževanja.

Stopnja B

Dejanska stopnja strokovne izobrazbe je nižja od zahtevane, vendar ustreza smeri in poklic je v povezavi z delovnim mestom, stopnja strokovnosti je enaka zahtevani, vendar neustrezne smeri.

Stopnja C

Stopnja in smer strokovne izobrazbe ali z delom pridobljene usposobljenosti ustrezata zahtevani, delavec ima zahtevana funkcionalna znanja pridobljena v verificiranem ali internem programu.

Število točk glede na dejansko stopnjo delavčeve izobrazbe in glede na ugotovljeno stopnjo ustreznosti se odčita iz naslednje tabele:

Stopnja	Število točk glede na dejanske delavčeve strokovne izobrazbe						
ustreznosti	I. st.	II. st.	III. st.	IV. st.	V. st.	VI. st.	VII. st.
	NK	PK	KV2	KV	SS	VIS	VS
Stopnja A	0	1	2	3	4	7	10
Stopnja B	1	3	5	7	8	12	15
Stopnja C	3	5	8	11	12	17	20

3. Delovna doba, stalnost pri delodajalcu

Točke za skupno delovno dobo in delovno dobo pri trenutnem delodajalcu se seštevajo.

Točke	Skupna delovna doba	Delovna doba pri delodajalcu
0	do 5 let	do 2 leti
1	od 5 do 10 let	od 2 do 4 leta
2	od 10 do 15 let	od 4 do 6 let
3	od 15 do 20 let	od 6 do 8 let
4	od 20 do 25 let	od 8 do 10 let
5	nad 25 let	nad 10 let

4. Zdravstveno stanje

Točke	Opis stopenj
0	Zdrav - brez omejitev.
1	Lažja zdravstvena okvara.
3	Težja zdravstvena okvara.
4	Ugotovljena invalidnost.
5	Poškodba pri delu pri delodajalcu in posledično zmanjšana delovna zmožnost.

5. Socialne zadeve

A. Število nepreskrbljenih družinskih članov po zakonu o dohodnini

Točke	Opis stopenj
0	Samski delavec oziroma družina v kateri imajo vsi člani svoje lastne dohodke.
2	Eden nepreskrbljen družinski član.
3	Dva nepreskrbljena družinska člana.
5	Več kot dva nepreskrbljena družinska člana.
7	Preživlja telesno ali duševno prizadetega družinskega člana.

B. Zaposlenost zakonca

Točke	Opis stopenj
0	Zakonec je zaposlen.
5	Zakonec je nezaposlen.

C. Možnost pridobivanja dohodkov iz drugih virov (točke iz tega kriterija se odštevajo)

Točke	Opis stopenj
0	Lastništvo zemlje do 2 ha.
1	Lastništvo zemlje nad 2 do 4 ha.
2	Lastništvo zemlje nad 4 ha.
3	Obrtna dejavnost kot glavni poklic družinskega člana.
4	Delavec opravlja popoldansko obrt.
6	Lastnik ali družabnik podjetja.

Seštevek točk po merilih iz točke 1 do točke 5 predstavlja osnovo za določanje začasnega in trajnega prenehanja potreb po delavcih nad planiranim številom delavcev po delavnih mestih v podjetju.

