



Tómas Bjarnason

Áhrif hagræðingaraðgerða á starfsfólk

- skiptir upplýsingastreymi og samráð einhverju máli?

Á þeim rúmu tveimur árum síðan bankakreppan hófst hafa mörg fyrirtæki og stofnanir þurft að ráðast í sársaukafullan niðurskurð og breytingar. Sjá má á atvinnuleysistölum að einkafyrirtækin brugðust fyrir og mögulega öðruvísi við kreppunni en þau opinberu, t.d. með því að grípa fyrir til uppsagna. Opinber fyrirtæki hafa síðan beitt auknu aðhaldi og í ljósi fjárlagafrumvarpsins má sjá að niðurskurði í opinberum rekstri er hvergi nærri lokið. Skipulagsbreytingar, niðurskurður og uppsagnir munu því miður áfram setja mark sitt á vinnustaði á næstu mánuðum.

Áhrif hagræðingaraðgerða á starfsfólk

Þó að hagræðingaraðgerðir geti verið vel rökstuddar út frá rekstrarlegum sjónarmiðum, má búast við neikvæðum viðbrögðum hjá starfsfólki sem greina má t.d. í minni ánægju, streitu, fjarvistum og aukinni starfsmannaveltu. Rannsóknir hafa jafnframt sýnt að ein mikilvæg afleiðing ýmissa slíkra aðgerða er starfsóöryggi sem getur verið alvarlegur streituvaldur.

Önnur afleiðing óöryggis er vaxandi vantraust, t.d. á stjórnendum. Ástæðan er að óöryggi er ógn við þann „ósýnilega“ eða „sálfræðilega“ samning sem jafnan er í gildi milli starfsfólks og stjórnenda. Þessi samningur byggist á gagnkvæmni þar sem atvinnurekandi leggur til starf, laun, aðstöðu og búnað og starfsmaðurinn leggur til tíma sinn, þekkingu, frumkvæði, áhuga, o.fl. Starfsóöryggi, þ.e.

hræðsla við að atvinnurekandinn segi „samningnum“ upp einhliða, er brot á þeirri gagnkvæmni sem samningurinn byggist á og getur valdið djúpstæðum efasemdum um heilindi stjórnenda. Í ljósi erfiðs atvinnuástands og lítils atvinnuöryggis má búast við að óöryggi hafi jafnvel enn neikvæðari áhrif á starfsfólk en annars væri.

Í töflu 1 má sjá stutt yfirlit um afleiðingar hagræðingaraðgerða á líðan og upplifun starfsfólks í kjölfar uppsagna og niðurskurðar.

Ákvörðun um að segja upp fólki eða skera niður í rekstri er aldrei einföld eða auðveld, enda eru slíkar aðgerðir yfirleitt síðasta úrræði sem gripið er til. Ef slíkar aðgerðir eru óumflýjanlegar er sérstaklega mikilvægt að stjórnendur hugi að neikvæðum áhrifum þeirra á starfsfólk og reyni þá að haga framkvæmd þeirra þannig að skaði þeirra verði sem minnstur.

Capacent gerði könnun síðastliðið vor til að kanna til hvaða aðgerða íslensk fyrirtæki og stofnanir hafa gripið til að draga úr kostnaði. Jafnframt voru ýmsir þættir sem lúta að upplifun og líðan starfsfólks kannaðir, svo sem:

- Hvort samráð hefði verið haft um aðgerðir
 - Hvort aðgerðirnar hefðu verið kynntar
 - Hvaða árangur hefði verið af aðgerðunum – að mati starfsfólks
 - Hvaða áhrif aðgerðirnar höfðu á traust starfsfólks á stjórnendum
- Hvaða áhrif aðgerðirnar höfðu á ánægju starfsfólks

