

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
ETIČNOST DOWNSIZINGA

Mentor:

doc. dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2005

ADRIANA TEŠIĆ

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava etična vprašanja, ki jih zastavlja vse bolj uveljavljen trend množičnega odpuščanja zaposlenih. Značilnosti današnjega globalnega tržišča narekujejo pogoje, ki se jih podjetja morajo držati, če želijo obdržati tržni delež in ostati konkurenčna. Tekmovanje med konkurenti je osredotočeno v neprestano zmanjševanje stroškov, predvsem delovnih stroškov. Metoda downsizing je zaradi hitrih in kratkoročnih učinkov, ki jih ima na poslovanje podjetja, postala vse bolj priljubljeno orodje v rokah managerjev. Neustrezna in nepremišljena uporaba le-te pa lahko na dolgi rok povzroči številne negativne posledice tako na podjetje kakor tudi na širšo okolico.

Ključne besede: downsizing, etika, odpuščanje zaposlenih

ABSTRACT

This work treats the ethical issues which are the result of the more and more effective trend of the massive layoffs. The characteristic of today's global market dictate the conditions which companies have to follow in order to retain their position and stay competitive. The competition (battle) between business rivals is focussed toward the constant reduction of the costs, mainly work costs. Downsizing method has become a popular management tool because of its fast and short-term effect that it has on company business. Namely an inappropriate and irresponsible use of the same could lead to several negative consequences for the company and the environment as well.

Key words: downsizing, ethics, layoffs

UDK 17 : 331.1 (043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Temeljne značilnosti downsizinga	3
2.1 Opredelitev pojma downsizing	3
2.2 Rojstvo downsizinga.....	4
2.3 Globalno tržišče in konkurenčni boj	7
2.4 Downsizing kot »poslovni trend«	10
3 Načini izvedbe downsizinga	15
3.1 Možnosti pri odpuščanju zaposlenih.....	19
3.2 Ukrepi kot alternative downsizingu	20
3.3 Poslovna etika	23
4 Razlogi za izvajanje downsizinga	25
4.1 Strateški pristopi izvajanja downsizinga.....	25
4.1.1 Strategije zmanjševanja delovne sile	25
4.1.2 Strategije preoblikovanja dela	26
4.1.3 Sistemske strategije	26
4.2 Strukturiranost downsizinga	27
4.3 Faze izvajanja downsizinga	27
4.4 Downsizing kot ukrep pri reševanju podjetja iz krize	29
4.4.1 Etični vidik	30
4.4.2 Učinki in posledice	32
4.5 Downsizing kot ukrep za oživitev podjetja.....	33
4.5.1 Kvantiteta vs. kvaliteta	34
4.5.2 Etični vidik	35
4.5.3 Vpliv downsizinga na kulturo organizacije	36
4.6 Downsizing kot ukrep za povečanje konkurenčnosti podjetja.....	37
4.6.1 »Pasti« kratkoročnih ciljev	39
4.6.2 Dolgoročne posledice	40
4.6.3 Etični vidik	41
5 Etična vprašljivost downsizinga	43
6 Uporaba downsizinga v Sloveniji	47
6.1 Začetki downsizinga v Sloveniji.....	47
6.2 Današnja realnost	48
6.2.1 Liberalizacija trga dela	48
6.2.2 Družbena odgovornost.....	53
6.2.3 Selitev delovnih mest v tujino	54
6.3 Primeri odpuščanj	55
6.3.1 Droga Kolinska.....	56

6.3.2 Steklarna Rogaška d. d.	57
6.4 Splošne ugotovitve.....	58
7 Sklep	61

SLIKE

Slika 3.1 Trajanje delovnega tedna v urah	21
Slika 6.1 Stopnja registrirane brezposelnosti od 01/2000 do 06/2005	58

TABELE

Tabela 2.1 Največja odpuščanja v ameriških podjetjih od leta 1991–1994	10
Tabela 4.1 Negativne posledice povezane z downsizingom	32
Tabela 6.1 Slovenska podjetja s proizvodnjo v tujini.....	54

KRAJŠAVE

angl.	v angleškem jeziku
b. l.	brez letnice, brez navedene letnice izida
EU	Evropska unija
idr.	in drugi
npr.	na primer
t. i.	tako imenovani
cit.	citirano

1 UVOD

Živimo v obdobju, ki sta ga zaznamovala globalizacija in neoliberalizem. Čeprav naj bi po besedah voditeljev in gospodarstvenikov proces globalizacije in neoliberalne reforme omogočili boljše življenjske pogoje in povečevanje blaginje, temu ni ravno tako, saj, kakor je opaziti, povzročata nove oblike prostorskih razlik.

Svobodna trgovina, ki nikakor ni svobodna, ampak je predvsem omejevalna pri iskanju pravičnosti, naj bi omogočila reševanje problemov neenakosti in revščine. V resnici pa je povzročila, da se je socialna polarizacija le še globlje zaostрила. Bogati, ki imajo v lasti kapital, so tega večkratno povečali, tistim, ki jim je revščina vsakodnevna spremljevalka, je ta še bolj pokazala zobe.

Zaradi hegemonije neoliberalizma in reform, ki jih je ta vpeljal v ekonomske sfere, so se odnosi med ljudmi drastično spremenili. Predvsem oživljeni svobodni trg podpira in poudarja konkurenčni individualizem, ki povzroča, da se za delež prodajnega prostora podjetja bojujejo z vsemi metodami in sredstvi, ki so na razpolago. Ena od takih metod, ki danes zbuja strah, ker predstavlja grožnjo proizvodnemu delavcu, podjetjem pa omogoča preprosto zmanjševanje delovnih stroškov in s tem povečevanje dobička, je downsizing.

Downsizing je že dobri dve desetletji zelo priljubljena metoda managerjev, ki omogoča podjetjem reševanje najrazličnejših problemov. Na začetku je bila uporaba downsizinga smiselna in je omogočala, da so podjetja ustavila neomejeno naraščanje števila zaposlenih. Danes pa je tako pogosta uporaba pripeljala do vprašanja:

Ali lahko govorimo o etičnosti downsizinga?

Izoginiti se vplivom, ki jih povzroča ta metoda na zaposlene, je nemogoče. Zanima nas predvsem, kako se managerji obnašajo in dojemajo uporabo tega, tako močnega orodja. Predvsem nas je k razmišljanju o moralni osveščenosti managerjev pripeljala dejstvo, da so se mnogi med njimi izkazali pri vodenju podjetij in reševanju težav na način, ki jim je povzročal najmanj problemov in zahteval minimalen napor, tj. z odpuščanjem zaposlenih za določen odstotek. Hkrati se je metoda na kratki rok izkazala za učinkovito, dolgoročno pa je v številnih primerih povzročila nepopravljive posledice, ki so lahko vodile v propad podjetij, zlasti, če je bila uporaba downsizinga nenačrtovana in nepremišljena.

Obravnavanje downsizinga iz etičnega vidika nikakor ni preprosta, saj so pričakovanja različnih udeležencev različna. Metoda poudarja predvsem koristi nosilcev kapitala in se ne ozira na posledice, ki jih povzroča na širše družbeno okolje. Kljub temu, da je naloga managerjev maksimiziranje dobička, ne moremo mimo vloge, ki jo ima zaposleni v sistemu, in ki se jo pri strateških odločitvah prepogosto zanemarja.

Obravnavanje o etičnosti downsizinga je temeljila na preučevanju strokovne literature in analizi poslovne prakse, s pomočjo katerih je bilo mogoče postaviti konceptualne

okvire o tem, kaj downsizing sploh je. Na podlagi tega smo nato poskušali kritično predstaviti in poiskati odnos med etiko in downsizingom ter mesto, ki ga zasedata v poslovnem svetu.

Zaradi kompleksnosti, ki ga predstavlja metoda downsizinga, je diplomsko nalogo mogoče razdeliti na dva dela:

Prvi del (od poglavja 2 do poglavja 5) zajema celovito predstavitev koncepta downsizing ter njegovo povezavo s poslovno etiko. Izhodišče je opredelitev temeljnih značilnosti downsizinga. Podane so nekatere definicije downsizinga, na podlagi katerih je bila obrazložena njegova uporabnost. Predstavljeni so dejavniki, ki so vplivali na razmah metode, in cilji, ki naj bi bili z uporabo le-te doseženi. Downsizing smo zaradi pogoste uporabe označili kot poslovni trend, saj smo mnenja, da ni mogoče napovedati konca številnim množičnim odpuščanjem v prihodnosti. V nadaljevanju so predstavljene možne različice in načini izvedbe downsizinga. Obrazložene so možnosti pri odpuščanju zaposlenih, predstavljeni so tudi nekateri ukrepi kot alternative downsizingu, ki bi lahko nadomestili zmanjševanje števila zaposlenih pri iskanju rešitev zmanjševanja splošnih stroškov podjetja. Temu sledi predstavitev situacijskih okoliščin uporabe downsizinga v praksi. Prvi del je zaključen z razpravo o etičnosti downsizinga, do katere so nas pripeljala razglabljanja v predhodnih poglavjih.

Drugi del (poglavje 6) osvetljuje problematiko odpuščanja zaposlenih v Sloveniji, ki se ji zaradi aktualnosti ni mogoče izogniti.

Pri obravnavanju etičnosti downsizinga je predstavljalo največjo težavo dejstvo, da je pridobivanje primarnih podatkov oteženo zaradi tabuja, ki ga predstavlja odkrita razprava managerjev v javnosti na to temo. Tuja literatura ponuja številne študije o vplivih in posledicah, ki jih povzroča uporaba downsizinga na ljudi in na samo poslovanje podjetja. Zelo malo ali nič literature pa je najti o odnosu, ki ga imajo managerji do odpuščanja zaposlenih. Zato naj opozorimo, da je pogled na etičnost downsizinga temeljil predvsem na lastnih sklepih in povezavah, ki nam jih ponujajo znanja o etiki, poslovni etiki in uporabi te metode v praksi.

2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI DOWNSIZINGA

2.1 Opredelitev pojma downsizing

Asociacija, ki se poraja večini ljudem ob omembi pojma downsizing, je, da je to metoda ali orodje v managerskih rokah, katere namen je zniževanje stroškov dela in ima za posledico odpuščanje večjega (včasih celo nepojmljivo ogromnega) števila zaposlenih. Za tiste, ki so bili odpuščeni, kakor tudi za tiste, ki so ostali v organizaciji, povzroča ta metoda zaskrbljujoče socialne in celo zdravstvene posledice.¹

Problematika opredeljevanja koncepta downsizing izvira iz dejstva, da se je zelo težko izogniti pastem enostranskega opredeljevanja na način za in proti. Do downsizinga se je nemogoče opredeliti z odnosom »črno – belo«, saj pogled iz različnih perspektiv dopušča videnje sivin. Obravnava downsizinga z vidika zaposlenih zaradi posledic, ki jih ti občutijo na lastni koži, ustvarja predvsem negativen pogled. Po drugi strani pa je z vidika podjetja uporaba downsizinga skoraj neizogibna za preživetje na današnjem kaotičnem tržišču. Kakšno stališče naj se torej zavzame do downsizinga ter kako ga sploh opredeliti?

Avtorji in ekonomski teoretiki med drugim obravnavajo downsizing z vidika koristnosti in nujnosti, ki se jima podjetje ne more izogniti. Po mnenju managerskega svetovalca Rona Simsa je downsizing popolnoma normalen poslovni fenomen (Right Management Consultant 2002). Downsizing mora temeljiti na dolgoročni poslovni strategiji. Če ima uporaba te metode za cilj le kratkoročni prihranek, je neučinkovita. Odlična podjetja se zavedajo, da je lahko downsizing dobra priložnost, s katero je mogoče zgraditi bolj zdravo in elastično podjetje. Omogoča tudi, da se motivira in združi zaposlene okoli skupnega cilja.

Downsizing je lahko umeščen v sistem podjetja kot strategija, s katero se zasledujejo ekonomski cilji. Cameron, Freeman in Mishra (1991) na podlagi raziskave o downsizingu, izvedenem v 30-ih podjetjih v avtomobilski industriji, opredeljujejo downsizing, kot namensko zmanjševanje števila zaposlenih, da bi se izboljšala učinkovitost, produktivnost in konkurenčnost.

Različni avtorji so poskušali oblikovati nekatere definicije, ki naj bi teoretično opredeljevale downsizing:

- »Strategija downsizinga zmanjšuje obseg (velikost) in okvir poslovanja za izboljšanje finančnega učinka«² (Robbins in Pearce 1992, po Leeds School of Business b. l.).

¹ S posledicami in vplivi, ki jih povzroča metoda downsizing na posameznika, so se skozi različne študije ukvarjali številni avtorji (npr. Brockner 1988, Leana in Feldman 1992, McKinley, Zhao in Rust 2000, Noer 1993)

² <http://leeds-faculty.colorado.edu/balkin/mbao/LectureNotes/mbao%603%Downsizing.ppt>

- »Downsizing predstavlja strategijo, ki vpliva na velikost števila zaposlenih in na delovne procese. Je ena izmed številnih aktivnosti, sprejeta s strani managementa, oblikovana za povečanje produktivnosti, zmogljivosti in/ali za povečanje konkurenčnosti«³ (Atwood idr. 1995).
- »Organizacijski downsizing se navezuje na številne prostovoljne aktivnosti, sprejete s strani managementa podjetja, ustvarjene za zmanjševanje stroškov. Osredotoči se na denarne stroške, časovne stroške ter tehnološke stroške. Downsizing je ponavadi, kar pa ni pravilo, dopolnjen z zmanjševanjem števila zaposlenih« (Cameron 2001, 55).

Glede na definicije/stališča različnih avtorjev lahko strnemo, da je zmanjševanje števila zaposlenih ena izmed maloštevilnih možnosti, ki omogočajo hkratno povečanje donosnosti in zmanjševanje stroškov. Poleg tega smo mnenja, da nobena od definicij ne zadošča, da bi lahko celovito opredelila tako zapleteni in večplastni fenomen, kot je downsizing.

Razumevanje je mogoče le s spremljanjem downsizinga od njegovega rojstva do danes in poglobitev v njegovo bistvo, kakor ga razumejo teoretiki. In morda bomo le tako lahko našli povezavo med etiko, torej vedenjem managementa, in downsizingom.

2.2 Rojstvo downsizinga

Skrb za zmanjševanje stroškov v podjetju je že dolgo časa ena od glavnih skrbi managementa. Že na začetku 20. stoletja se je za merjenje in razumevanje stroškov v podjetju zavzemal Frederick Winslow Taylor⁴ (Deal in Kennedy 1999, 64). Sledili so mu mnogi ekonomisti in teoretiki, katerih metode za zvišanje produktivnosti fizičnega delavca so temeljile prav na Taylorjevih načelih.⁵ Osredotočenje na zmanjševanje stroškov se je z leti samo še razvijalo, razcvet pa je doseglo po drugi svetovni vojni, ko je to postalo izrazito upravljavsko orodje. V 50-ih in 60-ih letih 20. stoletja je bila

³ <http://iopsych.org/downsize.htm>

⁴ Taylor se je ukvarjal s produktivnostjo fizičnega delavca in je svojo metodo poimenoval analiza delovnih nalog, kasneje pa je bila preimenovana v znanstveni management. Po prvi svetovni vojni je metoda v ZDA, Veliki Britaniji in na Japonskem postala znana pod imenom industrijski inženiring, v Nemčiji pa so ji nadeli ime racionalizacija.

⁵ Načela za zviševanje produktivnosti po Tayloru:

- Prvi korak je preučitev naloge in analiziranje njenih sestavnih delovnih gibov.
- Drugi korak je zapis vseh gibov, fizičnega napora, ki ga je treba vložiti, ter časa, ki je potreben za opravilo naloge. Za tem je mogoče odstraniti gibe, ki niso potrebni, in so se izkazali kot izguba časa, saj niso dodajali nobene vrednosti.
- Zadnji korak je, da se ti delovni gibi združijo v eno delovno nalogo, ki ima svoje logično zaporedje (Drucker 2001, 133–134).

večina prebivalstva, tako v Ameriki kot drugod po svetu, zaposlena na proizvodnih delovnih mestih (t. i. modri ovratniki). Zaradi tega je zmanjševanje stroškov v podjetju bilo neposredno povezano s produktivnostjo zaposlenih.

Z večanjem števila pisarniških delovnih mest je bilo potrebno izumiti nova orodja, ki so bila potrebna za določanje stroškovne uspešnosti administrativnih delavcev (t. i. beli ovratniki). Prvo tako orodje, imenovano analiza vrednosti skupnih stroškov⁶, se je zavzemalo za discipliniran proces odločanja o tem, katera delovna funkcija oziroma katero delovno mesto je nujno potrebno, da lahko organizacija nemoteno deluje, in da hkrati ne prihaja do nepotrebne podvajanja nalog.

Na sredini in koncu 70-ih let prejšnjega stoletja so se ameriška in evropska podjetja morala soočiti s pojavom novega konkurenta. Zaradi svojevrstnega načina poslovanja je Japonska ustvarila konkurenčno prednost, ki je temeljila na nizkih cenah lastnih izdelkov. To je takratne vodje organizacij prisililo, da so začeli stroške obravnavati iz popolnoma drugačnega zornega kota. Zlasti je bilo potrebno preučiti lastno stroškovno politiko, ki bi omogočala konkurenčnost v boju za tržne deleže.

Zaradi tega so se v 80-ih letih preteklega stoletja na ekonomskem področju pojavile številne dramatične spremembe in različne temeljne teorije, ki so se prednostno osredotočile na spremembe v organizaciji ter na njeno kakovostno izvajanje dela. Študijska literatura o organizaciji je na začetku tega desetletja poudarjala naslednje ugotovitve:

- večje je boljše, kar je pomenilo imeti čim večje število zaposlenih, proizvajati in ponujati čim večji spekter izdelkov, imeti številne proizvodne obrate in imeti čim več denarja;
- neskončna rast je naravna in zelena pot v življenjskem ciklu organizacije;
- neangažirana sredstva omogočajo prilagodljivost in fleksibilnost organizacije, ki hkrati olajšujejo eksperimentiranje ter omogočajo prednost pri zasledovanju novih priložnosti;
- doslednost in skladnost med strukturo, strategijo in kulturo sta označevali uspešno organizacijo (Cameron, Freeman in Mishra 1991, 71; Cameron, Freeman in Mishra 1993, 20; Cameron 1994, 189).

Na koncu desetletja 80-ih let 20. stoletja so bile te predpostavke na preizkušnji, ne zaradi tega, ker so se razvile nove teorije, ampak zaradi dinamike spreminjanja v samih

⁶ Angl. *overhead value analysis* (OVA), katere avtor je John Neuman: od te metode se je zahtevalo, da se stroški zmanjšajo za 40 odstotkov z odstranitvijo nepotrebni delovnih mest. V resnici se je izkazalo, da je zmanjšanje od 5–15 odstotkov zadelo le administrativne delavce. Kljub temu, je bila ta metoda zelo razširjena in uporabljena v poznih 70-ih in na začetku 80-ih let 20. stoletja (Deal in Kennedy 1999, 64).

organizacijah, ki sta jih povzročila novo tekmovalno in politično okolje. Spremenjene predpostavke so predhodne predpostavke predvsem dopolnjevale, čeprav so, kakor lahko vidimo, izražale pravo nasprotje:

- majhno, kakor tudi veliko, pomeni uspešno;
- downsizing, kakor tudi rast, je naraven in zaželen pojav v življenjskem ciklu organizacije, ki ravno tako omogoča povečano produktivnost in konkurenčnost, ter vodi v bolj človeško in prijetno delovno okolje;
- organizacija nima potrebe po zadrževanju nevhloženih sredstev, saj ji prilagodljivost in fleksibilnost omogočata tako downsizing, kakor tudi združevanje z drugimi organizacijami;
- navzkrižja in neskladnosti, kakor tudi doslednost in skladnost, so popolnoma naravni pojavi in del uspešne organizacije (Cameron, Freeman in Mishra 1991, 71; Cameron, Freeman, Mishra 1993, 20; Cameron 1994, 190).

Takšen preobrat v razmišljanju je bil posledica potrebe po specifičnih spremembah, ki naj bi omogočile organizacijam racionalno delovanje, saj je predhodna neomejena/prekomerna rast povzročila, da so organizacije postale nekonkurenčne. Downsizing je bil uporabljen kot zadnja rešilna bilka, ki je preprečila, da so podjetja še naprej izgubljala delež v prodaji in strmo tonila v propad. Takšen razvoj dogodkov na tržišču je pomenil rojstvo novega fenomena. Kakor večina ukrepov managementa pri reševanju podjetja iz nezaželene situacije po principu »gašenja ognja«, je downsizing v začetku skoraj vedno prizadel proizvodne delavce in delavce plačane na uro/učinek. Na začetku 80-ih let prejšnjega stoletja, ko se je ekonomska rast upočasnila, je 90 odstotkov podjetij odpuščalo le proizvodne delavce in pustilo nedotaknjene pisarniške uslužbenke (Cameron, Freeman in Mishra 1993, 22). Kmalu pa so podjetja prišla do spoznanja, da je mogoče stroške omejevati tudi z odpuščanjem na ostalih ravneh.

Metoda downsizinga se je zelo hitro razširila in postala velikokrat uporabljana metoda zmanjševanja stroškov, ne samo v Ameriki, ampak tudi preko Atlantika, po Evropi in Aziji. Zadelo je veliko število organizacij, tako pridobitnih kot nepridobitnih.

Študija iz leta 1993, ki je bila izvedena v šestih industrializiranih in razvitih državah (Kanada, Francija, Nemčija, Velika Britanija, Japonska in Združene države Amerike), je ugotovila, da je več kot 90 odstotkov podjetij izvedlo downsizing, ter da sta dve tretjini teh istih podjetij prepričani, da bodo downsizing v kratkem ponovno izvedle (The Wyatt Company 1993, po Cameron 1998, 186).

Zmanjšanje števila zaposlenih je bil eden najpogostejših ukrepov, prilagojen novonastalim razmeram tudi v slovenskih podjetjih v obdobju 1990–1995, saj se je zanj odločilo kar 82 odstotkov vseh podjetij (Pučko in Lahovnik 1996, po Dubrovski 2004, 114).

Podjetja so in še danes stremijo k iskanju optimalnega števila zaposlenih. Nikjer ni videti konca, da bi se te razmere umirile, saj obsedenost s stroški in nenehnim povečevanjem produktivnosti silijo podjetja v nenehno uporabo metode downsizing. Vendar pa ostane vprašanje, kaj je tisto, kar ustvarja plodna tla in deluje kot gonilo tega pojava?

2.3 Globalno tržišče in konkurenčni boj

Sprejemanje odločitev v podjetju je pogojeno z vplivom zunanjega okolja, katerega glavna akterja predstavljata tržišče in politično okolje. Če želi podjetje sodelovati v globalni tekmi, se jima mora v določeni meri prilagajati. Tržišče namreč sili organizacije v najučinkovitejše delovanje, kar pomeni imeti optimalno število delovne sile.

Kot pospeševalce, ki so omogočili tako epidemično širitev downsizinga v poslovni sferi, je mogoče opredeliti proces globalizacije, spremembe v političnem okolju in neustavljiv razmah vedno novih tehnologij.

Globalizacija

Globalizacija je produkt integracije finančnih mrež, informacij in prometa, ki omogoča premeščanje moči izpod okrilja vlad oziroma držav pod okrilje globalnega tržišča.

Tuje investicije in trgovinski posli sta dejavnika, ki sta povod globalizacije (Deal in Kennedy 1999, 151). Industrializirane države so prišle do zaključka, da bi bilo potrebno presežek izdelanih proizvodov prodajati v druge države. S tem, ko so si podjetja pridobivala nova prodajna tržišča, je prihajalo tudi do zahteve po vedno večjem številu proizvodov. Glede na to, da so bila nova tržišča vedno bolj oddaljena, so izvozna podjetja začela graditi proizvodne obrate na teh ozemljih, kar je privedlo do prestavljanja delovnih mest iz države izvoznice v novonastale obrate.

