



**MS ritgerð**  
**Stjórnun og stefnumótun**

**Hópuppsögn**  
Lagaumhverfi, ferli og upplifun stjórnenda

Berglind Ósk Einarsdóttir

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir, dósent

Viðskiptafræðideild

Október 2012



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**

**Hópuppsögn**  
*Lagaumhverfi, ferli og upplifun stjórnenda*

Berglind Ósk Einarsdóttir

Lokaverkefni til MS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Inga Jóna Jónsdóttir, dósent

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Október 2012

Hópuppsögn: Lagaumhverfi, ferli og upplifun stjórnenda.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til MS prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2012 Berglind Ósk Einarsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent ehf.

Reykjavík, 2012

## Útdráttur

Árið 2008, með efnahagshruninu, voru mörg fyrirtæki tilneydd til að fara í niðurskurð með hópuppsögnum. Til þess að róttækar breytingar, eins og hópuppsagnir eru, nýtist á markvissan hátt þá er mikilvægt að stjórnendur taki réttar ákvarðanir og það sem hjálpar til við það er góður undirbúningur. Djúpur skilningur á viðfangsefninu aðstoðar stjórnanda við að undirbúa sig og þar sem rannsakandi gat ekki fundið neina rannsókn sem sérstaklega fjallar um framkvæmd hópuppsagnar á Íslandi þá er tilgangurinn með þessari rannsókn að komast að því hvað hópuppsögn felur í sér. Að varpa ljósi á það hvert lagaumhverfið er, hvernig staðið er að slíkri aðgerð og að lokum að gefa innsýn í upplifun stjórnenda af hópuppsögn. Markmiðið er að afla upplýsinga um hópuppsagnir á Íslandi og efla þannig skilning þeirra sem koma að atvinnulífinu með því að setja upplýsingarnar fram á skipulegan hátt til að stjórnendur og aðrir áhugasamir aðilar geti haft gagn af.

Viðfangsefni þessarar ritgerðar er *hópuppsögn* og voru þrjár rannsóknarspurningar myndaðar og unnið með:

1. *Hver er aðdragandi, tilgangur og virkni laga um hópuppsagnir?*
2. *Hvert er ferli hópuppsagnar?*
3. *Hver er upplifun stjórnenda af hópuppsögn?*

Notast var við eigindlega rannsóknaraðferð þar sem tekin voru tíu viðtöl, þar af voru átta stjórnendur hjá fimm ólíkum fyrirtækjum og síðan tveir fulltrúar stofnana annar frá ASÍ og hinn frá Vinnumálastofnun.

Niðurstöður þessarar rannsóknar benda til þess að jafnvel þó að það séu til lög sem er ætlað að hindra, draga úr og minnka áhrif hópuppsagnar þá er ljóst að fyrirtækin eru ekki að fara eftir þessum lögum nema að hluta til. Þó má sjá af gögnunum að fyrirtækin telja sig reyna að standa að ferlinu á eins faglegan og sanngjarnan hátt og hægt er og nýta breytingaferlið sem viðmið. Einnig gefur rannsóknin til kynna að hópuppsögn sé eitt það erfiðasta verk sem stjórnendur geti upplifað í sínu starfi en að þetta sé ómetanleg reynsla sem geri þá að sterkari stjórnendum.

## Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni í meistaranáminu Stjórnun og stefnumótun við Viðskiptafræðideild Félagsvísindasviðs Háskóla Íslands og er metin til 30 ECTS eininga. Ritgerðin var unnin undir leiðsögn Ingu Jónu Jónsdóttur, dósents við Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands og vil ég þakka henni góða leiðsögn, mikla þolinmæði, hvatningu og samstarf.

Ég vil þakka fólkinu í fyrirtækjunum sem ég hafði samband við fyrir að veita mér góða viðtöku og aðstoða mig við að finna viðmælendur. Ég vil sérstaklega þakka viðmælendunum fyrir að gefa mér af tíma sínum og segja mér frá reynslu sinni og upplifun því án þeirra hefði rannsóknin ekki orðið að veruleika.

Síðast en ekki síst vil ég þakka fjölskyldu minni og vinum fyrir ómældan stuðning, hvatningu og umburðarlyndi meðan á ritgerðarsmíðinni stóð og þá sérstaklega Sigurði R. Magnússyni og Kristínu Axelsdóttur, því án ykkar hefði ég ekki getað lokið við ritgerðina.

Berglind Ósk Einarsdóttir

September 2012

## Efnisyfirlit

Útdráttur.....	4
Formáli.....	5
Efnisyfirlit.....	6
1 Inngangur.....	8
2 Fræðileg viðmið um breytingar.....	10
2.1 Drifkraftur breytingar.....	10
2.2 Ákvörðunartaka breytingar.....	11
2.3 Skipulag og tegund breytingar.....	13
2.4 Undirbúningur breytingar.....	14
2.5 Framkvæmd breytingar.....	15
2.6 Viðbrögð við breytingu.....	17
2.7 Árangur og afleiðingar breytingar.....	19
3 Íslenskur vinnumarkaður.....	21
3.1 Efnahagshrun á Íslandi.....	22
3.2 Tölfræðileg gögn íslensks vinnumarkaðar.....	23
4 Umhverfi hópuppsagnar.....	25
4.1 Aðdragandi laga um hópuppsagnir.....	25
4.2 Lög um hópuppsagnir.....	26
4.3 Vinnumálastofnun.....	28
4.4 Tölfræðileg gögn um hópuppsagnir.....	29
4.5 Almennt um uppsögn.....	30
5 Rannsóknin.....	32
5.1 Markmið og rannsóknarspurningar.....	32
5.2 Aðferðafræðin.....	33

5.3	Þátttakendur.....	34
5.4	Gagnaöflun og úrvinnsla .....	36
6	Niðurstöður gagnagreiningar .....	37
6.1	Hver er aðdragandi, tilgangur og virkni laga um hópuppsagnir?.....	37
6.2	Hvert er ferli hópuppsagnar?.....	43
6.2.1	Undirbúningur.....	43
6.2.2	Framkvæmd .....	52
6.2.3	Framhald .....	55
6.3	Hver er upplifun stjórnenda af hópuppsögn? .....	59
7	Umræða .....	69
8	Lokaorð.....	72
	Heimildaskrá.....	73
	Viðauki 1.....	77
	Viðauki 2.....	78

## **Myndayfirlit**

Mynd 1	Ákvarðanatökufarli (Drucker, 1998).....	12
Mynd 2	Samþáttaður áætlunarrámmi mannauðs (Hall, Taylor o.fl., 2008) .....	13
Mynd 3	Grunn-samskiptaferli (Kreitner, 2004) .....	16
Mynd 4	Vinnuafli á Íslandi tímabilið 2001-11 (Hagstofa Íslands, e.d.).....	23
Mynd 5	Atvinnuleysi á Íslandi tímabilið 2001-11 (Hagstofa Íslands, e.d.) .....	24

# 1 Inngangur

Seinasti áratugur hefur einkennst af miklum breytingum á íslenskum markaði. Fyrirtæki fóru frá því að vera í mikilli útrás yfir í algeran niðurskurð, þannig að á íslenskum vinnumarkaði hafa sjaldan sést jafn háar tölur vegna atvinnuleysis og verðbólgu. Orsök helstu breytinganna var efnahagshrunið haustið 2008 sem leiddi til þess að mikill samdráttur hófst á markaðnum þannig að mörg íslensk fyrirtæki gripu til niðurskurðaraðgerða. Ein aðgerð sem mikið var notuð kallast hópuppsögn þar sem stórum hópi af starfsmönnum er sagt upp í einu.

Nokkrar rannsóknir um uppsagnir hafa verið gerðar á Íslandi sem gefa til kynna að uppsagnir séu erfiðar fyrir bæði starfsmenn og stjórnendur. Í MS ritgerð Guðríðar D. Hálfánardóttur (2010) var niðurstaðan sú að uppsagnir hefðu talsverð áhrif á þá starfsmenn sem eftir voru. En í MA ritgerð Eiríku G. Ásgrímsdóttur (2009) kemur fram að stjórnendum finnist ferli uppsagna erfitt. Rannsakandi gat ekki fundið sambærilega rannsókn um hópuppsagnir á Íslandi en þó má ætla að það gildi margt það sama um uppsagnir og hópuppsagnir. Það má því ætla að hópuppsögn sé eitt af því erfiðara sem stjórnendur þurfi að takast á við í starfsmannamálum.

Hópuppsögn er talin vera mikil breyting fyrir fyrirtæki og því má ætla að sömu viðmið gildi um hópuppsagnir og aðrar breytingar. Þó nokkuð hefur verið skrifað um breytingar og breytingastjórnun meðal annars hvernig stjórnendur geti haft áhrif á innleiðingu og velgengni breytinga innan fyrirtækis. Skiptar skoðanir eru um stjórnun breytinga en almennt er áhersla á mikilvægi undirbúnings og að varfærni sé gætt í framkvæmd breytinga (Kotter, 1996; Holbeche, 2006; Herold og Fedor, 2008).

Til að stjórnendur sem lykilaðilar breytinga geti verið betur undirbúnir fyrir jafn stóra og erfiða aðgerð og hópuppsögn er talin vera þá þurfa þeir góðan skilning á hvað hópuppsögn geti falið í sér. Tilgangurinn með rannsókninni er því að skoða hvað felst í aðgerðinni hópuppsögn með því að greina lagaumhverfið, ferlið þar sem undirbúningur, framkvæmd og framhald er skoðað og að lokum fá innsýn frá sjónarhorni stjórnenda. Markmiðið er að svara eftirtöldum rannsóknarspurningum:

1. *Hver er aðdragandi, tilgangur og virkni laga um hópuppsagnir?*
2. *Hvert er ferli hópuppsagnar?*
3. *Hver er upplifun stjórnenda af hópuppsögn?*



Ákveðið var að notast við eigindlega rannsóknaraðferð til að svara rannsóknarspurningunum þar sem slíkar aðferðir leyfa viðmælandanum frekar að koma með sitt sjónarhorn og álit á atburðunum og aðgerðinni. Tíu viðtöl voru tekin við aðila sem búa yfir mikilli reynslu um hópuppsagnir hjá íslenskum fyrirtækjum seinasta áratuginn, af þeim voru átta viðtöl við stjórnendur, eitt við starfsmann ASÍ og eitt við starfsmann Vinnumálastofnunar.

Ritgerðin skiptist í átta kafla. Að loknum inngangi kemur kafli tvö sem inniheldur fræðilega umfjöllun um breytingar þar sem breytingarferlinu eru gerð ýtarleg skil svo að hægt sé að nota sem viðmið fyrir hópuppsögn. Í þriðja kafla er fjallað um íslenskan vinnumarkað og stöðu hans eftir hrunið. Sjónum er beint að hruninu þar sem það er talið vera helsta ástæða hópuppsagna undanfarin ár. Fjórði kafli fjallar um þau gögn sem liggja fyrir um hópuppsagnir, lögin og aðdraganda þeirra, hlutverk Vinnumálastofnunar og þau tölfræðilegu gögn sem stofnunin aflar. Einnig er þar farið í gegnum almenn viðmið við framkvæmd á uppsögn sem oftast á líka við um hópuppsögn. Í kafla fimm er rannsókninni gerð skil þar sem greint er frá aðferðinni sem notast var við, vali á þátttakendum, gagnaöfluninni og úrvinnslunni. Sjötti kafli inniheldur gagnagreiningu og túlkun á þeim gögnum sem komu úr viðtölunum þar sem rannsóknarspurningarnar eru notaðar til að skipta efninu niður. Í kafla sjö eru helstu niðurstöður rannsóknarinnar settar fram í samhengi við fræðilegu umfjöllunina úr fyrri hlutanum og ýmsir umræðupunktur settir fram til umhugsunar. Áttundi kafli hefur að geyma lokaorð ritgerðarinnar.

## 2 Fræðileg viðmið um breytingar

Fyrirtæki hafa mislangan líftíma en eitt er víst og það er að ekkert fyrirtæki helst óbreytt að eilífu (Herold og Fedor, 2008). Eins og Kreitner (2004) sagði: „*Það eina sem er víst í dag er breyting.*“ Þau fyrirtæki sem lifa lengst eru þau sem ná að þróast og breytast í takt við tímann, eins og Charles Darwin sagði: „*Það verða ekki sterkustu tegundirnar sem lifa af. Það verða ekki gáfuðustu tegundirnar sem lifa af. Tegundirnar sem lifa af, eru þær sem geta aðlagast breyttum aðstæðum*“ (Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

### 2.1 Drifkraftur breytingar

Þegar 21. öldin gekk í garð urðu meiri kröfur á fyrirtæki um að gera oftar breytingar og það snögglega. Hæfni fyrirtækja til að aðlagast óvæntum breytingum varð nauðsynleg til að komast af. Með aukinni alþjóðavæðingu og tækniþróun hafa takmarkanir í viðskiptaumhverfinu minnkað og við það opnast allur heimurinn fyrir fyrirtækjunum. Með þessu jókst samkeppnin, sem hefur aldrei verið jafnmikil og nú, og það sama mætti segja um kröfur neytandans um betri vöru og þjónustu (Kreitner, 2004; Holbeche, 2006; Herold og Fedor, 2008; Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

Ekkert fyrirtæki virðist vera ónæmt fyrir þeim sífelliðu breytingum sem nútíma umhverfið setur fram. Það er af sem áður var að fyrirtæki gat haldist óbreytt um ókominn tíma og stöðugleiki var almenn venja. Nú eru breytingar hluti af því sem talið er eðlilegt og hefðbundið innan fyrirtækis (Holbeche, 2006; Child, 2005). Flestir sérfræðingar eru sammála um að næstu áratugir munu einkennast af meiri óstöðugleika í viðskiptaumhverfinu. Stjórnendur fyrirtækja ættu því að hætta að hugsa um breytingu sem undantekningu og búa sig frekar undir að stjórna „virkum stöðugleika“ (e. dynamic stability), þar sem reynt er frekar að skapa stöðugleika þrátt fyrir tíðar breytingar (Kotter, 1996; Holbeche, 2006).

Herold og Fedor (2008) telja sig hafa komist að því að breytingarferli sé aldrei einfalt og auðvelt og að fyrirtæki þurfi að læra að aðlagast. Samkvæmt Kreitner (2004) þá þarf að finna það jafnvægi í fyrirtæki sem hentar því, það er að segja það þarf að ná stöðugleika til að takast á við breytingar ef þess þarf. Fyrirtæki geta verið í fjölbreyttum viðskiptum, alveg frá því að vera veitingastaður, spítali, verslun, tölvuþjónusta og yfir í eitthvað allt annað, en það er sama hver viðskiptin eru það þarf að vera jafnvægi í

fyrirtækinu á milli fjárhagsþarfans og væntinga starfsfólksins (Hall, Taylor o.fl., 2008). Þorkell Sigurlaugsson (1996) ítrekar að það þurfi að gæta að mannlega þættinum, að maðurinn þurfi stöðugleika þó að í fyrirtækjum þurfi að koma á breytingum. Holbeche (2006) lýsir þessu jafnvægisástandi á þennan hátt: „*Fyrirtæki verða að hlaupa hratt svo að þau geti staðið róleg.*“

Þó að breytingar séu óumflýjanlegar fyrir fyrirtækin þá er ekki þar með sagt að breytingarnar séu slæmar eða hafi slæm áhrif. Stjórnendur fyrirtækja geta litið á breytingar sem ógnun eða tækifæri. Ef fyrirtæki eru ekki nægilega móttækileg fyrir breytingum þá getur það leitt til gjaldþrots eða skaðað fyrirtæki þannig að erfitt verði að endurreisa þau (Kreitner, 2004; Þorkell Sigurlaugsson, 2009). Í fyrirtækjum þar sem kosið er að horfa á breytinguna sem tækifæri og starfsmenn leggja sig fram til að aðlagast breyttu ástandi ætti breytingin að skila árangri. Í fyrirtækinu er farið í skipulagsbreytingar til að komast úr núverandi stöðu yfir í þá framtíðarstöðu sem fyrirtækinu er ætlað að vera í og þar með hefur samkeppnishæfni þess batnað (Kotter, 1996; George og Jones, 2008). Það er þó ekki sjálfsagt að árangur náist þótt í fyrirtækjum séu tækifærin nýtt og farið í breytingar. Í fyrirtæki getur verið farið í of miklar breytingar á stuttum tíma og það getur haft slæm áhrif á þann hátt að stefna þess verður óskýr, sóun verður á auðlindum og að það skapist hræðsla og pirringur á meðal starfsfólksins þannig að það er hætta á að starfsfólkið brenni út (Kotter, 1996; Kreitner, 2004).

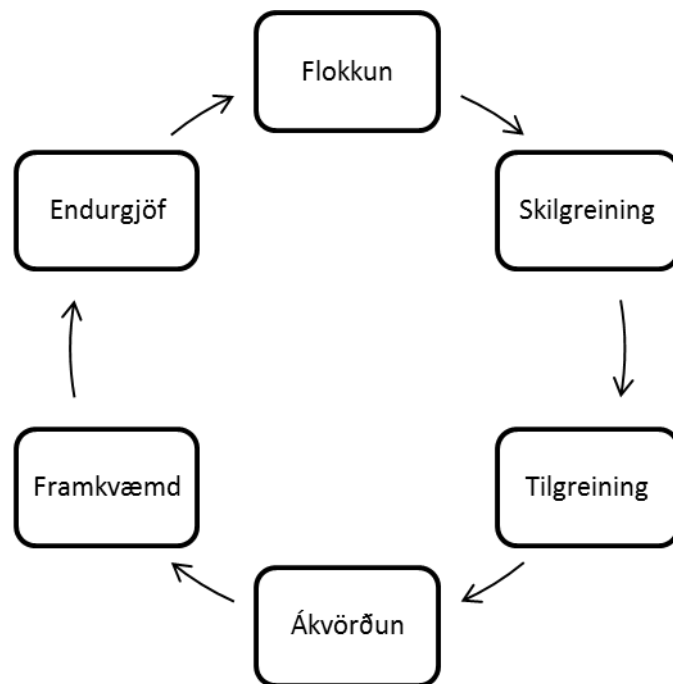
Áhrifavaldar breytinga geta komið úr innra eða ytra umhverfi fyrirtækis. Með innra umhverfi þá snertir það þætti sem fyrirtækið getur haft bein eða óbein áhrif á eins og skipulag, stefnu, birgja, viðskiptavinum o.fl. Áhrifavaldar að breytingu gætu til að mynda verið slæm stjórnun, ákvörðun um breytta stefnu, óarðbær fjárfesting, væntanlegur samruni o.fl. Á meðan ytra umhverfi fyrirtækja snýr að þáttum í efnahag, pólitík, tækni og samfélaginu, sem það getur ekki stjórnað eða haft bein áhrif á heldur frekar því sem það þarf að aðlaga sig. Helstu ytri áhrifavaldar geta verið aukin krafa um samkeppnishæfni vegna alþjóðavæðingar, breytt eftirspurn eftir vöru eða þjónustu og umbylting í vísindum eða tækni. Einnig geta ófyrirsjáanlegir atburðir verið ytri áhrifavaldar að breytingum, til að mynda hamfarir eða allsherjar efnahagslegur óstöðugleiki (Brynja S. Blomsterberg, 1994; Kotter, 1996; Holbeche, 2006).

## **2.2 Ákvörðunartaka breytingar**

Holbeche (2006) segir að það geti allir verið upphafsaðilar að breytingu og ef þrýst er á fyrirtæki um að breyta, sama hver áhrifavaldurinn er, þá verði að taka stefnumiðaða

ákvörðun um hvernig eigi að takast á við þessar breytingar. Kreitner (2004) tekur fram að á þessu tímabili breytinga þá hafi hraði ákvarðanatöku aukist, það er að segja stjórnendur þurfa að taka fleiri ákvarðanir á styttri tíma. Einnig er ætlast til þess að stjórnendur taki bestu mögulegu ákvörðunina þrátt fyrir ýmsa óvissuþætti. Þegar kemur að svona ákvörðunum þá sé engin ein leið sú rétta. Ákvörðunin byggist á mati hvers og eins á aðstæðum og þeim óvissuþáttum sem fylgja. Sumar ákvarðanir eru endurteknar og orðnar að rútinu á meðan aðrar eiga sér stað í flóknum og mikilvægum aðstæðum og eru þá jafnvel bara teknar einu sinni (Kreitner, 2004).

Peter Drucker (1967) lýsti þeim þrepum sem ákvörðunartaka byggist á, eins og sjá má á mynd 1. Fyrst þarf að flokka vandamálið, hvort það sé einstakt eða almennt. Næst er vandamálið greint og svarið tilgreint. Því næst er fundið út hvað sé rétt að gera en ekki bara hvað sé ásættanlegt. Þegar ákvörðun er tekin um hvað sé rétt svar við vandamálinu þá þarf að taka ákvörðun um hvað gera skal til að leiða það í gegn. Að lokum þarf að athuga og fylgjast með hversu lögmæt og skilvirk ákvörðunin er í raun varðandi atburðarásina (Drucker, 1998).