Tafla 1 - Áhrif uppsagna og niðurskurðar á starfsfólk: Niðurstöður rannsókna

ÁHRIF	MÖGULEGAR ÁSTÆÐUR
Meiri streita	<ul style="list-style-type: none"> » Uppsagnir valda óöryggi sem leiðir til meiri streitu » Vinnustaðir reyna að viðhalda sama þjónustustigi með færri fólki sem veldur auknu álagi á starfsfólk » Útvíkkun verður á starfssviðum, sem þýðir að fólk þarf að takast á við nýja ábyrgð og verkefni » Þekking og hæfni hverfur úr fyrirtækinu, sem þýðir að ferlar raskast og erfiðara verður að viðhalda sama þjónustustigi
Lakari starfsandi	<ul style="list-style-type: none"> » Togstreita og samkeppni getur aukist milli starfsfólks » Aukin óvissa, deyfð og e.t.v. söknuður vegna starfsfólks sem hefur verið sagt upp » Samviskubít hjá eftirlifendum yfir því að hafa ekki verið sagt upp » Ótti við uppsagnir valda kvíða og óöryggi
Óöryggi þeirra sem eftir eru	<ul style="list-style-type: none"> » Hugsanlegur ótti við að fleiri uppsagnir geti verið á döfinni » Hugsanlegur ótti við aðrar breytingar sem áhrif hafa á starfið, launin, eða annað sem skiptir fólk máli
Auknar fjarvistir, aukin starfsmannavelta	» Aukin streita og óánægja

Með því að skoða niðurstöður þessarar könnunar má öðlast aukinn skilning á hvaða áhrif slíkar aðgerðir hafa og mögulega hvernig unnt er að lágmarka neikvæð áhrif hagræðingaraðgerða.

Um könnunina

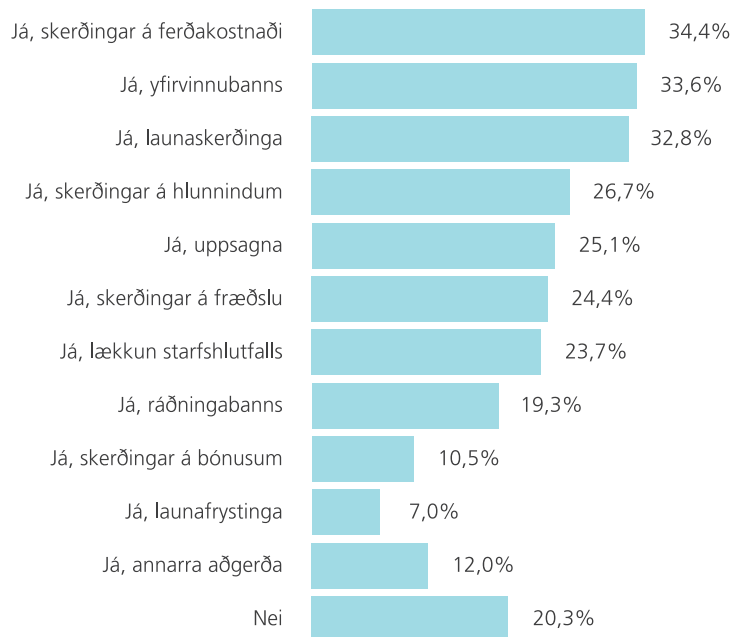
Könnunin var gerð síðastliðið vor. Um var að ræða netkönnun sem send var þátttakendum í svokölluðum netpanel Gallup.

Netpanellinn samanstendur af u.þ.b. 15.000 einstaklingum sem valdir hafa verið með tilviljunaraðferð úr þjóðskrá. Panellinn er uppfærður reglulega og tryggt er að hópurinn endurspegli ávallt íslensku þjóðina. Auk þess eru hópar svarenda vigtaðir til að tryggja enn betra samræmi milli úrtaks og þjóðarinnar. Svarendur voru tæplega 600 viðmælendur í launaðri vinnu og var svarhlutfall 68%.

Aðgerðir vinnustaða á síðastliðnum 12 mánuðum

Niðurstöður sýna að vinnustaðir hafa gripið til magvíslegra hagræðingaraðgerða og 80% svarenda sögðu að vinnustaðir þeirra hefðu gripið til einhverra aðgerða á síðastliðnum 12 mánuðum til að draga úr kostnaði.