PRILOGA 2

Registrirane brezposelne osebe na dan 31 .12. 2000

Upravna enota	Vsi	Ženske	Moški	Indeks (vsi) XII 00/XI 00	Indeks (vsi) XII 00/XII 99
Celje	4.875	2.446	2.429	100,8	92,6
Laško	991	545	446	109,1	103,8
Slovenska Konjice	998	486	512	100,1	81,2
Šentjur pri Celju	1.398	707	691	100,4	91,9
Šmarje pri Jelšah	1.870	849	1.021	101,1	86,3
Žalec	2.264	1.081	1.183	102,0	94,1
OS CELJE	12.396	6.114	6.282	101,6	91,5
Ilirska Bistrica	914	498	416	100,7	90,7
Izola	920	451	469	99,7	99,1
Koper	1.902	1.029	873	102,5	100,7
Piran	686	309	377	100,3	97,9
Postojna	845	487	358	100,0	82,4
Sežana	698	440	258	98,4	84,8
OS KOPER	5.965	3.214	2.751	100,7	93,6
Jesenice	1.923	1.109	814	99,9	97,0
Kranj	3.136	1.599	1.537	100,5	89,7
Radovljica	1.223	659	564	99,6	83,8
Škofja Loka	1.042	612	430	101,2	84,3
Tržič	811	437	374	99,1	95,9
OS KRANJ	8.135	4.416	3.719	100,2	90,2
Cerknica	578	312	266	98,5	83,4
Domžale	1.702	877	825	99,1	93,8
Grosuplje	1.255	594	661	96,8	83,8
Idrija	281	165	116	95,9	73,2
Kamnik	1.306	645	661	99,0	98,7
Kočevje	1.389	680	709	95,4	89,4
Ljubljana	12.885	6.359	6.526	96,8	89,7
izpostava Bežigrad	2.377	1.165	1.212	96,5	88,1
izpostava Center	1.015	483	532	97,4	90,4
izpostava Moste- Polje	3.267	1.623	1.644	97,0	92,1
izpostava Šiška	3.367	1.652	1.715	96,9	90,3
izpostava Vič- Rudnik	2.859	1.436	1.423	96,7	87,3
Logatec	304	178	126	99,7	93,8

Ribnica	646	309	337	99,7	89,5
Vrhnika	582	298	284	97,2	77,4
OS LJUBLJANA	20.928	10.417	10.511	97,2	89,3
Hrastnik	639	362	277	98,6	101,8
Litija	1.015	460	555	98,6	86,8
Trbovlje	1.526	794	732	98,1	95,3
Zagorje	859	467	392	94,5	86,3
OS TRBOVJE*	4.039	2.083	1.956	97,5	91,9
OS LJUBLJANA IN OS TRBOVLJE	24.967	12.500	12.467	97,3	89,7
Lenart	907	411	496	105,2	83,1
Maribor	12.936	6.877	6.059	99,6	93,2
Pesnica	1.913	973	940	100,6	88,8
Ruše	1.599	818	781	100,6	85,4
Slovenska Bistrica	1.867	905	962	101,3	85,3
OS MARIBOR	19.222	9.984	9.238	100,2	90,7
Ormož	1.255	605	650	106,4	108,8
Ptuj	4.974	2.496	2.478	101,7	90,9
OS PTUJ*	6.229	3.101	3.128	102,6	94,1
OS MARIBOR IN OS PTUJ	25.451	13.085	12.366	100,8	91,5
Gornja Radgona	1.942	892	1.050	105,2	85,5
Lendava	2.174	941	1.233	102,8	101,3
Ljutomer	1.323	610	713	108,9	92,9
Murska Sobota	4.372	1.835	2.537	103,7	97,8
OS M. SOBOTA	9.811	4.278	5.533	104,5	95,1
Ajdovščina	573	300	273	99,1	85,5
Nova Gorica	1.584	877	707	101,4	89,6
Tolmin	594	296	298	102,9	89,3
OS N. GORICA	2.751	1.473	1.278	101,3	88,7
Črnomelj	968	426	542	99,2	97,9
Metlika	359	165	194	99,7	89,5
Novo Mesto	2.366	1.250	1.116	97,6	89,2
Trebnje	666	317	349	98,8	95,3
OS N. MESTO	4.359	2.158	2.201	98,3	91,9
Brežice	1.537	679	858	102,7	104,8
Krško	2.001	963	1.038	102,8	97,8
Sevnica	907	467	440	102,5	95,6
OS SEVNICA	4.445	2.109	2.336	102,7	99,6
Dravograd	322	175	147	102,9	86,6
Mozirje	767	370	397	98,5	87,4

Radlje ob Dravi	1.086	547	539	106,3	83,9
Ravne na Koroškem	1.116	591	525	100,5	93,2
Slovenj Gradec	737	330	407	102,1	86,6
Velenje	2.275	1.220	1.055	98,3	89,0
OS VELENJE	6.303	3.233	3.070	100,7	88,2
SLOVENIJA	104.583	52.580	52.003	100,3	91,5

Vir: Registrirano brezposelne osebe 31. 12. 2000.

[URL: <http://www.ess.gov.si/html/elementi-okvirjev/F-dejavnost.htm>], 31. 12. 2000.