»Na globalizacijo se ne sme gledati kot na nekaj neizogibnega, kot je bila v 19. stoletju neustavljiva potreba po napredku, ki je pripeljala do industrijske revolucije« (Bloch 1999, 294). Globalizacija je v veliki meri izsiljen proces zaradi želje po obvladovanju čim širšega tržišča, ki omogoča neskončno naraščanje kapitala/dobička. Na začetku je omogočala podjetjem in državam zdrave priložnosti, ki so bile pred tem neizkoriščene ali nedostopne. Vse skupaj pa se je izrodilo v pravo »igro brez meja«. Vse bolj jasno postaja, da globalizacija, seveda, ustvarja priložnosti tudi za poslovanje, vendar pa za ceno, ki ima dolgoročno gledano uničujoči učinek na trg delovne sile tudi v razvitih državah.

»Kjerkoli je omogočen svoboden pretok izdelkov preko meja, so zaposleni ujeti v neusmiljen vrtinec razvrednotenja, racionalizacije in odvečnosti/nepotrebnosti« (Bloch 1999, 288).

Posledice širitve na nova tržišča so bile naslednje: ne samo, da se je število delovnih mest v državah izvoznicah začelo zmanjševati, ampak so podjetja uvidela, da je mogoče v državah tretjega sveta pridobiti bistveno cenejšo delovno silo, s čimer so si podjetja zmanjševala proizvodne stroške.

Podjetje Motorola je zelo nazoren primer. Leta 1960 so bili vsi zaposleni tega podjetja v Združenih državah Amerike, danes je teh zaposlenih le 44 odstotkov, vsi ostali zaposleni pa so razporejeni po državah tretjega sveta. Danes je nešteto ameriških in evropskih podjetij sledilo temu zgledu in prestavilo svoje proizvodne obrate v države, kjer so plače občutno nižje, možnosti za pridobitev delovne sile pa je neskončno (Deal in Kennedy 1999, 154–155). Revščina in pomanjkanje predpisov ustvarjajo plodna tla za tovrstna, skorajda, sužnjelastniška razmerja.

Vendar za zmanjševanje delovnih mest ni kriva le zelo poceni delovna sila, ampak tudi zelo poceni proizvodi azijske celine, ki še zlasti v zadnjem času preplavljajo evropsko tržišče (npr. tekstilni proizvodi, tehnologija, avtomobili).

Ena od posledic tega je, da danes niso ogrožena le delovna mesta, ki jih zasedajo »modri ovratniki«, ampak tudi uradniška, managerska in delovna mesta finančnih in javnih uslužbencev.

Politično okolje

Dogajanje v svetu je pogosto pogojeno s političnimi procesi. Države so s tremi *acijami* (*liberalizacija, privatizacija in deregulacija*) omogočile, da se svet vrti v njihovo zeleno smer. Hkrati, meni Beck (2003, 15), »se zdi nehotena ironija, da nekateri politiki pozivajo k trgu, trgu in k še več trga in očitno sploh ne opazijo, da si tako mrtvičijo svoj lastni življenjski živec, da si namreč zapirajo pipico denarja in moči«. Poslovnemu svetu pa je bilo omogočeno, skorajda vsiljeno, da v svoje aktivnosti vpeljejo metodo downsizing.

Liberalizacija poslovanja je pripeljala tako do pozitivnih kakor tudi do negativnih posledic. Proces je omogočil prost pretok kapitala, proizvodnih dejavnikov, blaga, storitev in kar je najpomembnejše – ljudi. To je omogočilo konkurenčni boj podjetij in organizacij celotnega sveta, kar so najpogosteje občutili milijoni zaposlenih na svoji koži. Podjetja imajo možnost, da privabljajo v svoje vrste visoko izobražene in nižje plačane delavce iz drugih delov sveta. Na primer, »kakor pravi predstavnik Swissair-a, stroški zaposlitve treh Indijcev so enaki stroškom zaposlitve enega švicarskega delavca« (Bloch 1999, 292). Zakaj torej ne bi, če je to mogoče, zaposlovali izobraženih ljudi po nižji ceni?

Privatizacija organizacij v bivših socialističnih državah je spodkopala odnos delodajalec – delavec. Podjetja so postala last zasebnikov. S tem jim je bilo omogočeno,

da prej zaščitene delavce s stalnimi zaposlitvami sedaj obravnavajo kot sredstvo, ki povzroča stroške. Downsizingu so se v poslovnem svetu na široko odprla vrata.

Kot tretjo acijo so države povzročile *deregulacijo*. Kot menita Martin in Schumann (1997, 136), »vlada vztraja pri deregulaciji, ker njihovi strokovnjaki v trdni veri v neoliberalno teorijo obljublajo, da bo znižanje stroškov v visoko tehnoloških in storitvenih podjetjih prispevalo k ustvarjanju novih, boljših delovnih mest«. Ali to drži? Državna (de)regulacija je ponavadi namenjena koristim gospodarjem gospodarstva, torej lastnikom zasebne ekonomije, predvsem pa ogromnim korporacijam, ki nadzorujejo velik del mednarodne ekonomije in imajo sredstva, da obvladujejo nastajanje politike in tudi strukturiranje mišljenj in stališč.

Neoliberalni teoretiki zahtevajo od države, naj se ne vmešava, absurd pa je, da hkrati zahtevajo, da z raznimi regulativami prav država z interveniranjem omogoča izvajanje njihove teorije.

Razvoj tehnologije

Razmah v razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije je pripomogel h globalizaciji sveta, in posledično k večji konkurenčnosti med podjetji. To je pomenilo, da sklepanje novih poslov ni bilo več vezano na fizično prisotnost interesnih skupin, temveč so se pogodbene stranke dogovarjale preko oziroma s pomočjo najnovejših telekomunikacijskih povezav.

»Preseliti oziroma prenesti, poenostaviti, prečrtati in odpustiti – visokozmogljiva in high-tech, visokotehnološka ekonomija družbi blaginje odjeda delo in odpušča svoje potrošnike« (Martin in Schumann 1997, 103). Poenostavljeno povedano, tehnološke spremembe zahtevajo spremembe (zmanjšanje) tudi na področju števila delovne sile.

Poleg tega, da so podjetja prestavila dobršen del svoje proizvodnje v dežele s poceni delovno silo, bodo s pomočjo revolucionarne tehnologije (*online-boom*) ukinila še tista delovna mesta, ki so se zdela včasih nujno potrebna in so zahtevala fizično prisotnost človeka (arhivarji, knjižničarji, uslužbenci potovalnih agencij, trgovci na drobno in mnoga druga).

Proces globalizacije je torej povzročil hud konkurenčni boj med podjetji. Podjetja so bila prisiljena, da so lahko sploh ostala v igri za dobiček in tržni delež, slediti tehnološkim in vsem ostalim spremembam, ki jih je vsiljeval globalni svet. Prisiljena so bila (in so še vedno) v zmanjševanje poslovnih in proizvodjalnih stroškov. Doseganje kratkoročnih pozitivnih učinkov, tako v povečanem prihodku kakor tudi v zmanjševanju stroškov, jim je omogočala uporaba metode downsizing.

Kako so se podjetja in predvsem managerji odzvali na uporabo metode downsizing?

2.4 Downsizing kot »poslovni trend«

Kot je že nakazano v poglavju 2.1, je prvotni cilj, ki ga podjetja želijo doseči z uporabo downsizinga, zmanjševanje stroškov z namenom, da obdržijo tržni delež ob pojavu novih konkurentov.

Zelo hitro pa so podjetja ugotovila, da zaostajajo za konkurenti glede na to, kaj prikazujejo zasluzki v bilančnih izračunih, ter so se na podlagi tega mnoga od njih odločila za zmanjševanje števila zaposlenih, kar se je kazalo v znižanju stroškov za plače. Realnost je na tej točki postajala grozovita, saj so downsizing začela izvajati tudi podjetja, katerih uspešnost in donosnost je bila visoka. Za to so se odločala iz preprostega razloga, da prepričajo trg o svoji odločni usmeritvi proti prihodnosti, ter da so vredna vstopa na kapitalsko tržišče.

Prvi večji odpust delavcev je v Ameriki izvedlo podjetje GE (*General Electric*) v 80-ih letih prejšnjega stoletja. Od 402.000 zaposlenih je podjetje odpustilo 104.000 delavcev. Razlog? Ostati konkurenčno⁷ (Lurie 1998). V tabeli 2.1 je prikazanih nekaj večjih izvedb downsizinga v ameriških podjetjih na začetku 90-ih let prejšnjega stoletja.

Tabela 2.1 Največja odpuščanja v ameriških podjetjih od leta 1991–1994

PODJETJE	Št. odpuščenih	PODJETJE	Št. odpuščenih
IBM	85.000	Philip Morris	14.000
AT&T	83.500	Procter & Gamble	13.000
GM	74.000	Phar Mor	13.000
US Postal Service	55.000	Bank of America	12.000
Sears	50.000	GE Aircraft Engines	10.250
Boeing	30.000	McDonnell Douglas	10.200
Nynex	22.000	BellSouth	10.200
Huges Aircraft	21.000	Ford Motor	10.000
GTE	17.000	Xerox	10.000
Martin-Marietta	15.000	Pacific Telesis	10.000
DuPont	14.800	Honeywell	9.000
Eastman Kodak	14.000	US West	9.000

Vir: Povzeto po Deal in Kennedy 1999, 70

Slika ameriških podjetij, prikazana v tabeli 2.1, se je zelo kmalu začela zrcaliti tudi na drugih koncih sveta, še posebno v Evropi. Kljub temu, da je delavski zakon⁸ v Evropi otežil izvajanje downsizinga, ki so ga spremljale visoke odpravnine, to ni

⁷ <http://www.geocities.com/Wall Street/Exchange/4280/>

⁸ Do leta 1996 je bila večina delavcev v Evropi zaščitena s pogodbami in z zakoni, ki so jim dejansko omogočali stalno zaposlitev. S tem, ko so se začela podjetja privatizirati (sprva je to bil nemški Telekom in nato ostala podjetja v Nemčiji, Italiji in Franciji), je to omogočalo, da so lahko začela množično odpuščati delavce (Deal in Kennedy 1999, 71).

ustavilo nekaterih podjetij (ABB, Volkswagen, GM-Europe, British Telecom, Lloyds TSB Bank in mnoga druga) pri odpuščanju na tisoče zaposlenih.

Ali lahko tako pogosto in množično uporabo downsizinga označimo za »poslovni trend«? Ali podjetja niso imela na razpolago drugih orodij za obvladovanje finančnih učinkov?

Pritisk, ki so ga povzročale zahteve po konkurenčnosti, so privedle podjetniška prizadevanja do uporabe najbolj bedne, najnesrečnejše »modne muhe« – downsizinga, oziroma, kot navajajo nekateri avtorji, bi bilo politično bolj korektno, da se ga imenuje rightsizing.⁹

Predlagatelji downsizinga menijo, da je to najhitrejši način, da podjetje ponovno vzpostavi konkurenčno razmerje na tržišču. Vendar downsizing sam po sebi nikakor ne zadošča posameznemu podjetju (kaj šele nekemu širšemu gospodarstvu) pri doseganju poslovne odličnosti. »Downsizing je, preprosto povedano, drastično merilo, s pomočjo katerega se odstrani nezaželena maščoba: downsizing je nekakšna z zakonom predpisana liposukcija«¹⁰ (Andrews 1996).

Avtor poskuša v članku poudariti dejstvo, da so se vrhnji managerji oprijeli metode downsizing kot zdravila za vse težave. S tem so povzročili, da je downsizing postal poslovni trend, ki je omogočil kratkoročno doseganje zastavljenih ciljev, ne glede na dolgoročne posledice, ki pa so številne.

V sredini 90-ih let prejšnjega stoletja, ko je bila v Združenih državah Amerike ekonomija stabilna (inflacija je padala in realni bruto družbeni proizvod je rasel s stalnim in prepričljivim korakom), se je dogajalo s podjetji nekaj zelo nerazumljivega. Kljub temu, da so bili dohodki podjetij tako visoki kot še nikoli, so ta ista podjetja odpuščala na stotine in tisoče zaposlenih. Zakaj? Nihče si ni znal razložiti tega fenomena.

Ravno v tem obdobju se je v medijih, stroki in celo v znanosti prijel izraz downsizing, ki je označeval aktivnosti odpuščanja večjega števila zaposlenih v zelo kratkem času, še posebno takrat, ko so podjetja prikazovala visoko donosnost (Lurie 1998).

Tako se je rodil poslovni trend, ki je omogočal vodilnim v podjetju, da so enostavno povezali doseganje zastavljenih ciljev podjetja s preprosto metodo, ki je opredeljevala zaposlene kot poslovni strošek, ne pa kot vir poslovanja in zaslužka nasploh.

⁹ Za prilagajanje obsega poslovanja in zaposlenih tržnim možnostim pa se uporablja tudi izraz resizing ali rightsizing (Dubrovski 2004, 281, po Marks in de Meuse 2003, 2; Kivimaki idr. 2000, 81).

¹⁰ <http://www.flex.net/~mcgovern/downsizing.html>

Zaradi pogostega poseganja po metodi downsizing, se je spekter ciljev, ki naj bi ga bilo mogoče doseči z uporabo le-te, v današnjem času zelo povečal. Danes se downsizing izvaja za uresničevanje naslednjih ciljev:

- znižanje stroškov;
- zmanjšanje managerskih ravni, da bi se omogočilo hitrejše sprejemanje odločitev;
- osredotočenje na notranje prednosti podjetja in zunanje priložnosti;
- ustvarjanje pozitivnih reakcij delničarjev z namenom povečanja vrednosti delnic;
- povečanje produktivnosti.

Glede na predstavljene cilje pa je potrebno povedati, da je malo dokazov, ki bi bili v prid uporabi downsizinga. Raziskave so pokazale, da večina pričakovanih ekonomskih in organizacijskih koristi, ki naj bi jih downsizing prinašal, ni bila dosežena. »V najboljšem primeru je downsizing kaotična in nepredvidljiva izkušnja« (Turner b. l.). Primeri v nadaljevanju očitno pričajo o klavnem in neuspelem poskusu, da bi s to metodo dosegli zastavljene cilje podjetja:

- Dve tretjini podjetij, ki sta drastično zmanjšali število zaposlenih, sta to ponovili v prihodnjem letu (Pearlstein 1994, po Cameron 1998, 186).
- Rezultati raziskav so pokazali, da je 74 odstotkov vrhnjih managerjev po uporabi downsizinga v podjetju zaznalo negativne posledice na morali zaposlenih, zaupanju in produktivnosti. Prav tako se je izkazalo, da je v polovici primerov upadla produktivnost. V večini podjetij niso dosegli zastavljenih ciljev, ki so jih želeli doseči z downsizingom, saj je le 9 odstotkov podjetij potrdilo izboljšanje kvalitete (Henkoff 1990; Bennett 1991, po Cameron 1998, 186).

Če so raziskave pokazatelj, da se ob uporabi downsizinga niso izpolnila pričakovanja podjetij, zakaj se managerji, kljub temu, še dandanes tako pogosto odločajo zanj, in je zelo priljubljena iniciativa managerjev?

Deal in Kennedy (1999, 72–73) razlagata, da za ta fenomen obstajata dva razloga. Prvi razlog, za katerega menita, da vpliva na odločitev managerjev, je enostavnost in predvidljivost uporabe downsizinga kot hitre metode zmanjševanja stroškov za izboljšanje (zniževanje) praga donosnosti. Izumljanje novih proizvodov in vstopanje na nova tržišča sta zelo zahtevna in težka ukrepa, ki ju spremlja zelo visoka stopnja tveganja. Drugi, pomembnejši razlog, ki ga navajata, zaradi katerega je ta način zmanjševanja stroškov postal tako zanimiv, je ta, da tako managerji kakor tudi delničarji prejemajo visoke nagrade ravno za izvedbo downsizinga. To svojo razlago podpirata z

nekaterimi podatki. Med leti 1991 in 1994 se je vrednost delnic podjetij, ki so odpustila večje število zaposlenih, povečalo za 57 odstotkov. Kot enega izmed primerov navajata nagrado, ki jo je prejel Robert Daniel leta 1995 po odpustu 30.000 zaposlenih v podjetju United Technologies, katere vrednost je bila 11,2 milijona dolarjev. V istem letu je George David, izvršni direktor tega istega podjetja, prejel delniške opcije v vrednosti 6,7 milijona dolarjev.

Po pregledu nagrad, ki so jih prejeli različni managerji, ki so sledile neposredno ali pa malo bolj oddaljeno v času po tem, ko je bilo odpuščenih na tisoče zaposlenih, se nam postavi vprašanje, ali so njihova dejanja etično opravičljiva. Kako to, da jim njihova morala dopušča, da so nagrajeni z vrtoglavimi številkami ob dejstvu, da bodo pahnili na cesto tako veliko množico ljudi?

Da bomo dobili odgovor na zgornje vprašanje, se bomo v nadaljevanju najprej ustavili pri različnih pristopih in strategijah, ki nam bodo pomagale razumeti, na kakšne načine se downsizing kot metoda izvaja, ter kaj lahko podjetja in zaposleni pri tem sploh pričakujejo.

3 NAČINI IZVEDBE DOWNSIZINGA

Ugibanja o tem, kako je možno pravilno izvesti downsizing, so srčika mnogih napisanih in prediskutiranih znanstvenih razprav ter literature, ki obdeluje to tematiko. Pravila ali enačbe, ki bi stoodstotno zagotavljala uspešno izvedbo downsizinga, ni mogoče razbrati izpod peres teh avtorjev, naj so ti raziskovalci ali samo teoretiki.

Poudariti je namreč potrebno, da koncept downsizing ni stvar teoretičnega konstrukta, ampak izvira (in se je razvil) predvsem izkustveno, torej predvsem zaradi pogoste uporabe v poslovanju. Cameron (2001, 55) pojasnjuje, da je opredeljevanje definicije in konceptualnih omejitev downsizinga bolj smotrno zaradi teoretičnih namenov, kakor pa za praktično uporabo.

Raziskovalce, ki so ta fenomen proučevali, so rezultati raziskovanj pripeljali do neke skupne točke, ki pravi, da obstaja mnogo različic in pristopov pri uporabi downsizinga. To lahko pojasnimo s tem, da je vsaka organizacija edinstven sistem, z lastno identiteto, z lastno kulturo, prepleteno z vrednotami in cilji, tako skupnimi kot s cilji vsakega posameznika.

Kozlowski idr.¹¹ (1993, po Hickok 1997) razlikuje dve vrsti downsizinga in sicer:

- *proactiv downsizing* – načrtuje se vnaprej in ga ponavadi sestavlja večje število ciljev ter;
- *reactive downsizing* – izvedba se tipično uporablja pri zmanjševanju stroškov kot sredstvo v sili (»gašenje požara«), in sicer po tem, ko management ni ustrezno in pravočasno ukrepal v zgodnejšem obdobju pojavljanja težav.

Potemtakem se downsizing lahko uporablja kot obramba pred nastalimi situacijami v podjetju, ki so, kakor meni Kozlowski, nastale po krivdi nepravilnega upravljanja managementa. Cameron (2001, 57) trdi, da sta najpogostejša »motivatorja« za downsizing neučinkovitost in grozeč propad podjetja, a hkrati poudarja, da to vendarle nista glavna in edina razloga zanj. Opozarja namreč tudi na dejstvo, da segajo po uporabi downsizinga tudi podjetja, v katerih ni nikakršne nevarnosti ali finančne krize, ki bi zahtevale tako drastične ukrepe. Torej izrabijo downsizing kot vnaprejšnjo zaščito pred prihodnjimi dogodki in možnimi bodočimi nepredvidenimi situacijami ter celo pred očitki.

Ali morda lahko trdimo, da je downsizing prikrivanje nesposobnosti oziroma neustreznega ravnanja managementa? V članku, objavljenem v Houston Business Journal, Brian Andrews sklepa, da je vodja tisti, ki ga je potrebno kriviti, da je prišlo do situacije, v kateri je nastala potreba po downsizingu. Njegovo krivdo poudarja s tem, da

¹¹ <http://www.pamij.com/hickok.html>

je vodja omogočil ustvarjanje nepotrebnih oddelčnih ravni oziroma ravni managementa, ki so privedle samo do podvajanja dela in do neučinkovitega opravljanja dolžnosti. Neosredotočanje na reševanje problemov in zapravljanje dragocenega časa, pa sta omogočila prevlado konkurenčnega podjetja na tržišču.

Na vprašanje, kateri so tisti neuspehi v podjetju, ki lahko vodijo v downsizing, dr. Wayne Cascio odgovarja, da so zanje odgovorni tako management kakor delavci. Management je kriv zaradi spregleda prihajajočih trendov in neuvajanja ustreznih in pravočasnih sprememb. Na drugi strani pa so krivi nefleksibilni delavci, ki odklanjajo kakršnekoli spremembe v delovnih postopkih in pravilih dela¹² (DiGeorgio 2005).

Krivde za odpuščanje delavcev ne moremo v celoti zvaliti na direktorje ali glavne upravitelje podjetij, saj ne smemo zanemariti dejstva, da so z liberalizacijo tržišča države veliko pripomogle k temu, da prihaja do takšnih nesrečnih situacij. Kakor pravita Martin in Schumann (1997, 132): »Managerji skladov in upravni odbori koncernov pa kajpak niso sami odgovorni za uničevanje delovnih mest in zniževanje mezd. Udeležena je še tretja skupina igralcev – nacionalne vlade. Konkurenca je vse, delovna mesta ne pomenijo ničesar. Z liberalizacijo poslovanja deregulirajo vse in s tem zastrujejo krizo.«

Vendar so tisto, kar je bilo včasih nujno potrebno (zmanjšanje stroškov poslovanja z drastičnim zmanjšanjem števila zaposlenih), današnji managerji sprejeli kot nekaj popolnoma samoumevnega. Downsizing so nekatera podjetja vključila celo v strateške programe. Iz česa lahko to sklepamo? Saj vendar ni mogoče verjeti, da bi podjetja načrtno prvotno zaposlovala ljudi in jih nato dala na čevelj. Preprosto povedano, podjetja zaposlujejo delavce, ko jih potrebujejo, in jih odpuščajo, ko so jim odveč. Potemtakem je downsizing rešitev, ki se je poslužujejo podjetja v času recesije (v nasprotju z množičnim zaposlovanjem v času konjunktura).

Dejstvo, ki lahko potrdi vključevanje downsizinga kot dela strateškega odločanja, je mogoče potrditi v primerih, ko med podjetji prihaja do prevzemov, združevanj in podobnih poslovnih sodelovanj. Skoraj vedno po takih odločitvah sledi zmanjšanje števila zaposlenih.

Med primeri, ki jih analizira Gilson, je nekaj tudi takšnih, ki so imeli za posledico množično odpuščanje delavcev. Zdi se nam presenetljivo, da so managerji, še preden je do združitve sploh prišlo, imeli v izračunih število zaposlenih, katerih odpust bi prinesel 1,7 milijarde dolarjev prihranka. Odpust 12.000 delavcev od 74.000 zaposlenih naj bi se zgodil leta 1995, ko je prišlo do združitve Chase Manhattan in Chemical Bank. Prihranek naj bi ustvaril konkurenčne in strateške prednosti na tržišču, saj bi omogočal proizvodnjo dodatnega vira sredstev (Gilson 2001, 319).

¹² <http://www.managementsite.com/content/system/print.asp?id=479>

Nihče ne trdi, da morajo podjetja oziroma managerji zanemariti vprašanja stroškov in racionalnega delovanja organizacij. Njihova naloga je namreč upravljanje podjetja z namenom doseganja čim večje donosnosti in posledično čim višjega dobička. Vendar pa se ne moremo izogniti vprašanju o tem, kako ti managerji načrtujejo odpuščanje zaposlenih. Mnogi managerji se morda ne zavedajo, da njihova brezciljna želja po priznanju in seveda zaslužku, uničuje življenja mnogih ljudi. Ali se morda ti isti managerji poglobijo v posledice svojih dejanj? Jim je morda vseeno, ali pa poskušajo pri odločanju o usodi podjetja razmišljati tudi o usodi zaposlenih?