**Mynd 1** Ákvarðanatökuferli (Drucker, 1998)

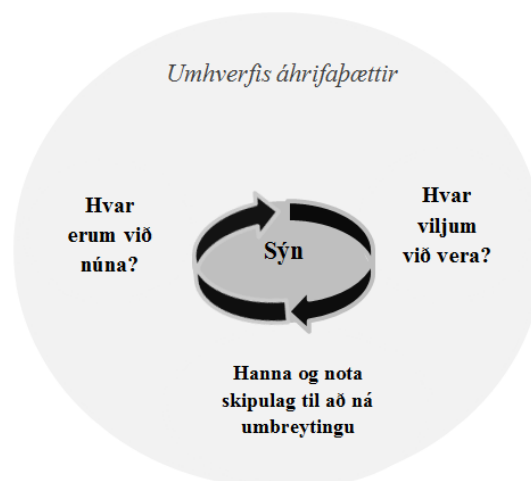
Innan fyrirtækis kallast æðsta valdið stjórnin nema ef um hlutafélag er að ræða þá liggur æðsta valdið á hluthafafundinum. Stjórnin ber almennt ábyrgð á ýmsum mikilvægum málum og getur haft áhrif á stjórnarhætti fyrirtækis, til að mynda velur hún forstjóra, hefur eftirlit með rekstrarþáttum og mótar stefnuna. Þær ákvarðanir sem teknar eru beint

af yfirstjórninni eru þær ákvarðanir sem gefa tóninn fyrir fyrirtækið (Þorkell Sigurlaugsson, 1996; Holbeche, 2006). Þorkell Sigurlaugsson (2009) tekur fram að eitt af víðtækari hlutverkum stjórnar sé að ýta undir og eiga frumkvæði að breytingum þó að eftirlitið sé síðan oftast sett í hendur framkvæmdastjóra eða forstjóra og stundum ráðgjafa. Það eru oftast yfirstjórnendur sem ákveða hverju þeir stjórna og hvað eigi að fela öðrum (Holbeche, 2006).

Gamla stjórnunarkerfið virkaði þannig að valdið og helstu upplýsingar fyrir ákvarðanatökuna var einungis að finna hjá nokkrum á toppnum. Það kerfi var talið of seinvirkt og uppfyllti ekki þær kröfur sem gerðar eru til fyrirtækja í dag þar sem ákvarðanir þurfa oft á tíðum að vera teknar með stuttum fyrirvara. Það er því orðið algengara að lögð sé meiri áhersla á samvinnu og þá jafnvel í hópum við ákvarðanatöku innan fyrirtækis (Þorkell Sigurlaugsson, 1996 og 2009). Við ákvarðanatöku geta fyrirtæki ekki þóknast öllum hagsmunaaðilum, þ.e.a.s. eigendum, starfsmönnum, viðskiptavinum og almenningi. Fyrirtæki eru með ákveðinn tilgang og stefnu sem leiðir til þess að þau þurfa að fylgja sumum hagsmunaaðilum meira eftir en öðrum þegar kemur að ákvörðun um breytingu og skipulag breytingar (Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

### 2.3 Skipulag og tegund breytingar

Sýn og stefna fyrirtækis kallar á ákvarðanatöku um aðgerðir, aðferðir og skipulag til að ná þeim markmiðum sem það hefur sett sér (Þorkell Sigurlaugsson, 2009). Hall, Taylor o.fl. (2008) leggja til vissan ramma, sjá mynd 2, sem á að aðstoða fyrirtæki við að taka á öllum þáttum í skipulaginu þar á meðal hegðun, menningu, kerfi o.fl.



Mynd 2 Samþáttaður áætlunarramma mannauðs (Hall, Taylor o.fl., 2008)

Fyrirtæki geta farið í endurskipulagningu og gert breytingar á ýmsum sviðum, til að mynda breytt um stjórnendur eða stjórnskipulag. Fyrirtæki geta valið að sameinast öðru fyrirtæki eða gert breytingar á markaði, til dæmis með fjárfestingu eða nýrri vöru. Fyrirtæki geta líka farið í endurskipulagningu út frá fjárhagnum og minnkað skuldir, til að mynda geta þau selt eignir eða lækkað rekstrarkostnað. Ef ekki er hægt að endurskipuleggja fyrirtæki þá er hætt á að það fari í greiðslustöðvun, þurfi að gera nauðasamning eða fari yfir á lokastig sem er gjaldþrot (Brynja S. Blomsterberg, 1994).

Breytingar geta verið misáhrifamiklar eftir því hvers eðlis þær eru og má nefna fjórar gerðir hér. Fyrsta gerð er viðskiptalegs eðlis (e. transactional) og í formi skipulagsbreytinga sem eru stöðugt í gangi á hverjum degi. Sú gerð er áhrifalítill og að mestu leyti sett fram til að bæta starfsemi og framleiðslu fyrirtækisins jafnt og þétt. Önnur gerð breytingar telst vera stigvaxandi (e. variance/incremental) þar sem þýðingarmikil breyting gerist smám saman og ekki er hægt að snúa henni til baka. Þriðja gerð breytingar flokkast undir róttækar breytingar (e. radical) vegna þess að þær koma til á merkum stundum fyrir fyrirtækið, t.d. ef fyrirtæki þarf að fara í sparnaðaraðgerðir. Öll fyrirtæki upplifa þessa gerð skipulagsbreytingar á einhverjum tímapunkti og yfirleitt er þetta áhrifamikil breyting. Að lokum er fjórða gerð breytingar sem er ummyndun (e. transformational) og á hún við ef fyrirtæki þarf að fara í grundvallarbreytingar til að lifa af og finna nýja stefnu, t.d. ef það hefur misst tengsl við markaðinn og umhverfið (Holbeche, 2006).

## 2.4 Undirbúningur breytingar

Breyting getur snert marga fleti innan fyrirtækis hún getur verið á tölvukerfi, framleiðsluvörunni, og þess háttar en langflestar breytingar snúa að hegðun og vinnubrögðum starfsfólks. Þegar breyting er tengd mannlega þættinum þá getur það orðið að erfiðu pólitísku og tilfinningalegu ferli og því er mikilvægt að undirbúa vel breytinguna (Þorkell Sigurlaugsson, 1996; Holbeche, 2006).

Það fellur í hlut stjórnenda að nota dómgreind sína til að meta hvernig best sé að undirbúa starfsfólkið, að sjá til þess að kenning og þjálfun starfsfólks sé miðuð við þau störf og verkefni sem gætu komið upp. Stjórnendur verða að geta tekist á við þann mótþróa sem starfsfólk gæti sýnt og á sama tíma verða stjórnendur að aðstoða við að koma á áætlaðri breytingu (Holbeche, 2006; Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

Mannauðsstjórnar og mannauðsteymi geta verið lykilaðilar að undirbúningi fyrir breytingu þar sem það fólk hefur þekkingu til að bera til að hafa áhrif á menninguna og

andrúmsloftið. Það getur beitt orku og vinnu til að fá starfsfólkið með í breytingar eða til að takast á við afleiðingar slæmra breytinga. Mannauðsstjórar vinna náið með línu- og millistjórnendum til að finna leiðir til að auka samstarfsvilja og jákvæðni hjá starfsfólkinu um breytinguna. Mannauðsteymið sér um að ákvarðanir eru teknar á réttum stöðum og að stjórnendur fái réttu þjálfunina til að takast á við þau vandamál sem gætu komið upp (Holbeche, 2006; Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

## **2.5 Framkvæmd breytingar**

Það fer eftir aðstæðum hverju sinni hvernig best er að koma á breytingu, en þörfin fyrir breytingu getur birst skyndilega eða verið skipulögð. Það getur verið vandasamt að stjórna breytingum og til að fyrirtæki geti haft yfirsýn á breytingar þá varð til stjórnunaraðferð sem kallast breytingastjórnun (e. change management). Með þessari aðferð er reynt að stjórna breytingunum á skipulegan hátt þannig að þær séu ekki tilviljunakenndar og að þær skili aukinni hagkvæmni og nýjum tækifærum fyrir fyrirtækið. Það fellur oftast í hlut línu- eða millistjórnenda að vera boðberar og framkvæmdaaðilar breytinga (Holbeche, 2006; Þorkell Sigurlaugsson, 1996 og 2009).

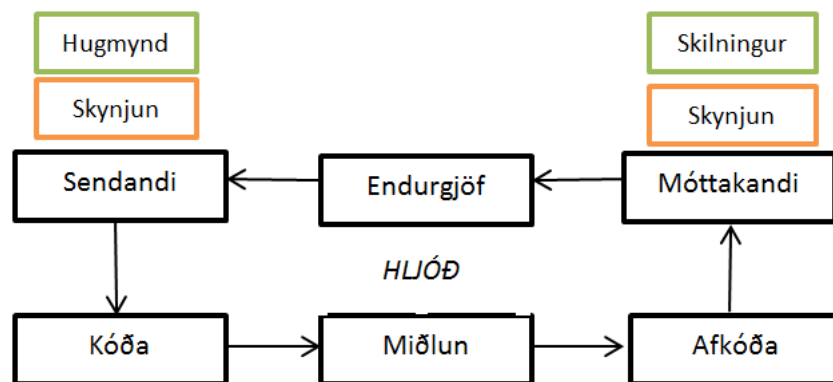
Sumar framkvæmdaaðferðir er hægt að undirbúa á meðan aðrar þurfa að koma óvænt fram. Þó að engin leið sé réttari en önnur þá eru nokkrir þættir sem geta hjálpað til við að framkvæma breytingu. Holbeche (2006) telur það gagnast stjórnanda að vera svokallaður ummyndunarleiðtogi þar sem slíkur leiðtogi hefur fylgjendur sem dá og virða hann og vilja því líkjast honum. Ef ummyndunarleiðtogi er jákvæður vegna breytingar þá eru meiri líkur á að starfsfólkið fylgi sameiginlegum tilgangi og að framkvæmdin gangi vel (Holbeche, 2006).

Kreitner (2004) telur að ef hópur fólks eigi að áorka einhverju saman, eins og að koma á breytingu, þá þurfi að vera til staðar traust. Stjórnendur bera vissa ábyrgð til að skapa traust á vinnustað því ef það er ekki til staðar þá getur það haft áhrif á langtíma skilvirkni fyrirtækisins og gert millistjórnendum erfitt fyrir í að koma á breytingum. Traust er oftast áunnið yfir langan tíma en getur glatast á svipstundu (Kreitner, 2004).

Góð samskipti og rétt samskiptaleið geta verið lykilatriði við stjórnun breytinga þar sem hlutirnir eru framkvæmdir af og með fólki (Kreitner, 2004; Holbeche, 2006). Kotter (1996) telur að starfsfólkið verði að vera fylgjandi breytingunni til að hægt sé að innleiða hana og það sé einungis hægt ef trúverðug samskipti og upplýsingagjöf sé til staðar og komi frá stjórnendum. Millistjórnendur velja yfirleitt þá formlegu samskiptaleið að veita upplýsingar þó þeir ráði ekki endilega innihaldinu því það kemur oftast frá yfirstjórn.

Holbeche (2006) tekur undir þetta álit og telur að rétt samskipti geti myndað keðjuverkandi áhrif í gegnum fyrirtæki þannig að starfsfólkið skilji betur hvað muni gerast og hverjar ástæðurnar eru sem liggja að baki breytingunni. Þegar aðili fær fréttir eða upplýsingar sem eru óvæntar þá þurfa skilaboðin að vera skýr og helst frá aðila sem er treyst til að vera með réttar upplýsingar. Því vilja starfsmenn oftast fá fréttir um breytingu frá sínum næsta stjórnanda. Þegar fréttirnar eru neikvæðar þá eru takmörk fyrir því hve mikið magn upplýsinga er hægt að meðtaka þar sem fólk fer fljótt yfir í neikvæðan hugsunarhátt (Holbeche, 2006).

Tilgangur samskipta er að koma upplýsingum frá einum aðila til annars þannig að skilningur náist. Kreitner (2004) líkir þessu við keðju, sjá mynd 3, þar sem hugmynd fer frá sendanda kóðuð og er síðan miðluð áfram þannig að hún afkóðist fyrir móttakanda sem kemur með endurgjöf á móti eftir að skilningur næst. Hljóð er ekki hluti af keðjunni heldur umlykur það hana og getur haft áhrif á sendinguna og skilninginn, til að mynda ef aðili stamar eða ef það er hávaði í kring þannig að orðin heyrast ekki.



Mynd 3 Grunn-samskiptaferli (Kreitner, 2004)

Sendandi getur valið mismunandi leiðir til að miðla hugmynd eða upplýsingum. Hann getur gert það augliti til auglitis, með símtali, tölvupósti, skýrslu, ljósmynd eða með öðrum hætti. Robert Lengel og Richard Draft (1988) settu fram módel um þær miðlunarleiðir sem eru í boði og svigrúm þeirra þar sem há miðlun lýsir leiðum sem gefa mikið svigrúm til að miðla upplýsingum á meðan lág miðlun gefur lítið svigrúm. Há miðlun ýtir undir aukinn lærdóm og hentar vel fyrir óhefðbundnar upplýsingar sem þarf að koma til skila á áhrifaríkan hátt. Hæsta miðlunin er augliti til auglitis samtöl þar sem endurgjöf getur komið strax til sendanda og hægt er að lesa líkamsmerki aðila, tón raddar og þess háttar. Næsthæsta miðlunin er símtal og næstlægsta væri bréf eða persónulegur



tölvupóstur. Lág miðlun býður upp á takmarkandi og ópersónulegar upplýsingar eins og almennar skýrslur, minnismiða o.s.frv. (Kreitner, 2004).

Kotter (1996) segir að það gerist of oft að stjórnendur fyrirtækja séu of áhyggjulausir þegar kemur að stórum breytingum og innleiðingu þeirra. Hann nefnir nokkra áhættuþætti sem huga skal að þegar framkvæma á breytingu. Sú fyrsta er að stjórnendur vinni ekki nægilega vel saman sem leiðandi afl. Önnur hættan er sú að stjórnendur vanmeti hversu skynsamleg sýnin þurfi að vera. Þriðja hættan er að samskiptaleiðirnar verði ekki nýttar til fulls og starfsfólkið verði þar af leiðandi ekki nægilega sannfært um sýnina. Fjórða hættan er ef stjórnendur taka ekki nægilega vel á þeim hindrunum sem gætu komið upp og haft áhrif á velgengni nýju sýnarinnar. Fimmta hættan er að stjórnendur búi ekki til nóg af skammtíma sigrum þar sem starfsfólkið þarf hvatningu á löngu breytingaferli. Sjötta hættan er að hrósa sigri of fljótt. Að lokum er sjöunda hættan og hún er sú að stjórnendur festi breytingarnar ekki kirfilega innan menningar fyrirtækisins.

## 2.6 Viðbrögð við breytingu

Breytingar eru næstum alltaf tengdar hegðunarmynstri og því munu breytingarnar kalla fram einhverjar persónulegar tilfinningar. Hjá hverjum og einum starfsmanni þarf að eiga sér stað viss umbreyting. Viðbrögðin geta verið að starfsmönnum líki vel við breytingarnar eða öfugt, en sama hver viðbrögðin eru þá snerta breytingarnar yfirleitt alla á einhvern hátt (Kreitner, 2004; Holbeche, 2006).

Breytingar geta haft mismunandi áhrif og með þeim fylgir oftast óvissa og ef þrýstingurinn á breytingu verður mikill þá getur upplifunin orðið eins og óendanlegt ferli. Þetta á sérstaklega við um breytingar á starfsumhverfi og því er það algengt að starfsfólk taki breytingum illa. Þó að stjórnandanum finnist breytingin frekar fyrirsjáanleg og nauðsynleg til að leysa vandamál eða bjóði upp á nýja möguleika þá getur upplifun starfsmannsins verið sú að breytingin sé óvænt og óþörf. Þessi gjörólíku viðhorf koma eflaust til vegna þess að stjórnandinn er kominn lengra í upplifuninni, hann er kominn fram fyrir það sem starfsmaðurinn finnur (Holbeche, 2006).

Algeng viðbrögð við breytingu er að sýna viðnám, sérstaklega þegar breyting hefur áhrif á eitthvað sem starfsmaður varðveitir. Viðnám kemur oft fram í afneitun, reiði, ásökunum og fólk verður ringlað eða misskilur. Lewin (1952) talar um að fólk frjósi og það þurfi tækifæri til að þiðna svo það geti meðtekið breytinguna og færst fram á við (Holbeche, 2006).

Vantraust eru líkleg viðbrögð þegar breyting á sér stað. Á milli atvinnurekanda og starfsmanns er svokallaður sálfræðilegur samningur, sem segir til um hvað hver leggur til á vinnustað, en sá samningur hefur breyst í gegnum tíðina. Með gamla samningnum þá kom það í hlut atvinnurekandans að útvega starfsöryggi og vellíðan í starfi í skiptum fyrir hollustu og tryggð starfsmannsins við fyrirtækið. Nýji samningurinn gengur frekar út á viðskipti þar sem frammistaðan skiptir ekki lengur jafn miklu máli um hvort fólk haldi vinnunni eða ekki, starfsöryggi er ekki lengur gefið. Starfsmaðurinn setur sínar þarfir fram fyrir annarra og ef einhver bregst trausti hans þá fer starfsmaðurinn að vinna sem minnst, sýna mótþróa, þykjast vera veikur o.s.frv. Gömlu hollustutengslin sem áður voru eru nú horfin og því er auðveldara að traust glatist á milli atvinnurekandans og starfsmannsins við breytingu. Óvisst efnahagsástand skapar einnig mikla tortryggni meðal almennings. Tiltrú á ríkis- og fjárhagsstofnanir hefur minnkað mjög mikið. Atvinnurekendum og stofnunum sem ætti að vera hægt að treysta er ekki lengur treyst til að standa vörð um hagsmuni starfsmanna og almennings og því eru líkurnar á slæmum viðbrögðum við breytingum meiri (Holbeche, 2006).

Kreitner (2004) skiptir viðbrögðum við breytingu upp í stig. Ef aðila líkar vel við breytingu þá byrjar hann oft með óraunhæfar væntingar sem þróast út í vonbrigði þegar raunveruleikinn skellur á. Það reynir á fólk að ná sér af því áfalli og gefa breytingunni tækifæri en ef það tekst þá tekur við jákvæð uppbygging. Ef aðila líkar illa við breytingu þá er fyrsta stigið yfirleitt óöryggi vegna þess að starfsmanni finnst breytingin yfirþyrmandi og vantar oft meiri upplýsingar. Næsta stig er oft vantrú á að breytingarnar muni eiga sér stað í raun og veru og starfsmenn reyna að gera grín að þeim til að útiloka þær. Þriðja stigið kallar á viðbrögð eins og sjálfsefjun þar sem óöryggi vegna starfsins spilar inn í. Eftir þriðja stigið á sér oft stað hvetjandi viðtal frá yfirmanninum um að taka þátt í breytingunni og vera hluti af hópnum, þessi hvetjandi skilaboð ættu að hjálpa aðilanum yfir á fjórða stigið. Á fjórða stiginu tekur aðilinn ákvörðun um að hætta að gagnrýna og aðstoða frekar við breytinguna. Þegar fimmta stiginu er náð þá er aðilinn orðinn jákvæðari og vinnuandinn betri. Þegar aðilinn hefur náð þessu lokastigi, sem getur tekið marga mánuði, þá er hann farinn að sjá að þessi nýja breyting er rétta leiðin inn í framtíðina. Kreitner (2004) tekur einnig fram að það sé hlutverk stjórnenda að takast á við þessi ólíku viðbragðsstig breytinga, þá helst með því að hlusta, setja markmið, hvetja og vera jákvæð fyrirmynd. Ef stjórnanda tekst að koma starfsfólkinu í gegnum þessi viðbragðsstig breytingar þá ætti niðurstaðan að verða jákvæð.

Stjórnandinn þarf að gæta að tilfinningaþörfum starfsfólksins þegar kemur að breytingu og reyna að koma á fyrri virkni hópsins. Það er hægt ef stjórnandi nær að aðlagast því ástandi sem fyrirtækið er í og með því að raska sem minnst ró starfsmannanna. Stjórnandi getur veitt starfsfólki stuðning, leyft því að ræða áhyggjur sínar og hughreyst það í gegnum breytingaferlið (Holbeche, 2006).

## **2.7 Árangur og afleiðingar breytingar**

Þó að fyrirtæki fari í að breyta er ekki þar með sagt að útkoman verði jákvæð og raunin virðist vera sú að breytingar gangi yfirleitt ekki eins vel upp og vonast var til (Herold og Fedor, 2008). Það getur verið að yfirtaka hafi gengið illa vegna þess að fólk vann ekki vel saman, endurskipulag hafi tekið of langan tíma, niðurskurður dugði ekki til að halda kostnaðinum niðri, ný kerfi skiluðu ekki tilætluðum endurbótum o.s.frv. (Holbeche, 2006; Arney Einarsdóttir, 2010). Einnig getur það gerst ef breyting er algerlega ófyrirsjáanleg og ef starfsfólkið sér ekki tilganginn með breytingunni að það hægir á starfsemi þannig að breytingin skili ekki árangri (Holbeche, 2006).