Þær aðgerðir sem spurt var um eru sýndar á mynd 1. Algengustu aðgerðirnar sem starfsfólk hafði orðið vart við voru skerðingar á ferðakostnaði, yfirvinnubann og skerðingar á

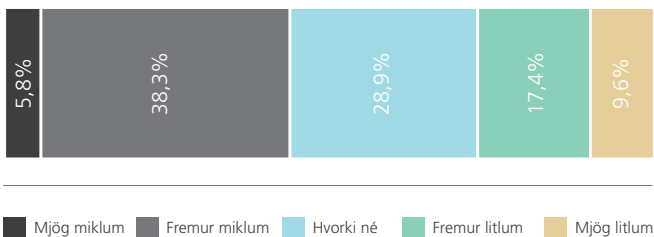


Mynd 1: Hefur þinn vinnustaður þurft að gripa til einhverra aðgerða til að draga úr kostnaði á síðustu 12 mánuðum? Þeir sem voru í launaðri vinnu (sp. 1) fengu þessa spurningu.

launum og hlunnindum. Ríflega fjórðungur hafði orðið var við uppsagnir til að draga úr kostnaði og tæplega fjórðungur hafði orðið var við skerðingu á fræðslu og skerðingu á starfshlutfalli.

Undir liðnum aðrar aðgerðir, nefndi fólk almennar hagræðingar- og aðhaldsaðgerðir í innkaupum (mat, pappír, hráefni), viðhaldi og framkvæmdum. Undir þessum lið var einnig nefnt skert þjónusta, minni gæði þjónustu og skemmri opnunartími.

Nær allir, eða 95% þeirra sem störfuðu hjá opinberum aðila höfðu orðið varir við aðgerðir á sl. 12 mánuðum til að draga úr kostnaði, en heldur færri þeirra sem störfuðu á einkamarkaði, eða 69%. Einu aðgerðirnar sem algengari voru á einkamarkaði en hinum opinbera voru uppsagnir, en tæpur þriðjungur (32%) svarenda á einkamarkaði sögðu að vinnustaðurinn hefði sagt upp fólk í samanburði við tæplega fimmtung svarenda (19%) sem störfuðu á opinberum markaði. Flestar aðrar aðgerðir voru algengari á opinberum markaði, t.d. skerðing á ferðakostnaði, yfirvinnubann, skerðingar á launum og hlunnindum, og skerðingar á fræðslu og ráðningarbann.

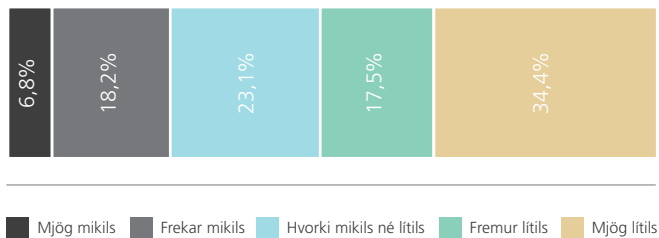


Mynd 2. Almennt séð, myndirðu segja að þessi aðgerð / þessar aðgerðir hafi skilað miklum eða litlum árangri?

Tæplega helmingur svarenda taldi að aðgerðir hefðu skilað miklum árangri (sjá mynd 2). Ríflega helmingur svarenda í einkageiranum töldu að aðgerðir hefðu skilað árangri en aðeins rúmlega þriðjungur svarenda í opinbera geiranum.

Einnig var spurt hvort aðgerðirnar hefðu verið kynntar og sagði tæplega helmingur að aðgerðirnar hefðu verið vel kynntar. Nærri helmingur svarenda í einkageiranum (48%) sagði að aðgerðirnar hefðu verið vel kynntar, en 42% þeirra sem vinna í opinberum rekstri.

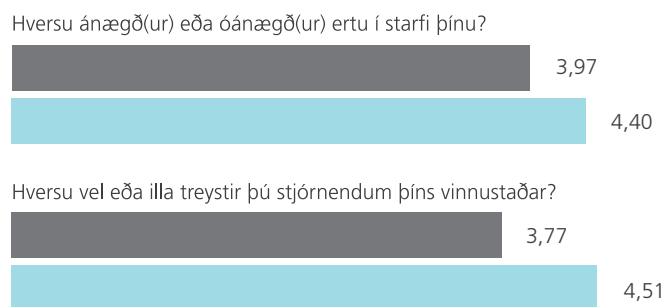
Aðeins fjórðungur sagði að leitað hafi verið mikils samráðs við starfsfólk áður en aðgerðirnar komu til framkvæmda (sjá Mynd 3) og var þar líkt á komið með starfsfólki á einkamarkaði og í opinberum rekstri.