Celotna problematičnost downsizinga kot managerskega orodja se kaže v tem, da je neposredno vezana na zaposlene ter na razmišljanje o zaposlenih kot o ne nujno potrebni pogonski sili, ki omogoča delovanje podjetja, temveč kot o strošku, ki je apriorno kriv za vse nastale nezaželene situacije.

Gilson (2001, 316) postavlja kritična vprašanja, s katerimi bi se morali soočiti managerji preden izvedejo downsizing:

- Kolikšno je primerno število odpuščenih delavcev?
- Kako hitro naj bi se odpuščanje udejanjilo?
- Katera naj bi bila ciljna skupina zaposlenih, ki bi bila »tarča« odpuščanja (management ali proizvodni delavci)?
- Kakšne možnosti in kakšne vrste podpore naj bi se dodelilo odpuščenemu delavcu?

Na vprašanje glede primerne števila odpuščenih delavcev tako Gilson (2001, 316) kakor tudi Cameron, Freeman in Mishra (1993, 59) odgovarjajo, da je smiselna uporaba metode *benchmarking* (nekakšno primerjalno primerjanje), kar pomeni sistematično proučevanje drugih organizacij, ki so uspešno opravila downsizing. Pomembno je poudariti, da je metoda benchmarking smiselna le, če so proučevana podjetja uspešnejša ter poslujejo znotraj iste ali sorodne dejavnosti.

Oprelitev časa, ki bi bil potreben, da se downsizing izpelje, prav tako predstavlja težko odločitev za management. Potreben je dober premislek, saj se pri prehitrem udejanjanju pojavi nevarnost, da pride do odpuščanja napačnih ljudi. Za primerjavo lahko uporabimo ponovno »liposukcijo« kot prisposodbo – odstrani se ne samo maščoba, ampak tudi mišičevje. Rezultat je za podjetje lahko negativen, saj iz podjetja lahko odidejo ljudje s potencialom, nujnim za nadaljnji razvoj in napredek podjetja.

Po drugi strani pa se mora management zavedati, da tudi predolgo odlašanje z odpuščanjem, če so za to odločili, ustvarja za podjetje uničevalne posledice. »Zaposleni, ki so soočeni z negotovostjo o lastni zaposlitvi, so neproduktivni« (Gilson 2001, 316).

Prepogosto se dogaja, da se managerji raje odločajo za hitro izvedbo downsizinga, namesto, da bi bil ta skrbno načrtovan. Managerji bi si morali vzeti dovolj časa za

načrtovanje, kako bodo izvedli zmanjšanja, kako bodo obvestili tiste, ki so ostali v podjetju, in odpuščene ljudi, in kako bo delo v prihodnosti potekalo z zmanjšanimi sredstvi (zaposlenimi) (Marks 2003, 22).

Pristopi k uporabi downsizinga

Mentzer (1996, 237–250) v svojem prispevku osvetli tri pristope, po katerih je mogoče vsaj v glavnih potezah razumeti razmišljanje managerjev, ki se lotijo uporabe downsizinga. Pristopi so naslednji:

- *Racionalni pristop*: Lahko ga imenujemo tudi ekonomski pristop ali »pristop z razumom«, saj predpostavlja, da so izvršni managerji racionalni ljudje, ki pristopajo k problemu downsizinga na logičen, sistematičen način. Downsizing je lahko boleč za vse, vendar je nujno potreben. V poslovanju je potrebno zmanjševati stroške z namenom ostati konkurenčen.
- *Asimetričen ali »čustveno pretiran« pristop*: Management se ne odziva primerno na nevarne situacije. Visoka stopnja kohezivnosti med managerji na samem vrhu podjetja še bolj zaostri zaznane nepravilnosti/deformacije. Managerji so praviloma predani organizaciji, kar jim onemogoča distanciran pogled na težave ter zaznavanje njihove resnosti. Reševanje težav z metodo downsizinga ne poteka primerno, ker na situacijo ne gledajo objektivno.
- *Institucionalizirani pristop*: Ta pristop je mogoče razlagati s pomočjo institucionalne teorije, ki pravi, da bodo organizacije v trenutku, ko se soočijo z negotovostjo, za zmanjšanje te iskale rešitev v tem, da bodo slepo kopirale druge bolj izstopajoče organizacije. Iz tega sledi, da organizacije izvedejo downsizing tudi, če ni prave potrebe po tem. Razlog se skriva v trenutni priljubljenosti in popularnosti te metode. Brez premisleka je v trenutku odločitve za management to najbolj primeren in siguren korak.

Tako asimetričnemu kakor institucionaliziranemu pristopu je skupno to, da se management obnaša vse prej kot racionalno. Posledica tega je, da je udejanjanje downsizinga skozi različne ravni organizacije nenačrtno, kar je ključni dejavnik, ki onemogoča doseganje pozitivnih in zelenih rezultatov. Prav tako izvedba downsizinga ob popolnoma neustreznem času povzroči zmedo med udeleženci in oteži že tako neprijetno situacijo.

3.1 Možnosti pri odpuščanju zaposlenih

Glede na to, da gre pri downsizingu za radikalno zmanjševanje obsega poslovanja in števila zaposlenih, v obeh primerih gre torej za odpuščanje delavcev, se lahko poslužujemo petih zaporednih možnosti, od katerih vsaka zahteva prilagojen pristop:

- naravno zmanjševanje;
- prostovoljna prezaposlitev;
- obvezna prezaposlitev;
- odpuščanje s pomočjo pri iskanju nove zaposlitve;
- odpuščanje brez pomoči (Laakso-Manninen 1998, 30, po Dubrovski 2004, 115).

Sam izraz »naravno zmanjševanje« nam pove, da je odhod zaposlenih iz podjetja posledica nečesa, kar ne izstopa iz normalnega poteka zaposlitvenega cikla delavca, ter da je odhod iz podjetja tudi želja posameznika. To pomeni, da odhajajo predvsem tisti zaposleni, ki si to želijo, ali pa so primerni za upokojitev. V povezavi s tem je v današnjem času vse bolj prisotna problematika – višanje upokojitvene starosti. Drucker (2001, 52–53) meni, da bi bilo potrebno zvišati upokojitveno starost na 79 let, saj naj bi ta v smislu življenjske dobe in v smislu splošnega zdravja ljudi ustrezala starosti 65 let iz leta 1936, ko so ZDA kot zadnja od zahodnih držav, sprejele državni sistem upokojevanja (angl. *social security*). To je morda sprejemljivo, vendar pa bi bilo potrebno spremeniti mišljenje tako organizacij kot ljudi. Današnje situacije in problemi, ki se pojavljajo z iskanjem, ne samo nove, ampak tudi prve zaposlitve, kažejo, da podjetja in organizacije niso pripravljene oziroma ne želijo zaposlovati kadra starejšega od 35 let, še posebno, če je nižje izobrazbene ravni. Torej se bo uporaba naravnega zmanjševanja zaposlenih, kot možnosti podjetja za zmanjšanje obsega kadra z višanjem upokojitvene starosti, drastično omejila.

Prezaposlitev pomeni premestitev na drugo delovno mesto sorodne operacije oziroma delovnega procesa ali premestitev v podružnico. Prezaposlitev je lahko prostovoljna ali obvezna. Pri prostovoljni prezaposlitvi so zaposleni tisti, ki uvidijo, da je njihovo znanje primerno za drugo delovno mesto oziroma sedanje delovno mesto ni več potrebno v podjetju. Posledično sami predlagajo prezaposlitev, včasih tudi na slabše plačano delovno mesto, v strahu pred izgubo zaposlitve. Za razliko od prostovoljne, pa je obvezna prezaposlitev zaposlenemu vsiljena, in ravno tako je v večini primerov to ponavadi nižje in slabše plačano delovno mesto.

Pri odpuščanju s pomočjo pri iskanju nove zaposlitve se lahko pokaže »človeška plat« podjetja oziroma odgovornega osebja pri odpuščanju. Podjetja lahko odpuščenim delavcem pomagajo tako, da jih priporočijo kot potencialni kader sorodnemu podjetju, v primeru, da jih to potrebuje. Pazljivost in preračunljivost sta pri tem dejanju ključnega pomena, saj lahko podjetje utрпи izgube temeljnih zmožnosti, proizvodnih sposobnosti

in strokovnih znanj, ki jih lahko sorodno podjetje izkoristi in tako ustvari konkurenčne prednosti, ki jih sicer ne bi.

Podjetje se lahko izkaže na naslednje načine:

- osebam, ki so ostale brez zaposlitve, podjetje nudi pomoč pri zaposlovanju, pri nadaljnji karieri ter tudi pomoč psihologa,
- s stvarnim zagotovitom zaposlenim o pozitivnem odnosu delodajalca do njih,
- s podporo ostalim, da premostijo obrambni zid, naredijo korak naprej in spoznajo, da organizacija poskuša pomagati odpuščenim (Osborne Kilpatrick 1999, 217).

Najpogosteje, ker je tudi najbolj preprosto, pa se podjetja in organizacije poslužujejo zadnje izmed petih naštetih možnosti, in sicer odpuščanje brez pomoči. Delavci so preprosto pahnjeni na cesto z odškodnino ali pa tudi brez nje.

Ne glede na razloge, zaradi katerih se podjetje odloča za downsizing, lahko ob tem uporabi katerokoli od navedenih možnosti, samostojno ali v kombinaciji. Pri tem pa je potrebno in zelo pomembno, da se managerji zavedajo nujnosti pravilnega pristopanja k odpuščanju zaposlenih. Osborne Kilpatrick (1999, 213) ugotavlja, da so tožbe in pravni spori mnogokrat posledica odpuščanj, ki ne sledijo organizacijskim predpisom ali sindikalnim pravilom, ter da je bilo v veliko primerih zaznano diskriminatorno vedenje zoper zaščiteno skupino delavcev.

3.2 Ukrepi kot alternative downsizingu

Managerji morajo, preden se odločijo za downsizing, posvetiti pozornost različnim dejavnikom, ki bi lahko vplivali na uspešnost podjetja. Pretehtati morajo različne alternative, ki vplivajo na zmanjšanje stroškov dela, in se odločiti za tisto, ki bo najbolj ustrezala razmeram v podjetju in njegovi okolici.

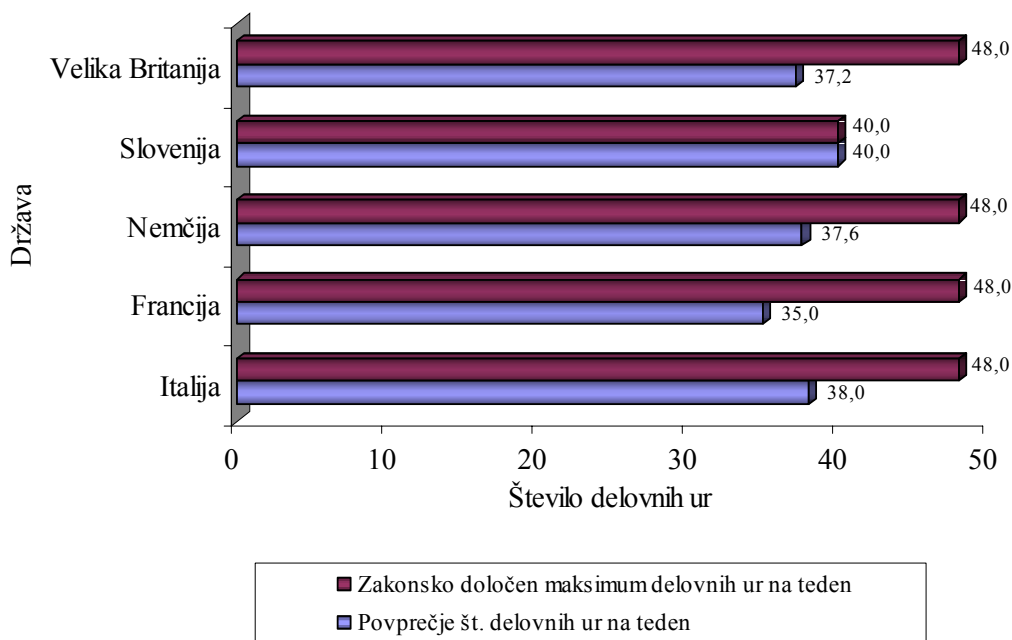
V enem od mnogih napisanih člankov na temo downsizing Peter F. Drucker pravi, da je za pravilen pristop k uporabi te metode potrebno najprej osredotočenje organizacije na stvari, ki jih sama obvlada oziroma dobro opravlja. Identificira naj dejavnosti, ki prinašajo zelene rezultate tako za ljudi v organizaciji kakor tudi za odjemalce. Nato naj vlaga več, ne manj, v izbrane dejavnosti: več denarja, več ljudi, več napora in več razmišljanja. V zadnji fazi se je potrebno ozreti naokoli po ostalih dejavnostih ter premisliti, ali sploh obstaja potreba po njihovem obstanku (ne sme se kar vsega povprek odstranjovati in zmanjševati za določen odstotek).

Nekatera podjetja se za zmanjševanje stroškov dela preprosto osredotočijo na odpuščanje delavcev, medtem ko druga podjetja poskušajo reševati težave s pogajanjem o plačah (oziroma plačilih na uro) in drugih ugodnostih zaposlenih. »Seveda pa imajo managerji še dodatno možnost, in sicer uvesti zakon o skrajšanem delovnem tednu,

podobno, kot je bil v Franciji izglasovan zakon¹³, ki je delovni teden zmanjšal z 39 ur na 35 delavnih ur na teden« (Gilson 2001, 315).

Cilji ter pričakovani rezultati sprejete reforme so v doseganju in ustvarjanju novih delovnih mest ter zmanjševanju brezposelnosti. Z zmanjšanjem delovnega časa naj bi se ustvarjale nove, hkrati pa ohranjale stare zaposlitvene možnosti¹⁴ (International Reform Monitor b. l.).

Slika 3.1 Trajanje delovnega tedna v urah



Vir: Povzeto po Carley 2005¹⁵

Na sliki 3.1 je prikazano število delovnih ur na teden v posameznih državah v letu 2004. Za primerjavo je prikazano povprečno število delovnih ur na teden, določenih po kolektivni pogodbi, ter zakonsko določen maksimum, ki ga lahko opravi zaposleni v enem tednu.¹⁶ Za razliko od prikazanih držav Japonska in ZDA kot svetovni ekonomski velesili, nimata zakonske določitve o trajanju delovnega tedna. Razen minimalnega

¹³ Ta zakon je bil prvič izglasovan 13. 06. 1998. Dokončno je bil sprejet s 1. 01. 2003. V tem času naj bi se izvedle različne stopnje vpeljave tega zakona glede na velikost organizacije. Podjetja z več kot 20 zaposlenimi so s 35 urnim delovnim tednom začela s 1. 01. 2000, medtem pa so podjetja, ki imajo manj kot 20 zaposlenih, s skrajšanim delovnim tednom začela s 1. 01. 2002 (International Reform Monitor b. l.).

¹⁴ http://www.reformmonitor.org/httpd-cache/doc_reports_1-62.html

¹⁵ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/03/update/tm0503104u.html>

¹⁶ Za primerjavo so vzete države EU. Povprečje delovnih ur po kolektivni pogodbi je vzeto iz celotnega ekonomskega sektorja, saj bi bilo ločevanje na posamezne sektorje preobširno glede na namen, s katerim so podatki predstavljeni.

števila delovnih ur na teden, kar je 40 ur na teden, Japonska nima drugih nacionalnih standardov na tem področju. Tu je v navadi, da se delovne ure določajo na podlagi pogajanj med delavci in managementom na posamezni individualni podjetni ravni (JIL 2003). Prav tako v ZDA ni državnih omejitev glede urejanja delovnega tedna¹⁷ (Sterling 2005).

Zdi se potrebno poudariti dejstvo, da imajo s tem, ko država ne določa zgornje meje delovnih ur na teden, managerji oziroma podjetja toliko večji manevrski prostor pri izkoriščanju zaposlenih. Zaradi potrebe po zmanjševanju stroškov, odpustijo nekaj sto, morda tisoč zaposlenih, istočasno pa »preživelim«¹⁸ naložijo več oziroma dodatno delo. Prepogosto pa to dodatno delo ni dodatno plačano, zaradi preobremenjenosti pa se začnejo daljšati delovni urniki. Zaposleni torej delajo več za isto plačo.

Cameron (1994, 202) je med rezultati, ki jih je prinesla raziskava opravljena v 30-ih podjetjih v obdobju 4-ih let, podal ugotovitev, da ima zmanjšanje števila delovnih mest ali zaposlenih, ne da bi se v enaki meri zmanjšalo delo, negativne posledice na učinkovitost, delno zaradi tega, ker so zaposleni, ki so ostali v podjetju, preobremenjeni, ali pa se od njih zahteva, da opravljajo naloge, za katere niso usposobljeni.

Poleg omenjenih alternativ imajo managerji na razpolago še mnogo drugih možnosti, ki bi jih bilo vredno preizkusiti preden se brezglavo zatekajo v uporabo downsizinga. V članku *Alternatives to downsizing*¹⁹ (Evans, Gunz in Jalland 1996) avtorji navajajo predloge, kako naj bi se managerji izognili uporabi tako priljubljenega orodja, kot je downsizing:

- prestavljanje določenih nalog zunanjim izvajalcem;
- naloge, ki jih opravljajo zunanji izvajalci, so lahko opravljene znotraj podjetja;
- premeščanje zaposlenih znotraj podjetja na delovne procese, ki trenutno prinašajo večjo dodano vrednost;
- za zaposlene, ki si to želijo (ponavadi so to starejši ljudje), se lahko uvede polovični delovni čas.

Nekatere predlagane možnosti imajo takojšnje ali kratkoročne učinke, pri drugih pa so rezultati vidni v prihodnjem poslovanju podjetja. Pri tolikih možnostih, ki so na razpolago managerjem, da racionalizirajo stroške poslovanja organizacije, se je potrebno vprašati, kako to, da je ravno odpuščanje delavcev tisto orodje, ki je najpogosteje uporabljeno? Pri odločitvah, v našem primeru odločitve v povezavi z

¹⁷ <http://www.careerjournal.com/myc/workbroad/20041123-sterling.html>

¹⁸ V literaturi najdemo izraz preživeli (angl. *survivor*), ki označuje tiste zaposlene, ki so preživeli val odpuščanja, tj. so zadržali zaposlitev.

¹⁹ <http://www.mgmt.utoronto.ca/~evans/teach/alts.htm>

zaposlenimi, se pojavi vprašanje moralne osveščenosti, ki naj bi vodilo management skozi tako težke odločitve, kot je downsizing.

3.3 Poslovna etika

Najprej je potrebno opredeliti, kaj sploh je poslovna etika, da bi lahko podali sodbo o tem, ali je neko dejanje v določenih okoliščinah etično sprejemljivo. Razumevanje poslovne etike, pa je pogojeno z razumevanjem etike kot take (Jelovec 1997, 14):

Etika je *per definitionem* tista veda filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena *morale*, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanjem smotrov, namenov, ciljev, skratka moralnega značaja, obnašanja delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti (družin, organizacij, narodov, nacij itn.).

S prenašanjem etike in moralnega delovanja v poslovni svet, se razvije pojem poslovne etike, ki se prav tako ukvarja s presojanjem/razločevanjem, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je pošteno/krepostno in kaj škodljivo. To so kriteriji moralnega ocenjevanja. »Kriteriji so torej temelj in smerokaz moralnih principov, saj omogočajo orientacijski okvir v moralnem obnašanju posameznikov in skupin« (Jelovac 1997, 28).

Poslovna morala torej zasleduje temeljne cilje, kot so varovanje vsebine gospodarskih odnosov, v katerih naj bi bila dana vsakemu udeležencu enaka možnost pri nastopanju in uveljavljanju svojih interesov (Wieland 1993, po Ivanjko 1996, 179). »Poslovna morala naj bi s svojim delovanjem omogočila človeku, da bi bil vedno nad površjem grobih, nečloveških, nehumanih odnosov in zakonitosti, ki veljajo v konkurenčni tekmi na trgu« (Ivanjko 1996, 180). Ne glede na to, da sta trditvi vezani na vlogo poslovne morale v tržnem pravu, bi ju lahko tako prenesli v odnos delodajalec – delavec. Saj, kakor lahko vidimo, etika lahko zadeva:

- *koristi udeležencev (etični utilitarizem)* – skuša vsem udeležencem podjetja (organizacije) zagotoviti kar največji presežek koristi nad škodami (t. i. teleološki koncept etike);
- *pravičnost do udeležencev (etika dolžnosti ali deontološka etika)* – terja pravičnost odločitev in dejanj za vse, ki jih te odločitve in dejanja zadevajo (Tavčar 2003, 34).

Morala naj bi torej varovala podrejeni razred pred izkoriščanjem razreda na oblasti. Vsaka situacija zahteva od managementa, da tehta med odločitvami, ki bodo prinesle ekonomske koristi, zadostile pravnim zahtevam ali etičnim principom. Ne glede na

katerokoli stran se bo tehtnica nagnila, se management vedno presoja z vidika etičnosti. Zlasti so kritični tisti, katerim položaj ne omogoča sodelovanja pri sprejemanju odločitev.

Zavedati se je potrebno, da za vsako dejanje in odločitve managementa veljajo trije načini odločanja, pogojeni z etičnim vidikom odločanja:

- rutinsko etično odločanje – bolj ali manj formalizirana pravila in kodeksi etičnega odločanja in moralnega delovanja;
- analitično etično odločanje – znanja o sodilih, ki večinoma izvirajo iz filozofske etike;
- intuitivno etično odločanje – temelji na osebnosti in na sistemu vrednot posameznega managerja (Tavčar 1996, 195).

Še posebno pri odločitvah, ki neposredno zadevajo zaposlene, se managerji soočajo s subjektivnimi standardi moralnega vedenja, torej z osebnimi cilji, ki jih oblikujejo osebne norme in vrednote, vsebovane v osebni prepričanju. Tovrstne subjektivnosti pa je potrebno uskladiti z glavno nalogo, ki jim je zaupana s strani lastnikov in delničarjev – *optimizirati dobiček in zagotoviti konkurenčnost na tržišču.*

4 RAZLOGI ZA IZVAJANJE DOWNSIZINGA

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira besedo razlog kot nekaj, kar utemeljuje, podpira kako ravnanje, odločitev (SSKJ 1995, 1126).

Razlog je torej vzrok, stvar, oseba, dejanje ali pojav, ki privede do nekega novega stanja oziroma povzroči določene spremembe. V našem primeru je razlog cilj, ki ga želi podjetje doseči ali se mu vsaj približati. Pojav, metoda ali strategija downsizing pa je sredstvo, ki kot ukrep zasleduje cilje podjetja, z njegovo uporabo pa se rešujejo nastale situacije v podjetju.

Glede na okoliščine uporabe v praksi je smiselno opredeliti strategijo downsizinga kot:

- ukrepa za reševanje podjetja iz krize;
- ukrepa za oživitev podjetja in
- ukrep za povečanje konkurenčnosti podjetja.

4.1 Strateški pristopi izvajanja downsizinga

Za razumevanje downsizinga kot ukrepa je potrebna predhodna opredelitev strategij, ki jih avtorji²⁰ delijo v tri skupine. Glede na posamezne cilje, na katere se skupine strategij osredotočijo, imajo le-te tako pozitivne kot negativne učinke.