Í þeim fáu tilvikum þar sem árangur er talinn hafa nást þá er árangurinn bundinn við fjárhagsstöðu fyrirtækis og þá er ekkert endilega horft á aðra þætti né heldur afleiðingar sem fylgdu breytingunni. Þá er það mismunandi eftir hagsmunaaðilum hversu árangursrík breyting telst vera. Það er ekki nægilegt að horfa bara til styttri tíma og þá á fjárhagsafkomuna með því að fara í skammtímasparnaðaraðgerðir heldur virðist það skila sér til lengri tíma að fara ekki auðveldu leiðina og fara frekar í endur- og nýsköpun (Holbeche, 2006).

Herold og Fedor (2008) og Holbeche (2006) halda því þó fram að stjórnandinn geti haft veruleg áhrif á útkomu breytinga og að það sé hægt að stýra breytingu þannig að hún skili árangri. Að viðvarandi árangri sé hægt að ná með því að velja þá stefnu sem sé rétt og hentar fyrir fyrirtækið miðað við aðstæður og innri og ytri áhrif. Einnig að fyrirtækið hafi starfsfólk með getuna, viljann, stund og stað til að skila því sem þarf.

Breyting getur skilað misalvarlegum afleiðingum fyrir fyrirtæki. Þegar það er niðursveifla í efnahag landsins eða ef ársreikningur er neikvæður þá er líklegt að fyrirtæki fari í sparnaðarbreytingu. Í sparnaðaraðgerðum er algengt að fyrirtæki lækki launakostnað með því að fara í hópuppsögn eða tilfærslur á stöðugildum. Við slíka aðgerð hafa stjórnendur fyrirtækja komist að þeirri niðurstöðu að þeir geti misst eitthvað af mannauðinum eða hagnýtt hann betur. Afleiðing slíkrar aðgerðar getur verið að það taki fyrirtæki of langan tíma til að ná sér á strik. Það verða færri starfsmenn eftir sem

gæti kallað á kostnaðarsama yfirvinnu. Vinnuálagið getur skapað þungar tilfinningar á meðal þeirra sem sitja eftir og þá helst óánægju og vanlíðan sem og minni vilja til að standa sig. Sálfraðilegi samningurinn gæti talist brotinn af starfsfólki. Hæfasta starfsfólkið gæti fundið fyrir mesta álaginu og því fengið leiða og sagt upp og því gæti fyrirtækið setið uppi með lakari starfsmenn. Starfsfólkið gæti upplifað svokallað eftirlifendaheilkenni (e. survivor syndrome) þar sem samviskubít myndast hjá þeim sem eftir sitja yfir að hafa ekki misst vinnuna þegar hópuppsögn átti sér stað. Svo má ekki gleyma þeim þekkingarauð sem fyrirtæki tapar við það að fara í uppsagnir þar sem allar þær nauðsynlegu auðlindir til vaxtar eru teknar burt og geta fyrirtækis til að lifa af minnkar til muna. Þekking sem hefði verið hægt að nýta á uppbyggilegan hátt til framtíðartekna hefur minnkað eða horfið. Þrátt fyrir að fyrirtæki spari launakostnað með slíkri aðgerð þá eiga þau oft í erfiðleikum eftir sparnaðinn þegar þau ætla aftur í skilvirkt eða betrubætt vinnufyrirkomulag (Brynja S. Blomsterberg, 1994; Holbeche, 2006).

Afleiðingar og áhrif breytinganna innan fyrirtækisins fer jafnvel að gæta viðskiptavinafegin. Viðskiptavinahollusta er ekki gefin og það gæti verið að viðskiptavininum líki ekki við vissar aðgerðir eins og samruna, hópuppsagnir eða annað sem hefur meiri áhrif á þá en þeir myndu vilja. Viðskiptavinurinn gæti þá farið yfir til samkeppnisaðilans (Holbeche, 2006).

### 3 Íslenskur vinnumarkaður

Vinnumarkaður er almennt skilgreindur sem vettvangur þar sem atvinnurekendur og launþegar eigast við. Vinnumarkaður skiptist í almennan og opinberan markað. Á þeim almenna eru fyrirtæki í eigu einkaaðila og hlutafélaga á meðan á þeim opinbera eru fyrirtæki og stofnanir í eigu ríkis og sveitarfélaga. Lög um vinnurétt og kjarasamninga setja vinnumarkaðnum skorður þar sem þar er kveðið á um lágmarksréttindi og skyldur fyrir ákveðin starfssvið. Vinnuframlag launþegans er það sem atvinnurekendur þurfa til að fyrirtækin séu starfhæf og á vinnumarkaði er þetta framlag það sem samið er um (Þjóðskrá Íslands, e.d.-a; Sigríður Logadóttir, 2003).

Velferðarráðuneytið hefur það hlutverk að hafa eftirlit með vinnumarkaðnum á Íslandi síðan 1. janúar 2011. Eitt af verkefnum ráðuneytisins er að fylgjast með réttindum og skyldum á vinnumarkaði, eins og hópuppsögnum. Það eru síðan undirstofnanir ráðuneytisins sem framkvæma og sjá um vissa málaflokka, það er Vinnueftirlit ríkisins og Vinnuálastofnun (Velferðarráðuneytið, e.d.).

Stéttarfélög eru til staðar til að gæta hagsmuna launþega á vinnumarkaðnum. Þar getur launþegi leitað til fulltrúa varðandi ýmislegt eins og lögfræðilega ráðgjöf, samningagerð, fræðslu o.fl. Öllum launþegum er skylt að greiða visst gjald til stéttarfélaga en til að gerast aðili og fá þar með aukin réttindi þarf launþegi að sækja um aðild að því. Stéttarfélagið sjálft setur nánari reglur um aðild en oftast er það opið öllum hlutaðeigandi atvinnugreinum á félagssvæði þess. Helstu stéttarfélögin á Íslandi eru VR, ASÍ, BHM, Efling, BSRB o.fl. Alþýðusamband Íslands (ASÍ) er þó stærsta launþegasamband Íslands og hefur það hlutverk að vera leiðandi í stéttarbaráttu og félagsstarfsemi launþega (Sigríður Logadóttir, 2003; Þjóðskrá Íslands, e.d.-b).

Staða launþega er að öllu jöfnu ekki jafn sterk og staða atvinnurekenda þar sem valdið liggur að mestu leyti hjá þeim. Stéttarfélögin eiga að koma í veg fyrir að atvinnurekandi geti misnotað stöðu sína og með kjarasamningum geta stéttarfélög samið um kaup og kjör félagsmanna (Sigríður Logadóttir, 2003; Þjóðskrá Íslands, e.d.-b). Holbech (2006) telur að breytingar hafi átt sér stað á slíkum félögum seinasta áratug og að vinnustaðir séu ekki undir sama eftirliti og áður og valdið hafi smátt og smátt færst yfir til launþegans. Að baráttan verði með tímanum frekar einstaklingsmiðuð milli þeirra sem hafa fjármagnið og þeirra sem hafa þekkingarauðinn frekar en við stéttarfélögin.

### 3.1 Efnahagshrun á Íslandi

Seinasti áratugur á Íslandi hefur einkennst af miklum efnahagssveiflum, þar sem markaðurinn fór á milli samdráttar og hagvaxtar á árunum 2000 til 2007. Þegar líða tók á árið 2008 fór að gæta vaxandi erfiðleika í viðskiptaumhverfinu sem endaði með efnahagshruni haustið 2008 (Þorkell Sigurlaugsson, 2009; Arney Einarasdóttir, 2010).

Hrunið má rekja að miklu leyti til einkavæðingar bankanna árið 2003 og næstu ára á eftir þar sem áhættusæknir stjórnendur leiddu mikla útrás og þenslu hjá fyrirtækjum sem endaði í október 2008 með gjaldþroti þriggja stærstu bankanna (Glitnir banki hf., Landsbanki Íslands hf. og Kaupþing hf.). Sá atburður skapaði mikil efnahagsvandamál eins og greiðslumiðlun við önnur lönd og lokun á flest millilandaviðskipti. Í kjölfarið féll gengi krónunnar gríðarlega, í desember 2008 var hún rúmlega 42% lægri en í janúar sama ár. Gengislækkun skilaði sér í kostnaðarhækkunum sem leiddu til aukinnar verðbólgu. Í kjölfar banka- og gjaldeyriskreppunnar hafði verðbólgan náð 18% í lok ársins 2008. Samdráttarskeið hófst á íslenskum markaði í flestum, ef ekki öllum, atvinnugreinum þar sem óvissa var ríkjandi, þungt eftirlit var einkennandi, endurskoðun á regluverki átti sér stað og líttill sem enginn fjármálastöðugleiki (Seðlabanki Íslands, 2009; Þorkell Sigurlaugsson, 2009; Arney Einarasdóttir, 2010).

Íslensk stjórnvöld fengu aðstoð frá öðrum löndum í formi viðbótarlána og frá Alþjóðagjaldeyrissjóðnum (AGS) þar sem samkomulag varð um að veita fyrirgreiðslu til tveggja ára. Settar voru af stað ýmsar aðgerðir til að koma á efnahagslegum stöðugleika í hagkerfinu, leitast var eftir að ná stöðugum gjaldeyrismarkaði, aðhaldi í ríkisfjármálum frá 2010 og endurreisn bankakerfisins. Ísland fór af stað í endurreisn atvinnulífsins og uppbyggingu íslensks samfélags. Það sem gerir ástandið alvarlegra og langvinnara er að á sama tíma á sér stað fjármálakreppa og efnahagssamdráttur um allan heim. Breytingarnar og áhrifin af efnahagshruninu eru svo víðtækar og miklar að þó að fjögur ár séu liðin þá er þetta endurreisnarstarf stjórnvalda enn í gangi og íslenska þjóðin enn að jafna sig þar sem ekki hefur náðst viðunandi stöðugur hagvöxtur í hagkerfi Íslands. Vissum grundvallarmarkmiðum hefur verið náð eins og stöðugra gengi krónunnar, verðbólguhjóðnun og traustari stöðu ríkisfjármála. Það má því gera ráð fyrir að batinn verði hægur fyrir íslenskt hagkerfi (Seðlabanki Íslands, 2009; Þorkell Sigurlaugsson, 2009; Arney Einarasdóttir, 2010; Seðlabanki Íslands, 2010 og 2011).

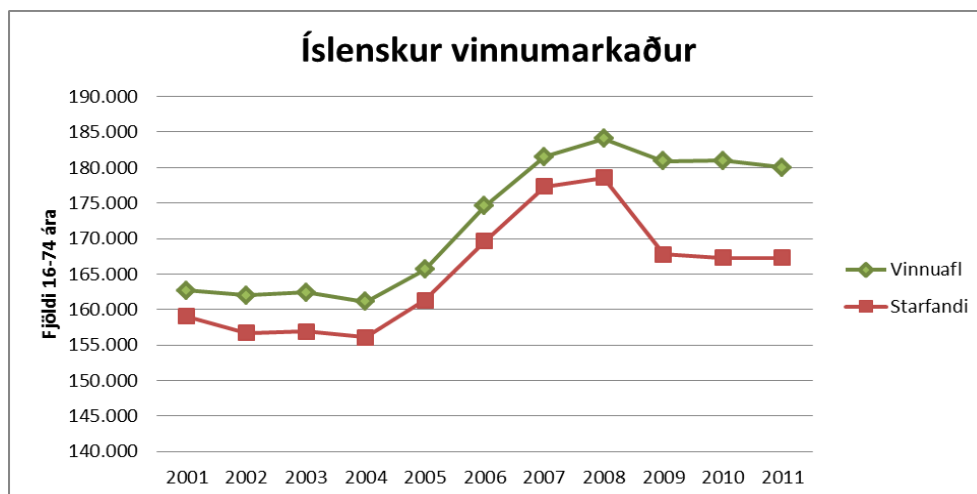
Íslenskur vinnumarkaður hafði haldist tiltölulega stöðugur í nokkur ár fyrir árið 2008 en þó var hægt að greina neikvæða þróun rétt fyrir hrunið. Við efnahagshrunið fóru málin

að versna til muna og viðbrögð fyrirtækja voru snörp. Áhrif hrunsins voru og eru víðtæk á íslenskum vinnumarkaði og má helst nefna þær uppsagnir sem áttu sér stað og leiddu til mikils atvinnuleysis (Seðlabanki Íslands, 2009; Arney Einarsdóttir, 2010). Í könnun Arneyjar Einarsdóttur (2010) á 138 íslenskum fyrirtækjum kom fram að meirihluti fyrirtækjanna (80%) hafði beitt mannauðstengdri samdráttaraðgerð innan við átta mánuðum eftir hrún. Af þessum fyrirtækjum þá höfðu um 18% þeirra beitt hópuppsögn en flest höfðu þó sett yfirvinnubann og stöðvað ráðningar.

### 3.2 Tölfræðileg gögn íslensks vinnumarkaðar

Hagstofa Íslands hóf árið 1991 að afla almennra gagna um vinnumarkað Íslands í formi vinnumarkaðsrannsóknar. Notast var við alþjóðlegar skilgreiningar og fyrirmyndir. Þessi gagnaöflun varð síðar nauðsynleg til að uppfylla þær skuldbindingar sem þurfti við samninginn um Evrópska efnahagssvæðið. Slík vinnumarkaðsrannsókn hefur síðan 2003 verið framkvæmd samfelld og síðan slíkar rannsóknir hófust þá hefur vinnumarkaður Íslands breyst töluvert. Vissir þættir hafa haft áhrif á breytinguna til að mynda aukning í mannfjölda þar sem Íslendingar voru í byrjun ársins 1991 um 255.866 talsins en í byrjun ársins 2012 voru Íslendingar um 319.575. Einnig mætti benda á áhrif efnahagshrunsins 2008 þar sem tölfræðileg gögn sýna glögg áhrifin og gröfin hér að neðan ættu að gefa skýrari mynd af því sem gerðist (Lárus Blöndal og Ólafur M. Sigurðsson, 2011; Hagstofa Íslands, e.d.).

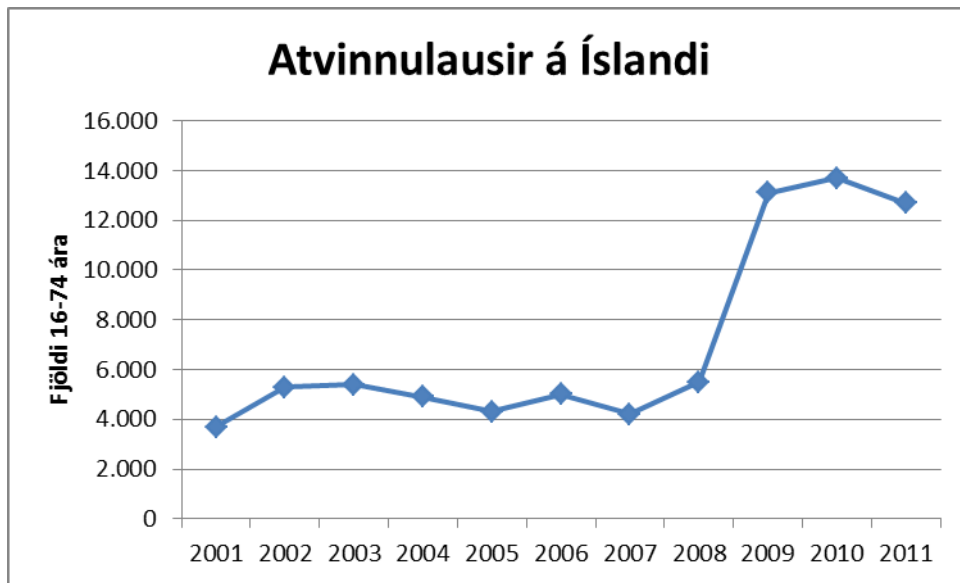
Vinnuafli á Íslandi er skilgreint af Hagstofu Íslands sem þeir einstaklingar sem eru bæði starfandi og atvinnulausir á aldrinum 16-74 ára. Mynd 4 hér að neðan sýnir mismun á vinnuafli og starfandi einstaklingum síðustu tíu ár.



Mynd 4 Vinnuafli á Íslandi tímabilið 2001-11 (Hagstofa Íslands, e.d.)

Vinnuafli náði hámarki árið 2008 með 184.100 einstaklingum á vinnumarkaðnum og á sama tíma var hámarksfjöldi starfandi náð með 178.600 einstaklingum. Eftir hrunið 2008 og til 2010 þá fækkar starfandi einstaklingum um 11.300. Þótt vinnuafli hafi minnkað um 4.100 á þessum árum 2008-11 þá útskýrir það ekki þennan gríðarlega mun (Hagstofa Íslands, e.d.).

Af vinnuaflinu er viss hluti sem telst vera atvinnulaus. Eins og sjá má á mynd 5 þá var atvinnuleysi nokkuð stöðugt fyrir hrun en eftir 2008 jókst atvinnuleysi til muna og náði hámarki 2010 þar sem 13.700 voru atvinnulausir af vinnuaflinu.



**Mynd 5** Atvinnuleysi á Íslandi tímabilið 2001-11 (Hagstofa Íslands, e.d.)



## 4 Umhverfi hópuppsagnar

Í efnahagslegum niðursveiflum og á samdráttarskeiðum þá eru það algeng viðbrögð í fyrirtækjum að fara í samdráttaraðgerðir í þeirri von að bæta fjárhaginn og jafnvel til að sporna við gjaldþroti. Þegar fyrirtæki búa við góðæri og mikinn uppgang þá gerist það að þau byrja að hlaða utan á sig. Þegar slæm tíð hefst þá er algengt að í fyrirtækjum sé ekki búið að hugsa fram í tímann né undirbúa nokkuð með viðeigandi aðgerðum eins og að halda aftur af ráðningum eða spara í almennum rekstrarkostnaði. Í fyrirtækjum þarf því að fara að skera burt fituna og hagræða í rekstri og þá er algengt að leitað sé í lækkun launakostnaðar með uppsögnum og jafnvel hópuppsögn (Brynja S. Blomsterberg, 1994; Child, 2005; Þorkell Sigurlaugsson, 2009).

Hópuppsögn gerir fyrirtækjum kleift að segja upp stórum hópi starfsmanna í einu með því að leggja niður stöðugildi eða störf (Child, 2005). Fyrirtæki eru ekki bara tilneydd til að fara í samdráttaraðgerðir eins og hópuppsögn heldur geta þau líka valið að gera það. Fyrirtæki sem eru minni um sig bera oft meira úr bítum þar sem þau eru einfaldari og sveigjanlegri og það hentar vel í viðskiptaumhverfi nútímans (Arney Einarsdóttir, 2010). Hættan er að í fyrirtækjum sé of mörgum sagt upp í einu þannig að vandamál skapast við að finna nægilega margt hæft starfsfólk til að leysa verkefni. Þá eru fyrirtæki skorin inn að beini (Hall, Taylor o.fl., 2008). Á Íslandi er aðgerðinni hópuppsögn sett viss skilyrði í settum lögum.

### 4.1 Aðdragandi laga um hópuppsagnir

Samstarf á meðal þjóða hefur átt sér stað svo öldum skiptir og ýmsir sáttmálar og bandalög hafa myndast síðan Ísland varð sjálfstætt árið 1944. Það helsta sem stendur upp úr í alþjóðasamstarfssögu Íslands er eflaust aðild að Sameinuðu Þjóðunum 1946, Norður-Atlantshafsbandalaginu (NATO) 1949, Evrópuráðinu 1950, Fríverslunarsamtökum Evrópu (EFTA) 1970, Evrópska efnahagssvæðinu 1994 og Schengen-samstarfinu 2001 (Utanríkisráðuneytið, e.d.). Þessir sáttmálar og bandalög við aðildarríkin hafa mótað löggjöf á Íslandi gríðarlega og þá sérstaklega vegna samræmingar á sviði vinnumála.

Alþingi samþykkti lög um Evrópska efnahagssvæðið nr. 2/1993 sem gerir Ísland að aðila að Evrópska efnahagssvæðinu án þess að það sé aðili að Evrópusambandinu. Það þýðir að meginmál EES-samningsins skulu hafa lagagildi á Íslandi en þó heldur sérhvert EFTA-ríki sjálfstæði sínu til ákvarðanatöku. Svokallað fjórfrelsi gildir á Evrópska

efnahagssvæðinu sem býður upp á sameiginlegan vinnumarkað ásamt kröfu um aukna samvinnu á ýmsum sviðum (Forsætisráðuneyti, 2007). Samningurinn um EES öðlaðist síðan gildi 1. janúar 1994 og við það áttu sér stað miklar breytingar í íslensku lagakerfi. Það varð skylda Íslands að samræma löggjöf sína á vissum sviðum við aðildarríkin og þar á meðal varðandi vinnumarkaðinn og það var gert með setningu laga, reglugerðum og ýmsum stjórnvaldsfyrirmælum (Utanríkisráðuneytið, 2003).