Mynd 3 - Var leitað mikils eða litils samráðs við starfsfólk áður en þessar aðgerðir komu til framkvæmda?

Áhrif aðgerða á starfsfólk

Samkvæmt niðurstöðunum voru viðhorf starfsfólks marktækt neikvæðari þar sem vinnustaðir höfðu þurft að grípa til hagræðingaraðgerða en þar sem starfsfólk hafði ekki orðið vart við hagræðingaraðgerðir á síðastliðnum 12 mánuðum. T.d. var ánægja meiri og traust á stjórnendum meira þar sem starfsfólk hafði ekki orðið vart við hagræðingaraðgerðir á síðastliðnum 12 mánuðum (sjá mynd 4). Þó greina mætti mun á áhrifum hagræðingaraðgerðanna, höfðu allar þær hagræðingaraðgerðir sem spurt var um neikvæð áhrif á viðhorf starfsfólks.



- Vinnustaðurinn hefur beitt hagræðingaaðgerðum á sl. 12 mánuðum
- Engum hagræðingaraðgerðum hefur verið beitt

Mynd 4 - Áhrif hagræðingaaðgerða á ánægju og traust á stjórnendum
Spurninunum er svarað á fimm punkta kvarða, þar sem jákvæðasta svarið fær gildið 5, næst jákvæðasta gildið 4, o.s.frv. Meðaltal er síðan reiknað útfra kvarðanum þannig að gefur hærra meðaltal til kynna meira traust og meiri ánægju.

Greinileg merki má sjá um að traust á stjórnendum skerðist við hagræðingaraðgerðir og að það dregur úr ánægju starfsfólks. Einnig taldi starfsfólk þar sem ráðist hafði verið í hagræðingaraðgerðir sig frekar vera í ótryggi vinnu, að starfsandinn væri verri og að álagið væri meira.

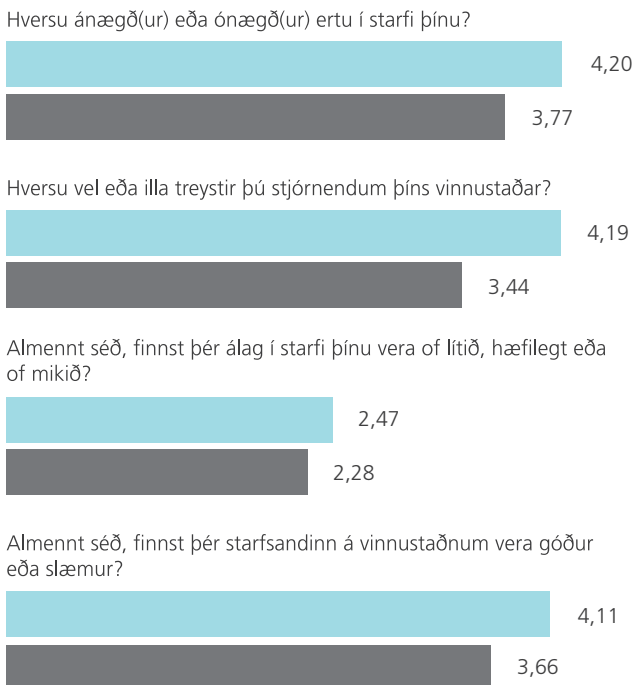
Sé einkageirinn skoðaður sérstaklega, má sjá svipuð áhrif á starfsfólk í einkafyrirtækjum og í safninu í heild. Starfsandi, starfsánægja, traust á stjórnendum, tryggð og starfsöryggi var lægra þar sem fyrirtæki höfðu ráðist í hagræðingaraðgerðir, en meðal þeirra fyrirtækja sem ekki höfðu gert það.

Mikilvægi samráðs og upplýsinga

Þeir svarendur sem sögðu að vinnustaður þeirra hefði ráðist í hagræðingaraðgerðir voru spurðir hvort aðgerðir hefðu skilað árangri, hvort samráð hefði verið haft um aðgerðirnar og hvort þeim hefði verið kynntar aðgerðirnar. Skýr tengsl voru annars vegar á milli samráðs um aðgerðir og upplýsinga um aðgerðir og hins vegar viðhorfa starfsfólks.