4.1.1 *Strategije zmanjševanja delovne sile*

Tovrstne strategije so predvsem osredotočene na zmanjšanje števila zaposlenih. Vsebujejo akcije, kot so predčasna upokožitev, premestitev znotraj ali zunaj podjetja, odpuščanje ali začasna odpustitev itd. Ta ukaz ali direktiva je ponavadi izvedena zelo na hitro, od vrha proti dnu, skozi vse ravni v podjetju. S takšnimi akcijami se želijo doseči kratkoročni učinki, zanemarjajo pa se dolgoročne posledice. Tveganja, ki jih povzročajo strategije zmanjševanja delovne sile, so predvsem ta, da za podjetje obstaja nevarnost izgube ključnih znanj in sposobnosti, podjetje ne more zagotovo vedeti, kdo bo odšel iz podjetja.

Glavne prednosti teh strategij so, da povzročijo takojšnje »krčenje«²⁰ podjetja, kar omogoča, da se priključijo in usmerijo pozornost zaposlenih na resne težave in ključne situacije, da se spodbudi stroškovno varčevanje preko vsakodnevnih opravil, ter da se v podjetju ustvari pripravljenost na prihodnje spremembe.

²⁰ Cameron, Freeman in Mishra (1993) so na podlagi večletnih raziskav podjetij iz različnih področij poslovanja (panog), ki so izvedla downsizing, prišli do zaključka, da je mogoče uporabljene strategije razdeliti v tri skupine in sicer glede na način izvedbe downsizinga.

Ob odsotnosti drugih strategij, prinaša izvedba strategij zmanjšanja delovne sile redko pozitivne rezultate in ima na splošno negativne posledice tako za celotno podjetje kot za posameznike.

4.1.2 Strategije preoblikovanja dela

Prvotni cilj strategij preoblikovanja dela je zmanjšanje količine dela, ki ima lahko, ali pa tudi ne, za posledico zmanjšanje števila zaposlenih. Študije so pokazale, da je približno polovica organizacij, ki je izvedla downsizing, uporabila to vrsto strategij (Cameron 1994, 198).

Te strategije vsebujejo aktivnosti, kot so odstranitev delovnih funkcij, hierarhičnih ravni, opustitev proizvodov idr. Zaradi zahteve po predhodni analizi in potrebi po premisleku o preoblikovanju, premeščanju ali odstranitvi delovnih enot, teh strategij ni mogoče izvesti na hitro. Spremembe so osredotočene na delovne procese in organizacijsko ureditev, tako da podjetje doseže visoko stopnjo učinkovitosti s pomočjo poenostavljene strukture.

Prednosti se kažejo v dolgoročnem zasledovanju ciljev, pri katerih je, zaradi preišljenih in načrtovanih akcij, verjetnost pozitivnih rezultatov večja.

4.1.3 Sistemske strategije

Skupina sistemskih strategij se bistveno razlikuje od prej omenjenih skupin strategij. Cilji, na katere se ta skupina strategij osredotoči, so predvsem spreminjanje kulture, vedenja in vrednot zaposlenih in ne le spreminjanje velikosti števila zaposlenih, strukture ali obsega dela. Ta strategija označuje downsizing kot način življenja, kot neprestan, razvijajoč se proces, kot osnovo za kontinuirane izboljšave. Njen temeljni cilj sta obnova in revitalizacija ter zmanjšanje stroškov. Predvsem so to nevidni in nemerljivi stroški skozi celotno odjemalčevo verigo vrednosti (npr. zmanjšanje čakalnega časa, zmanjšanje odzivnega časa, neskladnosti med podatki in informacijskim sistemom, število dobaviteljev, pravila in regulacije itd.).

Namesto tega, da bi bilo zmanjšanje števila zaposlenih prvo dejanje na spisku sprememb, ki naj bi pripomoglo podjetju k izboljšanju učinkovitosti, so zaposleni razumljeni kot vir novih idej pri izvedbi downsizinga na drugih področjih poslovanja. Zaposleni so odgovorni za zmanjševanje stroškov in za iskanje izboljšav.

Glede na to, da sistemske strategije zahtevajo dolgoročni pogled na prihodnost, morda takojšnjih izboljšav ne bo mogoče zaznati, kar je, gledano s tega vidika, lahko slabost.

Vsekakor pa se vse tri skupine strategij medsebojno ne izključujejo. Večina organizacij uporabi različne alternative ene izmed strategij (ponavadi so to strategije

zmanjševanja delovne sile). Najuspešnejša podjetja izvedejo vse tri tipe skupin strategij hkrati. Pri tem so raziskave pokazale, da je vpliv na učinkovitost večji pri mešanih strategijah, kot pri podjetjih, ki so uporabila le eno skupino strategij (Cameron 2001, 60).

4.2 Strukturiranost downsizinga

Downsizing, če ni pravilno strukturiran (načrtovan in izveden), povzroči dodatne nepredvidljive negativne posledice, kot na primer zmanjšanje morale zaposlenih, slabe odnose z javnostjo in nepravilno oblikovanje prihodnjih stroškov. V krizni situaciji pa mora management posvetiti toliko več pozornosti čim bolj korektni izvedbi zmanjšanja števila zaposlenih, da ne bi prihajalo do dodatnih težav.

Management mora oceniti splošni vpliv, ki naj bi ga imel downsizing. Oceniti je potrebno celotne stroške, ki jih povzroči downsizing, in se pri tem ozirati tako na finančne kakor tudi na nefinančne dejavnike. Izračunati je potrebno sedanjo vrednost celotnih stroškov in koristi povezanih s tem (v tem mora biti vsebovana tudi vrednost izplačanih odškodnin zaradi odpustitve, lahko pride do zmanjšanja produktivnosti pri »preživelih« zaradi motenj v poslovanju ali zaradi izgube znanja, potrebno je tudi razmišljati o tem, da se bo pojavila potreba po ponovnem zaposlovanju).

Mnogi managerji verjamejo, da je za doseganje zelenih izidov zmanjševanje stroškov bolj prikladno in predvidljivo, kot prihodnji dohodki. Zaradi tega se odločajo za zmanjševanje stroškov z odpuščanjem ljudi, ker se jim zdi, da je to najvarnejši način za povečanje zaslužka (Cascio 1993; Downs 1995, po Rust 1999, 97).

Ko je downsizing dokazano neizogiben (kot pri reševanju podjetja iz krize), je temeljni cilj le-tega, da se odstrani iz podjetja tiste ljudi, ki nimajo večje vloge ali pa sploh nobene vloge pri ustvarjanju dodane vrednosti v celotnem poslovnem procesu. Managerji morajo v ta namen izoblikovati in voditi proces odpuščanja delavcev, ki bo obdržal nivo dostojanstva tistih, katerih prisotnost v podjetju ni več potrebna.

4.3 Faze izvajanja downsizinga

Kakršnokoli posredovanje, uvajanje ali izvajanje določenih aktivnosti znotraj organizacije zahteva vnaprejšnje načrtovanje. To je toliko bolj pomembno zaradi same narave strategije downsizing, ki neposredno veže nase usode ljudi, zato mora biti downsizing skrbno pripravljen ter čim bolj natančno opredeljen v vsakem koraku. Kako izvesti downsizing, da bo ta čim manj boleč za tiste, ki bodo zapustili podjetje, in hkrati obdržati zaupanje zaposlenih, ki so ostali v podjetju?

Na osnovi nekaterih raziskavah, izvedenih v podjetjih, ki so uporabila metodo downsizing, sta Osborne Kilpatrick (1999, 214–216) in Cameron (1998, 209–218) razdelila potek downsizinga v dve fazi:

- faza priprave/planiranja;
- faza izvedbe.

Vsaka izmed faz pa vsebuje vmesne korake ali akcije, ključne za doseganje zelenih ciljev. Naj omenimo, da je sledenje fazam pomembno ne samo za tista podjetja, ki so prisiljena uporabiti downsizing za reševanje krize, ampak tudi, ko je downsizing vpeljan kot ukrep zaradi drugih razlogov predstavljenih v nadaljevanju.

Faza priprave/planiranja

V fazi priprave je najpomembnejši dejavnik komunikacija. Vse zaposlene je potrebno obvestiti o tem, kaj se dogaja in kaj namerava podjetje ukreniti. Potrebno je torej zaposlene seznaniti z vsemi informacijami in v ta namen odpreti komunikacijske kanale vsem, ki imajo kakršnakoli vprašanja. Nesmiselno je tajiti, kaj se dogaja, saj se zaradi neseznanjenosti z dogodki razvijejo govorice in namigovanja, ki lahko le škodijo in onemogočijo primerno reševanje težav in izvajanje načrtovanih strategij.

Downsizing je potrebno začeti načrtovati dovolj zgodaj, ga nenehno spremljati in v odločitve vplesti vse nadzorne ravni in enote, ki bodo tarča odpuščanja. S pomočjo kadrovske službe in/ali, kakor predlaga Mullaney (1990, po Osborne Kilpatrick 1999, 215), komisije za upravljanje oddelka, ki bi vključevala tako vrhnji management in vse predstavnike pomembnejših področji ali sistemov organizacije, naj bi se identificirala merila produktivnosti za določitev primernih ravni osebja, temelječih na delovnih normah. S tem se je mogoče izogniti odpuščanju zaradi osebnih zamer.

Zelo pomemben korak v fazi pripravljavanja je tudi identifikacija temeljnih zmožnosti podjetja.²¹ Večina organizacij pa se osredotoči na reševanje prisotne sedanje krize in se ne posveča analiziranju prihodnjih zmožnosti (Cameron 1998, 212).

Pri določanju števila zaposlenih, ki bodo odšli iz podjetja, se je potrebno vprašati, kolikšno zmanjšanje lahko prenese podjetje, da bo kljub temu izpolnjevalo zastavljeno strateško vizijo (Cameron 1998, 212).

Načrtovana in dobra priprava je predpogoj za uspešno izvedbo downsizinga, da bo ta dosegel zastavljene cilje.

²¹ Tavčar (2003, 27) navaja, da so temeljne zmožnosti povezane skupine tehnologij, veščin (know-how), procesov in usmeritev, ki jih je organizacija ustvarila v procesih učenja.

Faza izvedbe

Ravno tako, kakor v fazi priprave, je tudi v fazi izvedbe izrednega pomena, da se omogoči pogosta, konsistentna in odprta komunikacija med vsemi ravnmi v podjetju. Nujno potrebno je, kakor svetuje Osborne Kilpatrick (1999, 216), da se v podjetju oblikujejo delavnice, ki bi »preživelim« pomagale, da se znebijo žalosti, občutka krivde in strahu pred lastno prihodnostjo, saj vse to negativno vpliva na njihovo učinkovitost. Managersko pozitivno, podporno in sočutno ravnanje z odpuščenimi delavci bo tudi pripomoglo, da se bodo preživeli premaknili izza obrambnega mehanizma, ki so ga prevzeli v času izvedbe downsizinga.

V tej fazi Cameron (1994, 210) predlaga, da se izvede vrsta različnih strategij, tako skupine strategij preoblikovanja dela kakor tudi systemske strategije, in naj se podjetje ne omeji le na zmanjšanje števila zaposlenih. Zaposlene je potrebno oskrbeti z možnostmi za osebni razvoj, torej je potrebno vlagati v človeški potencial. »Ponavadi je vlaganje v izobraževanje v času, ko so denarna sredstva omejena, prezrto« (Cameron 1998, 214). Včasih je, namesto odpuščanja, za podjetje bolj prikladno, da poskuša zaposlene naučiti drugih veščin, ki bodo primerne za novo delovno mesto ali preoblikovani delovni proces.

Izvedba downsizinga ni torej omejena samo na zmanjšanje stroškov in preoblikovanje finančnih sredstev, ampak je nujno potrebno osredotočiti se tudi na zmanjšanje negativnih učinkov, ki se pojavijo pri zaposlenih, ki so preživeli val odpuščanja.

4.4 Downsizing kot ukrep pri reševanju podjetja iz krize

»Križa je kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov, in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja« (Dubrovski 2004, 18).

Stanje, v katerem se znajde podjetje, ko nastopi kriza, pomeni posledično zelo majava tla pod nogami odločevalcev, saj je od njihovih odločitev odvisen naslednji korak oziroma usoda podjetja. »Z vidika managementa podjetja oziroma nosilcev poslovnih odločitev prinaša kriza izredne razmere, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči.« (Dubrovski 2004, 18).

Dokazano je, da se ljudje pod pritiskom vedemo drugače, kot bi se sicer v normalnih, nestresnih okoliščinah. Iz tega lahko sklepamo, da se managerji, ko nastopi krizna situacija, odločajo na podlagi lastnih zaznavanj in percepcij, kar lahko zamegli racionalno razmišljanje o tem, kaj je najboljše za podjetje. Krizni način razmišljanja ovira ozdravljenje, ko reakcije (npr. centralizacija poslovanja, avtoritativni način

vodenja) zmanjšajo kvaliteto odločanja med in po prehodnem obdobju, meni Marks (2003, 81).

Krizni management, ki je postavljen z namenom, da reši podjetje iz krize, ima na razpolago širok spekter možnosti, kot so ukrepi na področju financ, ukrepi na področju prihodkov in odhodkov, ukrepi na področju managementa in organizacije ter ukrepi na področju kadrov.²² Zanimivo pa je vedeti, da »je zmanjšanje števila zaposlenih in obseg poslovanja (t. i. downsizing) eden najbolj pogostih ukrepov zdravljenja krize« (Dubrovski 2004, 114). Podobno razmišljanje poda tudi Cameron (2001, 58), ki ugotavlja, da je ponavadi downsizing prva alternativa, izbrana s strani organizacije, ki se znajde pod pritiskom, za zmanjšanje stroškov in za povečanje učinkovitosti.

Popolnoma samoumevno je, da ima podjetje, ko se znajde v krizi, potrebo po reorganizaciji dela. Vendar se lahko vprašamo, ali je odpuščanje delavcev v velikem številu resnično tako neizbežno, da ga je potrebno uporabiti na »prvi bojni črti« proti krizam? Ali se managerji vprašajo, kakšne bodo posledice, ki jih bo prinesel downsizing?

Downsizing se kot ukrep pri reševanju podjetja iz krize poslužuje tako strategij zmanjšanja delovne sile kakor tudi strategij preoblikovanja dela. Downsizing je v tem primeru reakcija na nastalo situacijo, ki ga je potrebno hitro izvesti, saj je prihodnost podjetja nedorečena. Managerji se morajo pri tem zavedati, da jih hitro odzivanje in iskanje rešitev ne sme odvrniti od zastavljenih strateških ciljev. Zaradi tega ima downsizing pozitivne posledice le, če se nanj gleda kot na priložnost za boljšo prihodnost.

Pri izvedbi downsizinga v obdobju krize je nujno potrebno, da je le-ta strukturiran in temeljito pripravljen ter sistematično voden. Izvajalci si ne smejo dopustiti, da bi jih vodilo zgolj lastno prepričanje in lastna, subjektivna presoja o tem, kdo bi moral oditi iz podjetja, saj bi to lahko škodilo nadaljnjemu razvoju in celo obstanku podjetja. Vrhnji managerji si morajo zastaviti jasno strateško vizijo prihodnosti in voditi podjetje v to smer.

4.4.1 Etični vidik

Kakšen naj bo torej etični pogled na downsizing kot ukrep pri reševanju podjetja iz krize? Ali je sploh mogoče vplesti moralne vrednote v ta način reševanja podjetja iz krize?

V obdobju, ko se podjetje znajde v krizi, ima management nalogo (se od njega zahteva), da naredi vse, kar bi pripomoglo k temu, da se v čim krajšem času podjetje vrne v normalno stanje. Vendar je »preveč pogosto zmanjšanje števila zaposlenih, žal, edini ukrep, ki ga management izvaja. Če temu ne sledijo oziroma se ne izvajajo

²² Dubrovski (2004, 93–117) navaja številne možnosti na posameznih področjih ukrepov.

vzporedno drugi ukrepi poslovne (vsebinske) in finančne sanacije, potem je poslovanje še naprej neuspešno (krizno), edina žrtev pa odpuščeni delavci. V takih primerih metoda downsizinga ni opravičljiva« (Dubrovski 2004, 115–116).

Kompleksnost krizne situacije, ki ima za rešitev downsizing, pričakuje od managementa etično ravnanje v smislu, da se odločevalci ne izogibajo kontaktu z odpuščenimi delavci. Zahteva po komuniciranju je v prvem planu, saj je potrebno obrazložiti vsem zaposlenim situacijo, ki je pripeljala do odločitve za odpuščanje. Management se mora zavedati, da imajo vse vrste etičnih odločitev, sploh pa downsizing, številne posledice tako za preživele, kakor tudi za tiste, ki so morali zapustiti podjetje, njihove družine ter za širšo skupnost.

»V odgovornem ali moralnem delovanju prevladujejo vrednostni interesi in moralni standardi. V tem delovanju gre za poskus vključevanja posameznih dejanj v interesu širšega sistema delovanja predvsem z vidika njegovih posledic« (Mesner-Andolšek 1995, cit. po Jelovac 1997, 29). Koristi, ki jih imajo odpuščeni delavci od uporabe downsizinga kot ukrepa pri reševanju podjetja iz krize, je mogoče prešteti na prste ene roke. Morda se nekateri lahko pohvalijo s predčasno upokojitvijo ali s plačilom odškodnine, ki se izkaže le kot trenutno zadovoljstvo. Iskanje pravičnosti v tem dejanju je za tiste, ki so pahnjeni na cesto, podobno iskanju »igle v kupu sena«. Tudi za preživele v podjetju so koristi bornega značaja. Kakor razlaga Navran (1996), »preživeli pogosto delijo svoje občutke o etičnosti takšne odločitve s tistimi, ki so zapustili podjetje. Oni tudi doživljajo lastne čustvene reakcije (jezo, krivdo, strah in depresijo), ko se jih »prosi«, da opravijo več dela, se naučijo novih nalog/opravlil in to vse za enako ali celo manj denarja kot pred izvedbo downsizinga«. ²³

Kdo ima torej koristi od takšne odločitve in v čem je pravičnost takšnega načina reševanja podjetja iz krize? Če torej povežemo koristi in pravičnost z etiko in poskušamo na teh temeljih razložiti etičnost downsizinga kot ukrepa pri reševanju podjetja iz krize, lahko vidimo, da se vse skupaj podre kot »hiša iz kart«. Ne moremo namreč govoriti o moralnih odločitvah, če je poteza downsizinga sprejeta iz obupa s strani propadajoče organizacije. Odločitev lahko poskušamo opravičiti s tem, da je podjetje resnično pretehtalo vse ostale možnosti in ukrepalo na vseh ostalih področjih ter izvedlo downsizing kot zadnjo in edino alternativo pred propadom. To, da so sredstvo reševanja krize zaposleni, sicer nikakor ni etično, lahko pa je bolj ali manj sprejemljivo.

Ne gre pa pozabiti, kakor pravi Dubrovski (2004, 115), da »je ta ukrep povezan s pozitivno zakonodajo«. Težava, ki se pojavi pri zakonskih predpisih, je ta, da podjetja razumejo nekaj, kar ima zakonsko opredelitev, kot sprejemljivo, ne glede na to, ali je z vidika etičnosti popolnoma nesprejemljivo. Mnoga podjetja v takšnih primerih odrinejo

²³ http://www.ethics.org/resources/article_detail.cfm?ID=17

etična vprašanja na stran. Doseganje ciljev je na prvem mestu, namen torej posvečuje sredstva, četudi so ta neetična.

4.4.2 Učinki in posledice

Katerakoli sprejeta odločitev nosi s seboj določene učinke in posledice, ki so lahko bolj ali manj sprejemljivi. Zlasti odločitve sprejete pri reševanju podjetja iz krize zanemarjajo določene posledice, saj je osredotočenost usmerjena v doseganje zelenih učinkov v čim krajšem roku. Metoda downsizinga resda pripomore k zmanjševanju stroškov in povečanju učinkovitosti, ki sta zelena dejavnika reševanja podjetja iz krize, ter ima tudi nekaj pozitivnih posledic.

Tabela 4.1 Negativne posledice povezane z downsizingom

Posledica	Obrazložitev
Povečana centralizacija v sprejemanju odločitev	Odločitve se sprejemajo z vrha organizacije. Ni porazdelitve moči, kar povzroča enostranski pogled na situacijo.
Kratkoročno, krizno razmišljanje	Zanemarjeno je dolgoročno planiranje. Osredotočenost je na takojšnji reakciji.
Izguba inovativnosti	Podjetje zmanjša tolerantnost do akcij, ki ne prinašajo takojšnjega uspeha.
Povečan odpor do sprememb	Strah in konzervativna drža v razmerju do spreminjanja.
Zmanjšana morala, obveza in predanost zaposlenih	Organizacija se sooča s pasivnostjo in nemotiviranostjo zaposlenih.
Politizacija posebnih interesnih skupin	Posebne interesne skupine se organizirajo in postajajo dejavne.
Neprednostno odpuščanje	Zaradi preprečevanja konfliktov poskuša organizacija ne dajati prednosti pri zmanjševanju (odpuščanju).
Izguba zaupanja s strani zaposlenih in odjemalcev	Vodje izgubijo zaupanje v očeh podrejenih, celotno podjetje pa v očeh javnosti.
Povečana nasprotovanja	Zmanjšana sredstva povzročajo boj in tekmovanja med skupinami znotraj organizacije.
Omejena komunikacija	Informacije se ne posredujejo vsem v organizaciji zaradi strahu in nezaupanja.
Pomanjkanje timskega dela	Individualizem in nezadovoljstvo onemogočata timsko delo. Posamezniki niso nagnjeni k ustvarjanju timov.
Potreba po vodenju	Vodje so označeni kot »grešni kozli«, prioritete so nejasne ter prevladuje panično mišljenje.

Vir: Povzeto po Cameron (1994, 195); Cameron (2001, 58)

Dubrovski (2004, 115) pravi, da »ima zmanjšanje števila zaposlenih v kriznem položaju tudi učinek večje discipline, samonadzora in prizadevnosti pri tistih, ki so v podjetju ostali, a hkrati tudi nastop 'sindroma preživetja'²⁴«.

Vendar se ne sme zanemariti dejstva, da downsizing v večini primerov povzroča negativne oziroma nepredvidene posledice tako za organizacijo, kakor tudi za posameznika in širšo okolico (Tabela 4.1).

4.5 Downsizing kot ukrep za oživitev podjetja

Podjetje ali organizacija se na določeni stopnji razvoja oziroma življenjskega cikla znajde v situaciji, ko mu vsakdanja monotonost in linearnost preprečujeta, da bi se dosegali boljši poslovni rezultati. S pomočjo oživitve podjetja, ki vsebuje različne možnosti, kot na primer spreminjanje proizvodnega procesa ali preoblikovanje delovnih nalog, odstranitev proizvodne linije itd., poskušajo odločevalci premakniti podjetje v smeri poživljajočih in koristih sprememb/novosti. Zaradi večinskega odpora, ki ga je zaznati med zaposlenimi, še zlasti, če so oni tarča spreminjanja, se mora management zatekati k uporabi »pripomočkov« opravičevanja dejanj, kot so na primer ideologije.

»Ideologije so deljena številna prepričanja in norme, ki spodbujajo ljudi k ukrepanju, in opravičujejo ta dejanja samim sebi in drugim« (Beyer 1981; Trice in Beyer 1993, po Rust 1999, 97). To lahko razlagamo tako, da prepričevanje ljudi/zaposlenih, da so spremembe koristne in nujno potrebne za podjetje, ob zanemarjanju koristi in pravičnosti do vseh udeležencev, na katere odločitev vpliva, lahko skoraj brezmadežno oblikujemo s pomočjo prepričljivo skonstruirane ideologije, ki bo opravičevala tudi nekatera etično vprašljiva dejanja. V našem primeru je to downsizing kot ukrep za oživitev podjetja. »Ideologije vplivajo na odločitve managerjev, ki definirajo/uokvirijo problem« (McKinley idr. 1998, po Rust 1999, 98).