Það var fyrst árið 1975 að vakin var athygli á máli hópuppsagna með tilskipun 75/129/EBE frá ráði Evrópubandalaganna um að samræma ætti lög um hópuppsagnir hjá aðildarríkjunum (Stjórnartíðindi EB, 1975). Frumvarp til laga um hópuppsagnir er síðan ekki lagt fram á Íslandi fyrr en 24. júní 1992 eftir aðra tilskipun 92/56/EBE. Í því frumvarpi eru ákvæðin úr tilskipuninni síðan 1975 gerð skýrari og viðbót kemur um tilkynningar- og samvinnuskyldu atvinnurekanda við fulltrúa launþega (Stjórnartíðindi EB, 1992). Eftir að frumvarpið hafði farið í gegn þá voru sett lög nr. 95/1992 um hópuppsagnir sem tóku gildi 1. janúar 1993 á Íslandi. Árið 1998 gaf Evrópusambandið út tilskipun 98/59/EB varðandi hópuppsagnir sem felldi fyrri tilskipanir um efnið úr gildi. Eftir aldamótin eru síðan lög um hópuppsagnir nr. 63/2000 samþykkt á Íslandi. Lög um hópuppsagnir hafa síðan árið 2000 staðið óbreytt (Vinnumálastofnun, e.d.-a).

## 4.2 Lög um hópuppsagnir

Lög nr. 63/2000 um hópuppsagnir tóku gildi 26. maí 2000 og innihalda gildissvið hópuppsagnar og þau meginskilyrði sem þarf að uppfylla. Lögin má skoða nánar í viðauka 2 sem fylgir þessari ritgerð.

Í fyrsta kafla laganna er sett fram það viðmið sem gildir fyrir hópuppsögn. Ástæðan fyrir hópuppsögninni skal ekki tengjast hverjum einstökum starfsmanni og skulu þær eiga sér stað á 30 daga tímabili þar sem fjöldi starfsmanna fer eftir stærð fyrirtækisins.

Það telst vera hópuppsögn ef fyrirtæki með:

0 til 20 starfsmenn	segir upp að minnsta kosti	5 starfsmönnum
20 til 100 starfsmenn	segir upp að minnsta kosti	10 starfsmönnum
100 til 300 starfsmenn	segir upp að minnsta kosti	10% starfsmanna
300 og fleiri starfsmenn	segir upp að minnsta kosti	30 starfsmönnum

Nokkrar undantekningar eru á því að fjöldi starfsmanna sé sagt upp án þess að lög um hópuppsagnir taki gildi og það er ef um tímabundna ráðningarsamninga er að ræða eða ef

áhöfn skips er sagt upp. Einnig er undanskilið þegar fyrirtæki þurfa að hætta störfum vegna dómsúrskurðar, til að mynda vegna gjaldþrots (Vinnumálastofnun, e.d.-a).

Í öðrum kafla laganna um hópuppsagnir er fjallað um upplýsingagjöf og samráð í kringum hópuppsagnir. Atvinnurekandi sem ætlar sér að fara í hópuppsögn er skylt að hafa samráð við trúnaðarmann stéttarfélags eða fulltrúa starfsmanna svo fljótt sem auðið er með það fyrir augum að ná samkomulagi. Lögin tilgreina að með samráði sé átt við að atvinnurekandi kynni og ræði málin með því að veita tilheyrandi upplýsingar varðandi hópuppsögnina, rökstyðji áformin og síðan sé fulltrúa starfsmanna gefið tækifæri á að koma sínum sjónarmiðum og tillögum á framfæri. Ákvörðunarvaldið er þó ávallt hjá atvinnurekanda og ekki er tiltekið í lögnum nákvæmur tímarammi fyrir samráð né heldur hvað teljist nægjanlegt samkomulag. Samráð á þó að minnsta kosti að skila því að leitað hafi verið annarra leiða til að forðast hópuppsagnir þannig að hópuppsögn sé seinasta úrræðið eða fækka uppsögnum og reyna að draga úr afleiðingunum með því að skipuleggja aðstoð eftir uppsagnirnar. Í lögnum eru kröfur um vissar upplýsingar sem atvinnurekandi skal láta fulltrúa fá og þá á skriflegu formi sem atvinnurekandi skal síðan senda svæðisvinnumiðluninni í því umdæmi sem starfsemin er og er þá átt við viðkomandi þjónustuskrifstofu Vinnumálastofnunar (Vinnumálastofnun, e.d.-a).

Þriðji kafla laganna um hópuppsagnir kemur að tilkynningu til svæðisvinnumiðlunar. Formleg tilkynning skal vera skrifleg frá atvinnurekanda og innihalda helstu upplýsingar um yfirvofandi uppsagnir. Eftir að formleg tilkynning hefur borist þá getur trúnaðarmaður eða fulltrúi komið á framfæri athugasemdum starfsmannanna til Vinnumálastofnunar. Hópuppsögnin tekur gildi 30 dögum eftir að tilkynning frá atvinnurekanda berst til svæðisvinnumiðlunarinnar. Í lögnum er talað um vissan frest, sem er sá tími sem líður frá tilkynningu og til framkvæmdar hópuppsagnar, og að svæðisvinnumiðlunin skuli nýta þennan frest til að leita lausna á þeim vanda sem hópuppsögnin kunni að valda (Vinnumálastofnun, e.d.-a).

Fjórði kafla fjallar um önnur atriði eins og að uppsagnarfresturinn breytist ekki við hópuppsögn og helst eins samkvæmt lögum, kjarasamningum eða ráðningarsamningum starfsmannsins. Aðilar í samráðinu skulu gæta trúnaðar varðandi upplýsingar sem skyldugt er að gefa samkvæmt ákvæðum laganna. Ef atvinnurekandi fer ekki eftir þessum lögum, hvort sem það er af gáleysi eða af ásettu ráði, þá er hann skaðabótaskyldur samkvæmt almennum reglum og getur það varðað sektum sem renna í ríkissjóð (Vinnumálastofnun, e.d.-a).

### 4.3 Vinnumálastofnun

Vinnumálastofnun heyrir undir velferðarráðherra og hefur umsjón með vinnumiðlun landsins samkvæmt lögum. Vinnumálastofnun leysir verkefni og býður upp á almenna þjónustu í gegnum átta þjónustuskrifstofur og þrjú smærri útibú um land allt. Hluti af þeirri vinnumiðlun sem hún býður upp á er aðstoð sem einstaklingar gætu þurft til að komast á vinnumarkaðinn og til að stuðla að jafnvægi milli framboðs og eftirspurnar vinnuafis í samvinnu við aðra þjónustuaðila. Einnig sér stofnunin um daglega afgreiðslu Atvinnuleysistryggingasjóðs (Vinnumálastofnun, e.d.-b).

Eitt af verkefnum Vinnumálastofnunar er að taka við tilkynningum um hópuppsagnir. Stofnunin fær formlega vitneskju um hópuppsögn hjá fyrirtæki þegar tilkynning berst frá atvinnurekanda ásamt afriti af þeim upplýsingum sem fulltrúi starfsmanna fær. Með tilkynningu um hópuppsögn fer Vinnumálastofnun fram á að atvinnurekandi fylli út eitt eyðublað. Á þessu eyðublaði skulu koma fram grunnupplýsingar eins og nafn fyrirtækis, fjöldi uppsagna, gildistaka, starfsmannafjöldi fyrirtækis, ástæður uppsagna (fjórir valmöguleikar í boði þar: Rekstrarerfiðleikar-Endurskipulagning-Hráefnisskortur-Annað hvað?), útskýring á framkvæmd samráðs og að lokum er boðið upp á að setja fram aðrar upplýsingar sem gætu skipt máli um fyrirhugaðar uppsagnir (Vinnumálastofnun, e.d.-c). Viðkomandi þjónustuskrifstofa Vinnumálastofnunar fer yfir eyðublaðið, hvort því beri saman við lögin og hvort leiðréttinga sé þörf, og ef allt stenst er dagstimplunin gild (Vinnumálastofnun, e.d.-d). Í flestum tilvikum, samkvæmt stofnuninni, þá berst tilkynning um hópuppsögn á síðasta degi mánaðar. Vinnumálastofnun birtir síðan á heimasíðu sinni annan virka dag hvers mánaðar kl. 12 samantekt um fjölda þeirra hópuppsagna sem hafa borist mánuðinn á undan. Einnig kemur fram í þeirri skýrslu nánari skilgreining á atvinnugrein, fjölda starfsmanna sem sagt er upp, heildarfjöldi starfsmanna í viðkomandi fyrirtæki, hvaða landshluta fyrirtækið tilheyrir og hvenær uppsagnirnar taka gildi (Vinnumálastofnun, e.d.-e).

Frá gildri dagstimplun þá hefst 30 daga frestur þar sem Vinnumálastofnun getur leitað lausna og gert ráðstafanir vegna þeirra félagslegu áhrifa sem fyrirhuguð hópuppsögn gæti haft. Lausnir á vegum Vinnumálastofnunar eru ýmsar og útfærðar vegna hvers máls fyrir sig samkvæmt heimasíðu stofnunarinnar. Stofnunin tekur dæmi um samstarf við viðkomandi sveitarstjórn og að verkefnum sé komið af stað til atvinnuuppbyggingar og atvinnuþróunar. Einnig getur stofnunin boðið upp á fund með þeim starfsmönnum sem sagt var upp og kynnt fyrir þeim þau námskeið, þá þjónustu og þau úrræði sem eru í boði

af hálfu stofnunarinnar, jafnvel bent á laus störf (Vinnumálastofnun, e.d.-d). Afskipti Vinnumálastofnunar eða starfsfólks hennar öllu heldur eru síðan misjöfn í hverju hópuppsagnarmáli fyrir sig. Það er að mestu leyti undir málsaðilum komið að leita eftir aðstoð þegar samráð eiga sér stað samkvæmt stofnuninni (Vinnumálastofnun, e.d.-f).

Vinnumálastofnun setur fram á heimasíðu sinni tilgang laganna um hópuppsagnir. Stofnunin telur tilganginn tvíþættan. Annars vegar er ætlunin að forða frá hópuppsögn eða fækka þeim sem sagt er upp með því að skylda samskipti við fulltrúa eða trúnaðarmann áður en endanleg ákvörðun er tekin. Hins vegar er ætlunin að opinber vinnumiðlun fái tækifæri til að koma tímanlega að málinu svo hægt sé að koma af stað aðgerðum til að leysa þau vandamál sem gætu skapast við fyrirhugaða hópuppsögn (Vinnumálastofnun, e.d.-e).

#### **4.4 Tölfræðileg gögn um hópuppsagnir**

Vinnumálastofnun býður einungis upp á tölfræðileg gögn varðandi hópuppsagnir frá árinu 2008 til 2011 á heimasíðu sinni (Vinnumálastofnun, e.d.-g). Í heildina hafa stofnuninni borist, á þessum árum, tilkynningar um hópuppsagnir á 8.357 einstaklingum (Vinnumálastofnun, e.d.-h).

Árið 2008 bárust 103 tilkynningar til Vinnumálastofnunar um að 5.074 yrði sagt upp með hópuppsögn, langmestur meirihluti var staðsettur á höfuðborgarsvæðinu eða 83%. Uppsagnirnar féllu mjög misjafnt á atvinnugreinar en mest á mannvirkjagerð (41%) og þar á eftir á verslun (15%). Fjármálastarfsemi fylgdi fljótt á eftir með 14% (Vinnumálastofnun, 2009a og e.d.-h).

Árið 2009 bárust Vinnumálastofnun 54 tilkynningar þar sem 1.789 einstaklingum var sagt upp með hópuppsögn. Eins og árið áður var mestur fjöldi staðsettur á höfuðborgarsvæðinu eða um 84% og á sviði mannvirkjagerðar (42%) en hækkun átti sér stað á sviði fjármálastarfsemi og fór upp í 18% af þeim sem sagt var upp (Vinnumálastofnun, 2009b og e.d.-h).

Árið 2010 höfðu 29 tilkynningar um hópuppsagnir borist Vinnumálastofnun þar sem 742 einstaklingum hafði verið sagt upp. Langflestir voru á sviði byggingaiðnaðar, eða um 54%, en næsti meirihluti var á sviði fiskvinnslu eða um 13%. Breyting var á hvar flestar uppsagnirnar voru og dreifðust þær aðeins meira á landshlutana því einungis 61% áttu sér stað á höfuðborgarsvæðinu en annars um 20% á Vestfjörðum og 15% á Suðurlandi (Vinnumálastofnun, 2011 og e.d.-h).

Árið 2011 voru tilkynningar um hópuppsagnir 23 og samtals 752 einstaklingar. Eins og árin áður þá var meirihluti í mannvirkjagerð (33%) en þó dreifðist hlutfallið á fleiri greinar og næst á eftir kom upplýsingastarfsemi með 14%, fjármálastarfsemi með 13% og fræðslustarfsemi með 12%. Flestar hópuppsagnir áttu sér stað á höfuðborgarsvæðinu eða um 69% (Vinnumálastofnun, 2012 og e.d.-h).

Það er misjafnt eftir fyrirtækjum hversu langt líður frá tilkynningu hópuppsagnar og þar til hún er framkvæmd. Stundum ákveða atvinnurekendur ákveðna dagsetningu sem er á næsta ári eða það dregst að framkvæma uppsögnina. Það kemur því fram misræmi á hvaða ári flestar tilkynningar berast og hvenær flestir missa vinnuna. Árið 2008 berast flestar tilkynningar til Vinnumálastofnunar, en þó er það á árinu 2009 sem flestir missa vinnuna í kjölfar hópuppsagnar eða um 4.246 einstaklingar (Vinnumálastofnun, 2012 og e.d.-h).

#### **4.5 Almennt um uppsögn**

Atvinnurekandi getur haft tiltölulega frjálssar hendur um hverja hann velur til starfa hjá sér svo lengi sem hann gætir jafnréttislaganna og að kjarasamningar eða lög taki ekki annað fram. Að loknu vali á verðandi starfsmanni þá er gerður ráðningarsamningur þar sem kveðið er á um réttindi og skyldur atvinnurekandans og launþegans og samið er um vinnuframlag og laun. Ráðningarsamningurinn getur verið tímabundinn, um ákveðið verkefni eða endað sjálfkrafa með dauða annars hvors aðilans, en venjulega eru ráðningarsamningar ótímabundnir (Sigríður Logadóttir, 2003; Beardwell og Claydon, 2010).

Ef ráðningarsamningur er ótímabundinn þá stendur hann þar til annar hvor aðilinn segir honum upp. Hvort sem það er einstaklings- eða hópuppsögn þá gildir það sama um framkvæmdina á uppsögn. Uppsögn skal vera skrifleg með kvittun upp á móttöku. Það er síðan misjafnt hvernig starfsmanni er tilkynnt um uppsögnina og það er undir atvinnurekanda komið að velja réttu samskiptaleiðina. Starfsmaður á þó rétt á viðtali innan fjögurra sólarhringa frá tilkynningu um uppsögn þar sem hann getur leitað frekari útskýringa á ástæðu uppsagnar. Ef einstaklingur neitar móttöku á uppsagnarbréfi þá skal senda það í ábyrgðarpósti, með símskeyti eða láta bera það heim til aðilans með boðbera (Sigríður Logadóttir, 2003; Samtök atvinnulífsins, 2008; Beardwell og Claydon, 2010; ASÍ, e.d.).

Frá því að tilkynning berst um uppsögn og áður en ráðningarsamningum er rift þá þarf að uppfylla skilyrði um uppsagnarfrest sem miðast við næstu mánaðarmót á eftir

tilkynningu. Á því tímabili fara aðilar áfram eftir ákvæðum ráðningarsamningsins en þó getur atvinnurekandi farið fram á að starfsmaður hætti samstundis vinnu en hann þarf samt sem áður að greiða honum laun út uppsagnarfrestinn. Uppsagnarfresturinn getur verið mislangur eftir samningum en löggin tilgreina lágmarksuppsagnarfrest nema ef til vanefnda kemur og má þá rifta samningnum samstundis. Lágmarksfresturinn samkvæmt lögum er að eftir samfellt starf hjá sama atvinnurekandanum í eitt ár sé það einn mánuður, eftir þrjú ár séu það tveir mánuðir og eftir fimm ár séu það þrír mánuðir. En almennt og algengast á Íslandi er að kjarasamningur sé til staðar sem tilgreinir að uppsagnarfresturinn sé þrír mánuðir (Sigríður Logadóttir, 2003; Beardwell og Claydon, 2010; ASÍ, e.d.).

Atvinnurekandi hefur rétt til að segja upp hverjum þeim sem starfa hjá honum með nokkrum undantekningum. Starfsmaður sem er í fæðingar- og foreldraorlofi er undanskilinn ásamt starfsmanni sem ber fjölskylduábyrgð þar sem að tengdur aðili krefst umönnunar eða forsjár hans. Sérreglur gilda um opinbera starfsmenn þar sem tiltekna ástæður þurfa að vera til staðar eins og ölvun, óstundvísi o.fl. og einnig er regla um að áminning sé gefin áður en til uppsagnar kemur (Sigríður Logadóttir, 2003).

Það eru til nokkrar almennt samþykktar ástæður fyrir uppsögn. Ástæður eins og lélegt framferði, offramboð á vinnuafli, hæfni til starfs takmörkuð eða ekki lengur til staðar og endurskipulagning eru ástæður sem teljast oft sanngjarnar til uppsagnar. Ósanngjarnar ástæður geta verið margvíslegar en þó helst ef valið byggir á kyni eða litarhætti einstaklings frekar en menntun og hæfni. Aðilar geta leitað réttar síns hjá dómstólum þar sem þeir geta sótt um skaðabætur en yfirleitt er það ekki þannig að atvinnurekandi sé skyldaður til að halda starfsmanni áfram í sömu stöðu eða að starfsmaður þurfi að starfa áfram fyrir vissan atvinnurekanda (Beardwell og Claydon, 2010).

Atvinnurekandi hefur frjálssar hendur um val á framkvæmdaraðferð þegar tilkynna á starfsmanni um uppsögn. Samtök atvinnulífsins leggja þó til vissar viðmiðunarlínur til að minnka neikvæð áhrif uppsagnar á starfsfólk, fyrirtækið og starfsmanninn sjálfan. Samtökin mæla með því að atvinnurekandi tilkynni starfsmanni um uppsögn persónulega og í einrúmi, nema starfsmaður kjósi að hafa trúnaðarmann með sér. Einnig að atvinnurekandi sýni starfsmanni virðingu og kurteisi í þessum erfiðu aðstæðum þar sem þetta gæti haft veruleg áhrif á líf hans og sjálfsmynd (Samtök atvinnulífsins, 2008).

## 5 Rannsóknin

Í þessum hluta verður gerð grein fyrir þeirri aðferðafræði sem notast var við í rannsókninni. Fjallað er um þær rannsóknarspurningar sem settar voru fram, aðferð rannsóknar, val á þátttakendum, gagnaöflun og úrvinnslu rannsóknar.

### 5.1 Markmið og rannsóknarspurningar

Rannsakandi ákvað haustið 2011 að efni ritgerðarinnar myndi snúa að hópuppsögnum og síðan þá hafa rannsóknarspurningarnar orðið til við vinnslu rannsóknarinnar. Með því að skoða fyrirbyggjandi heimildir um efnið, taka viðtölin og eftir ábendingum frá leiðbeinanda þá urðu þær eftirfarandi:

- 1. Hver er aðdragandi, tilgangur og virkni laga um hópuppsagnir?*
- 2. Hvert er ferli hópuppsagnar?*
- 3. Hver er upplifun stjórnenda af hópuppsögn?*

Markmiðið með rannsókninni er að fá betri skilning á hvað hópuppsögn felur í sér fyrir stjórnendur. Hver lagaumgjörðin og tilgangurinn sé með lögnum, hverju stjórnandi megi búast við þegar fyrirtækið sem hann starfar hjá ákveður að fara í hópuppsögn og hvaða lærdóm sé hægt að draga af reynslu og viðhorfi annarra stjórnenda sem gengið hafa í gegnum svipaðar aðstæður.

Fyrsta spurningin snýr að ytra umhverfinu þar sem leitað er eftir sjónarmiði aðila sem starfa fyrir opinbera stofnun og félag launþega. Með spurningunni er ætlunin að skoða hver lagaumgjörðin sé, hvernig þessir ytri aðilar skilgreini lögin um hópuppsagnir og hver virkni laganna sé í reynd.

Önnur spurningin snýr að innra umhverfinu þar sem leitað er eftir skilningi frá reyndum framkvæmdaaðila á því hvernig fyrirtæki standi að hópuppsögn. Með spurningunni er ætlunin að komast að því hvernig ferlið sé mótað, alveg frá því að ákvörðun er tekin um að fara í hópuppsögn og fram að því þegar uppsagnarfrestinum lýkur. Til nánari greiningar var ferlinu skipt upp í þrjá meginflokka sem eru í tímaröð.