Þar sem hagræðingaraðgerðir voru vel kynntar, var starfsfólk ánægðara, treysti stjórnendum betur, tryggð var meiri, fólki fannst álag minna og starfsandi betri miðað við starfsfólk sem sagði að svo hefði ekki verið (sjá mynd 5).

Nærri níu af hverjum tíu voru ánægðir þar sem hagræðingaraðgerðir voru vel kynntar en um þrír af hverjum fjórum voru ánægðir þar sem þær voru ekki vel kynntar. Ríflega



■ Vel kynntar ■ Ekki vel kynntar

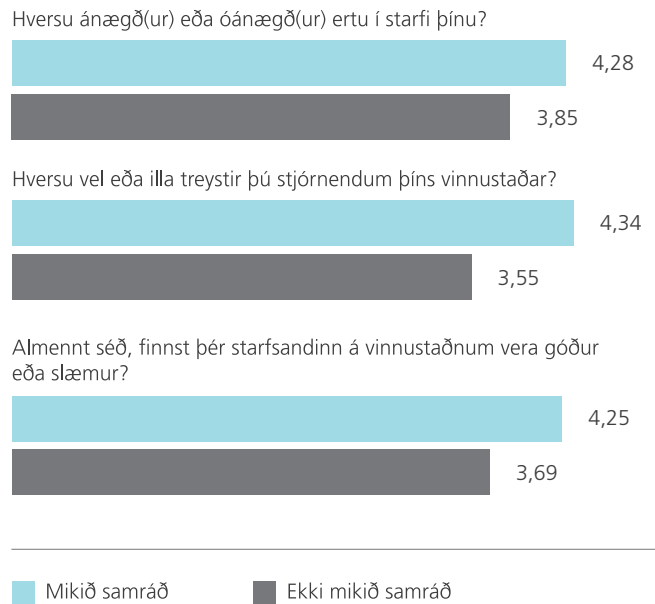
Mynd 5 - Viðhorf starfsfólks eftir því hversu vel aðgerðir voru kynntar (meðaltöl)

átta af hverjum tíu báru traust til stjórnenda þar sem aðgerðir voru vel kynntar en aðeins helmingur þar sem svo var ekki.

Ef einungis eru skoðuð einkafyrirtæki, kemur í ljós sama mynstur í stórum dráttum, að því undanskyldu að álag mældist ekki marktækt meira þar sem hagræðingaraðgerðir höfðu ekki verið kynntar í samburði við vinnustaði þar sem þær höfðu verið kynntar.

Svipaðar niðurstöður komu fram varðandi samráð. Ánægja var meiri, traust á stjórnendum meira og starfsandi var betri þar sem samráð var haft um aðgerðir, en þar sem það var ekki gert. Sem dæmi voru nærri níu af hverjum tíu sem báru traust til stjórnenda þar sem samráð var haft um aðgerðir, en tæplega sex af hverjum tíu báru traust til stjórnenda þar sem svo var ekki (sjá mynd 6).

Hverjar sem aðgerðirnar voru höfðu kynningar og samráð jákvæð áhrif á ánægju starfsfólks, traust til stjórnenda og starfsanda, þó einna mest áhrif á traust til stjórnenda. Samráð og kynningar virtust hinsvegar hafa minni áhrif á starfsöryggi og álag.



Mynd 6 - Starfsánægja og traust eftir því hvort samráð var haft um hagræðingaraðgerðir eða ekki

Hvaða upplýsingar á að veita?

Á erfiðum tímum sem hafa verið og eru framundan er ljóst að hagræðingaraðgerðir, nánast hverjar sem þær eru, eru líklegar til að hafa neikvæð áhrif á starfsfólk. Þetta er í samræmi við

fjölmargar erlendar rannsóknir.

Þegar fyrirtæki standa frammi fyrir erfiðleikum í rekstri standa þau ekki einungis frammi fyrir rekstrarvanda, heldur líka hvaða upplýsingum á að deila með fólki og hversu mikið samráð á að hafa við starfsmenn um til hvaða aðgerða á að grípa og hvernig á að framkvæma þær.