Vendar se včasih dogaja, da tisti, ki izvajajo downsizing, »enačijo organizacijo s skupino neodvisnih posameznikov v množici. Uporaba downsizinga je zanje le način, kako zmanjšati zasičenosti z ljudmi. Kar razlikuje organizacijo od množice, so mreže formalnih in neformalnih odnosov/razmerij, ki so jih ljudje ustvarili med seboj skozi čas. Te socialne mreže omogočajo, da organizacije sploh delujejo in uspevajo«²⁵ (Baker 2000). Managerji se morajo zavedati, da je oživitev podjetja s pomočjo downsizinga zelo tvegana poteza, ki ima lahko popolnoma nasproten učinek.

²⁴ Dupuis, Boucher in Clavel (1996, po Noer 1993) navajajo glavne simptome najpogosteje opažene na preživelih:

- strah, nesigurnost, negotovost, razočaranje, nezadovoljstvo in jeza;
- žalost, depresivnost in krivda, krivica/nepravičnost, izdajstvo in nezaupanje.

²⁵ <http://www.humax.net/econ.html>

Carter (1999, 24, po Dubrovski 2004, 282) povzema rezultate večletne raziskave, ki je ugotovila, da je le 34 odstotkov podjetij v downsizingu povečalo produktivnost in le 45 odstotkov dobiček. Dve tretjini podjetij, ki sta izvedli downsizing, sta tega ponovili še enkrat v naslednjem letu. Pri 80 odstotkih zaposlenih delavcev se je zmanjšala delovna vnema, prav ti demoralizirani zaposleni pa naj bi ponovno oživili podjetje in navduševali potrošnike, kar je seveda težko oziroma skorajda nemogoče pričakovati.

Po podanih rezultatih raziskave, ki jo je izvedla Wyatt Associates, v kateri je bilo zajetih 1005 podjetij, ki so izvedla downsizing med leti 1986–1991, so si le-ta prizadevala doseči zastavljene cilje, vendar so ugotovitve naslednje:

- le 46 odstotkov podjetij je dejansko zmanjšalo stroške;
- le 32 odstotkov podjetij je dejansko povečalo dobiček;
- le 22 odstotkov podjetij je dejansko povečalo produktivnost;
- le 17 odstotkov podjetij je dejansko zmanjšalo birokracijo (Bennett 1991, po Cameron 1994, 190).

Rezultati različnih raziskav nam ne podajo nikakršnega utemeljenega razloga, ki bi opravičeval uporabo downsizinga kot ukrepa primerne za oživitve podjetja. Vendar se kljub temu najdejo preštevilni navdušenci, ki s ciljem opravičujejo odpust velikega števila zaposlenih.

4.5.1 Kvantiteta vs. kvaliteta

Ključni problem, ki ga povzroča downsizing pri oživitvi podjetja, je ta, da podjetja postajajo manjša, ne pa nujno boljša oziroma uspešnejša, na račun zmanjšanja delovne sile. »Podjetje se zgolj kvantitativno spreminja (pomanjšuje), manjkajo pa kvalitativne spremembe (reševanje problemov)« (Dubrovski 2004, 283). Dojemanje downsizinga kot metode, ki lahko reši podjetje iz neke izživete strategije, katere dobiček je konstanta ali se celo iz leta v leto zmanjšuje, je že na samem začetku zgrešeno.

Zelo je pomembno, da odločitve usmerjene v izboljšave ali druge vrste sprememb, temeljijo na viziji prihodnosti, v katero verjamejo vsi zaposleni v podjetju, od vrha pa do dna. Le seznanjenost s cilji lahko privede do pravilno sprejetih odločitev in razumevanja sprememb. Odločevalci ne smejo razmišljati o zaposlenih na podlagi kvantitativnih dejavnikov, temveč je potrebna skrbna selekcija, temelječa na kvalitetah posameznikov, ki bo koristna za razvoj podjetja. Brezglavo odpuščanje zaposlenih lahko vodi v izgubo t. i. »institucionalnega/skupnega spomina«. ²⁶ Ali, kakor cinično,

²⁶ Odpuščanje zaposlenih je po drugi strani povezano še z izgubljanjem nematerialnih sredstev podjetja oziroma vsega tistega znanja in izkušenj, ki so si ga posamezniki v delovni

malce sumničavo pravijo temu, »podjetje zboli za Institucionalno Alzheimerjevo boleznijo. Ta izraz se nanaša na izgubo spomina organizacije, kar je posledica odpusta in prostovoljnega odhoda zaposlenih. Ti namreč odnesejo s seboj strokovno znanje, kar ima lahko katastrofalne posledice za organizacijo, saj ni več zmožna hoditi v koraku s konkurenco zaradi padca kvalitete tako v izdelkih kakor tudi v izvajanju storitev«²⁷ (Wyatt Company 1991; AMA 1992; Noer 1993, po Dupuis, Boucher in Clavel 1996).

Kaj je torej koristnejše, da podjetje postavi dobiček in zmanjševanje stroškov pred vrednostjo znanja, ki ga imajo zaposleni, ali naj izkoristi ideje celotnega človeškega kapitala, ki je v podjetju, da najde najprimernejši način za oživitev poslovanja? Za kaj se bodo managerji odločili? Ali bodo uporabili downsizing za oživitev podjetja ali kakšno drugo ustreznjšo metodo, je v največji meri odvisno od tega, kako zaznavajo zaposlene v podjetju.

Cascio deli odločevalce v dve skupini (DiGeorgio 2005):

- Downsizerji (angl. *the downsizers*) poskušajo najti najmanjše število ljudi, ki je potrebno, da podjetje funkcionira.
- Odgovorni prestrukturjevalci (angl. *the responsible re-structurers*) gledajo na ljudi kot na premoženje, ki ga je potrebno razvijati, namesto, da bi nanje gledali kot na stroške, ki jih je potrebno zmanjšati. Njihova filozofija je, da je potrebno spremeniti način delovanja s tem, da se najbolje uporabi/izrabi tisto, kar imajo trenutno na razpolago.

4.5.2 Etični vidik

Kdaj bo prevladala uporaba downsizinga nad ostalimi možnimi spremembami, ki jih lahko podjetje uporabi za oživitev podjetja, je v večji meri odvisno od osebnih lastnosti tistih, ki odločajo, ter od tega, kaj načelno prevladuje – ali skrb za dobiček, ki hkrati zanemarja etična načela, ali predvsem skrb za etiko, ki, razumljivo, mora slediti povečevanju donosnosti. Samoumevno je, da ni možno zanemarjati ustvarjanja dobička kot temeljnega cilja poslovanja, saj organizacije in podjetja obstajajo zaradi povečevanja vrednosti vloženega kapitala. Dvomi nastajajo ob skrbi managerjev za etične izide/rezultate: »Želimo delati prave stvari!« Zapletene etične odločitve so vedno vezane na okoliščine danega trenutka, zato je nobena odločitev ne more biti enaka drugi. To pa bi zahtevalo, da se vsak primer uporabe downsizinga kot ukrepa za oživitev podjetja proučuje individualno, ter da se analizirajo vsi zunanji in notranji vplivi, zaradi katerih so se managerji odločili v prid uporabe le-tega. Odločitev za oživitev podjetja se

dobi pridobili, kar je še posebej boleče, če so na ta način razpadla nekoč močna tehnološka, kadrovska, zunanjetrgovinska in druga jedra (Dubrovski 2004, 283).

²⁷ http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/mono4_e.htm

namreč ne dogaja v vakuumu, ampak je pogojena s poslovno strategijo, spremembami na tržišču in spremembami v panogi.

4.5.3 Vpliv downsizinga na kulturo organizacije

Vsaka organizacija je socialna institucija, kar pomeni, da se v njej ustvarjajo formalni in neformalni odnosi med sodelujočimi. Poleg tega pa je za njeno delovanje potrebno, da se oblikuje kultura organizacije, ki obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. »Kultura podjetja se odraža kot prepričanje in v tem predstave o vrednotah, iz česar se izvedejo norme in pravila obnašanja in se udejanjajo kot stvarno vedenje« (Kralj 1999, 102).

Ravno zaradi pomembnosti, ki jo ima kultura v podjetju, se ne sme zanemarjati vpliva downsizinga nanjo.

Potrebno je razlikovati namensko spreminjanje kulture od spreminjanja kulture kot posledice neke druge spremembe. Spreminjanje kulture je lahko odločitev podjetja, kar pa je:

- dolgotrajen proces, ki večkrat vključuje celo generacijske zamenjave;
- proces, soočen z izjemno močnimi odpori do sprememb;
- proces, ki ga ni mogoče izvesti radikalno in naenkrat, temveč stalno in postopno;
- proces, ki ga je mogoče izvesti šele po končanih drugih metodah radikalnega spreminjanja (prestrukturiranje, reinženiring) (Dubrovski 2004, 337–338).

Strategija downsizinga pa ima neposreden vpliv na kulturo organizacije, za katero Deal in Kennedy (1999, 83–84) pravita, da je prepleten sistem prepričanj, vrednot, ritualov, osebnosti, karakterjev in mitologije, ki daje smisel ljudem na delovnem mestu. Downsizing, še zlasti tisti, ki ima za posledico veliko število odpuščenih ljudi, in ki je večkrat zaporedno izveden, ima rušilni učinek na kulturo organizacije, saj ogroža in uničuje bistvene elemente obstoječe kulture.

Hickok (1997) ugotavlja, da ima uporaba downsizinga najizrazitejši vpliv na spremembo kulture. Avtor omenja tri opažanja v povezavi z vplivom downsizinga na kulturo organizacije:

- tehnika moči se je prevesila s strani navadnih uslužbencev na stran vrhnjih managerjev/lastnikov, ob tem pa se je zmanjšala dobrobit posameznikov v korist prevlade organizacije kot celote;
- delovna razmerja so se distancirala od biti »domača/zaupna« in se usmerila v biti »tekmovalna«;

- dolgotrajen in stabilen odnos delodajalec – delojemalec se je odmaknil v smer kratkotrajnega in naključnega odnosa.

Hickok še dodaja, da downsizing deluje destabilizacijsko na kulturo organizacije, ter da deluje kakor katalizator na njeno spreminjanje. Glede na to, da se ljudje v večini primerov upiramo raznim spremembam, še zlasti spreminjanju ustaljenih navad, ima downsizing vpliv na premik iz *statusa quo* k nečemu novemu, drugačnemu, morda ustreznjšemu, kar se bo bolj skladalo z vizijo prihodnosti in strategijo podjetja. Vseh posledic, ki jih prinaša uporaba metode downsizing, ni mogoče predvideti. Nekatere posledice lahko načrtujemo vnaprej, drugih pa ne.

Danes se na kulturi organizacije kažejo karakteristike, ki jih ni bilo zaznati v zgodnjih 80-ih letih 20. stoletja:

- strah in negotovost – zaposleni se bojijo za lastna delovna mesta;
- cinizem – ljudje ne verjamejo več v nadrejene, kar pa je še bolj pomembno, dvomijo v to, da managerji delujejo v dobro podjetja;
- nezaupanje – izgubili so zaupanje tako v nadrejene kakor v celotno podjetje,
- sebičnost/egoizem – delati za lasno korist;
- zmeda – ljudje ne vedo, kaj se od njih pričakuje in kakšna je njihova vloga v podjetju (Deal in Kennedy 1999, 187).

To je le nekaj vedenjskih sprememb, ki jih prinaša uporaba downsizinga kot poslovnega trenda. Management se mora torej zavedati in poskušati udeležati spremembe, ki so nujno potrebne, hkrati pa ohranjati primerno kulturo in ustvarjati čvrsto povezanost.

4.6 Downsizing kot ukrep za povečanje konkurenčnosti podjetja

Biti konkurenčen pomeni imeti stalen prihodek, ki se s prevzemanjem tržnega deleža konkurentom povečuje. Zaradi povečane globalne konkurence, pa se spreminjajo pravila poslovanja. Cascio (1993, po DiGeorgio 2005) pravi, da »je v trenutku, ko se neka industrija deregulira in na tržišče vstopijo cenejši konkurenti, prva ugotovitev ta, da imajo podjetja preveč zaposlenega osebja, ki ga je potrebno odpustiti, v kolikor želijo ostati v tem poslu«. Velika in mala podjetja danes ne delujejo samo lokalno, temveč se morajo, če želijo preživeti, spopasti s svetovno konkurenco in dinamično globalno ekonomijo, ki narekuje/vsiljuje svoje zahteve. Potrebno je slediti spremembam tehnologije, kar ima ključen vpliv na naravo dela.

Nova tehnologija je eden od razlogov, ki omogoča podjetjem, da povečujejo produktivnost in dobiček, medtem ko eliminirajo delovna mesta. Računalnik ni le

omogočil, da so bili ljudje nadomeščeni s stroji, ampak je tudi delo, ki se je prej opravljalo lokalno, danes lahko izvedeno elektronsko na cenejših delovnih trgih²⁸ (Galpern 1995), torej globalno.

Zagovorniki downsizinga kot ukrepa za povečevanje konkurenčnosti podjetja zaznavajo njegove izide kot dobrodejne za podjetje, in sicer v znižanju skupnih stroškov, zmanjšanju neučinkovite birokracije, pospešitve pri sprejemanju odločitev in povečevanju produktivnosti (Cascio 1993). Da bi bilo podjetje konkurenčno, mora biti fleksibilno in se mora znati hitro prilagajati potrebam naročnikov, kar pomeni hitro sprejemanje strateških odločitev pod pritiskom iz zunanega okolja (Rust 1999, 101).

Downsizing je torej način, kako rešiti konkurenčne težave. Ker, kakor pravijo, »denar je sveta vladar«, problemi zaradi izgube delovnega mesta pri navadnem delavcu, niso nikogaršnja skrb. Ali pač?

AMA (American Management Association) je leta 1994 izvedla raziskavo, v kateri je spraševala managerje, zakaj se podjetja zmanjšujejo. 50 odstotkov managerjev je odgovorilo, da je downsizing reakcija na ekonomski preobrat (navzdol), 40 odstotkov je citiralo potrebo po »izboljšanju uporabe osebja«, kar lahko prevedemo kot opravljanje dela z manjšim številom ljudi. Poleg tega številna poročila namigujejo na to, da je downsizing izveden z namenom, da podjetja ostanejo konkurenčna, in da povečajo učinkovitost (Rust 1999, 93).

Ni dvoma, da je strategija downsizinga prinesena na »zlatem pladnju« pred odločevalce. Omogoča jim, da ščitijo svoje prozaične interese z izgovorom: »Globalna konkurenca je kriva, da smo prisiljeni v odpust tako velikega števila ljudi!« Ni čudno, da je obtožilni prst usmerjen ravno v vrhne managerje, še zlasti, ko prebiramo o milijonskih nagradah (vsaj ameriških managerjev), ki so si jih spravili v žep po opravljeni dolžnosti zmanjšanja delovne sile. Da podjetje ni konkurenčno, je torej kriv nižji, proizvodni delavec. Deal in Kennedy (1999, 75) pravita, da je konkurenčnost spodkopana zaradi povečevanja managerskih ravni in številnih (nepotrebnih, podvojenih) del belih ovratnikov.

S čim lahko torej opravičimo uporabo downsizinga za ohranjanje oziroma povečevanje konkurenčnosti? Kako naj sprejmemo downsizing kot samoumevno resnico, ne da bi se ob tem spraševali, če je etično, ali ne, odpustiti na tisoče zaposlenih, da se tekma za povečevanjem dobička ne bi prenehala?

Ničesar ni mogoče narediti proti dejstvu, da se organizacije morajo prilagajati (angl. *rightsized*) s tem, da odstranijo nepotrebno delo v odgovor na ekonomske, pravne, tehnološke in odjemalčeve spremembe. Če se organizacije ne spreminjajo, ne morejo ohraniti konkurenčnosti (Marks 2003, 11).

²⁸ <http://www.carbon.cudenver.edu/~ldelon/pad5220/resources/papers/dream.html>

4.6.1 »Pasti« kratkoročnih ciljev

Pasti kratkoročnih ciljev se kažejo predvsem v prikritih stroških, ki jih finančni sistem ne zaznava. Cascio²⁹ (The Conference Board 2005) na vprašanje, kateri so skriti stroški, odgovarja, da so to predvsem stroški povezani z zaposlenimi, ki ostanejo v podjetju. Strah pred tem, kaj se bo v prihodnosti z njimi dogajalo, jim preprečuje, da bi se izpostavljali bolj, kot je potrebno, to pa je seveda nasprotno od tega, kar bi podjetje potrebovalo za to, da bi se rodili novi proizvodi, nova tržišča, novi odjemalci. Realnost kaže, da se podjetja lotijo zmanjševanja števila zaposlenih pregloboko, ne da bi upoštevala sposobnosti in učinkovitost vsakega posameznika. Brezglavo zmanjševanje stroškov z metodo downsizing, ne da bi ta temeljila na kakršnemkoli predhodno dobro osnovanem načrtu, lahko le oslabi podjetje. Peter F. Drucker³⁰ (Hilton 1999) pravi, da se je v veliko, če ne v večini primerov, downsizing spreobrnil v nekaj, na kar kirurgi opozarjajo že stoletja: amputacija brez postavljene diagnoze. Rezultat je vedno negotov.

Managerji so osredotočeni na kratkoročne cilje in zanemarjajo širše socialne vrednote. Osredotočeni so na interese delničarjev in ob tem zanemarjajo ostale udeležence (odjemalce, zaposlene in okolico). Ne samo, da jih potiskajo na stran, ampak so zanje celo nepomembni (Lerbinger 1997, 186).

Rust (1999, 102–103) razlaga vdanost managerjev v zadovoljevanje interesov delničarjev kot ideologijo. Kot smo predhodno omenjali v poglavju 4.2, lahko s pomočjo ideologije opravičijo downsizing tako sebi kakor drugim. Pritisk, ki ga vršijo delničarji zaradi povečevanja dobička, vpliva na strateško odločanje. Primer, ki dobro ponazarja hitre učinke metode downsizing v prid delničarjev, je povprečno zvišanje cen delnic za 5,5 točke v sedmih večjih podjetjih v letu 1993, dan po tem, ko je bil napovedan downsizing (IBM, Sears, Xerox, US West, McDonnell Douglas, RJR Nabisco in DuPont) (Cameron 2001, 57).

Trg delnic se je po dolgih letih na to navadil in zahteva, da podjetja izvajajo metodo downsizing, saj, kakor pravi William McKinley, je dandanes downsizing nujen za to, da podjetje obdrži legitimnost v očeh pomembnejših delničarjev (Galpern 1995).

Managerji se lahko zaradi hitrih učinkov, ki jih ponuja metoda downsizing, zapletejo v začarani krog iskanja kratkoročnih rešitev, zanemarjajoč dolgoročne posledice. To je možno ponazoriti s pomočjo dveh sistemskih arhetipov³¹ (Biloslavo, 1999, 163–164):

²⁹ http://www.conference-board.org/articles/atb_article.cfm?id=145

³⁰ http://wais.stanford.edu/Capitalism/capitalism_downsizing.html

³¹ Sistemski arhetipi predstavljajo temeljne vzorce obnašanja sistemov. Ti vzorci nam lahko služijo kot miselni model, s pomočjo katerega lahko poskušamo spoznati vzroke, ki ležijo v sami biti sistema in se jih ne zavedamo, ker nismo v stanju videti medsebojne soodvisnosti sestavin sistema in vzvodij, ki obstajajo med njimi (Biloslavo 1999, 162).

- *Premeščanje bremena* – udeleženci sistema vse bolj in bolj uporabljajo kratkoročne rešitve za svoje probleme in zanemarjajo dolgoročne. Sčasoma sposobnost temeljnih rešitev tako slabi, da sistem takšnih rešitev ni več zmožen in se lahko nanaša le še na kratkoročne rešitve.
- *Erozija ciljev* – struktura sistema vrste premeščanje bremena, kjer zaradi vse večjega vpliva kratkoročnih rešitev pomen dolgoročnih ciljev upade oziroma udeleženci v sistemu te vse bolj znižujejo.

Da bi se izognili podobnim pastem/napakam, naj se managerji pri odločanju za uporabo downsizinga temeljito prepričajo, ali je ta resnično potreben. V primeru, da je neizogiben, naj bo v skladu s strateškimi cilji podjetja ter naj ne temelji na osebnih vrednotah, ki postanejo motivi.

4.6.2 Dolgoročne posledice

Predhodno našteje paste kratkoročnih ciljev se zrcalijo v dolgoročnih posledicah. Kakor smo že omenili, so nekatere predvidljive/pričakovane in podjetje se nanje lahko pripravi. Problematične so nepredvidljive/nepričakovane posledice, na katere ponavadi/pogosto podjetje odgovarja z novim valom odpuščanja.

Ponovno so v ospredju zaposleni, ki so ostali v podjetju, pri katerih so posledice downsizinga opazne še dolgo po tem, ko je bil ta izveden.

Daniels (1995, po Gregory 1999, 167) ugotavlja, da je dolgoročna posledica izpostavljanja stresu in zmanjšanju samospoštovanja povzročitelj resničnih zdravstvenih in motivacijskih težav. Vse to pa posledično vpliva na kvalitetno in učinkovito opravljanje dela.

Gledano s perspektive organizacije, je potrebno spremljati in poskušati omiliti tovrstne težave, saj naj bi bila prihodnost osnovana prav na idejah in učinkovitosti preživelih.

Poleg psihičnih posledic, ki jih povzroča downsizing, ima uporaba le-tega neposreden vpliv na proces opravljanja dela. »Izgubo znatnega dela delovne sile lahko enačimo z izgubo velikega dela spomina in znanja organizacije« (Johansen in Swigart 1994, po Gregory 1999, 168). Dolgoročna posledica, ki izhaja iz tega, je ta, da je potrebno vlagati dodatna sredstva v ponovno oblikovanje in pridobivanje znanja in spomina organizacije. Stroški, ki so bili zmanjšani na račun downsizinga, so torej povzročili »črno luknjo« v sistemu informacij, ključnih za nadaljnji razvoj in tekoče poslovanje. Za ponovno normalizacijo stanja bo moralo podjetje odšteti dodatna sredstva, kar lahko včasih privede do mnogo večjih stroškov, kot jih je sicer prvotno prihranilo.

Organizacije sestavljajo ljudje, na katere imajo spremembe najmočnejši vpliv. Prepogosto pa se izkaže, da managerji *a priori* skrbijo le za finančna sredstva in zanemarjajo vplive in posledice, ki jih povzročata downsizing na človeški kapital. Če povzamemo misel Winston Churchilla³² (Halate 1995): »Nikoli, pa naj bo karkoli, nikoli ne pozabi na človeški faktor. Namreč le od zaposlenih, tistih, ki so preživeli, in tistih, ki so odšli iz podjetja, je odvisna usoda podjetja«.

4.6.3 Etični vidik

Povečevanje konkurenčnosti, torej neprestana agonija za večanje tržnih deležev, bi lahko primerjali z vojnami zaradi širitve državnega ozemlja. V tem primeru so managerji generali, polkovniki ali kdorkoliže, ki vnaprej predvidijo, koliko smrtnih žrtev bo potrebnih za osvojitve nekega ozemlja (tržnega deleža). Lahko se torej vprašamo, ali je takšno vrsto konkurenčne vojne možno označiti za etično sprejemljivo? »Vrednote in merila so vedno do neke mere umazana z močjo. Ideje o tem, kaj je pravično in pošteno, niso nikoli daleč od osnovnih interesov političnih delovalcev« (Knutsen 1999, 73). Vodilni se zelo poredko vprašujejo po tem, kaj neko dejanje povzroča drugim udeležencem. Pomembni so rezultati, ki poudarjajo njihove koristi.