Meginflokkar rannsóknarspurningar númer tvö:

**Undirbúningsferli → Framkvæmdaferli → Framhaldsferli**



Þriðja spurningin snýr að stjórnandanum sem framkvæmdaaðila hópuppsagnar. Með spurningunni er ætlunin að komast að því hvað hópuppsögn felur í sér á huglægan hátt fyrir stjórnanda. Hvaða viðhorf stjórnendur hafi til hópuppsagna og hvaða reynslu þeir búi yfir sem aðrir stjórnendur geti dregið lærdóm af.

## 5.2 Aðferðafræðin

Í rannsókninni var beitt eigindlegri rannsóknaraðferð. Ástæðan fyrir því vali er sú að verið var að kanna þá upplifun og álit fólks á vissu fyrirbæri við svipaðar aðstæður og eigindleg aðferð hefur reynst best til þess. Eigindlegar rannsóknir eru hannaðar til að segja rannsakanda hvernig (ferli) og hvers vegna (tilgangur) hlutir gerast eins og þeir gera. Rannsakandinn sjálfur er verkfærið sem aflar gagnanna og greinir. Markmiðið er að skilja og sjá veruleikann út frá sjónarhorni viðmælenda en ekki rannsakanda (Cooper og Schindler, 2008; Merriam, 2009).

Ferli eigindlegrar rannsóknar er byggt á aðleiðslu þar sem rannsakandi safnar gögnum til að byggja upp hugmyndir, tilgátur eða kenningar frekar en að prófa fyrirfram ákveðna kenningu. Eigindlegir rannsakendur stefna í átt að kenningu út frá athugunum og með innsæi sem þeir safna saman út rannsóknina. Upplýsingum er safnað saman og raðað inn í stærri þemu af rannsakanda og niðurstaða rannsóknar getur verið í formi þema, hugtaka, tilgátna og jafnvel kenninga um tiltekið sjónarmið vissrar framkvæmdar eða fyrirbæris (Merriam, 2009).

Afrakstur rannsakanda, eða niðurstaðan, er síðan lýsandi. Með lýsandi er átt við að afrakstrinum er lýst með orðum og myndum en ekki tölfræðilegum gögnum. Það eru því nákvæmar lýsingar af innihaldi í eigindlegum rannsóknum og gögn eru sett fram í formi tilvitnana frá þátttakendum, vettvangspunktum, skjölum og fleiru þess háttar. Það er notast við ummæli viðmælenda til að styrkja niðurstöðu rannsóknar. Þessi aðferð að nota tilvitnanir gerir rannsóknina meira lýsandi fyrir lesanda (Merriam, 2009).

Það er hægt að velja úr nokkrum eigindlegum rannsóknaraðferðum en sú sem er hvað mest notuð og talin skila árangri þegar kemur að stjórnunarrannsóknum er svokölluð tilviksrannsókn. Tilviksrannsókn felur það í sér að rannsaka eitt eða nokkur tilvik í smáatriðum til að móta skilning á því. Með tilviki er átt við afmarkað samhengi, fyrirtæki, atvik, feril o.fl. sem rýnt er í með rannsóknarspurningum sem rannsakandi setur fram. Rannsakandi taldi að tilviksrannsókn á nokkrum mismunandi tilvikum myndi bjóða upp á góða leið til að nálgast viðfangsefni ritgerðar og hjálpa rannsakanda við að móta kenningar (Blumberg, Cooper og Schindler, 2008).

Þegar tilviksrannsókn á sér stað þá geta rannsakendur valið úr nokkrum leiðum til gagnaöflunar. Algengasta gagnaöflunarleiðin er með viðtölum, þá annað hvort með einstaklings- eða fjöldaviðtölum. Fyrir þessa rannsókn taldi rannsakandi að hentugt væri að notast við einstaklingsviðtöl á hálfopnu formi. Með hálfopnu viðtali er átt við að viðfangsefnið er fyrirfram ákveðið og rannsakandi byrjar með ákveðnar spurningar en fylgir síðan hugsanaflæði viðmælenda með nánari spurningum. Hálfopin einstaklingsviðtöl gefa rannsakanda tækifæri að stjórna umræðunni án þess að það hamli skoðunum og álitum viðmælenda og með því er fengin dýrmæt innsýn á tilvikin (Blumber, Cooper og Schindler, 2008).

Öllum rannsóknum fylgja einhverjar takmarkanir og er tilviksrannsókn þar sem notast er við einstaklingsviðtöl ekki undanskilin. Gildi og áreiðanleiki slíkrar rannsóknar geta verið takmörkuð þar sem rannsakandinn byggir niðurstöðurnar á álitum nokkurra aðila. Niðurstöðurnar gefa vísbendingar um tiltekið félagslegt fyrirbæri og hvernig málum sé háttað í svipuðum aðstæðum á vissum tímamarki og því er ólíklegt að yrði rannsóknin endurtekin gæfi hún sömu niðurstöðu. Einnig geta viðmælendurnir verið hlutdrægir um viðfangsefnið og það getur leitt til skekkju á fyrirbærinu sem leiðir til ónákvæmra niðurstaðna. Það gerir því rannsakanda ómögulegt að alhæfa um niðurstöðurnar og geta niðurstöðurnar einungis verið settar fram sem kenningar eða líkön en ekki staðreyndir (Blumber, Cooper og Schindler, 2008).

### **5.3 Þátttakendur**

Val á þátttakendum réðst að mestu leyti af því hvaða sjónarmið væru mikilvæg til að geta svarað rannsóknarspurningunum á sem bestan hátt. Til að geta það ákvað rannsakandi að betra væri að skipta viðmælendum í tvo hópa.

Fyrri hópurinn samanstendur af viðmælendum sem gætu gefið svör við fyrstu rannsóknarspurningunni. Það er að segja aðilum úr ytra umhverfinu (opinberar stofnanir og félög launþega) sem hafa mikla reynslu á hópuppsögnum á annan hátt en að framkvæma uppsögnina. Seinni hópurinn samanstendur af viðmælendum sem gætu gefið svör við annarri og þriðju rannsóknarspurningunni. Það er að segja stjórnendum (jafnt mannauðsstjórum og sviðsstjórum) sem eru og hafa starfað hjá fyrirtæki sem hefur gengið í gegnum hópuppsagnir eftir efnahagshrunið 2008. Eftir að hóparnir voru ákveðnir fór rannsakandi í það að finna út hvaða stofnanir og fyrirtæki ættu best við hvorn hópinn.

Fyrir fyrri hópinn urðu Vinnumálastofnun og Alþýðusamband Íslands (ASÍ) fyrir valinu þar sem þessar stofnanir koma að hópuppsögnum frá tveimur ólíkum sjónarhornum. Vinnumálastofnun heyrir undir velferðarráðherra og kemur þar með sjónarmið stjórnvaldsins á hópuppsögnum. ASÍ eru stærstu hagsmunasamtök íslenskra launþega og ættu því að koma með sjónarmið launþeganna og félaga þeirra á hópuppsögnum. Rannsakandi leitaði upplýsinga innan stofnananna hvaða aðili hefði mestu reynsluna af hópuppsögnum og út frá því hafði rannsakandi samband við einn viðmælenda í hvorri stofnuninni, þannig að tveir viðmælendur eru í fyrri hópnum. Viðmælendunum var lofað trúnaði og verða því ekki nafngreindir.

Fyrir seinni hópinn valdi rannsakandi fimm fyrirtæki sem höfðu, samkvæmt fréttamiðlum, gengið í gegnum hópuppsagnir eftir hrunið 2008. Starfsemi fyrirtækjanna er ýmist á sviði fjármála, upplýsingatækni eða tækniþróunar. Fyrirtækin eru öll þekkt í íslensku viðskiptaumhverfi en þó misjöfn að stærð og með starfsmannafjölda á bilinu 50-1.200. Þau hafa öll gengið oftast en einu sinni í gegnum hópuppsögn en ástæðurnar fyrir uppsögnunum eru misjafnar en þó áttu flestar sér stað í kjölfar efnahagshrunsins 2008. Fyrirtækjunum var lofað trúnaði og verða því ekki nafngreind. Með því að leita upplýsinga innan fyrirtækjanna, hvaða aðilar myndu hafa reynslu og áhuga á að taka þátt, þá hafði rannsakandi samband við átta viðmælendur. Í þremur af fimm fyrirtækjunum náðist samband við bæði mannauðsstjóra og sviðsstjóra innan sama fyrirtækis eða sex viðmælendur. Í tveimur af fimm fyrirtækjunum náðist samband við mannauðsstjóra í einu og sviðsstjóra í öðru. Þannig í heildina er skiptingin á starfssviði jöfn, fjórir mannauðsstjórar og fjórir sviðsstjórar. Allir viðmælendur hafa reynslu af að vera stjórnendur sem tóku ákvarðanir varðandi hópuppsögn.

Í rannsókninni í heild urðu til tíu einstaklingsviðtöl og taldi rannsakandi það nægilegan fjölda sjónarmiða til að geta greint niðurstöður til að svara rannsóknarspurningunum þremur. Kynjaskiptingin var jöfn yfir heildina, fimm karlmenn og fimm konur tóku þátt í rannsókninni. En þó voru fleiri kvenkynspátttakendur í seinna úrtakinu, þ.e.a.s. stjórnendaúrtakinu. Rannsakandi fékk einungis jákvæð svör þegar haft var samband við aðila í báðum úrtökunum og einnig voru viðmælendur hjálpsamir í að finna tíma sem hentaði öllum. Mikill áhugi var fyrir efni ritgerðar og því völdu viðmælendur sjálfir að taka þátt án nokkurrar annarrar greiðslu nema þeirri að auka við skilning á hópuppsögn ef svo má segja.

## 5.4 Gagnaöflun og úrvinnsla

Gagnaöflun fór fram með einstaklingsviðtölum á tímabilinu 28. mars til 11. apríl vorið 2012. Rannsakandi hafði áður búið til viðtalsramma út frá þeim spurningum sem höfðu vaknað hjá rannsakanda við fræðilegan heimildalestur um hópuppsagnir.

Eftir að rannsakandi hafði ákveðið hvaða fyrirtæki og stofnanir væru á óskalistanum hófust samskiptin með því að hringt var á almenna skrifstofu fyrirtækjanna. Rannsakandi útskýrði fyrir þeim sem svaraði að rannsakandi væri nemandi frá Háskóla Íslands og væri að skrifa meistararitgerð um hópuppsagnir og óskaði eftir því að fá nánari upplýsingar um hvern væri best að hafa áframhaldandi samskipti við innan fyrirtækisins varðandi þetta rannsóknarefni. Í öllum skiptunum, nema einu, fékk rannsakandi tölvupóstfang aðila sem gæti gefið nánari upplýsingar um viðmælendur og í þetta eina skipti sem var frábrugðið var rannsakanda gefið beint símasamband við aðila sem samþykkti samstundis að gerast þátttakandi. Næsta skref rannsakanda var að senda tölvupóst þar sem rannsakandi var kynntur ásamt efni ritgerðar og óskað var eftir þátttöku fyrirtækis/stofnunar og einnig eftir upplýsingum um viðeigandi viðmælendur. Í öllum þeim fyrirtækjum og stofnunum sem rannsakandi hafði samband við var fólk áhugasamt um að taka þátt og fann viðeigandi viðmælendur. Til að finna viðtalstíma voru samskipti við viðmælendur með tölvupósti nema í þremur tilvikum sem var símleiðis.

Viðtölin áttu sér stað á vinnustöðum viðmælenda, þá annað hvort í fundarherbergi eða inni á skrifstofu viðkomandi. Viðtölin voru í hálf opnu formi þar sem áhugi á viðfangsefninu var greinilegur hjá öllum viðmælendum. Viðmælendur vissu um hvað rannsóknin snérist en þó ekki um þær spurningar sem rannsakandi hafði. Rannsakandi miðaði við að hvert viðtal tæki um klukkutíma en þegar upp var staðið voru viðtölin frá 50 mínútum til 80 mínútna. Að fengnu leyfi frá viðmælendum voru viðtölin tekin upp á upptökutæki.

Eftir að viðtölunum var lokið voru þau afrituð af rannsakanda. Þegar öll viðtölin höfðu verið afrituð þá hóf rannsakandi úrvinnslu á gögnunum með kóðun. Með kóðun er átt við að rannsakandi hafi farið í gegnum viðtalstextana og notað mismunandi liti til að varpa ljósi á svipuð atriði og það sem stóð upp úr fyrir rannsakanda. Að lokinni litagreiningu var tilvitnunum safnað saman í undirflokkar, sumir flokkar fyrirfram ákveðnir og sumir urðu til við úrvinnsluna. Þessi aðferð af úrvinnslu gerði rannsakanda auðveldara fyrir að greina niðurstöður úr viðtölunum.

## 6 Niðurstöður gagnagreiningar

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir niðurstöðum úr greiningu viðtala sem tekin voru við tvo hópa. Annars vegar voru það fulltrúar hjá Vinnumálastofnun og ASÍ. Hins vegar voru viðmælendur úr hópi mannauðsstjóra og sviðsstjóra fyrirtækja þar sem hópuppsagnir hafa verið framkvæmdar. Rannsóknarspurningarnar eru notaðar sem undirkaflar þar sem svör viðmælendanna eru dregin saman í þemakafla til að gera niðurstöðunum nánari skil.

### 6.1 Hver er aðdragandi, tilgangur og virkni laga um hópuppsagnir?

Í þessum hluta munu koma fram umræðuþættir og niðurstöður frá fulltrúum ASÍ og Vinnumálastofnunar. Reynsla þeirra af hópuppsögn kemur frá lagalegri skyldu um að fylgjast með og aðstoða ef óskað er eftir því. Það er því áhugavert að fá þeirra sjónarmið á lagaumgjörð hópuppsagna á Íslandi. Álit og viðhorf viðmælendanna er skipt niður í undirkafla sem bera heiti aðalatriðanna í rannsóknarspurningunni, það er aðdragandi, tilgangur og virkni laga um hópuppsagnir.

#### *Aðdragandi laga um hópuppsagnir*

Viðmælendur töluðu um að athöfnin að segja fólki upp í hóp sé ekki nýtilkomin á Íslandi vegna þess að það fylgir vissum atvinnugreinum sem eru árstíða- eða verkefnisbundnar. Á Íslandi þekktist þetta ef til vill best í sjávarútveginum þar sem heilum áhöfnum og fiskvinnsluhópum hefur verið sagt upp að lokinni vertíð og síðan eru allir endurráðnir þegar vertíð hefst aftur.

Aðspurður um aðdraganda laganna sagði fulltrúi ASÍ að lagaumgjörðin hafi byrjað að myndast við olúkreppuna 1973 og í kjölfarið hafi verið gefin út evrópsk tilskipun sem íslensk lög eru byggð á. Í olúkreppunni lentu mörg fyrirtæki í Evrópu í hremmingum sem leiddi til þess að stórar hópuppsagnir áttu sér stað þar sem starfsmennirnir höfðu enga vernd og engin réttindi. Á sama tíma á Íslandi var það algengt að fyrirtæki færu í endurskipulagningu nokkrum sinnum þar sem allir starfsmenn fengu uppsagnarbréf fyrir mánaðarmót og síðan hafi stór hluti verið endurráðinn eða jafnvel allir.

Hópuppsögn sem slík virðist frá sjónarhóli beggja fulltrúanna hafa verið lagalega skilgreind á Íslandi í gegnum samkomulag stéttarfélaga árið 1992 sem byggir í grunninn á tilskipun vegna Evrópska efnahagssvæðisins. Viðmælandinn frá Vinnumálastofnun sagði að það hefði komið krafa og þrýstingur frá stéttarfélögunum og þeirra aðilum um nákvæmari lagalega skilgreiningu á fyrirbærinu þar sem vernd um réttindi launþega kæmi fram. Fulltrúarnir voru sammála um að það hafi verið þetta samkomulag sem varð að settum lögum árið 2000 með þeirri breytingu að aukið var við þann fjölda sem þarf til að uppsögn teljist hópuppsögn.

Fulltrúar ASÍ og Vinnumálastofnunar lögðu áherslu á að þörf hafi verið á þessum lögum nr. 63/2000 um hópuppsagnir. Að fyrirtæki hafi gefið sér of frjálssar hendur og það þurfti að setja þeim vissar reglur til að gera þeim grein fyrir að þetta sé aðgerð sem hefur félagsleg áhrif og ætti ekki að vera léttvæg ákvörðun. Eins og viðmælandi frá ASÍ sagði:

*Hópuppsögn er í eðli sínu aðgerð sem að beinist að hópi starfsmanna en ekki einstökum starfsmanni og þar af leiðandi verður hópuppsögn í þeim skilningi svona ákveðin félagsleg athöfn meðan hefðbundin einstaklingsuppsögn er ekki félagsleg athöfn í þessum sama skilningi. Um hópuppsagnir gilda og eiga að gilda aðrar reglur bæði formreglur og síðan í framkvæmd.*

### ***Tilgangur laga um hópuppsagnir***

Viðmælendur frá ASÍ og Vinnumálastofnun tóku það skýrt fram að tilgangurinn með lögnum væri að reyna að hindra það að fyrirtæki færu í hópuppsögn. Að fyrirtæki framkvæmdu einungis aðgerðir sem væru vandlega hugsaðar og ættu rétt á sér. Að fyrirtæki myndu bara segja upp þeim sem sannarlega væri þörf á að segja upp. Eins og viðmælandinn frá Vinnumálastofnun lýsti þessu:

*Kannski er tilgangurinn með hópuppsagnarlögnum fyrst og fremst að reyna að vinna í því að þessar uppsagnir komi ekki til framkvæmda í rauninni.*

Viðmælandinn frá ASÍ taldi það mikilvægt að fyrirtæki séu ekki í tíma og ótíma að lýsa yfir rekstrarerfiðleikum og segja upp fjölda manns og endurráða síðan strax aftur flesta ef ekki alla. Að markmið laganna sé að skapa ekki óöryggi umfram það sem þarf, hann sagði:

*Grundvallarhugmyndin sem á baki býr með þessum lögum er að þær aðgerðir sem gripið er til séu í hlutfalli við þann vanda sem að uppi er. Að*

*Það sé þá ekki gripið til róttækra aðgerða heldur aðstæður gera kröfu til okkar um þennan tíma.*

Ef ekki tekst að koma í veg fyrir hópuppsögn þá voru viðmælendur frá ASÍ og Vinnumálastofnun sammála um að þá komi annar tilgangur laganna fram og hann er að minnka áhrifin sem hópuppsögn getur haft. Viðmælandi frá ASÍ tók fram að ef ekki er hægt að koma í veg fyrir uppsagnir þá sé næsta skref að draga úr fjöldanum sem missir vinnuna. Til að mynda væri hægt að bjóða starfsmönnum upp á að draga úr starfshlutfalli frekar en að vera sagt upp.

Viðmælandur töldu að áfallið af hópuppsögn sé minna ef fyrirtæki fylgi lögunum nákvæmlega eftir. Þannig að tími gefist fyrir þann undirbúning sem lögin geri ráð fyrir. Með því sé hinu opinbera gefið tækifæri á inngripi fyrr, þar sem komið er með úrræði, aðstoð og stuðning sem uppsagnaraðilar gætu þurft til að komast yfir áfallið. Að þeir aðilar sem gætu orðið fyrir áhrifum séu með lengri undirbúningstíma og geti brugðist við á markvissan hátt.

Viðmælandi frá Vinnumálastofnun telur að stofnuninni sé eingöngu ætlað að vera með vinnumiðlun, hann sagði:

*Tilgangurinn með tilkynningu til okkar er klárlega að við komum að vinnumiðlunarþættinum og undirbúum hann, það er skýr tilgangur hjá þeim sem skrifaði niður lögin.*

Einnig tók hann fram að farið hafi verið yfir lögin í Félagsmálaráðuneytinu og þar hafi verið úrskurðað að lögin veiti ekki heimild um eftirlit og afskipti af hálfu Vinnumálastofnunar á framkvæmd hópuppsagnar hjá fyrirtæki, hann sagði: „Við erum ekki með neina eftirlitsskyldu.“

Viðmælandi frá ASÍ taldi að hlutverk samtakanna þegar kemur að hópuppsögn sé fyrst og fremst leiðbeinandi þegar það koma upp ágreiningsefni og að samtökin séu ekki kerfisbundið að fylgjast með slíkum málum. Hann nefndi einnig að fulltrúi ASÍ sitji venjulega ekki samráðsfundi heldur frekar fulltrúi stéttarfélaganna sjálfra.