Niðurstöður sýna greinileg jákvæð áhrif kynninga og samráðs á viðhorf starfsfólks þó ekki nægði það til að veita á móti neikvæðum áhrifum hagræðingaraðgerðanna. Nokkrar skýringar geta verið á þessum jákvæðu áhrifum. Mögulega auka kynningar og samráð þá tilfinningu starfsmanna að þeir hafi meiri stjórn á ferlinu. En almennt má segja að rannsóknir sýni nokkuð skýrt að aukin stjórn á aðstæðum dragi úr neikvæðum áhrifum álags og eykur ánægju og tryggingu starfsmanna.

Önnur möguleg ástæða er að með samráði og upplýsingum hefst hagræðingarferli ekki með einhliða uppsögn hins óformlega samnings, heldur með því að benda starfsfólki á að forsendur í umhverfi og rekstri vinnustaðarins séu breyttar. Þar með varpa stjórnendur ljósi á að endurskoðunar sé þörf á þeim ósýnilega samningi sem er í gildi milli starfsmanna og stjórnenda í stað þess að breyta honum einhliða, án vitneskju starfsmanna um hvaða forsendur eða nauðsyn hafi legið að baki. Með kynningu og samráði gefst starfsfólki kostur á að hafa áhrif á ferlið, það skilur betur ástæður og eðli breytinganna, sem síðan dregur úr vantrausti og möguleikinn á að byggja upp traust á nýjan leik vex.

Sumir stjórnendur forðast að greina frá óþægilegum eða erfiðum málum. Þegar reksturinn gengur illa er hins vegar gríðarlega mikilvægt að auka samskipti en ekki að draga úr þeim – jafnvel þótt ekki sé frá neinu sérstöku að greina, þá eru það fréttir í sjálfu sér. Ef þetta er ekki gert, má gera ráð fyrir að starfsfólk geti í eyðurnar og hinn ímyndaði veruleiki sem verður til í samræðum starfsmanna á göngunum eða við kaffivélina getur verið verri en veruleikinn sjálfur.

Tíð, heiðarleg og gagnvirk samskipti eru besta leiðin til að lágmarka þessi áhrif. Upplýsingar til starfsmanna geta t.d. snúist um umfang aðgerðanna, hverju þær muni skila, hvenær þeim lýkur og hvaða áhrif þær muni mögulega hafa.

Mörg fyrirtæki og stofnanir sem stóðu frammi fyrir því að þurfa að hagræða í sínum rekstri leituðu eftir hugmyndum frá starfsfólki á sérstökum hugarflugsfundum. Í framhaldi þeirra var svo unnið úr niðurstöðum og þær notaðar til að hagræða í rekstri. Þær niðurstöður sem hér er greint frá benda til að árangur slíkra aðgerða sé betri en ella þegar litið er til ánægju starfsmanna, trausts til stjórnenda og starfsanda og

á sama tíma hafi þær skilað vinnustöðum bættum rekstri.

Hægt er að hafa samráð við fólk með fleiri leiðum. Stuttar og hnitmaðaðar starfsmannakannanir eru jafnframt gagnlegar til að kanna hug fólks svo ekki sé minnst á fundi, bæði stóra og smáa.

Niðurstaða þessarar rannsóknar er því sú að hagræðingaraðgerðir hafi neikvæð áhrif á viðhorf

starfsfólks, en að kynningar og samráð dragi greinilega úr neikvæðum áhrifum slíkra aðgerða.

Tíð, heiðarleg og gagnvirk samskipti eru besta leiðin til að lágmarka þessi áhrif

- » **80% svarenda sögðu að vinnustaður þeirra hafi gripið til hagræðingaáðgerða á sl. 12 mánuðum**
- » **Um þriðjungur nefndi skerðingar á ferðakostnaði, yfirvinnubann og skerðingar á launum og hlunnindum**
- » **Um fjórðungur nefndi uppsagnir**
- » **Tæplega helmingur svarenda taldi að aðgerðir hefðu skilað miklum árangri**

Dr. Tómas Bjarnason er rannsóknastjóri Capacent. Tómas er með BA gráðu í félags- og fjölmiðlafræði frá Háskóla Íslands og Phd í félagsfræði við háskólann í Gautaborg. Tómas hefur unnið við ýmskonar rannsóknir frá 1988 og stundakennslu við HÍ frá 1999. Tómas hefur starfað hjá Capacent frá árinu 2000 við fyrirtækja- og starfsmannarannsóknir.