Vedno bolj se nam dozdeva, da downsizing sam po sebi ne more biti etičen, saj so igralci, ki odločajo o usodi ljudi, tisti, ki so vložili največji lastni kapital, torej lastniki in delničarji. Odločajo se, kar je seveda razumljivo, v svojo korist, v povečevanje vrednosti vloženega kapitala, in se skrivajo za anonimnostjo (tisti na vrhu želijo/zahtevajo rezultate). Managerji brez lastne sodbe, kaj je moralno in kaj ne, pa kakor lutke v njihovih rokah izpolnjujejo navodila. Kljub temu, da je mnogo napisanega o tem, da je najtežja naloga odpustiti zaposlenega, se mnogi »po liniji najmanjšega odpora« odločajo za downsizing, ki ima najhitrejše učinke, dokazano in podprto z raziskavami, čeprav so stranski vplivi in posledice mnogokrat prezrti.

Zanimivo je dejstvo, da se zahteva od managerjev pri sprejemanju najrazličnejših odločitev, naj se vedejo moralno zrelo. Kdo odloča o tem, kaj moralno sploh je? Ali je moralno to, da se poskrbi za vrtoglave zaslužke, pa naj stane, kar hoče, le da se to doseže v čim krajšem času? Drugače povedano, skrb je posvečena koristi tistih, ki finančno prispevajo za dobrobit podjetja. Ali lahko kot moralne definiramo le tiste odločitve, ki zadevajo usode ljudi, za katere naj bi manager po najboljših močeh skrbel/upravljal?

»Izum« poslovne etike naj bi iskal odgovore na vprašanja, kaj je v poslovnem svetu sprejemljivo/dopustno in kaj ne. Strokovnjaka, kot sta Milton Friedman in Peter Drucker, govorita o poslovni etiki kot o nekakšnem bistroumnem nesmislu. Trdita namreč, da je smisel podjetja, kar je popolnoma jasno, da se obdrži pri življenju, in da

³² http://www.cio.com/archive/050195_note.html

povečuje dobiček. Glede na to, da pa deluje v neki skupnosti, je podjetje socialno odgovorno ter predstavlja kontinuiran vitalen ekonomski pogon zanjo (Gebhart 1997, 3).

5 ETIČNA VPRAŠLJIVOST DOWNSIZINGA

V poslovnem svetu je odločevalec pogosto prisiljen razmišljati o etičnem reševanju problemov, ki bo hkrati zajemal zasledovanje dolgoročnih interesov podjetja ter razumevanje vpliva dolgoročnih posledic odločitev na samo podjetje.

Pri etičnem delovanju podjetij je zlasti pod vprašajem, kdo presoja, kaj etično je, in kako se etične odločitve razumejo. Etično je mogoče razumeti kot »odobreno s strani nosilcev moči« ali, kot jo razumejo etični teoretiki, »nanašati se na etično sklepanje/razlaganje« (Donaldson 1992, 9). Zagotovo pa ne moremo trditi, če je delovanje podjetja doživelo kritike, da je bilo delovanje usmerjeno izključno v prid lastnim interesom, da je neetično.

S poudarjanjem pomena vplivanja etičnih odločitev podjetij na širšo okolico, smo skozi diplomsko nalogo poskušali razviti diskusijo in odgovoriti na nekatera vprašanja o etičnosti downsizinga. Zlasti smo se spraševali o moralnih načelih, ki vodijo managerja k uporabi downsizinga. Managerske odločitve, ki so zajemale uporabo downsizinga, ni mogoče vedno enačiti s pohlepom, egoizmom ali zlonamernostjo.

Manager se v poslovnem okolju srečuje z različnimi vrednotami, ki so si mnogokrat v konfliktu. Pri odločanju nanj vplivajo zlasti subjektivne vrednote, ki so lahko za nekoga drugega popolnoma zaničevanja vredne, in tako ne morejo zagotoviti razumskih temeljev. Po drugi strani, pa manager ne more v popolnosti ignorirati lastnih vrednot, saj bi to pomenilo odsotnost lastnih iniciativ. Hkrati pa njegove odločitve ne morejo vsebovati vrednot vseh zunanjih in notranjih udeležencev podjetja. »Vrednote determinirajo, kako bodo odjemalci, zaposleni in javnost reagirali na odločitve podjetij« (Donaldson 1992, 267).

Ravno zaradi vrednot, ki jih ima vsak posameznik, je zelo težko definirati, ali je downsizing etičen ali ne. Ali je moralno sprejemljivo, da se koristi podjetja (povečevanje dobička in vrednosti kapitala) enačijo z življenjem nekega posameznika?

Kakor smo že omenili, lahko etičnost odločitev, v našem primeru etičnost downsizinga, zadeva koristi udeležencev (t. i. etični utilitarizem). Z uporabo downsizinga naj bi management dosegel kar največ koristi nad škodami. Vendar, kakor smo lahko ugotovili, so vedno potencirane koristi »pomembnejših« akterjev, to pomeni tistih, ki so prispevali finančna sredstva za delovanje podjetja. Izgube zaposlitve pa ne moremo označiti kot korist. Potemtakem so – in tu je eden bistvenih problemov – pri uporabi metode downsizing zaposleni odrinjeni na zadnjo stopničko pri iskanju koristi, ki naj bi jih management upošteval pri sprejemanju odločitve v prid downsizinga.

S tem, ko management ne poskuša zadostiti tudi koristim zaposlenih, tako zanemarja širše socialne vrednote ter ne razmišlja o vplivih in posledicah, ki ga ima downsizing na človeški kapital.

Po drugi strani, pa nas deontološka etika opozarja, da je potrebno pri uporabi downsizinga iskati pravičnost do vseh udeležencev, ki jih ta odločitev zadeva. Upoštevač navodila priprave in izvedbe downsizinga, bi lahko celo pomislili, da je skrb za zaposlene iz strani odločevalcev pristna, in da poskušajo izkazati pravičen odnos tako do tistih, ki so preživeli val odpuščanja, kakor do tistih, ki so morali zapustiti podjetje. Vendar menimo, da temu ni tako, in da je preišljeno načrtovanje namenjeno le preprečevanju pojavljanja drugačnih težav, ki bi lahko oslabile podjetje.

Ti dve zahtevi, ki naj bi bili pomembni pri opredeljevanju downsizinga kot etičnega orodja v rokah odločevalcev, nam ne razjasnita povezave med moralno sprejemljivim vedenjem managementa in to metodo.

Downsizing je morda lahko moralno sprejemljiv le, če je do njegovega izvajanja prišlo s participacijo pri sprejemanju odločitev, in to na podlagi dogovora med managerji in zaposlenimi. Ta način bi omogočal, da se downsizing izvaja pravično, torej bi bilo zadoščeno zahtevi deontološke etike. Potemtakem je z iskanjem konsenza med interesi ene in druge strani, delodajalcev in delojemalcev, omogočeno doseganje koristi.

V realnosti pa imajo zaposleni zelo malo možnosti soodločanja. Managerji se za downsizing odločajo predvsem iz lastnih interesov in zaradi zadostitve potreb ter nujnosti trenutne situacije podjetja. Za managerje je etično najbolj korektno, da služijo podjetju, in da so njihova dejanja v celoti usmerjena v doseganje ciljev podjetja, kar na dolgi rok omogoča realiziranje zastavljene strateške vizije.

Prepogosto pa ukrepanje za dobrobit podjetja zavrača vsa vprašanja v povezavi z moralno. Zlasti downsizing, s pomočjo katerega odločevalci poskušajo najti optimalno število zaposlenih, po naši presoji nikakor ne more vsebovati globljega/pozitivnega moralnega odobravanja. Predvsem, če imamo v zavesti dejstvo, da je downsizing najpreprostejša metoda v poslovnem svetu, ki omogoča doseganje kratkoročnih pozitivnih učinkov, v smislu zmanjševanja stroškov in povečevanje kapitala.

Dobiček je preprosto vodilo vedenja managerjev, kar je samo po sebi razumljivo, če vemo, da je manager nosilec dolžnosti, ki so mu zaupane s strani lastnikov. Vendar mora manager delovati v korist vseh udeležencev, če želi, da so njegove odločitve sprejete kot moralno pravilne. To pomeni, da mora s sprejemanjem odločitev zadovoljiti visoke etične standarde, ki jih narekuje okolica.

Trdimo lahko, da je downsizing moralno nesprejemljiv zaradi tega, ker se na škodo zaposlenih omogoča doseganje koristi nekoga drugega. Ponavadi so to lastniki in delničarji, vendar pa ne smemo pozabiti, da lahko tudi managerji iztržijo visoke denarne nagrade ravno na račun uporabe downsizinga. Kar nikakor ni moralno opravičljivo, saj povzročena škoda ni stranski produkt, ampak je namensko izzvana posledica.

Metoda downsizinga sama po sebi ne more biti etična ali neetična, lahko je bolj ali manj sprejemljiva. Ključno, pri poskusu opredelitve etične ustreznosti neke odločitve, je iskanje vzrokov, ki so privedli do uporabe tako drastične metode, kot je downsizing.

Prepogosto pa se izkaže, da je downsizing uporabljen po tem, ko je bilo delovanje managementa neustrezno. Kako lahko v uporabi te metode iščemo kakršnekoli etične principe, če jo je izsililo predhodno (ne)delovanje ali zgrešeno delovanje managementa?

Točka, s katero manager prestopi mejo moralno dopustnega vedenja, je zavračanje moralne odgovornosti do posledic, ki jih prinaša uporaba metode downsizing. Za njegovo odločitev so ponavadi temeljni krivci »zunani dejavniki«: globalizacija, svetovna in nelojalna konkurenca, predraga delovna sila, nikakor pa krivde ne prevzame nase. S tem manager dokazuje, da so zanj zaposleni le strošek, in jih obravnava kot orodje za doseg svojih ciljev. Poleg tega je nesprejemanje odgovornosti za lastna dejanja ne samo nemoralno, ampak popolnoma neustrezno glede na položaj, ki ga manager zaseda.

Če bi želeli downsizing opredeliti kot etično metodo, ki nosi v sebi moralno pravičnost, bi morali nanj gledati kot na neizogibno poslovno odločitev, ki je izbrana po racionalnem premisleku po tem, ko so bila vsa ostala orodja za obvladovanje finančnih učinkov neuspešna. Vemo pa, da se je v mnogih podjetjih downsizing usidral v tekoče poslovanje in je postal del strateških programov.

To pa je predvsem tisto, kar onemogoča etični pogled na uporabo tako drastičnega managerskega orodja. Vpeljava downsizinga v strateške načrte se nam zato pogostokrat kaže kot izjemno ustrahovalno orožje, s katerim naj bi se management boril proti »nevarni« množici zaposlenih ljudi.

Manager je kratko malo izrabil downsizing za reševanje trenutnih in prihodnjih neželenih situacij, ne da bi se vprašal, kakšne so posledice, ki jih povzroči ta metoda tako na podjetje samo kakor tudi na širšo skupnost. S tem zanika družbeno odgovornost, na katero se v današnjem času še posebno opozarja. Kljub zagotavljanju neprestane skrbi za zaposlene, manager z dejanjem odpuščanja velikega števila ljudi dokazuje, da je razmišljanje o usodi ljudi popolnoma nepomembno. Po malem smo vsi ljudje egoisti in tudi manager v skrbi za lastno prihodnost usklajuje zahteve lastnikov z osebnimi normami in vrednotami, kar pa, kljub temu, ne opravičuje množične uporabe downsizinga z namenom izboljšanja blaginje le določenih posameznikov, vključno s samim managerjem.

Naj zaključimo, da je naše ugotovitve o etičnosti downsizinga izoblikovalo predvsem dejstvo, da ne glede na to, iz kateregakoli zornega kota poskušamo poiskati odgovor, ki bi nas prepričal v moralno osveščenost managementa o vplivih odpuščanja zaposlenih, se vedno izkaže, da je cilj vselej dobiček. Cilj pa opravičuje sredstva, čeprav neetična, se izgovarjajo tisti, katerih etično delovanje je izpostavljeno tržnim pritiskom.

6 UPORABA DOWNSIZINGA V SLOVENIJI

V predhodnih poglavjih je bil predstavljen koncept downsizing in njegova širitev v poslovni sferi. Opredeljena je bila njegova uporaba z namenom doseganja različnih strateških ciljev, kar naj bi pripomoglo k temu, da metoda ne bi postala sama sebi namen. Pogostost uporabe downsizinga, ne samo v proizvodnih podjetjih, ampak vse pogosteje tudi v podjetjih, ki se ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi (in celo v državnih ustanovah), je zahtevala, da opozorimo nanj iz etičnega vidika. Downsizing se je namreč izkazal kot problem, ne pa kot rešitev številnih nastalih situacij, ki jih prinaša s seboj globaliziranje sveta.

Kakšen odnos je mogoče zaznati do uporabe downsizinga v slovenskih podjetjih? Ali ni morda uporaba tako »močnega« managerskega orodja le kopija obnašanja/delovanja tujih podjetij? So slovenski novodobni managerji zavzeli lasno stališče do downsizinga?

Iskanje odgovorov na zastavljena vprašanja se izkaže za zelo zahtevno nalogo. Redko je namreč zaznati, da bi se kateri od vodilnih managerjev posluževal besede downsizing, čeprav je njegova uporaba več kot očitna, posledice pa toliko bolj boleče zaradi majhnosti države Slovenije. Nemogoče je spregledati večja odpuščanja delavcev, ki so si sledila vse od leta osamosvojitve Slovenije pa do danes, in kakor lahko pričakujemo, se bodo nadaljevala tudi v prihodnosti.

6.1 Začetki downsizinga v Sloveniji

Slovenska podjetja so se začela srečevati z downsizingom v zgodnjih 90-ih letih prejšnjega stoletja, ko so se pripravljala na privatizacijo. Tržna liberalizacija pa naj bi povzročila, da so se slovensko tržišče in slovenska podjetja izpostavila neusmiljeni zahodni konkurenci. Z izgubo tržišča skupne države Jugoslavije je bila Slovenija prisiljena v iskanje novih tržnih priložnosti. Zaradi »zavetja«, ki ga je ponujal predhodni socialistični sistem Jugoslavije, se je premik iz *statusa quo*, torej samostojen nastop slovenskega gospodarskega prostora v svetovni konkurenci, izkazal za pravcati ekonomski šok. Majhna podjetja so zapirala svoja vrata, tista večja pa so začutila potrebo po racionalizaciji poslovanja.

Raziskava izvedena v večjih slovenskih podjetjih, večina katerih se je pripravljala na privatizacijo, je pokazala, da se jih je kar 82 odstotkov odločilo za zmanjševanje delovne sile v zgodnjih 90-ih letih dvajsetega stoletja (Brister, Lynn in Mulej 1999, 349).

Velika podjetja so se začela razbijati v manjše entitete. Potrebno je bilo zmanjšati število zaposlenih, da je bila prilagodljivost na kapitalnem tržišču čim bolj asimilirana

s tujimi konkurenti. Privlačnost manjših podjetij je bila v tem, da so ta privabljala zasebni kapital, in jih je bilo hkrati lažje upravljati. Kapital je prevladal tudi v slovenskem ekonomskem prostoru.

Obdobje tranzicije je zahtevalo mnoga prilagajanja zlasti v gospodarstvu.

6.2 Današnja realnost

Trenutno je v Sloveniji zelo aktualna problematika množičnega odpuščanja zaposlenih ter zahteve po reformi trga dela. Iz socialnega vidika je bilo odpuščanje zaposlenih vselej žgoča tema. Kakor v mnogih državah, se tudi iz Slovenije delovna mesta selijo v države s poceni delovno silo. Kdo ali kaj je krivo, da je temu tako, in da to preprosto sprejemamo kot nekaj popolnoma samoumevnega? Nekateri obsojajo državo, da z neprimernimi regulacijami in zakoni onemogoča razvoj gospodarstva, drugi dvomijo v sposobnosti managerjev.

Zlasti je zaznati napetosti v delovno intenzivnih panogah, za katere je značilna premajhna konkurenčnost na svetovnih trgih. Ljudje iz dneva v dan trepetajo v strahu, ali jim bo jutrišnji dan prinesel zaposlitev ali ne. Tragično, vendar razumljivo, kakor nas želijo prepričati ekonomski teoretiki. Ali res?

V nadaljevanju predstavljamo težave, s katerimi se ekonomski teoretiki v tem trenutku srečujejo, in za katere menimo, da lahko nepovratno zaznamujejo odnos delodajalec – zaposleni ter hkrati v določeni meri odražajo stališče, ki ga z vplivom neizbežne globalizacije, zavzemajo managerji slovenskih podjetij.

6.2.1 Liberalizacija trga dela

Zakon o delovnih razmerjih pogojuje razmere na trgu dela, to pa neposredno vpliva tudi na množično odpuščanje in na uporabo le-tega pri reševanju različnih poslovnih situacij v podjetjih.

V razmišljanjih ekonomskih teoretikov je zaznati rešitve, ki bi omogočale, da bi se trenutno stanje ne trgu dela spremenilo na bolje. Prepričani so, da je potrebno, »da se trg dela toliko liberalizira, da bo olajšano zaposlovanje za določen čas, da bo lažje odpuščanje in najemanje« (Sever 2004, 38). Z liberalizacijo trga dela se ima v mislih njegovo fleksibilnost in prožnost »v smislu prilagajanja ponudbe, povpraševanja in cene delovne sile zunanjim šokom – razcvetu ali krizi v podjetju, v panogi ali na širšem območju« (Repovž 2005, 8).

Vendar pa se moramo vprašati, komu bi liberalizacija trga dela prinesla največ koristi. Delojemalcem ali delodajalcem? Teoretiki, ki podpirajo tovrstno rešitev, so prepričani v njeno prinašanje pozitivnih sprememb v korist tako delojemalcev kakor delodajalcev.

Zdi se nam, da se ta rešitev otepa ohranjanja osnovnih socialnih pravic in izraža diskriminatorni odnos delodajalcev in države do proizvodnih delavcev.

Mrkaić v intervjuju na to odgovarja, da se je potrebno zavedati, da »država ne more skrbeti za to, da bodo ljudje imeli delovna mesta. To ni več tako kot v socializmu, ko so odprli tovarno in zaposlili delavce«. Pravi, da nam primanjkuje materialnih možnosti, in da je država tista, ki naj bi ustvarila razmere za gospodarjenje, »potem pa je od kreativnosti ljudi, managerjev in zaposlenih posameznikov odvisno, kako bodo poskrbeli zase in kako bodo uspešni na trgu«. Meni, da država ne more zagotoviti uspešnosti nekemu podjetju, lahko pa vlaga v aktivno politiko zaposlovanja. Trdi, da »država mora poskrbeti, da se ljudje lažje prestrukturirajo, in da se izobražujejo« (Jenko 2005, 5).

Poleg tega je liberalizacija trga dela predvsem usmerjena na proizvodne delavce. Delavci, katerih status bi se spremenil v dninarje, kakor opozarjata Martin in Schumann (1997, 120): »Vzporedno z just-in-time izdelavo, produkcijo po naročilu in brez dragih skladišč zalog, so podjetja iznašla tudi just-in-time-worker, uslužbenca na odpoklic, ki se mu je v prejšnjih časih preprosto reklo dninar«.

V zvezi z zagotavljanjem prožnosti trga dela je potrebno omeniti, da obstajajo različni modeli in politike:

- *Ameriški pristop* – za ta sistem je značilno hitro odpuščanje, breme fleksibilnosti trga dela pa bolj ali manj obleži na posameznikih.
- T. i. *varna fleksibilnost* (angl. *flexicurity*) – omogočeno naj bi bilo lažje odpuščanje, vendar ne tako hitro in preprosto kot v Ameriki. Hkrati naj bi bila prizadetim zagotovljena relativna socialna varnost, za katero poskrbi država (Repovž 2005, 8).

V prid kateremu modelu se bo prihodnja reforma dela nagnila, ne moremo vedeti, upamo pa lahko le na najugodnejšo. S tem imamo v mislih strah, ki nam ga povzročajo vse bolj kapitalistično usmerjeni in socialno otopeli managerji današnjih podjetij. Ta naš strah lahko podpremo z izjavo direktorja večjega slovenskega podjetja, ki javno izraža nezadovoljstvo do državnega urejanja trga dela, zlasti do odpuščanja, ki po njegovem mnenju ne poteka gladko. »Država podjetja onemogoča na vse možne načine. Zakonodaja je prilagojena stabilnim razmeram socializma, v katerem je vsak imel zagotovljeno delovno mesto. Ne moreš hitro odpuščati zaposlenih, odpravnine so visoke.« Kakor sam trdi, mu je ameriški model »blizu« (Repovž 2005, 9). Ali morda lahko sklepamo, da so slovenski managerji nagnjeni k udejanjanju te vrste pristopa?

Kakor kažejo trenutne razmere, ki vladajo v podjetjih tekstilne in obutvene industrije, je temu natanko tako. V javnih občilih namreč skoraj ni dneva, da se ne bi prebralo ali slišalo o ne ravno rožnati prihodnosti te ali one tovarne tekstila ali kakšne

druge tovarne s področja delovno intenzivnih panog. Ljudje se po tekočem traku odpušča, če smo natančni, izvaja se downsizing. Managerji pa uporabljajo zakrivajoči izraz kadrovske preoblikovanje. Svoje odločitve utemeljujejo s tem, da je nujno potrebno, da se znižajo stroški poslovanja, kar bo omogočilo preživetje na trenutno turbulentnem svetovnem trgu. Včasih naše razmišljanje pride tako daleč, da se vprašamo: »Na katerem trgu pa vi konkurirate?« Če se namreč ozremo in samo površinsko namenimo pogled slovenskim tekstilnim izdelkom, se nam dozdeva, da ne sledijo toku časa, kakor da se managerji ne zavedajo bistvenega pomena izdelka (Seveda so redke izjeme!). Ali kakor pravi Sašo Polanec: »Podjetja niso proizvajala ljudem vsečnih izdelkov, to pa je zmanjševalo povpraševanje« (Biščak 2005, 27).

Poleg tega smo mnenja, da so ta podjetja preveč pasivna, in da premalo uporabljajo sodobne in inovativne pristope tako pri upravljanju podjetja kakor tudi pri oblikovanju trženjske politike, kar pa je dandanes morda ključnega pomena za razpoznavnost na tržišču in pridobivanje ter ohranjanje prodajnega deleža.

Druga stvar pa je, da se že najmanj dve desetletji ve, da je evropska tekstilna industrija v krizi. Kako so se slovenska podjetja pripravila na reševanje krize? Naše mnenje je, da je bila priprava usmerjena v čakanje, »da vidimo, kaj bo, ko bo prišel trenutek«. Trenutek je prišel, in kaj lahko zaključimo iz tega? Kakšne zasluge si lahko pripisujejo današnji managerji? Menimo, da bi bilo njihovo znanje hvale vredno, če bi poskušali, kaj spremeniti, ne pa, da so samo čakali dan X. Odpusta na tisoče zaposlenih, izmed katerih mnogi nimajo druge možnosti zaposlitve, saj niso pričakovali, da bo potreba po njihovem znanju izginila, primanjkuje pa jim znanja za opravljanje druge vrste poklica, ne moremo označiti kot uspešno reševanje težav.

Mrkaić v zvezi s problematiko odpuščanja delavcev v tekstilni industriji pravi, da je »problem neugodne izobrazbene strukture delavcev, ki jih je zelo težko prezaposliti. Dokler se ti delavci ne prestrukturirajo ali dobijo drugačnih znanj, bodo zelo težko našli novo službo v novi ekonomiji ali storitvenem sektorju« (Sever 2004, 38).

Našega strinjanja s to trditvijo ni mogoče zanikati. Vendar se vprašanje glasi: Kdo bo tem ljudem, ki so pravkar izgubili zaposlitev, pomagal, da se naučijo novih znanj, kar naj bi jim le potencialno zagotavljalo zaposlitev v nekem drugem sektorju? Bivši delodajalci, če se zazremo resnici v oči, so se jim že odrekli. Na pomoč iz njihove strani lahko le upajo. Zaman, seveda. Sami, ne da bi jih pri tem kdo usmerjal, bodo tudi le stežka pridobili nove izkušnje. Kaj pa država, za katero Mrkaić trdi, da je njena dolžnost prestrukturirati in izobraziti ljudi? Zelo težko verjamemo, da se bo to uresničilo, saj, kakor napoveduje gospodarski minister, »bo vlada skrb za aktivno politiko zaposlovanja »spustila« na regionalno raven, torej še malo bolj dvignila roke od nje« (Repovž 2005, 9).