### ***Virgni laga um hópuppsagnir***

Viðmælandur frá ASÍ og Vinnumálastofnun voru sammála um að það sé góð hugsun í lögunum og með þeim sé reynt að koma á ferli sem eigi að lina afleiðingarnar en því

miður séu löginn ekki nægilega virt og þar með ekkert sérstaklega árangursrík. Eins og viðmælandi frá ASÍ orðaði þetta:

*Þetta er í grunninn í dag hugmyndafræðin á bak við þessi lög það sem að maður hefur áhyggur af er að fyrir marga virðast þessi lög vera dauður bókstafur og í allavega mjög mörgum tilfellum sem að ég hef komið nálægt eða þekki á annað borð þá eru fyrirtæki að uppfylla skilyrði laganna en á meiri formáta heldur en að þau séu í rauninni að reyna að uppfylla svona inntak. Það er að segja þetta að reyna að draga úr áföllum eins og kostur er eða reyna að koma í veg fyrir það og síðan svona búa það fólk undir þessar breytingar. Síðan eru til á þessu heiðarlegar undantekningar en svona í grunninn að þá eru þessi lög kannski ekki að virka með sama hætti og þau ættu að gera.*

Fulltrúi ASÍ taldi að fyrirtæki komist upp með það að hafa frjáls ráð um hópuppsagnir og að þau telji það vera rétt sinn. Einnig taldi hann að ástæðuna væri að finna í vinnumarkaðsmenningu Íslands þar sem starfsmenn eru ekki nægilega meðvitaðir um gildi laganna og stjórnvöld virðast ekki bera neina eftirlitsskyldu.

Viðmælandi frá Vinnumálastofnun taldi að fyrirtæki séu ekki að fylgja nægilega eftir þeim reglum sem gilda um formlegu samráðsfundina. Að með samráði sé átt við að atvinnurekanda sé gefinn kostur á að rökstyðja aðgerðina og síðan geti fulltrúi komið sjónarmiðum sínum á framfæri áður en endanleg ákvörðun sé tekin. Hann hélt áfram og sagði að fyrirtæki fari rangt að í framkvæmdinni en þó ekki ólöglega þar sem þetta sé ekki tiltekið skýrt í lögnum, hann sagði:

*Uppsögnin er yfirleitt frágengin þegar við fáum tilkynninguna. Við erum að fá tilkynninguna yfirleitt á síðasta degi mánaðar og það er svona lokahnykkurinn á hópuppsagnarferlinu innan fyrirtækisins. Algengast er að fyrirtæki séu bara búin að tala við trúnaðarmennina og starfsmennina og jafnvel búin að segja fólkinu upp og senda okkur svo bara tilkynninguna á síðasta degi mánaðar. Samkvæmt lögnum ætti þetta að vera fyrir í ferlinu það er hugsað þannig að edlilegt sé að Vinnumálastofnun komi líka að lausnaleytingu en raunverulega ferlið er svona í langflestum tilvikum.*

Viðmælandi ASÍ tók undir þetta álit og taldi að í langflestum tilfellum hafi tilgangurinn með lögnum tapast. Að ferlið sjálft sé meira og minna leikið við að leita að lausnum þar sem búin er að taka ákvörðun um niðurstöðuna og fresturinn sé ekki nýttur á réttan hátt o.s.frv. Hann lýsti þessu svona:



*Mjög klassísk dæmi sem að við höfum séð um það sem er kallað samráð er að trúnaðarmaðurinn er kallaður inn að morgni dags og honum sagt: Jah því miður við þurfum að fara í hópuppsagnir. Það er boðaður starfsmannafundur í hádeginu sama daginn og starfsmönnum tilkynnt að því miður vegna afkomu fyrirtækisins þurfi að segja upp fimmtán manns eða loka einni deildinni eða hvað svo sem það nú er og síðan samhliða því sem að starfsmannafundur er haldinn í beinu framhaldi að þá komi fréttatilkynning og þess vegna tilkynning niður á Vinnumálastofnun: Nú hefur ákvörðun um hópuppsögn verið tekin og verið sé að hrinda henni í gang. Ég hef séð mörg dæmi um svona og auðvitað felst í þessari aðferðafræði engin skýring á tilgangi laganna.*

Viðmælendur nefndu báðir að þeir hefðu tekið eftir því og fengið upplýsingar um að fyrirtæki forðist það að tilkynna hópuppsögn með því að segja oftast upp en fáum í hvert sinn. Viðmælendurnir voru óvissir um ástæðuna en grunaði þó að það gæti verið hræðsla við fjölmiðlaathygli og að fyrirtækjum finnst óþarfa vesen að hafa raunveruleg samráð.

Viðmælendur frá ASÍ og Vinnumálastofnun voru sammála um að vöntun sé á eftirliti til að lögin séu virt á þann hátt að fyrirtæki fari eftir þeim og reyni ekki að koma sér undan því með því að segja reglulega upp fjölda undir tilgreindu viðmiði. Viðmælandi frá Vinnumálastofnun benti þó á það að frekara eftirlit á hópuppsögnum væri kannski ekki skynsamlegt þar sem sönnunarbyrðin er erfið og kostnaðurinn mikill. Þó taldi hann þörfina vera til staðar og orðaði það þannig:

*Það er ekkert óeðlilegt að einhver hefði heimild um það. Það er miklu eðlilegra að það væri einhver eftirlitsaðili sem myndi athuga hvað væri að gerast og eins að fylgjast aðeins með ef það koma fréttir um uppsagnir. Nú eru það ekkert allir sem tilkynna um hópuppsagnir til okkar og segja bara upp. Það er kannski eðlilegt að til dæmis aðili myndi hafa þá samband við viðkomandi fyrirtæki.*

Þó að Vinnumálastofnun telji sig ekki vera eftirlitsaðila og eigi ekki að hafa samband við fyrirtæki þá hefur það komið fyrir samkvæmt viðmælandanum þaðan. Það hefur átt sér stað að í stofnuninni hafi heyrst um uppsögn sem er í gangi og gæti talist hópuppsögn og þá hafi starfsmenn hringt og bent á að það þurfi að tilkynna ef svo er.

Viðmælandi frá ASÍ sagði að eftir hrúnið væri meiri skilningur á hópuppsögn hjá launþegum og að fleiri úrræði væru nú til staðar til að forða frá hópuppsögn. Að það sé einnig meiri skilningur á því að þessi aðgerð sé stundum nauðsynleg til koma fyrirtækjum úr rekstrarerfiðleikum og jafnvel forðast gjaldþrot. Viðmælendur voru þó

sammála um að hrúnið virðist ekki hafa haft nein áhrif á hvernig hópuppsagnir eru framkvæmdar og hvernig stjórnendur túlki löginn um hópuppsagnir.

Viðmælandi frá Vinnumálastofnun nefndi að þrátt fyrir mikil umbrot hjá stofnuninni út af hrúninu hafi ekkert breyst í framkvæmd vegna hópuppsagna, hjá þeim hafi kröfur um tölfraeðiupplýsingar einungis aukist. Að ferlið þar sé ekki flókið, notast sé við Excel skjal þar sem eru jafn margar línur og fjöldi þeirra fyrirtækja sem tilkynna. Hann tók fram að áherslan sé alltaf að færast til innan stofnunarinnar. Skráning atvinnulausra, ráðgjöf og úrræði fái alltaf meira og meira vægi frekar en hópuppsagnir. Hann taldi að það væri ekki þörf á að eyða miklum tíma og fjármagni í að þróa þessa umgjörð frekar, þar sem á hefðbundnu ári eru þetta ekki svo margar tilkynningar, eins og frá 2000 til 2007 voru þetta um 2-3 tilkynningar á ári. Eins og hann orðaði það:

*En svona dagsdaglega í venjulegu árferði að þá eru uppsagnir í hópuppsögnum mjög lítið hlutfall uppsagna og svona ekkert sérstaklega dramatískar eða eitthvað sem skiptir máli að mínu mati.*

Viðmælendur töldu báðir að með meiri kynningu á lögnum, leiðbeiningum, auknu eftirliti og refsingum væri hægt að bæta framkvæmdina og fá fyrirtæki til að fylgja betur eftir anda laganna. Viðmælandi frá ASÍ sagðist binda vonir við að efla umræðu um samfélagslega ábyrgð fyrirtækja. Viðmælandi frá Vinnumálastofnun taldi að það ætti að breyta lögnum þannig að hópuppsögn myndi taka yfir lengra tímabil þar sem fólki væri sagt upp og þar með væri hægt að minnka líkurnar á því að fyrirtæki segði oft upp en fáum í hvert sinn.

Viðmælandi frá ASÍ taldi að þrátt fyrir lélega raunvirkni laganna sé staða launþeganna betri með tilkomu þeirra. Það þurfi bara að bæta framkvæmd laganna með því að auka skilning allra á tilgangi þeirra. Hann sagði:

*Í þessum lögum, ef að eftir þeim væri farið, felst heilmikil vernd og réttindi fyrir starfsmenn. Miðað við ef það væru engin lög. Eins og við þekktum áður en að þessi lög voru sett og áður en að samkomulag var gert þarna 1992. Þá þurftu fyrirtæki ekki að uppfylla nokkur einustu skilyrði annað en bara senda bréfið, þannig að það var engin krafa um upplýsingar eða samkomulag. En það þarf ansi mikið að dýpka skilning bæði fyrirtækjanna og þess vegna starfsmanna líka á því hvað samráð er og hvernig eigi að framkvæma það svo að það megi gera með góðum hætti.*

## 6.2 Hvert er ferli hópuppsagnar?

Í þessum hluta verður ferli hópuppsagnar skoðað út frá reynslu stjórnendanna. Þegar kemur að aðferðinni, eða þessu hópuppsagnarferli, þá er misjafnt eftir fyrirtækjum hvernig þau kjósa að útfæra framkvæmdina. Til að greina svör stjórnendanna betur þá er þessu hópuppsagnarferli skipt niður eftir tímaröð í þrjá undirkafla. Fyrst verður undirbúningurinn skoðaður, næst er það framkvæmdin og að lokum litið á það framhald sem kemur að lokinni hópuppsögn. Undir þessa þætti undirbúningur, framkvæmd og framhald, verða þemakaflar til að hægt sé að sjá skýrt þau gögn sem liggja fyrir um ferli hópuppsagnar.

### 6.2.1 Undirbúningur

Aðdragandi hópuppsagnar virðist vera mislangur og misflókinn hjá fyrirtækjum, en eitt voru allir viðmælendur sammála um og það er að fyrirtækin undirbúa sig. Hluti undirbúningsins á sér stað út af lagalegum skyldum en viðmælendur töluðu um að vissan hluta undirbúningsins hefðu þeir kosið að sjá um sjálfir. Stjórnendur voru spurðir út í aðdragandann að hópuppsögn og þann undirbúning sem kann að eiga sér stað.

#### *Aðdragandi*

Viðmælendurnir lögðu allir áherslu á að hópuppsögn væri ekki léttvæg ákvörðun sem væri tekin í skyndi. Heldur væri það langoftast staða fyrirtækisins sem kallaði á breytingu í starfsmannafjölda. Eins og einn sviðsstjórinn sagði:

*Hópuppsagnir eru ekki gerðar að gamni sínu, það er bara af því að það er einhver þörf komin fyrir það.*

Hrunið 2008 var að mati flestra viðmælendanna ástæðan fyrir fyrstu hópuppsögninni sem þeirra fyrirtæki gekk í gegnum, eins og einn mannauðsstjórinn lýsti þessu: „Þetta er búíð að gerast í eðlilegu samhengi frá hruni.“ Tveir viðmælendur nefndu að fyrir hrunið hefðu fyrirtækin þeirra farið í hópuppsögn vegna þess að séð var fram á erfiða tíma, að viss merki hafi verið í útlöndum. Viðmælendur voru þó allir sammála að með hruninu hafi fylgt samdráttur þar sem hætt var við útrás, verkefnum fækkað og ýmis þjónusta lögð niður. Eins og einn mannauðsstjórinn orðaði það:

*Það var mikið verið að vinna í svona stefnumótandi verkefnum, eitthvað sem í dag myndi vera kallað gæluverkefni. Í dag erum við bara að halda haus og þjóna viðskiptavinum.*

Viðmælendur nefndu að í framhaldinu af hruninu og þeim samdrætti sem fylgdi hafi fyrirtækin farið í skipulagsbreytingar sem áttu yfirleitt eftir að skila sér í annarri hópuppsögn. Einn mannauðsstjóri lýsti því þannig að fyrirtæki hefðu farið í að finna rót vandans og takast á við það til að ná aftur trausti viðskiptavinnanna. Viðmælendur voru sammála um að í þessum breytingum hafi starfsemin í heild tekið á sig nýja mynd og með því voru viss stöðugildi og jafnvel heilu deildirnar lagðar niður vegna viðvarandi verkefnaskorts. Eins og einn sviðsstjóri sagði:

*Í rauninni erum við að taka sénsa á mörgum stöðum. Við erum að skera okkur inn að beini varðandi starfsmannafjölda vegna þess að við erum í það miklum erfiðleikum núna. Við þurfum eiginlega bara að komast af næstu ár þannig að við erum bara alveg að dempa allt niður. Þannig að þetta var bara algert neyðarúrræði núna.*

Nokkrir stjórnendur töluðu um að fyrirtæki hafi í kjölfar hrunsins leitast eftir sameiningu við önnur fyrirtæki til að bjarga sér frá rekstrarerfiðleikum. Samruni bjargar þó ekki starfsfólki frá hópuppsögn þar sem búa þarf til pláss fyrir það fólk sem kemur yfir og því getur samruni verið ástæða þess að fyrirtæki fer í hópuppsögn.

Ástæður og tilgangur hópuppsagna geta verið ólíkar en viðhorf allra viðmælendanna var að þetta snúist næstum alltaf um sparnað, eins og einn mannauðsstjóri sagði: „*Auðvitað niðurskurður, tekjurnar hættar að koma, kreppan nýsprottin á, allir í shocky.*“ Stór hluti rekstrarkostnaðar þessara fyrirtækja eru launin og því á samdrátturinn sér stað að mestu leyti þar samkvæmt stjórnendum.

### ***Aðrar leiðir***

Nokkrir viðmælendur töluðu um hin ýmsu ráð sem höfðu verið reynd áður en til hópuppsagnar kom. Breytingar eins og að ráða færri starfsfólk og hagræða í kringum starfsmenn þar sem þeir voru fluttir á milli deilda þegar verkefnin voru lögð niður. Reynt hafi verið að finna ný verkefni innan deildanna, einn sviðsstjóri sagði: „*Maður gerir sér grein fyrir því að það er kominn slaki innan sinnar einingar, sem að maður er búinn að vera að reyna að breyta.*“

Allflestir viðmælendur nefndu að krísufundir hefðu verið haldnir þar sem aðalumræðuefnið var hvernig ætti að minnka annan rekstrarkostnað en launakostnað. Einn viðmælandi nefndi að nú væri farið að hugsa á annan hátt en áður í fyrirtækjunum. Að nú sé horft á starfsfólkið sem mannauð og það kosti margra mánaða vinnu að þjálfa upp nýjan starfsmann. Því borgi það sig að halda starfsmanninum frekar heldur en að segja honum upp og það eigi við um flest störf, jafnvel þessi einfaldari störf. Annar viðmælandi talaði um að reynt hefði verið að lækka laun hjá öllum í nokkra mánuði til að forðast það að missa fólk en það dugði ekki til.

Stjórnendurnir höfðu ekki ákveðið að skerða starfshlutfall áður en til uppsagna kom heldur frekar að einbeita sér að þeim góðu sem eftir yrðu, einn sviðsstjóri sagði: „*Að þeir fái allt það þúst sem hægt væri og alls ekki skerða þeirra kjör.*“

### ***Ákvörðunartakan***

Ákvörðun um að fara í hópuppsögn kom að ofan hjá flestum viðmælendum en kom þó ekki á óvart. Einn sviðsstjóri lýsir þessu þannig að það hafi eimað yfir hvað myndi koma og að fólk hefði tilfinningu fyrir því hvað væri í gangi. Einn mannauðsstjóri lýsti ágætlega ákvarðanatökufærlinu sem á sér stað og sagði:

*Þetta byrjar alveg efst í píramýdanum. Æðsta þrepið er ábyggilega fyrst í framkvæmdastjórn og reynt að raða niður á sviðin. Hvernig er skynsamlegast að gera þetta? Hvar eigum við að fækka? Hve mörgum í upplýsingatækni versus viðskiptasviði eða fjárfestingasviði? Svo eru þær tölur komnar, hver svo sem talan er, og þá er kallað á alla stjórnendur.*

Viðmælendur voru sammála um að á stjórnarfundum séu oft mikil slagsmál á milli sviðsstjóra af því að enginn vilji missa úr sinni einingu en þó þurfi að fækka. Einn mannauðsstjóri lýsti slíkum fundi og sagði að menn taki upp boxhanskann, verji sinn hóp og bendi frekar á aðra hópa sem mætti fækka í. Stjórnendum til stuðnings og aðstoðar á þessum fundum og við ákvarðantökuna um hver eigi að fara sé mannauðsteymið. Einn sviðsstjóri sagði: „*Það lið sem tekur ákvarðanir um valið er stórt.*“

### ***Valið***

Stundum er deild lögð niður eða hætt er við verkefni og þar með er tengdum starfsmönnum sjálfkrafa sagt upp en oftast þurfa stjórnendurnir að velja hverjum er sagt upp eftir að ákvörðun er tekin um uppsagnarfjöldann á hverju sviði. Viðmælendur voru

sammála um að þetta yrði erfiðara val eftir því sem hópuppsagnirnar yrðu fleiri. Að fyrstu uppsagnirnar væru auðveldar á þann hátt að verið væri að skera af fitunni með því að velja farþegana en í seinni uppsögnunum sé fólk að standa sig í starfi og ekki neitt við það að athuga. Einn sviðsstjóri orðaði þetta þannig:

*Á þessum tíma, 2007 og 2008, að þá var ég með slatta af fólki sem var ekki að búa til hús, það var að koma múrsteinum fyrir.*

Í flestum tilfellum þá töldu viðmælendur sig hafa byggt valið á frammistöðu og hæfni og farið eftir getu starfsfólks til að takast á við álagspunktana hjá fyrirtækinu, eins og einn sviðsstjórinn sagði: „*Hvað hann hafði fram að færa fyrir fyrirtækið þá.*“ En flestir stjórnendurnir útskýrðu að oft sé það byggt á tilfinningu eða huglægu mati, sviðsstjóri lýsti þessu:

*Þú ert bara með þetta í höfðinu, þú veist hvaða menn eru að standa sig vel og hvaða fólk er að standa sig illa, þú bara veist það.*

Það er alltaf hættu með huglægu mati að valið verði of persónulegt og töldu viðmælendur að mannaústeymið sé til staðar til að sporna við því. Að það komi inn og meti faglega og réttlæti að það sé stöðugildið sem gildi en ekki einstaklingurinn sjálfur. Nokkrir viðmælendur tóku þó fram að valið sé ekki byggt á einhverjum persónulegum lista sem stjórnandinn sé búinn að safna á í gegnum starfið.

Nokkrir stjórnendur töldu að hægt væri að notast við mælingar um afköst og frammistöðu. Einn sviðsstjóri nefndi að fyrir fyrstu hópuppsögnina hafi afköst starfsfólks ekki verið mæld en það sé gert núna og verði notað til að velja einstaklinga ef farið yrði aftur í hópuppsögn en tók þó fram að slíkar mælingar séu auðvitað huglægt mat á vissan hátt. Einn viðmælandi efaðist þó um hversu lifandi slíkar mælingar séu þar sem þetta sé heilmikil vinna fyrir stjórnendur.

Stjórnendurnir voru sammála um að valið gæti miðast við starfsaldur en voru þó ekki sammála um hvort það ætti að segja upp þeim sem hafa minnstan starfsaldur eða mestan. Í þeim tilfellum þar sem fyrirtæki notast við starfsaldur sem viðmið þá togast á viðhorf um að halda í þá reynslu sem eldra fólk þyr yfir eða fá nýja þekkingu inn í fyrirtækið með unga fólkinu. Einn viðmælandi sagði að fyrir sitt fyrirtæki myndi aldrei virka að

nota starfsaldur, það sé bara ekki þannig fyrirtæki, að þar þurfi að horfa á verkefni og þekkingu starfsmannsins.

Í nokkrum hópuppsögnum hjá viðmælendunum hafði verið ákveðið að bjóða upp á svokölluð snemmlök „að skera ofan af“ eins og einn viðmælandi sagði. Í slíkum tilvikum þá er viðmiðið allir 62 ára eða eldri og þeim boðið að ljúka störfum og því ræðst fjöldinn í hópuppsögninni af því. Þeir viðmælendur sem komu að þessu töldu þetta vera einfalda ákvörðun sem auðvelt væri að verja út á við. Einn mannauðsstjóra viðmælandi talaði um að í eitt skiptið hefði verið ákveðið að segja upp yngri hópnum en það hefði ekki verið sanngjarnt vegna þess að þau væru ekki enn búin að fá tækifæri til að sanna sig.