Težave slovenskih podjetij v tekstilni industriji lahko označimo za tipičen primer reševanja podjetja iz krize s pomočjo downsizinga. Managerji so se s to metodo

reaktivno odzvali na nastalo neprijetno situacijo, ko je, seveda, bilo že prepozno. V repertoarju različnih alternativ je bilo odpuščanje zaposlenih najpreprostejše. Managerji so se sicer oglašali v medijih in poskušali pomiriti ljudi z obljubami *o racionalizaciji proizvodnje in izogibanju nepotrebnemu odpuščanju delavcev*, vendar pa je konec koncev bil in je tudi sedaj delavec tisti, ki na lastni koži občuti (ne)delovanje odgovornih ljudi.

Kaj potemtakem pomeni liberalizacija trga dela v odnosu do downsizinga? Zlasti je skrb vzbujajoče, da naj bi se omogočilo *lažje odpuščanje*. Zahteve so usmerjene v uvedbo možnosti odpuščanja brez krivdnih razlogov in v odpravo daljših odpovednih rokov³³ (Masten in Polanec 2005). S tem razumemo, da naj bi trenutne zakonske omejitve, ki omogočajo delodajalcu prenehanje delovnega razmerja zaposlenemu, postale bolj individualne in bi omogočale večjo svobodo razlogov, zaradi katerih bi bil delavec odpuščen.

Masten in Polanec (2005) sta kritična do trenutnega zakona o delovnih razmerji, v katerem je dopustno odpuščanje zaradi poslovnih razlogov (slabi poslovni rezultati), vendar se ne strinjata s tem, da »tega ne morejo uporabljati tudi podjetja z dobrimi poslovnimi rezultati«. Zakaj pa bi podjetja, katerih poslovni rezultati dosegajo odličnost, odpuščala zaposlene? Očitno je skrb za interese delničarjev in lastnikov prekoračila vse meje, če jim bo omogočeno »divje« (brez razloga) odpuščanje zaposlenih, ker se jim bo v tistem trenutku tako zahotelo. Temu se reče odpuščanje iz osebnih razlogov, ki smo ga predhodno označili za etično popolnoma nesprejemljivo.

Mrkaić je prepričan, da »je odpuščanje odvisno od tega, kakšna bo gospodarska situacija. Lahko se zgodi celo to, da bo zaradi teh ukrepov, ker bodo ljudje bolj brez ovir najemali delavce, zaposlenost večja. Končni cilj teh ukrepov je dejansko to, da se poveča zaposlenost in ne da se zmanjša« (Sever 2004, 38).

Po drugi strani, pa je bolj verjeten scenarij, da bo akumuliranje kapitala prevladalo nad skrbjo za zmanjšanje brezposelnosti, da bo reforma dela bila v celoti prilagojena le lastnikom, delničarjem, managerjem. Skratka, downsizing bo zakonsko odobren in promoviran, saj bodo odločevalci imeli proste roke pri določanju presežnih (njim nepotrebnih) delavcev.

Pričakovanja po zmanjšani brezposelnosti se lahko izjalovijo oziroma scenarij je lahko tudi drugačen. Brezposelnost se bo zmanjšala, vendar se postavlja vprašanje, kakšna delovna mesta bodo delavci po novem zasedali? Bodo ta bolj plačana? Bodo omogočala suvereno delovno okolje? Predvsem pa, ali bodo ljudje z njimi zadovoljni in jih ne bodo sprejemali le iz obupa, da bi si zagotovili vsaj osnovne/minimalne prihodke za preživetje?

³³ <http://www.finance-on.net/show.php?id=114157>

Kakor smo predhodno zapisali, zaposlene je potrebno motivirati, jim vlivati samozavest, ustvarjati zaupanje med lastniki in njimi. Ali lahko z zaposlovanjem za določen čas dosežemo, da bo določeni organizaciji omogočeno uspešno konkurenčno nastopanje na tržišču in poslovna uspešnost? Naše dvome koristnosti zaposlovanja za določen čas bi potrdili s tem, da je za zdrav razvoj podjetja potrebna predanost ljudi, ki zanj delajo in mu omogočajo napredek, ne samo z intelektualnimi sposobnostmi temveč tudi z manualnimi/ročnimi sposobnostmi. Z zaposlovanjem za določen čas bi podjetja onemogočala, da se zaposleni ustalijo in se seznanijo z njegovim delovanjem. Seveda tudi podjetju ne bi bil dan čas seznaniti se s pridobljenim človeškim kapitalom, ki bi ga naslednji dan odpustili, ker v tistem trenutku ne bi bilo potrebe po njegovi prisotnosti.

V tem kontekstu naj navedemo le statističen podatek Zavoda republike Slovenije za zaposlovanje, ki je podal poročilo o brezposelnih osebah v mesecu avgustu: avgusta 2005 se je na Zavodu prijavilo 7.137 oseb, kar je za 13,2 odstotka manj kot v juliju oziroma 14,5 odstotka več kot v avgustu 2004. Opozoriti se nam zdi smiselno na to, da so največjo skupino predstavljali brezposelni po izteku *zaposlitve za določen čas* in sicer 2.817 oseb ali 39,5 odstotka vseh nanovo prijavljenih oseb³⁴ (ZRSZ 2005). To morda ni dokaz, je pa opozorilo za tiste, ki si želijo in opravičujejo lažje zaposlovanje za določen čas, saj to načelno ne omogoča drastičnega zmanjšanja brezposelnosti, vsaj tiste registrirane ne.

Kako bi bil torej omogočen napredek, in s tem razvoj celotnega nacionalnega gospodarstva, če zaposleni ne bi čutili povezanosti s podjetjem in bi hkrati živeli v strahu za lastni jutri? Ali se morda slovenski ekonomski teoretiki, managerji ter lastniki podjetij, ki zagovarjajo liberalizacijo trga dela v smislu lažjega odpuščanja in zaposlovanja ter zaposlovanja za določen čas, vprašajo o družbeni sprejemljivosti svojih odločitev?

Slovensko tržišče je majhno in dozdeva se nam, da se ti akterji (lastniki, managerji in ekonomski teoretiki) tega ne zavedajo v zadostni meri. Hkrati zanemarjajo pomen lastnega, domačega tržišča, ter da so v večini primerov odjemalci njihovih proizvodov in storitev ravno ti ljudje, ki so bili in bodo odpuščeni kot tehnološki višek. Uzakonjeno odpuščanje zaposlenih kar vse povprek, za določen odstotek, ne bi bilo ravno sprejemljiva rešitev, ne za gospodarstvenike, ne za delavce. Slovenija je specifično demografsko in geografsko področje, ki zahteva za reševanje težav rešitve narejene po meri, ne pa le prevzete od drugih držav, kakor je pogosto opaziti. In kot opozarja Kajzerjeva: »Univerzalnega recepta ni. Politiko je treba vedno prilagoditi razmeram in kulturi v konkretni državi. Slepno posnemanje ne pripelje do neizogibno enakega rezultata« (Repovž 2005, 9).

³⁴ <http://www.ess.gov.si/slo/dejavnost/statisticnipodatki/2005/0805.htm>

6.2.2 Družbena odgovornost

Vse zahtevane spremembe, ki bi pripeljale do liberalizacije trga dela, prihajajo s strani »manjšine«. To je managerjev, ki jim downsizing omogoča na najpreprostejši način reševanje trenutnih situacij, ne meneč se za posledice, ki jih ta prinaša, zlasti negativen vpliv na družbene odnose, ki so vse bolj krojeni po meri trga. V skupino manjšine spadajo še politični ekonomisti, katerih skrb je predvsem usmerjena v večanje gospodarske rasti in biti všečen zunanjim gledalcem, ki narekujejo spremembe. In nenazadnje so tu še lastniki podjetij in delničarji, ki so prišli do zaključka, da se lahko vloženi kapital neprestano veča, če se le poskrbi, da so stroški vse manjši.

Ravno tako, kakor v svetu, so tudi v Sloveniji zakoni krojeni po meri tistih, ki imajo v lasti kapital. Tudi predlogi sprememb na trgu dela nakazujejo na to, da bo privilegirana »manjšina« tista, ki bo največ pridobila s tem.

Lažje odpuščanje naj ne bi bilo vprašljivo pri tistih podjetjih, ki izkazujejo slabe poslovne rezultate in so prisiljena v izvedbo downsizinga, ker se je zmanjšalo povpraševanje po njihovih proizvodih. Dvomi o družbeno odgovornem in etično spornem odpuščanju visijo nad tistimi podjetji, ki so dobičkonosna.

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) ravno tako obsoja odpuščanje zaposlenih v dobičkonosnih podjetjih samo zaradi tega, da bi imela ta podjetja še več dobička. Od lastnikov pričakujejo več človekoljubja, od managerjev pa več iskanja nadomestnih programov³⁵ (Rednak 2005).

Zahteve s strani sindikatov so usmerjene v družbeno odgovorno delovanje podjetij. Managerji in lastniki so pozvani k reševanju težav s pomočjo drugačnih metod in ne k uporabi najpreprostejšega orodja, kot je downsizing.

Marko Jaklič z ljubljanske ekonomske fakultete na očitke s strani ZSSS odgovarja, da »podjetja ne moremo obtožiti družbene neodgovornosti le zato, ker odpušča; morda s tem ohrani delo za preostale zaposlene«. Meni, da je »najpomembnejši element družbene odgovornosti ekonomska odgovornost, torej mora podjetje imeti optimalen dobiček tako za lastnike kot za zaposlene«, ter dodaja, da bo podjetje etično, če se mu to splača (Rednak 2005).

Kaj nas ekonomske knjige ne učijo, da podjetje sestavljajo ljudje? Da je potrebno spoštovati vsakega posameznika, ki omogoča, da se podjetje razvija in deluje kot celota z zdravim poslovnim jedrom? Kako je mogoče, da lahko želja po dobičku zamegli spoštovanje do sočloveka?

Menimo, da če se bodo slovenski gospodarstveniki še naprej brezbrizno obnašali do proizvodnega delavca kot do osebe, ki je sama kriva, da se je znašla v podrejenem položaju, lahko v kratkem pričakujemo, da bodo proizvodni delavci iskali svoje pravice na ulicah. Že tako so odnosi med delavci in delodajalci skrhani. Omogočiti lažje

³⁵ <http://www.finance-on.net/show.php?id=130153>

odpuščanje pa bi pomenilo izzivanje še globljih konfliktov, ki jih že tako med njimi ne primanjkuje.

6.2.3 Selitev delovnih mest v tujino

Dodatni pokazatelj, ki odraža svetovne ekonomske trende in narekuje poslovanje slovenskih podjetij, je selitev delovnih mest v tujino. Čedalje več slovenskih podjetij seli proizvodnjo na območja s cenejšo delovno silo. Nekatera podjetja se na tuje le širijo in pri tem ne zapirajo domačih obratov, medtem ko zlasti podjetja iz delovno intenzivnih panog, selijo proizvodnjo v tujino in zapirajo domače obrate. Posledica tega je pospeševanje odpuščanja domače delovne sile, ki je označena za predrago in zaradi tega podjetja ne morejo konkurirati v svetovnem tržnem prostoru.

V zadnjem času se je za naložbe v tujini odločilo veliko slovenskih podjetij, gre predvsem za naložbe v države nekdanje Jugoslavije. Nekaj primerov je prikazanih v tabeli.

Tabela 6.1 Slovenska podjetja s proizvodnjo v tujini

PODJETJE	LOKACIJA
Gorenje	Avstrija, BiH, Češka
Iskra Avtoelektrika	Bosna in Hercegovina
Alpina	Romunija, BiH, Hrvaška, Kitajska
Trim	Rusija
Helios	Hrvaška, Srbija
Jub	Srbija
Prevent	Hrvaška, BiH, Moldavija, Brazilija, Španija, Maroko
Krka	Poljska, Rusija
Lek	Poljska, Romunija
Romateks	Tunizija
Labod	Madžarska, Poljska, Romunija

Vir: Povzeto po Pivk 2005; Matos 2004

Damijan in Polanec³⁶ (2005) zatrjujeta, da »je nesmiselno preprečevati selitev proizvodnje v delovno intenzivnih panogah v države z nižjo ceno delovne sile oziroma to preprečevati s posebnimi subvencijami, pomočmi ali davčnimi olajšavami. Zaradi razlik v razvitosti in s tem v produktivnosti in višini plač je takšen proces selitve proizvodnje normalen«.

K temu razmišljanju Damijan in Polanec (2005) dodajata: »Prvič, 'pametna' slovenska podjetja, ki jim je mar dolgoročne uspešnosti, selijo delovno intenzivne faze proizvodnega procesa v cenejše države. [...] Naložbe v tujino sicer lahko pomenijo

³⁶ <http://www.finance-on.net/show.php?id=108660>

'izvoz domačih delovnih mest', vendar le tistih z najnižjo stopnjo kvalifikacije, medtem ko prihaja doma do premika zaposlenih v delovna mesta z najvišjimi stopnjami kvalifikacije in najvišjimi plačami«. Hkrati še trdita, da se je potrebno znebiti slabo plačanih delovnih mest in delavce spodbuditi k prekvalifikaciji, država pa naj bo tista, ki bi imela nalogo, da bi poskrbela za to.

Z vidika podjetja je premeščanje proizvodnih obratov v tujino nujno potrebno, če jim panoga, v kateri konkurirajo, narekuje zniževanje cen proizvodov. Proti globalizaciji, ki narekuje trende poslovanja, se v Sloveniji ni mogoče boriti, ali pa se managerjem preprosto ne ljubi vlagati truda v iskanje drugačnih, manj bolečih rešitev, kot je zamenjava domače delovne sile s tujo, bistveno cenejšo. »Razlika v stroških dela je ogromna. Tako imenovana obračunska minuta stane v Alpini 15 evrov, na Kitajskem evro ali dva, v Romuniji štiri do šest evrov«³⁷ (Matos 2004).

Dejstvo je, da se slovenska podjetja ne morejo izogniti mednarodnim konkurenčnim pritiskom, in da je nadaljnje iskanje rešitev, ki bi lahko preprečile downsizing, v ta namen skoraj nemogoče. Morda se nam celo dozdeva, da je neprimerno govoriti o etičnosti downsizinga, če je ta, glede na situacijo, v kakršni se nahaja trenutno slovensko gospodarstvo, neizbežen.

6.3 Primeri odpuščanj

Posplošeno obsojanje uporabe downsizinga, ki se v zadnjem času vrsti v slovenskih podjetjih, je popolnoma brezpredmetno, saj je bilo pričakovati, da bo slovensko gospodarstvo z vstopom v EU doživelo pretresljivo težke čase. Vendar je izgovor, da je tuja, neusmiljena konkurenca kriva, da slovenska podjetja zapirajo svoja vrata ali selijo proizvodnjo tja, kjer je možno pridobiti cenejšo delovno silo, prepogosto izrabljena fraza, ki prihaja iz ust vodilnih mož. Ne moremo vedno kriviti nekoga drugega za napake domačih managerjev, ki so do danes živeli v zibelki varnosti (in kjer niso živeli le delavci) in so utopično verjeli, da jim bo EU pomagala ali omogočila boljše poslovne pogoje.

Nove poslovne možnosti so že prišle, vendar se je potrebno vprašati, kako so jih slovenska podjetja izrabila, kaj so naredila, da prodrejo in pridobijo tržni delež v mednarodni konkurenci. Mnogo je bilo izrečenih besed na račun rigidnosti trga dela in onemogočanja s strani države, da bi se podjetja razvijala in dosegala učinkovitost in uspešnost ter razpoznavnost na zasičenem tržišču.

Kaj nam torej lahko povedo nekateri odmevnejši primeri odpuščanj? Ali so odločevalci upravičeni do uporabe downsizinga? Ali je downsizing najenostavnejša

³⁷ http://mladina.si/tehdnik/200403/clanek/slo--globalizacija-ursa_matos/

rešitev, ki omogoča doseganje kratkoročnih poslovnih učinkov, ali je ta le kopija poslovne prakse tujih podjetij?

6.3.1 Droga Kolinska

Nanovo združeno podjetje Droga Kolinska je po vpisu v sodni register 3. maja 2005 postalo največje slovensko živilsko podjetje. Po načrtih naj bi podjetje letno ustvarilo skoraj 50 milijard tolarjev prihodkov od prodaje in več kot dve milijardi tolarjev dobička. Po formalnopравни združitvi so se v družbi lotili združevanja poslovnih funkcij in postavitve poslovanju ustrezne organizacijske sheme³⁸ (Finance 2005a).

Po pričakovanjih pa so se določena delovna mesta začela podvajati in začelo se je pospešeno odpuščanje delavcev. Prvi val odpuščanja je bil izveden na začetku meseca avgusta, skupno pa naj bi do konca leta 2005 odpustili 146 delavcev.

Uprava je pri izvajanju programa razreševanja presežnih delavcev sodelovala s svetom delavcev in sindikatom. Skladno z dogovorom so kot presežne opredelili delavce, ki so že izpolnjevali pogoje za upokožitev oziroma so želeli prekiniti delovno razmerje ob izplačilu odpravnine. Kot presežne so opredelili tudi tiste delavce, ki jim je skladno z zakonom o delovnih razmerjih bilo možno odpovedati pogodbo o zaposlitvi oziroma tistim, ki so soglašali z odpovedjo iz poslovnih razlogov³⁹ (Finance 2005b).

Tu pa se zgodba o odpuščanjih ne konča, podjetje je namreč napovedalo, da bo v naslednjem letu izročilo delovne knjižice predvidoma še dodatnim 109 delavcem, ki bodo postali višek zaradi opuščanih programov, postopnega zmanjševanja blagovnih znamk (iz 32 na 9 blagovnih znamk) ter selitve proizvodnje na lokacije izven Slovenije⁴⁰ (Finance 2005c).

Nekateri zaposleni v podjetju Droga Kolinska obsojajo vodstvo podjetja ravno zaradi ukinjanja domačih delovnih mest ob hkratni selitvi proizvodnje v tujino. Zaposleni, ki pa so preživeli val odpuščanja, negodujejo nad igro (politiko zaposlovanja), ki jo trenutno vodi podjetje, saj jim je to »začelo deliti nove pogodbe o zaposlitvi, ki mnogim znižujejo plačo tudi za 40 odstotkov«⁴¹ (Mihajlović 2005).

Kako naj z etičnega vidika komentiramo odpuščanje v podjetju Droga Kolinska? Naše mnenje je, da se podjetje otepa pristnega odnosa z zaposlenimi, zlasti s proizvodnimi delavci. Odpuščanje, če je bilo izvedeno, kakor poročajo mediji, je sprejemljivo, saj se je zavzemalo za določitev presežnih delavcev po dogovoru med sindikati in podjetjem. Če bi podjetje dovolilo in zadržalo podvojena delovna mesta, bi bilo to označeno za skrajno neposlovno in neracionalno vedenje.

³⁸ <http://www.finance-on.net/show.php?id=125170>

³⁹ <http://www.finance-on.net/show.php?id=128128>

⁴⁰ <http://www.finance-on.net/show.php?id=128582>

⁴¹ <http://www.finance-on.net/show.php?id=132898>

Po drugi strani se nam etično sporno zdi dejstvo, da »je podjetje s pomočjo svetovalne organizacije prišlo do zaključka, da je potrebno znižati stroške za 11,5 milijona evrov. Ta cilj naj bi bil dosežen do konca leta 2006. Približno polovico teh stroškov pa naj bi privarčevali pri delovni sili (Repovž 2005, 9). Ali ni morda to ravno tisto, na kar opozarjajo teoretiki, ki pravijo, da je poslovno nesprejemljivo in neetično, da se podjetje odloča za odpuščanje zaposlenih za določen procent?

Poleg tega pa bodo vodilni, če bo zastavljeni cilj dosežen, tudi nagrajeni. Kaj ni tukaj zaznati delnega absurda? Podjetje je in bo odpustilo delavce, da se stroški zmanjšajo, hkrati pa se bodo stroški vezani na plače vodilnih bistveno povečali.

Zaključek, do katerega nas pripeljejo dejstva, je, da downsizing izveden v podjetju Droga Kolinska ni etičen, saj je vodilne v podjetju vodila osebna korist in strogo osredotočanje na poslovne rezultate, kjer ni prostora za moralno osveščenost pravilnosti te odločitve, ki bi zajemala vse zaposlene v podjetju. Seveda o pravilnosti ali nepravilnosti odločitev ne moremo soditi danes in na tem mestu, saj bo čas pokazal, kaj se je z uporabo downsizinga doseglo oziroma, ali je bila poslovna odločitev podprta še z drugimi akcijami, ki bodo omogočale uspešnost podjetja v prihodnosti.

6.3.2 *Steklarna Rogaška d. d.*

V steklarni v Rogaški Slatini je zaposlenih 995 ljudi. Podjetje je že desetletja najpomembnejši dejavnik socialne varnosti v mestu termalnih izvirov in njegovi okolici. Podjetje je od januarja 2005 v prisilni poravnavi. Konec avgusta pa so banke svoje terjatve do podjetja spremenile v lastniške deleže. Sanacijski načrt predvideva 200 presežnih delavcev. Tolikšno število naj bi zajemal le prvi val odpuščanja, ogroženih naj bi bila najmanj polovica delovnih mest (Videmšek 2005, 10).

Vprašamo se lahko, zakaj napovedujejo tako drastično zmanjševanje števila zaposlenih, če ima podjetje dvakrat več naročil kot zmogljivosti, in da steklarji delajo v štirih izmenah. Predsednik uprave pravi: »[...] na stroških še nismo naredili vsega, kar smo si želeli. Steklarska proizvodnja nikoli ni poslovala z izgubo, več kot sedem milijard tolarjev lanske izgube je posledica nepotrebne nakupa hotelov in zgrešenega nakupa steklarne v Samoboru«⁴² (STA/G.P. 2005). Krivo je torej pomanjkanje vizij prejšnjih vodstvenih struktur in seveda globalizacija.

Ravno tako, kakor pričajo mnoge zgodbe o podjetjih, se tudi v podjetju Steklarne Rogaška scenarij ne spreminja. Za napake vodstvenih ljudi plačujejo proizvodni delavci. Downsizinga ne moremo označiti za etično ustrezno rešitev, če je najšibkejši, ponavadi brez krivde, pahnjen na cesto.

Ta primer odpuščanja delavcev prikazuje resnost problema, ki ga povzroča nepremišljeno in neodgovorno ravnanje managerjev. Storili so napako, vendar pa zanjo

⁴² http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,86674

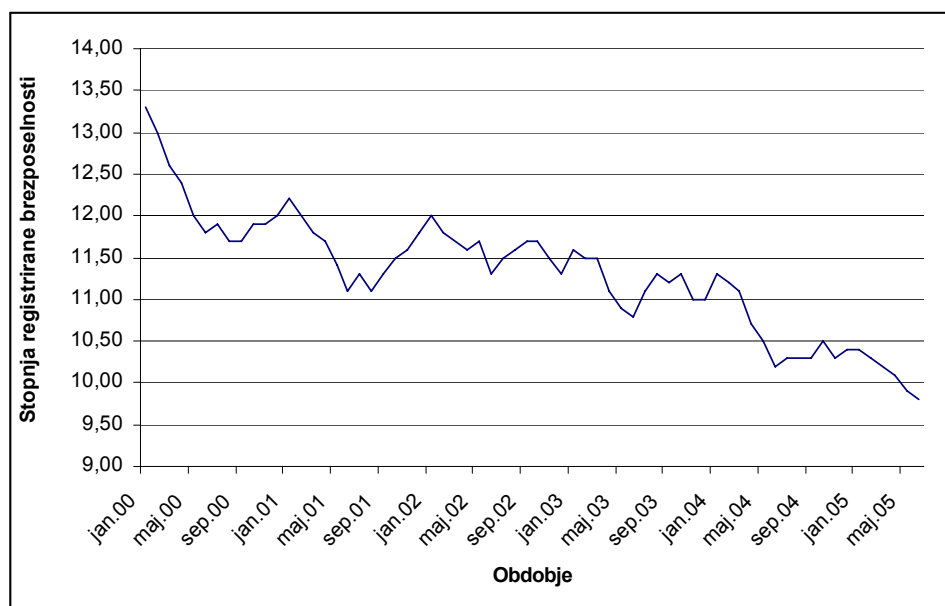
ne odgovarja nihče. Ne moremo mimo vprašanja, zakaj nekdo, ki mu je zaupano upravljanje nekega podjetja in se mu zaupa sprejemanje poslovnih odločitev, ne razmišlja o dolgoročnih posledicah, ki jih te prinašajo. Po drugi strani pa je »navadni« delavec za svoje ne-napake nemudoma kaznovan, lahko tudi z izgubo delovnega mesta. Kakšne sankcije lahko potemtakem pričakujemo, da bodo sprejete za tiste, ki so z neustreznimi odločitvami prisili podjetje v drastično zmanjševanje števila zaposlenih, če jih v nasprotnem primeru, za odlično poslovno potezo, nagradimo?

6.4 Splošne ugotovitve

Po pregledu nekaterih podjetij, ki so uporabila metodo downsizing za reševanje nastalih situacij, se nam je izoblikovalo mnenje, da se podjetja v Sloveniji kažejo kot zelo nagnjena k nekritičnemu posnemanju tujih podjetij in praks. Zlasti sprenevedanje o tem, kaj za Slovenijo pomeni odpustiti večje število ljudi, se izkaže kot poceni etična praksa. O družbeni odgovornosti, ki naj bi se je zavedala podjetja, je mnogo slišati, vendar je narejenega bolj malo. Nanjo v večji meri opozarjajo le sindikati.

Zelo redki posamezniki se vprašajo o usodi tistih, ki jim ni omogočeno, da bi se prezaposlili, izšolali in tako dobili priložnost na drugem delovnem mestu. Tudi nam se številna odpuščanja v Sloveniji v tem trenutku ne zdijo problematična, če vzamemo za merilo registrirano brezposelnost.

Slika 6.1 Stopnja registrirane brezposelnosti od 01/2000 do 06/2005



Vir: Statistični urad Republike Slovenije, po Državni portal Republike Slovenije 2005⁴³

⁴³ <http://e-uprava.gov.si/ispo/stopnjabrezposelnosti/prikaz.ispo>

Slika 6.1 nam kaže očitno zmanjševanje registrirane brezposelnosti od januarja 2000 do junija 2005. Potemtakem so splošne zaposlitvene razmere vzpodbudne in nič ne kaže na to, da bi se pretirano vznemirjali zaradi odpuščanja večjega števila zaposlenih, ki so se vrstila v zadnjem času.

A to je le en pogled na to problematiko. Povprašati je potrebno tiste, ki so se znašli kot tehnološki višek ali v vrtincu prisilne poravnave, kakšno prihodnost pričakujejo. Skrb managerjev in lastnikov je, kljub pritisku javnosti, delovati za dobrobit podjetja, njihova temeljna naloga je maksimizirati dobiček in s tem zadostiti zahtevam nosilcev kapitala. Ekonomski teoretiki pa nas poskušajo prepričati, da je pravilno zanemariti skrb za socialno varnost, kakor da bi bil znak slabosti, če bi podjetja želela vzpostaviti odgovoren odnos do zaposlenih.

Vsekakor bi lahko poiskali managerja, ki ga lastne vrednote silijo v moralno odgovorna dejanja. Da pa ti ne bi bili takšna redkost, je v prihodnje potrebno vlagati v prepričevanje in razumevanje, da zaposleni niso le strošek, ampak bogati vir, ki edini omogoča konkurenčne prednosti v mednarodnem merilu.

Nenazadnje pa ni vsak primer uporabe downsizinga nedopusten in neprimeren. Mnoga podjetja so poslovala na neracionalnih temeljih, ne da bi imela zastavljeno vizijo in cilje, ki bi nakazovali smer razvoja. Pričakovati je bilo, da se bodo te šibke točke izkazale za pogubne in bodo podjetja prisiljena v uporabo skrajnih nezaželenih, neetičnih metod, kot je downsizing.

Izogibati se je potrebno posploševanju o neetičnosti ravnanja managerjev, da jih je v uporabo downsizinga vodila odsotnost moralnih vrednot in etičnih principov, kaj je prav in dobro. Mnogi med njimi so se izkazali v kriznih razmerah, v katerih ni bilo mogoče, da bi se izognili odpuščanju delavcev, vendar pa so to naredili po dobro premišljenem načrtu.

Vsako podjetje nastopa v svoji panogi kot edinstven sistem vrednot, načel, pravil, ki zahtevajo specifične strateške rešitve za obstoj na konkurenčnem trgu. Iz tega lahko potegnemo sklep, da je potrebno vsako odpuščanje zaposlenih analizirati v njegovem konkretnem bistvu, ki ga je povzročilo, in ne kar vsega povprek ocenjevati za neetično ali obtoževati managerje, da so brez moralnih vrednot. Potrebno je obravnavati downsizing iz različnih zornih kotov, celovito in ne le s strani žrtev. Toda tudi slednjih se ne sme spregledati. Najprimerneje pa bi bilo, da bi se postavili v položaj odločevalca in razmislili, kaj bi mi naredili v situaciji, ki bi zahtevala tehten razmislek med obstojem podjetja in tem, da se igramo moralne odrešenike, rešujemo zaposlene in skupno stojimo na potaplajoči se ladji.

7 SKLEP

Odgovor na vprašanje »Ali lahko govorimo o etičnosti downsizinga?« ne ponuja enoglasnega odgovora »da ali ne«. Da bi lahko predstavili naše razmišljanje o etiki v povezavi z odpuščanjem zaposlenih, je bilo prvotno potrebno poglobiti se in razumeti koncept downsizing. Osnovni cilj, ki smo ga zasledovali, je bil poiskati temelje razumevanja downsizinga in dobiti določen vpogled nanj, zlasti dojemanje in doživljanje downsizinga s strani odločevalcev v podjetju.

Povsem relevantno pa je dejstvo, da je etiko mogoče razumeti in si jo razlagati na različne načine, kar pomeni, da sta etično ravnanje in moralna osveščenost zelo odvisna od karakteristik posameznika, subjektivnih vrednot, norm in načel.

Predvsem je pomembno poudariti, da nam neposredna povezava downsizinga in etike ponuja dve dimenziji, ki sta si v izrazitem nasprotju. Ena od njiju je ta, da morajo biti odločitve sprejete s strani managerjev popolnoma usmerjene v zadovoljevanje zahtev in maksimiziranje koristi lastnikov in delničarjev. Podjetje je sistem, ki je ustvarjen zaradi dobička, downsizing pa je iz poslovnega vidika orodje, ki to relativno omogoča.

Potemtakem ni odveč ponovno poudariti in opozoriti na pomen skrbnega, načrtovanega in korektno izpeljanega odpuščanja zaposlenih. Downsizing je mogoče predstaviti kot sprejemljivega le v primerih tistih podjetij, ki so ga izvedla in hkrati temu primerno prestrukturirala celotne izvedbene ravni, ki so pomembne za razvoj in uspešno delovanje. Ta podjetja so lahko pričakovala in dosegla izboljšanje produktivnosti. Ključ je torej v tem, da se downsizing uporabi ali z namenom ali kot del širšega poslovnega in razvojnega/strateškega načrta, ki bo omogočal prodor na nova tržišča, privabil nove odjemalce in ustvaril nove dohodkovne tokove.

Kot etično nesprejemljiva je označena izvedba downsizinga, ki predstavlja zdravilo za reševanje vsakovrstnih težav in situacij v podjetju, saj se ravno zaradi tega načina njegova uporabna vrednost izkaže za neprimerno in pogosto povzroči oslabitev, če ne celo propad podjetja. Odpuščanje samo po sebi ne more rešiti in popraviti slabega upravljanja podjetij z napačno zasnovano poslovno strategijo.

Druga dimenzija pa izključno obravnava managerje in njihovo dojemanje zaposlenih, ki pre pogosto kaže na to, da so ti še vedno obravnavani kot strošek, ki ga je potrebno zmanjšati, hkrati pa se je izkazalo, da downsizing omogoča realizacijo nekaterih osebnih ciljev managerjev, kar pa je etično popolnoma nesprejemljivo, sploh pa, če ni v skladu z vizijo podjetja.

Na osnovi tega lahko rečemo, da je downsizing metoda v rokah managementa, torej je njegova uporaba odvisna od volje in zavedanja posledic posameznika. Downsizing potemtakem ne more biti etičen ali neetičen, saj ni mogoče preko tega reflektirati nekih čustev ali zaznavanj. Moralno osveščenost ali neosveščenost lahko pripišemo le tistemu,

ki se za downsizing odloči, saj je izid uporabe te metode vselej zmanjšanje števila zaposlenih.

Pri downsizingu je zaradi pogostosti uporabe mogoče trditi, da se je njegov prvotni namen, ki je bil nujen ali neizbežen, spremenil v anomalijo današnjega poslovnega sveta. Z odpuščanjem velikega števila ljudi je prišlo do zamenjave etike in moči. V mislih imamo nepremišljene posledice, ki jih downsizing lahko povzroči ne samo za lokalno skupnost, ampak tudi za globalno povezano prebivalstvo. Odločevalci si z metodo downsizing pridobivajo moč v smislu povečevanja kapitala in pridobivanja nadzora nad čim večjim deležem ne samo trga temveč tudi, čeprav se tega morda ne zavedajo, življenj, ter pri tem morda v popolnosti zanemarjajo dejstvo katastrofalnih posledic, ki jih njihova taktično premišljena igra povzroča širom sveta.

Iz tega lahko potegnemo sklep, da je downsizing, teoretično gledano, lahko zelo učinkovita metoda, ki pa ne sme postati sama sebi namen. Vselej je potrebno, da odpuščanje delavcev spremljajo še druge izboljšave in spremembe v poslovanju podjetja.

Managerje je v prvi vrsti potrebno opozoriti in poučiti o vrednosti, ki jo imajo zaposleni za podjetje, ter jih prepričati v spoštovanje vrednosti znanja, ki ga le-ti nosijo s seboj. Označevati odločitve managerjev za etične ali moralno sprejemljive bo mogoče v trenutku, ko se bo med delodajalci in delojemalci vzpostavil zdrav, funkcionalen odnos.

LITERATURA

- Andrews, Brian. 1996. *How leaders avoid the scars of organizational liposuction (downsizing)*. <http://www.flex.net/~mcgovern/downsizing.html> (11. 6. 2005).
- Atwood, Jane, Ethel Coke, Christine Cooper in Kendra Loria. 1995. *Has downsizing gone too far?*. <http://iopsych.org/downsize.htm> (20. 5. 2005).
- Baker, Wayne. 2000. *How to survive downsizing*. <http://www.humax.net/econ.html> (20. 6. 2005).
- Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija?: Zmote globalizma – odgovori na globalizacijo*. Ljubljana: Krtina.
- Bennett, Amanda. 1991. Downsizing doesn't necessarily bring an upswing in corporate profitability. *Wall Street Journal*. 6. junij, 4.
- Beyer, Janice M. 1981. Ideologies, values, and decision making in organizations. V *Handbook of organizational design*, ur. Paul C. Nystrom in William H. Starbuck, 166–202. New York: Oxford University Press.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Biščak, Jože. 28. 2. 2005. Kar je dobro za bogate, je dobro za reveže. *Mladina* 9, 26–28.
- Bloch, Brian. 1999. Globalisation and downsizing in Germany. *M@n@gament* 2 (3): 287–303. <http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Bloch.pdf> (20. 7. 2005).
- Brister, Jozell, Monty L. Lynn in Matjaž Mulej. 1999. Downsizing: Conversations between the USA and Slovenia. *Naše gospodarstvo* 45 (5–6): 346–364.
- Cameron, Kim S. 1994. Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management* 33 (2): 189–211. <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Strat%20Successful%20Org%20Downsizing.pdf> (2. 4. 2005).
- Cameron, Kim S. 1998. Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior* 20: 185–229. <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Strategic%20Org%20Downsizing.pdf> (2. 4. 2005).
- Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman in Aneil K. Mishra. 1991. Best practices in white collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Executive* 5 (3): 57–73. <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Best%20practices%20downsizing.pdf> (2. 4. 2005).
- Cameron, Kim S., Sarah J. Freeman in Aneil K. Mishra. 1993. Downsizing and redesigning organizations. V *Organizational change and redesign*, ur. George P. Huber in William H. Glick, 19–63. <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/Downsizing%20Organizations.pdf> (2. 4. 2005).
- Cameron, Kim. 2001. Downsizing. V *The IEBM handbook of human resource management*, ur. Michael Poole in Malcolm Warner, 55–61. London: Thomas Learning.
- Carley, Mark. 2005. *Working time developments 2004*. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/03/update/tn0503104u.html> (24. 5. 2005).
- Carter, Tony. 1999. *The aftermath of reengineering*. New York: Haworth.
- Cascio, Wayne F. 1993. Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive* 7: 95–104.

- Damijan, Jože P. in Sašo Polanec. 4. 1. 2005. Liberalizacija trga dela, davčna reforma in preprečevanje izvoza delovnih mest. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=108660> (30. 6. 2005).
- Daniels, Kevin. 1995. A comment on Brockner et al. (1993). *Strategic Management Journal* 16 (4): 325–328.
- Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures: Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Massachusetts: Perseus Books.
- DiGeorgio, Rich. 2005. *Thought leaders: Wayne Cascio on responsible restructuring*. Html besedilo. <http://www.managementsite.com/content/system/print.asp?id=479> (8. 6. 2005).
- Donaldson, John. 1992. *Business Ethics: A European casebook*. London: Academic Press.
- Downs, Alan. 1995. *Corporate executions: The ugly truth about layoffs – how corporate greed is shattering lives, companies, and communities*. New York: AMACOM.
- Drucker, Peter F. 1999. The Right Way to Downsize. *Executive Update*, april.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dupuis, Lynda, Sylvie Boucher in Lorraine Clavel. 1996. *Downsizing its effects on survivors*. http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/mono4_e.htm (16. 6. 2005).
- Evans, Martin G., Hugh P. Gunz in R. Michael Jalland. 1996. *Alternatives to Downsizing*. <http://www.mgmt.utoronto.ca/~evans/teach/alts.htm> (1.6.2005).
- Galpern, Steve. 1995. *Downsizing the american dream: The income gap widens*. <http://www.carbon.cudenver.edu/~ldelon/pad5220/resources/papers/dream.html> (22. 4. 2005).
- Gebhart, James E. 1997. Downsizing: A search for ethical strategies. *Ethics in economics*, št. 2 in 3 (dvojna izdaja). <http://www.businessethics.org/ethicq97.pdf> (22. 6. 2005).
- Gilson, Stuart C. 2001. *Creating value through corporate restructuring: Case studies in bankruptcies, buyouts and breakups*. New York: John Wiley & Sons.
- Gregory, Jannifer. 1999. Encouraging organizational learning through pay after a corporate downsizing. *M@n@gament* 2 (3): 163–181. <http://dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Gregory.pdf> (12. 7. 2005).
- Halate, Lucinda. 1995. The people factor. *CIO Magazin*. http://www.cio.com/archive/050195_note.html (4.7.2005).
- Henkoff, Ronald. 1990. Cost cutting: How to do it right?. *Fortune*. 9. april, 17–19.
- Hickok, Thomas A. 1997. *Downsizing and organizational culture*. <http://www.pamij.com/hickok.html> (2. 4. 2005).
- Hilton, Ronald. 1999. *Capitalism & Downsizing*. http://wais.stanford.edu/Capitalism/capitalism_downsizing.html (20. 6. 2005).

- Ivanjko, Šime. 1996. Poslovna morala. V *Profesionalna etika pri delu z ljudmi: Zbornik*, ur. Ludvik Toplak, 177–190. Maribor: Univerza, v Ljubljani: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija univerze.
- Jenko, Miha. 14. 5. 2005. Greh bi bil, če ne bi sprejel Janševe ponudbe. *Delo. Sobotna priloga*, 4–6.
- Johansen, Robert in Rob Swigart. 1994. *Upsizing the individual in the downsized organization: Managing in the wake of reengineering, globalization, and overwhelming technological change*. Reading: Addison-Wesley.
- Knutsen, Torbjørn L. 2001. *Vzpon in propad svetovnih redov*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kozlowski, Steve, G. Chao, E. Smith in V. Hedlund. 1993. Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8: 263–332.
- Kralj, Janko. 1999. *Temelji managementa in naloge managerjev*. 2. popravljena izd. Koper: Visoka šola za management.
- Laakso-Manninen, Ritva. 1998. *Human resource management in downsizing*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Lerbinger, Otto. 1997. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lurie, Jonathan. 1998. *Downsizing*. Html besedilo. <http://www.geocities.com/WallStreet/Exchange/4280/> (2. 4. 2005).
- Marks, Mitchell Lee in Kenneth P. De Meuse. 2003. The realities of resizing. V *Resizing the organization*, ur. Kenneth P. De Meuse in Mitchell Lee Marks. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marks, Mitchell Lee. 2003. *Charging back up the hill: Workplace recovery after mergers, acquisitions, and downsizings*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martin, Hans-Peter in Harald Schumann. 1997. *Pasti globalizacije*. Ljubljana: Co Libri.
- Masten, Igor in Sašo Polanec. 8. 3. 2005. O reformi trga dela. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=114157> (30. 6. 2005).
- Matos, Urša. 19. 1. 2004. Selitev na tuje. *Mladina*. http://mladina.si/tehdnik/200403/clanek/slo--globalizacija-ursa_matos/ (29. 9. 2005).
- McKinley, William, Mark A. Mone in Vincent L. Barker III. 1998. Some ideological foundations of organizational downsizing. *Journal of Management Inquiry* 7 (3): 198–212.
- Mentzer, Marc S. 1996. Corporate downsizing and profitability in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 13 (3): 237–250.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
- Mihajlović, Novica. 2. 10. 2005. Droga Kolinska z nižjimi plačami izganja delavce. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=132898> (2. 10. 2005).
- Mullaney, Anne D. 1990. Downsizing: How one hospital responded to decreasing demand. *Health Care Management Review* 14 (3): 41–48.

- Navran, Frank J. 1996. *The ethics of downsizing*. Html besedilo. http://www.ethics.org/resources/article_detail.cfm?ID=17 (21. 6. 2005).
- Noer, David M. 1993. *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Osborne Kilpatrick, Anne. 1999. When in doubt, don't: Alternatives to downsizing. *M@n@gament* 2 (3): 209–219. <http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Kilpatrick.pdf> (3. 6. 2005).
- Pearlstein, Steven. 1994. Corporate cutbacks yet to pay off. *The Washington Post*. 4. januar, 6.
- Pivk, Alen. 6. 1. 2005. *Selitev proizvodnje vse bolj nuja za slovenska podjetja*. http://www.izvoznookno.si/novice.php?mode=seznam&menu=novice&akcija=izbrana_novica&id=3849 (29. 9. 2005).
- Pučko, Danijel in Matej Lahovnik. 1996. Characteristics of strategic restructuring processes in slovenian enterprises. *Slovenska ekonomska revija*, 47 (5–6): 464–479.
- Redakcija poslovnega dnevnika Finance. 4. 7. 2005. V združeni Drogi Kolinski bo na cesti ostalo 140 ljudi. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=125170> (30. 9. 2005).
- Redakcija poslovnega dnevnika Finance. 8. 8. 2005. Prva odpuščanja v Drogi Kolinski. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=128128> (30. 9. 2005).
- Redakcija poslovnega dnevnika Finance. 16. 8. 2005. V Drogi Kolinski predvidenih še 109 presežnih delavcev. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=128582> (30. 9. 2005).
- Rednak, Andreja. 5. 9. 2005. Sindikati obsojajo odpuščanje zaradi dobička. *Finance*. <http://www.finance-on.net/show.php?id=130153> (7. 9. 2005).
- Repovž, Mija. 27. 8. 2005. Bajke in povesti o neprožnosti. *Delo. Sobotna priloga*, 8–9.
- Right Management Consultants. 2002. *Downsizing Strategies from Ronald Sims*. http://www.envoynews.com/detroit/e_article000111999.cfm (2. 6. 2005).
- Robbins, Keith D. in J. A. Pearce. 1992. Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal* 13 (4): 287–309.
- Rust, Kathleen Garrett. 1999. The effects of financial conditions and managerial ideologies on corporate downsizing: some evidence from the U.S. investor-owned electric utilities industry, 1992–1995. *M@n@gament* 2 (3): 89–126. <http://www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/23Rust.pdf> (4. 6. 2005).
- Sever, Jani. 6. 12. 2004. Intervju Mičo Mrkaić. *Mladina* 49, 34–38.
- SSKJ (*Slovar slovenskega knjižnega*). 1995. Ljubljana: DZS.
- STA/G.P. 11.9.2005. Steklarna Rogaška bo odpuščala. *Delo*. http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,86674 (20. 9. 2005).
- Sterling, Jennifer. 2005. *A shorter workweek indicates lower employee productivity*. <http://www.careerjournal.com/myc/workbroad/20041123-sterling.html> (24. 5. 2005).
- Tavčar, Mitja I. 1996. Interesi lastnikov in etika managementa. V *Profesionalna etika pri delu z ljudmi: Zbornik*, ur. Ludvik Toplak, 191–198. Maribor: Univerza, v Ljubljani: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno
- Tavčar, Mitja I. 2003. *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. predelana izd. Koper: Fakulteta za management.

- Trice, Harrison M. in Janice M. Beyer. 1993. *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Turner, Freda. b. l. *How your company can move up when downsizing*. <http://www.careerjournaleurope.com/hrcenter/ipma/20011207-IPMA.html> (1. 6. 2005).
- Videmšek, Boštjan. 17. 9. 2005. Šef je rekel, da bomo šli na cesto. Da je dovolj dolga in široka. *Delo. Sobotna priloga*, 10–11.

VIRI

- AMA (American Management Association). 1992. *Downsizing and Assistance to Displaced Workers*. New York: AMA.
- Državni portal Republike Slovenije. *Stopnja registrirane brezposelnosti*. <http://e-uprava.gov.si/ispo/stopnjabrezposelnosti/prikaz.ispo> (8. 9. 2005).
- International Reform Monitor. b.l. *Reduction of normal weekly working time from 39 to 35 hours*. http://www.reformmonitor.org/httpd-cache/doc_reports_1-62.html (24. 5. 2005).
- JIL (The Japan Institute of Labour). 2003. *2001 annual review for Japan*. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/11/feature/jp0211101f.html> (24. 5. 2005).
- Leeds School of Business. b.l. *Downsizing*. 13 diapozitivov PPT. Colorado: Leeds School of Business. <http://leeds-faculty.colorado.edu/balkin/MBAO6030/LectureNotes/MBAO%206030%20Downsizing.ppt> (2. 4. 2005).
- The Conference Board. 2005. *Questioning authority: Wayne Cascio is down on downsizing*. Html besedilo. http://www.conference-board.org/articles/atb_article.cfm?id=145 (20. 6. 2005).
- The Wyatt Company. 1991. *Survey Report on Restructuring-Cure or Cosmetic Surgery: Results of Corporate Change in the '80s with RXs for the '90s*. Washington: The Wyatt Company.
- The Wyatt Company. 1993. *Best Practices in Corporate Restructuring*. Washington: The Wyatt Company.
- Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2005. *V avgustu so se zaposlile 4.804 brezposelne osebe*. <http://www.ess.gov.si/slo/dejavnost/statisticnipodatki/2005/0805.htm> (29. 9. 2005).