Annað sem spilaði inn í við valið að mati viðmælendanna var viðhorf starfsmannsins. Ef viðkomandi var neikvæður yfir breytingum, erfiður í samskiptum og samstarfi, ótraustur eða hann átti erfitt með að tileinka sér nýja hluti þá gat það verið úrslitapátturinn í valinu. Eins og einn sviðsstjóri sagði:

*Í gegnum allar þessar uppsagnir að þá er það alltaf partur af krítériunni hverjir geta rekið þetta skip áfram, hverjum treystum við best, hverjir eru bestu sérfræðingarnir og geta unnið með öðrum og eru ekki að fara þvert á allt og alla og þó þeir séu eitthvað klárir.*

Þó að viðmælendur væru almennt með mismunandi viðmið fyrir valið þá voru þeir allir sammála um að það þyrfti að horfa út frá hag fyrirtæksins á hverjum tímapunkti og að engin ein leið væri sú rétta fyrir öll fyrirtækin. Eins og einn mannauðsstjóri sagði:

*Ég vil ekki sjá fyrirtækið með starfshóp sem er einsleitur og allir búnir að vera x lengi. Við þurfum alltaf endurnýjun, fólk sem er að koma úr háskóla, er með nýja tækni og ný vinnubrögð, kann á nýju forritin og getur kannski kennt okkur eitthvað líka, annars bara staðnar þetta fyrirtæki ... Það verða að vera kallar og konur og það verður að vera reynsla og nýútskrifaðir. Blanda er bara besti hópurinn.*

Nokkrir stjórnendur töluðu um að það væri engin leið eða ráð sem gæti forðað fólki frá því að vera sagt upp en þeir mæltu hins vegar með því að starfsfólk yrði ekki einhæft í starfi og að það sýndi frumkvæði í verkefnavali.

### **Samráð**

Í undirbúningi fyrir hópuppsögn þá er gerð lagaleg krafa um samráð. Allir viðmælendurnir voru sannfærðir um að fyrirtækin þeirra hefðu uppfyllt þau lagalegu

skilyrði sem fylgja samráðinu, en þó virtust viðmælendurnir vera með mismunandi mikla þekkingu og reynslu af lagalega ferlinu. Algengt viðhorf hjá sviðsstjórunum var að þetta væri eitthvað sem mannauðsteymið ætti að sjá um þar sem sviðsstjórnarnir sitji yfirleitt ekki á þessum samráðsfundum. Eins og einn sviðsstjóri sagði:

*Ég treysti því að ég sé í ferli sem aðrir eru búnir að móta og ég er eiginlega bara svona framkvæmdaraðili, að það séu aðrir í fyrirtækinu sem hafa til þess best vit og þekkingu til að tryggja það að við séum ekki að brjóta lög í þessu ferli.*

Viðmælendur voru á sama máli um að láta ekki líða of langt frá samráðsfundi og framkvæmdinni en voru þó með ólíka reynslu af því hversu langt var látið líða á milli. Einn viðmælandi lýsti tilfelli þar sem samráðsfundur átti sér stað á föstudegi og síðan var hópuppsögn framkvæmd á mánudegi. Annar viðmælandi sagði frá því þegar samráðsfundur átti sér stað um morgun á sama degi og hópuppsögn var framkvæmd og bætti við að þar voru samráðsaðilarnir að heyra um hópuppsögnina í fyrsta skiptið. Þriðji viðmælandinn sagði að í eitt skipti hafi samráðsaðilar verið upplýstir þegar nafnalistinn var að verða tilbúinn sem var fjórum dögum fyrir framkvæmdardaginn. Fjórdi sagði að fundurinn hefði átt sér stað í vikunni áður en hópuppsögn var framkvæmd.

Viðmælendur töldu að samráðsfundurinn væri hugsaður til að upplýsa samráðsaðilana um málið og umfang þess og að þar væru almennar upplýsingar gefnar eins og hve mörgum væri sagt upp, forsendurnar, hvenær framkvæmdardagurinn muni verða o.s.frv. Einnig voru stjórnendur sammála um að slíkur fundur væri ekki til að finna lausnir til að fyrirbyggja hópuppsögn, eins og einn sagði:

*Þú ferð með því hugarfari að upplýsa um stöðu sem er orðin ... Yfirleitt er umræðan aldrei um hvort þetta er umflýjanlegt eða ekki.*

Viðmælendur vildu meina að ef einhverjar lausnir myndu þá yrðu þær í þá veru hvernig ætti að hjálpa einstaklingum til að finna vinnu annars staðar. Viðmælendur könnuðust þó við að stundum hafi komið ábending eða athugasemd frá fundaraðilunum og þeir reynt að fylgja þeim eftir en það væri ekki alltaf hægt, eins og einn sagði:

*Þeir komu alveg með ábendingar, sem að voru góðar og gildar, en það er aftur á móti bara ein skoðun versus önnur skoðun.*



## **Tilkynning**

Annað lagalegt skilyrði undirbúnings hópuppsagnar er að tilkynna til Vinnumálastofnunar áður en framkvæmd á sér stað. Viðmælendur töldu að tilkynning væri frekar einföld á þann hátt að ef fjöldinn fari yfir ákveðna tölu þá fari ákveðið ferli í gang um tilkynningu til Vinnumálastofnunar. Stjórnendurnir sögðu að þeir vildu helst senda inn tilkynninguna deginum fyrir framkvæmdina og þá rétt fyrir lokun stofnunarinnar. Yfirleitt var það vegna fjölmiðlahræðslu en aðrir vildu ekki tilkynna fyrr en nafnalistinn lægi fyrir, eins og mannauðsstjóri lýsir ástæðunni fyrir því að bíða:

*Tilkynning um hópuppsögn er bara send fimm mínútum áður en að Vinnumálastofnun lokar, þannig að það liggi ekki einhvers staðar á einhverju faxi út í bæ eða sé búið að segja einhverjum öðrum þetta áður en starfsfólkinu er sagt þetta.*

Viðmælendur sögðu að fyrir utan tilkynninguna þá séu ekki frekari samskipti af hálfu hins opinbera við fyrirtækin varðandi hópuppsögnina. Nokkrir viðmælendur lýstu yfir að þeir bæru ekki mikið traust til Vinnumálastofnunar þegar kæmi að því að leita eftir aðstoð þar eða frekari samskiptum, eins og einn mannauðsstjórinn sagði:

*Ég hef aldrei talað við neinn þar, maður bara tilkynnir og þeir halda utan um þetta og þetta verður raunverulega opinbert um leið og þetta er komið inn til þeirra.*

## **Aðferðin**

Í undirbúningsferlinu þá þarf að velja aðferð til að framkvæma hópuppsögnina og er valið oft byggt á reynslu og þekkingu mannauðsstjórnanna samkvæmt flestum viðmælendunum. Nokkrir sögðust einnig hafa leitað til sálfræðinga til að reyna að finna leið til að milda framkvæmdina á einhvern hátt. En þó voru allir viðmælendur sammála því að það er engin ein góð leið í þessu en takmarkið er að gera þetta vel. Eins og einn mannauðsstjóri lýsir þessu:

*Þetta er einhvern veginn allt vont. Að það sé einhvern veginn betra að láta skjóta sig en hengja sig. Þetta er svo bara ótrúlega persónubundið, hvað finnst þér skást í vondu.*

Viðmælendur voru flestir á því að eina almennilega leiðin væri að notast við einstaklingsviðtöl og að næsti yfirmaður sæi um þau ásamt mannauðsstjóranum, eins og einn mannauðsstjóri sagði:

*Þú verður að koma fram við fólk af einhverri virðingu, svona fréttir eru augliti til auglitis fréttir.*

Tveir viðmælendur voru þó ósammála þessu þar sem fyrirtækið þeirra hafði áður notast við einstaklingsviðtöl en komist svo að þeirri niðurstöðu að það væri ekki góð aðferð. Sú aðferð hafi tekið allan daginn og haft mjög slæm áhrif á alla, eins og sviðsstjóri þar sagði: „*Það er svona brutal fyrir fólk, bæði þá sem er sagt upp og þá samstarfsfélagana*“ og mannauðsstjórinn lýsti þessu þannig: „*Það er soldið verið að setja fólk on the spot.*“ Þessir viðmælendur lýstu annarri aðferð sem að þeirra mati var betri. Þar er starfshópnum tilkynnt að nú hefjist hópuppsögn og að hver og einn megi fara á þann stað sem honum líði vel á og á vissum tímapunkti væri hringt í alla og tilkynnt hvort þeir haldi starfi eða ekki. Viðmælandi tók þó fram að í undantekningartilfellum, ef vafi er um að starfsmaður sé í jafnvægi eða að vitneskja sé um erfiðar aðstæður, þá sé starfsmanni tilkynnt um uppsögnina persónulega.

Stjórnendurnir voru sammála um að aðferðin væri í sífelldri mótun eftir hverja hópuppsögn. Að þeir heyri oftast frá fólkinu eftir á og þá um það sem ekki hafi tekist vel og nái þá að betrumbæta aðferðina.

### ***Tímasetningin***

Viðmælendur voru með skiptar skoðanir á því hvenær henti best að fara í hópuppsögn, eins og einn sagði: „*Það er bara aldrei góður dagur til að segja upp.*“ En allir voru sammála um að sama hvenær það væri gert að þá skyldi segja öllum upp á sama degi. Fyrir suma réðist dagurinn eilítið af því hvort starfsfólkið væri farið að fréttu af hópuppsögninni.

Viðmælendur nefndu fimmtudag sem skásta daginn þar sem þá er stutt í helgina en þó einn vinnudagur þar sem hægt er að svara spurningum og takast á við áhyggjur starfsfólksins. Einungis einn viðmælandi hallaðist að föstudegi sem besta framkvæmdardeginum vegna þess að þá gæfist fólki góður tími til að jafna sig. Álit flestra viðmælendanna var að það sé ekki gott að hafa fulla vinnuviku framundan eftir

hópuppsögn og að það sé ekki gott að fara inn í helgina með fullt af ósvörðum spurningum sem gæti leitt til mikillar reiði.

### ***Stjórnandinn***

Viðmælendur virtust hafa fengið mislangan tíma til að undirbúa sig því þeir komu að ferlinu á ólíkum tímamarkum. Einn stjórnandi talaði um að hafa haft þrjá til fjóra mánuði til að undirbúa sig en yfirleitt var það þannig í fyrstu hópuppsögninni að fyrirvarinn var ekki mikill þar sem um óvænt efnahagshrun var að ræða. Það var álit flestra að undirbúningur væri lykilatriði fyrir svona viðkvæmt ferli, mannauðsstjóri sagði:

*Fólk gerir þetta svo sjaldan og það er vandasamt, ef þú gerir mistök eða gerir þetta með einhverjum hætti sem er óheppilegur eða kemur verr við fólk en það þyrfti að gera að þá geturðu svo lítið í því gert, því þetta er svona one time event hjá langflestum.*

Einn viðmælandinn lýsti því yfir að stjórnandi þyrfti að lágmarki þrjár til fjórar vikur í undirbúning. Viðmælendur töldu þó að mannauðsteymið væri yfirleitt búið að vera lengur í undirbúningi þar sem verið væri að afla upplýsinga um þau réttindi sem uppsagnaraðilar hafa, hvaða kjör fyrirtækið ætti að bjóða upp á, hvaða formsatriði þurfi að uppfylla, klára pappírfrágang o.s.frv. Eins og einn mannauðsstjóri lýsir þessu:

*Við mannauðsteymið .. reyndum að styðja stjórnendur í öllum undirbúningi eins og gerlegt var upp að þessum tímamarki.*

Langflestir viðmælendurnir sögðu að fyrir framkvæmdina hefði mannauðsteymið tekið stjórnendur í kennslu eða þjálfun í því hvað ætti að varast, hvernig ætti að færa fólki tíðindin, upplýsingar um réttindi starfsmannanna o.s.frv. Stundum hafði verið leitað eftir lögfræði- og sálfræðiaðstoð til að aðstoða við undirbúninginn. Einn sviðsstjóri sagði að stjórnendur hefðu fengið handrit samið af sálfræðingum sem þau áttu að leika í gegn undir leiðsögn vegna þess að enginn hafði reynslu af slíkri aðgerð og vissi því ekki við hverju þau mættu búast og það hafi hjálpað þeim að undirbúa sig. Viðmælendur voru flestir sammála um að þessi þjálfun væri nauðsynleg þar sem í flestum tilvikum hafi stjórnendurnir ekki haft reynslu af hópuppsögn og varla af uppsögnum. Eins og sviðsstjóri sagði: „Við vorum hérna í bómul og vernduðu umhverfi.“ Einnig nefndu sumir stjórnendur að það væri mikilvægt að hafa samhæfingu og þetta væri góð leið til þess.

Viðmælendur sögðu allir að rétt fyrir uppsagnirnar hefði verið haldinn undirbúningsfundur með öllum þeim stjórnendum sem áttu að framkvæma uppsagnirnar þar sem farið var yfir áherslurnar, tímasetningarnar og ítrekað hvaða aðilar gætu verið viðkvæmari en aðrir.

### **6.2.2 Framkvæmd**

Undirbúningurinn getur verið mislangur og misumfangsmikill hjá fyrirtækjum en á einhverjum tímapunkti þá hafa stóru og litlu ákvarðanirnar verið teknar og komið er að framkvæmdinni. Það voru stjórnendurnir sem framkvæmdu hópuppsagnirnar og voru þeir beðnir um að lýsa nánar ferlinu frá því að starfsmenn fengu vitneskju um hópuppsögnina og fram að tilkynningunni um lokin á hópuppsögninni.

#### ***Vitneskjan***

Viðmælendur voru flestir nokkuð vissir um að fólk hefði verið búið að átta sig á hvað væri í gangi. Að starfsfólkið hefði lesið nærumhverfið eins og þegar hrúnið átti sér stað, eins og einn sagði: „*Fólk lagði saman tvo og tvo.*“ Stjórnendur töluðu um að sögusagnir hefðu verið í gangi lengi fyrir framkvæmdina en voru óvissir um hvernig það hefði frést.

Hvort sem fólk grunaði hvað myndi gerast eða ekki þá þurftu stjórnendur fyrirtækjanna að taka afstöðu til þess hvernig starfshópurinn frétti formlega af hópuppsögninni. Sumir boðuðu fund og tilkynntu öllum á sama tíma en aðrir kölluðu uppsagnaraðilana inn jafnóðum og létu fréttina berast um fyrirtækið. Einn sviðsstjóri taldi það ekki góða hugmynd að tilkynna öllum í einu um að uppsagnir séu að hefjast þar sem það geti valdið meira róti og tekið lengri tíma. Annar viðmælandi taldi að hvorug leiðin sé réttari en hin þar sem þetta snúist oftast um aðstæður í þjóðfélaginu og fyrirtækjameninguna.

#### ***Viðtalið***

Eins og fram hefur komið áður þá höfðu öll fyrirtækin nýtt sér einstaklingsviðtöl til að tilkynna persónulega hverjum og einum sem sagt var upp nema í einu fyrirtækinu en það var gert með símtali í seinustu þremur hópuppsögnunum.

Viðmælendur í því tilviki þar sem símtal var notað lýstu því þannig að fólki hafi verið boðið að fara þangað sem því liði vel til að bíða eftir símtalinu sem kæmi á ákveðnum tíma. Fólk hafi síðan ýmist farið heim, út í bíl, haldið áfram vinnu eða farið annað og

beðið í rétt rúman klukkutíma eftir símtali með fréttum. Símtalið var síðan stutt og framkvæmt af framkvæmdastjóranum, eins og einn sagði: „*Hann er soldill sjóari þannig að hann svona bara barði í bordið og jæja það er komið að þessu það varst þú núna.*“

Í einstaklingsviðtölunum lýstu viðmælendur því þannig að þau hafi yfirleitt átt sér stað eftir hádegi og oftast hafi verið notast við fundarherbergi því það væri hlutlaus staður. Ástæðurnar fyrir tímasetningunni voru mismunandi en einn viðmælandi taldi að það væri vegna þess að starfsfólk væri þá oft rólegra fyrir og því minni líkur á æsingi.

Flestir viðmælendurnir töldu að næstráðandi yfirmaður og svo annar stjórnandi með honum, þá helst mannauðsstjóri, ættu að sjá um framkvæmdina vegna þess að það koma oft kjaratengdar spurningar og til að grípa inn í varðandi flæðið á viðtalinu. Það var einn viðmælandi sem hafði kosið að gera þetta einn og annar sem hafði neyðst til að gera þetta einn einu sinni og hvorugur þeirra vill gera það þannig aftur.

Viðmælendur lýstu þessu flestir þannig að fólk hafi verið kallað inn frá starfsstöðvum sínum og að viðkomandi hafi strax áttað sig á erindinu, eins og einn sagði: „*Þegar fólk kemur inn þá veit það um leið hvað klukkan slær, um leið.*“ Á þessum tímapunkti hefur starfsmaður rétt á að kalla inn trúnaðarmann en fáir viðmælendur kannast við að einstaklingar hafi viljað það.

Viðmælendur voru sammála um að viðtalið eigi að vera stutt og að stjórnendur eigi að koma sér beint að efninu án málalenginga. Reynsla flestra viðmælenda var að þetta taki um tíu mínútur. Ástæðan sem einn mannauðsstjórinn gaf:

*Það borgar sig að hafa þessa fundi stutta af því að fólk sem að fær þessar fréttir það er ekki í ástandi til að skilja allt.*

Allir viðmælendur voru fastir á því að þeir fari ekki í að svara spurningum um valið þar sem þarna eigi ekki að brjóta fólk niður með einhverri skýringu á því af hverju viðkomandi varð fyrir valinu en ekki einhver annar. Að það sé mikilvægt að persónugera þetta ekki. Einn sviðsstjóri kemur með dæmi um svar þegar hann er spurður út í valið: „*Það er bara þannig þú varst fyrir valinu.*“

Viðmælendur sögðu að í öllum tilvikum eftir að einstaklingum hefði verið tilkynnt um stöðuna, hvort sem það var með símtali eða viðtali, þá hefði þeim verið boðið að koma seinna með spurningar þar sem það væri mikilvægt að komast sem fyrst yfir áfallið. Einn

mannauðsstjóri taldi það vera sitt hlutverk að eiga frumkvæðið og ýta á eftir þessum áframhaldandi samskiptum frekar þar sem það geti verið leið til að stöðva óæskileg viðbrögð í viðtalinu, hann sagði:

*Getum við rætt þetta seinna? Nú erum við bara að tilkynna þér þetta og fara í gegnum hvað þessu ferli fylgir, getum við rætt hitt seinna? Ef fólk segir nei, nei, nei, þá gefur maður því svona smá séns og segir svo: Ég legg til að við hittumst. Af því að þú vilt ekki heldur missa þig, það vill það enginn, sumir gera það óvart og ég reyni alltaf að ná til þeirra eins og ég get, stoppa það áður en það verður óviðráðanlegt.*

### **Brottförin**

Viðmælendur töldu að best væri að hvetja einstaklinginn til að yfirgefa vinnustaðinn strax að loknu einstaklingsviðtalinu og að hann gefi sér þann tíma sem hann þurfi til að velta þessu fyrir sér. En samkvæmt viðmælendum þá var það yfirleitt val einstaklingsins, eins og einn sviðsstjóri lýsti þessu: „Fólk mátti alveg sitja lengur, því var ekki mokað út.“ Langflestir stjórnendurnir voru þó með þá reynslu að fólk vildi fara strax.

Viðmælandi talaði um að vissar reglur varðandi brottför giltu hjá sínu fyrirtæki. Að lokað sé á aðgangskort einstaklingsins á meðan á viðtalinu stendur og svo sé honum fylgt að borðinu þar sem að hann geti safnað saman einkagögnunum og að lokum sé honum fylgt út. Flestir viðmælendur töluðu um svipaðar brottfarir nema aðilunum var ef til vill ekki fylgt út eða þeim var boðið að láta einhvern annan taka saman gögnin. Einn viðmælandi talaði um að hafa haft aðstoðarmanneskju tilbúna að loknu viðtalinu til að aðstoða aðilana við hvað sem þeir þyrftu eins og að hringja á leigubíl eða ná í kápuna. Nokkrir nefndu að þeir hafi haft sálfræðing til staðar þannig að einstaklingar gætu leitað til hans beint eftir viðtalið.

Viðmælendur sögðu að ef einstaklingar treystu sér ekki til að taka saman einkagögnin strax þá væri þeim boðið að koma seinna á hefðbundnum vinnutíma, líka til að kveðja vinnufélagana, eða ef einstaklingur treysti sér ekki til þess þá gat hann komið um kvöld eða helgi, eins og mannauðsstjóri sagði: „Við reynum að vera eins manneskjuleg og við getum.“ Aðspurðir um áhættu þess að einstaklingar eyði eða taki með sér gögn sem tilheyra fyrirtækinu þá könnuðust viðmælendurnir ekki við það nema einn sem talaði um eitt atvik þar sem endurheimtanlegum gögnum var eytt í reiði.

## ***Endalokin***

Viðmælendur lögðu áherslu á að um leið og hópuppsögn lýkur eigi að tilkynna þeim sem eftir eru að aðgerðunum sé í raun lokið. Að ekki sé beðið eftir því að forstjórinn haldi ræðu því hann geti gert það seinna heldur komi tilkynning strax frá næsta yfirmanni til að stöðva þann óróa sem myndast, eins og sviðsstjóri sagði:

*Það er mjög mikilvægt að um leið og þetta er búíð að þá fari maður niður inn á hæðina sem þetta er gert á og bara kemur inn og bankar í borðið og kallar yfir: Nú er þetta búíð. Vegna þess að það nötrar allt og skelfur á meðan, það er enginn að vinna á meðan þetta stendur yfir.*

Það var síðan misjafnt eftir viðmælendum hvernig hefði verið staðið að þessari formlegu tilkynningu. Sumir tilkynntu um lokin með símtali og gáfu þá í leiðinni nánari upplýsingar um næstu daga og hvert vinnuálagið myndi flytjast. Aðrir nýttu sér stutta fundi þar sem hver og einn var kallaður inn og tilkynnt um að hann haldi starfinu. Flestir viðmælendurnir nýttu sér innra netið og settu þar inn frétt eða sendu tölvupóst. Einn viðmælandi benti þó á að það þurfi að senda út nafnalistann eins fljótt og hægt er eftir framkvæmdina svo að fólk sé ekki að smjatta á því hverjir þetta séu, til að útiloka alla óvissu og bara klára þetta. Nokkrir viðmælendur töluðu um að í lokin kæmi oftast fréttatilkynning frá forstjóra.

### **6.2.3 Framhald**

Eftir að framkvæmdardeginum er lokið tekur við ákveðið framhald og eftirfylgni. Í framhaldsferlinu á sér stað kveðjustund, uppsagnarfrestur þarf að klárast, viss aðstoð er boðin o.s.frv. Stjórnendur voru spurðir nánar út í hvað kæmi á eftir hópuppsögn.

#### ***Kveðjustundin***

Reynslan var sú hjá flestum viðmælendum að fólk vildi ekki hitta neinn strax eftir uppsögnina en vildi þó kannski kveðjustund á einhverjum tímapunkti. Það var síðan mismunandi eftir hópnum hvort kveðjustund átti sér stað á næstu dögum eða á næstu vikum. Nokkrir viðmælendur tóku fram að það væri mikilvægt að heyra í fólkinu og vita hvernig því líði og hvort það vilji koma og kveðja.

Algengast var samkvæmt viðmælendum að einstaklingar komi deginum eftir framkvæmdina og kveðji. Viðmælandi talaði um að fyrirtækið bjóði yfirleitt öllum sem

vilja, þeim sem eftir eru og þeim sem sagt var upp, í hádegismat tveimur mánuðum eftir hópuppsögnina og að það hafi komið vel út í öllum hópuppsögnunum hjá þeim. Annar viðmælandi talar um að hafa boðið fólki að haft yrði samband við það og skipulagt kaffisamsæti á vinnustaðnum eða hitting á kaffihúsi úti í bæ með vinnuhópnum.

Fyrir suma viðmælendurna var kveðjustundin ekki bara á vinnustaðnum heldur líka í vinahópnum. Einn sviðsstjóri telur það ekki æskilegt að halda uppi félagslegum hópi, eins og saumaklúbbi, með fólki sem sagt var upp og þeim sem voru eftir. Að það sé bara of erfitt því umræðuefnið tengist oft vinnustaðnum.

Í öðrum tilfellum var þetta varla kveðjustund því þar var fyrirtækjamenningin meira eins og samfélag. Hvort sem fólk hætti eða því var sagt upp þá var viðkomandi enn hluti af vinahópnum og eftir hópuppsögnina hefðu allir hist á félagsbarnum og samkvæmt mannauðsstjóranum var: „*Drukkið fram á nótt og grátið og hlegið.*“

Viðmælendur sem höfðu gengið í gegnum snemmlokasamninga voru sammála um að í þeim tilfellum næðu einstaklingarnir að kveðja í meiri rólegheitum. Oft voru þeir að vinna uppsagnarfrestinn og með því var ekki klippt á strenginn. Samkvæmt einum viðmælanda þá fengu þeir kveðjugjöf frá fyrirtækinu og þetta hefði verið svona mjúk leið sem gaf þeim svigrúm til að setja sig í stellingar til að hætta.

### ***Uppsagnarfresturinn***

Viðhorf flestra viðmælanda var að best væri að fólk ynni ekki út uppsagnarfrestinn þar sem það væri mjög erfitt fyrir alla ef það kæmi aftur daginn eftir og það gæti skapað slæman vinnuanda.

Einn viðmælandi nefndi að í örfáum tilvikum hafi stjórnendur þurft að halda fólki aðeins lengur til að klára ákveðin verkefni. Það var óvenjulegt að hjá einu fyrirtækinu kom það fyrir eftir hópuppsögn að meirihlutinn vann út allan uppsagnarfrestinn, mannauðsstjórinn þar útskýrði þetta nánar:

*Ekki af því að við ýttum á það heldur af því þeir vildu það. Þeim leið bara svo vel og þeir vildu bara fá að vera ... Í þetta sinn gekk þetta mjög vel og ég er ekki viss um að það myndi gera það fyrir öll íslensk fyrirtæki, að fólk fengi að vinna út uppsagnartímann, sérstaklega þegar það er fleiri en einn.*

Hinn almenni uppsagnarfrestur eru þrjú mánuðir þar sem mánaðarleg launagreiðsla á sér stað en oftast buðu viðmælendur auka mánuði ef starfsaldurinn var hár hjá viðkomandi til



að mynda ef hann var yfir 10 ár þá var boðið upp á sex mánuði. Nokkrir viðmælendur tóku fram að þetta væri gert til að mýkja breytinguna.

### ***Aðstoðin***

Viðmælendur voru á sama máli um að fyrirtæki ættu að bjóða upp á viðbótaraðstoð fyrir þá aðila sem tengdust hópuppsögninni því það myndi milda áfallið. Viðmælendurnir voru þó með ólíkar hugmyndir um hvað mætti teljast gagnleg aðstoð, sumir buðu upp á líkamsræktarstyrki, borguðu fyrir frekara nám, flug erlendis, hjálpuðu fólki við að finna aðra vinnu o.fl. Í einu tilfellinu var haldin vinnumálastofa innan fyrirtækisins þar sem uppsagnaraðilarnir gátu komið og fengið aðstoð við atvinnuleitina. Einnig var boðið upp á óhefðbundna aðstoð eins og að hjálpa fólki að flytja búferlum, mannauðsstjóri þar lýsti þessu: „*Við gerðum allt til að reyna að aðstoða hvern og einn út frá þeim forsendum sem að hver og einn óskaði eftir.*“ En eitt voru öll fyrirtækin sammála um og það var að kaupa og bjóða upp á sálfræði- og ráðningaraðstoð annars staðar frá í nokkra mánuði á eftir hópuppsögn.

Viðmælendur voru ekki með tölfræðilegar upplýsingar um hvort einstaklingar nýttu sér þessa aðstoð sem þeim bauðst. Einn viðmælandi nefnir að eftir fyrstu hópuppsagnirnar hafi fólk kannski ekki nýtt sér þetta mikið þar sem það hafi verið tiltölulega auðvelt að fá vinnu annars staðar en nú sé fólk yfirleitt að nýta sér þetta. Einn sviðsstjóri talaði um að þessi þjónusta hefði gagnast þeim sem urðu eftir. Að fundur var haldinn sama dag og hópuppsagnirnar klárudust með sálfræðingi sem leiddi umræðuna og leyfði stjórnendum að tala og deila því sem þeir upplifðu. Annar viðmælandi talaði um að viku eftir hópuppsögn var haldinn fundur með starfsheildinni og sálfræðingi þar sem fólki var gefinn kostur á að ræða málin og það hefði hjálpað fólki að komast yfir áfallið.

Í einu tilviki eftir hópuppsögn þá var ákveðið að aðstoða starfshópin sem eftir var með því að setja af stað heilsuáætlun í samvinnu við Vinnuvernd. Þetta átti samkvæmt viðmælanda að fela í sér andlega og líkamlega uppbyggingu á vinnustaðnum sem að hans mati tókst. Annar viðmælandi talaði um að starfsmannahópur hefði verið settur á laggirnar eftir hópuppsögn og slæma vinnustaðagreiningu til þess að aðstoða við að stilla hópinn betur saman, t.d. með því að skipuleggja bjórkvöld eða þjónustudag.

## ***Eftirmálar***

Sumir viðmælendurnir töluðu um að í fljótfærni hefði of mörgum verið sagt upp og því hefðu einhverjir verið endurráðnir. Einn viðmælandi talaði um ófyrirséðan eftirmála þar sem stuttu eftir hópuppsögn hefði hópur fólks ákveðið að fara á eftirlaun og við það jókst vinnuálagið gríðarlega. Hann taldi að ef þetta hefði verið vitað að myndi gerast þá hefði frekar verið boðið upp á snemmlök.

Með snemmlökum er aldurslína sett á alla innan fyrirtækis og við það getur orðið sá eftirmáli að einstaklingar eru látnir fara sem voru e.t.v. þeir einu sem gátu sinnt tilteknu starfi. Einn viðmælandi talaði einnig um að fólk væri fyrst sátt með sinn snemmlökarsamning en fengi síðan fregnir af öðrum sem það taldi hafa fengið betri kjör.

Flestir viðmælendurnir töldu að þeir þyrftu ekki að hafa miklar áhyggjur af því að fólk myndi segja upp í kjölfar hópuppsagnar og þá helst vegna atvinnuástandsins á Íslandi. Einn viðmælandi talaði um að hópuppsögn hefði einu sinni leitt til þess að margir starfsmenn sem eftir voru hefðu verið svo óánægðir að það endaði með því að næstum jafnmargir sögðu upp. Mikil vinna fór í að stöðva það með kerfisbundnum hætti, eins og hann sagði: „*Gekk öll okkar vinna í að reyna að setja tappa í niðurfallið.*“ Annar viðmælandinn talaði um svipað tilvik nema í því tilfelli þá tóku margir eldri starfsmennirnir standandi boði fyrirtækisins um snemmlök óumbeðnir.

Flestir viðmælendurnir könnuðust við eftirmála þar sem skítkast hafði átt sér stað. Einn viðmælandi talaði um að hafa verið nýr stjórnandi þegar hópuppsagnir fóru af stað og í vikunni áður haft viðtöl til að kynna sýnum hóp en hitti ekki á einn aðila sem var í fríi. Eftir hópuppsögnina tengdi viðkomandi þetta spjall við ástæðuna fyrir uppsögninni og sé núna löngu seinna enn þá ósáttur og sé með skítkast á fyrirtækið og viðmælandann. Annar viðmælandi lýsir máli þar sem samskiptasíðan Facebook var notuð af fyrrverandi starfsmönnum fyrir skítkast. Viðmælandi tekur fram að þetta voru þrír einstaklingar af mjög stórum hóp og að fyrirtækið hefði tekið ákvörðun um að skipta sér ekki af þessu máli. Þriðji viðmælandinn nefndi að hópur hafi verið stofnaður í þjónustumiðstöð þar sem fyrrverandi starfsmenn hafi hist. Fyrst byrjaði þetta sem reiðifundir en síðan hafi þetta þróast út í að fá ráðgjafa til að tala og viðmælandi taldi það vera jákvæða þróun.

Ef mistök eiga sér stað við framkvæmdina þá getur það leitt til eftirmála vegna ófaglegrar uppsagnar og samkvæmt viðmælendunum þá gerist það stundum. Þá þarf

mannauðsstjóri að taka á því t.d. með því að vera með í næsta viðtali eða eins og mannauðsstjóri lýsir þessu:

*Við treystum kannski einum eða tveimur stjórnendum fyrir uppsögnum, sem við hefðum átt að halda í hendina á.*

### **6.3 Hver er upplifun stjórnenda af hópuppsögn?**

Hópuppsögn er eitthvað sem fáir stjórnendur hafa tekið þátt í að framkvæma en slík atvik hljóta að skilja eftir vissa reynslu, viðhorf og upplifun hjá þeim stjórnendum sem stóðu að framkvæmdinni. Í þessum kafla verður nánar skoðað álit stjórnendanna á tímabilinu fyrir hópuppsögn, framkvæmdinni sjálfri og hvað sitji eftir þegar öllu er lokið.

#### ***Undanfari***

Viðmælendur töluðu flestir um að starfsfólkið hafi verið frekar meðvitað um hvað væri að gerast án þess að vita með vissu af hópuppsögninni. Að stress og spenna hafi magnast þegar tíminn nálgadist og að stjórnendurnir hafi orðið þurrari á manninn.

Einn sviðsstjóri taldi að tilkynning um samruna hafi valdið miklum óróa og einbeitingarleysi á vinnustaðnum og sagði: „*Allir voru soldið komnir í þann ham að þeir voru orðnir hræddir um vinnuna.*“ Einn mannauðsstjóri tekur fram að slíkar fréttir eða undirliggjandi grunur geti haft óútreiknanleg áhrif á vinnustað og sagði:

*Ég er ekki enn þá búinn að átta mig á því hvað stýrir því, nema stjórnendur þeir setja rosalega mikið mórallinn. Stundum þarf ekki nema einhvern einn sem er ofboðslega taugaveiklaður og stressaður sem getur haft áhrif á allan hópinn.*

Sviðsstjóri taldi að það hefði bara verið ágætt að fólk hafi heyrt eða grunað um yfirvofandi hópuppsagnir og sagði: „*Þannig að þetta sé ekki alveg out of the blue þegar það kemur að því.*“ Annar viðmælandi tók undir þetta álit og lýsti muninum á að fara í hópuppsögn í fyrsta og fjórða skiptið og sagði: „*Það er ekki svona djúpur harmur eins og í fyrsta skipti sem að svona er gert og fólk veit ekki hvað er í gangi.*“

#### ***Valið***

Þegar kemur að valinu á uppsagnaraðilunum voru viðmælendur sammála um að það sé alltaf erfitt. Viðmælendur töluðu um þrepin í ákvarðanatökunni og að fyrst séu þetta tölur á blaði fyrir sviðin en svo þegar velja þurfi á milli verði það erfiðara því þá fer

Ákvörðunin að snúast um fólkið sjálft. Ákvörðunin fyrir næsta yfirmann verði erfiðari eftir því sem hún færir nær starfsfólkinu. Eins og einn sviðsstjóri sagði:

*Það var rosalega erfitt að fara svona yfir starfsmannalistann og velja. Alveg sama þó maður sé með einhverja krítériu á bak við það. Maður er að velja hverja úr hópnunum á maður að kveðja, fólk sem að maður hefur sjálfur unnið náði með.*

Nokkrir viðmælendur voru sammála um að valið sé einfaldara þegar þeir þekki starfshópin minna. Eins og þegar einn viðmælandinn var nýbyrjaður hjá fyrirtækinu sem stjórnandi þegar það fór í hópuppsögn og þegar annar viðmælandi var að velja fólk sem starfaði erlendis, því þá var upplifunin meira eins og tölur á blaði. Einn mannauðsstjóri taldi einnig að snemmlok væri mjúk nálgun og gerði hlutina auðveldari.

Einn viðmælandi nefndi að þegar hópuppsögn sé lokið vakni yfirleitt spurningar um hvort valið hafi verið rétt og það sé erfitt þar sem það er ómögulegt að svara þeim. Annar viðmælandi sagðist aldrei hafa efast um valið, sé enn þá sannfærður um að hafa valið rétt á sínum tíma.

Viðmælendur voru sammála um að fyrir einstaklinginn væri einhvern veginn skárra að verða valinn í hópuppsögn heldur en í einstaklingsuppsögn. Að upplifunin sé ekki jafn persónugerð, snúist ekki um þig sem einstakling heldur frekar stöðugildið eða fjárhagserfiðleika fyrirtækisins, meira um ástandið heldur en einstaklinginn sjálfan. Eins og einn sviðsstjóri lýsti þessum mun á einstaklingsuppsögn og hópuppsögn:

*Það er svona fjarrænt, það er hópuppsögn, og ég varð að segja einhverjum upp og þú lentir bara í línunni ... Það er skemmtilegra að segja út af þessu atriði. Það er verra fyrir starfsmanninn af því þá er hann bara einn, hann fær ekkert backup upp á það ... Það er nú yfirleitt líka út af einhverju, þeir eru ekki að standa sig, það er ekki hagræðing, það þarf að ráða einhvern í staðinn.... Upplifunin er allt öðruvísi.*

### ***Framkvæmdardagurinn***

Þegar viðmælendur voru spurðir út í upplifun á deginum töluðu nokkrir um að mikil deyfð hafi skapast og að þetta hafi verið mjög erfiður dagur, eins og sviðsstjóri lýsti því: „Þetta var ömurlegur dagur, vægast sagt, ætla ekkert að draga úr því að þetta var hunderfitt.“ Nokkrir viðmælendur töluðu um að það væri hluti af starfsábyrgðinni að koma með seinustu skilaboðin augliti til auglitis. Einn sviðsstjóri talaði um mikilvægi

þess að klára málin sjálfur og sýna viðkomandi þá virðingu að reyna ekki að komast hjá því og sagði: „Ég legg áherslu á það bara almennt í mínu starfi að ef eitthvað er erfitt og það snýr að mér að þá geri ég það sjálf.“

Einn viðmælandi talaði um það skrytna andrúmsloft sem hefði skapast á hæðinni á meðan verið var að kalla inn einstaklinga, hann sagði: „Þá sá ég alltaf angistaraugun á öllum þeim sem voru síðan í salnum. Þetta var mjög súrrealískt.“ Viðmælendur voru sammála um að þessi dagur hafi ekki skilað miklu í afköstum og að deildirnar hafi oft á tíðum verið óstarfhæfar út daginn. Einn mannauðsstjóri lýsir þeirri hræðslu sem hafi einkennt vinnustaðinn þar sem hópurinn hafi verið mjög þéttur, fáar uppsagnir átt sér stað og þarna voru vinir að vinna við sameiginlegt áhugamál. Að vinnan hafi verið líf þeirra og að missa vinnuna væri eins og dauðadómur, hann sagði: „Þetta var svona bara dead man walking dagur.“

### ***Viðbrögð þeirra sem sagt er upp***

Viðmælendur voru sammála um að viðbrögðin við slíkum fréttum, eins og hópuppsögn, geta verið mjög ólík og það sé ekki hægt að sjá þau fyrir, einn sviðsstjóri lýsir þessu:

*Mín reynsla er sú að sú sem að þú heldur að taki þessu best tekur þessu verst. Það er þannig að sá sem að þú heldur að hafi coolið til að taka þessu gerir það ekki.*

Enginn af viðmælendunum hafði lent í æðiskasti en einn viðmælandi talaði um að hafa upplifað rosalega reiði yfir réttlætningunni. Viðmælendur voru sammála um að algenget væri að fólk fengi tár í augun. Mannauðsstjóri nefndi að það erfiðasta við hópuppsögn væri þegar einstaklingar brotnuðu saman fyrir framan sig.

Sumir viðmælendur nefndu að í þeim tilfellum þar sem fólk gruni hvað sé í vændum séu algeng viðbrögð að dofna upp og lokast. Að það heyri ekki nema hluta af því sem því er sagt og svo skrifi það bara undir og fari. Nokkrir viðmælendur tóku fram að þó að fólk hafi grunað þetta þá sé áfallið alltaf hið sama. Einn mannauðsstjóri lýsir algengum viðbrögðum:

*Yfirleitt kemur það bara og er búíð að hafa klukkutíma til að setja sig í þau spor að þetta sé möguleiki og það gerist voðalega lítið annað en að annað hvort ertu bara algerlega dofinn af þessu og dettur ekki neitt í hug til að spyrja og bara situr og segir bara okay fine eða ert mjög brotinn. En það*

*gerist yfirleitt ekki fyrr en daginn eftir, tveim, þrem dögum eftir sem að þér dettur í hug allt sem þú hefur átt að spyrja, allt sem að þér finnst fjaránlega glatað. Þá kemur alls konar reiði, kemur ekki fyrr en seinna.*

Einn viðmælandi lýsti atviki þar sem einstaklingar brustu í grát á starfsmannafundinum áður en þeim var tilkynnt að þeir hefðu misst starfið. Í því tilviki höfðu þeir einstaklingar lent í fyrri hópuppsögninni hjá fyrirtækinu og voru svo ráðnir aftur og svo endaði það með því að þeim var aftur sagt upp.

Einn viðmælandi sem bauð einstaklingum upp á snemmlök sagðist hafa upplifað að miklu leyti létti frá fólkinu sem fór. Að fólkið hefði tekið því fagnandi og verið að bíða eftir þessu á vissan hátt. En auðvitað hefðu sumir sem fóru fengið meira áfall þar sem þeir ætluðu ef til vill ekki að hætta fyrr en eftir þrjú ár, hann sagði: „Fólk er ekkert ánægt þannig: Ég er 62 og er orðin úreld vara.“ Viðmælandi taldi þó að viðkvæmnin hafi eflaust verið meiri yfir tímamótunum, að hætta að vinna, frekar en hópuppsögninni.

### ***Tekist á við viðbrögðin***

Einn viðmælandi talaði um að það tæki fólk mislangan tíma að vinna úr uppsagnarfréttum. Flestir viðmælendurnir voru sammála um að hvernig þeir takist á við viðbrögðin fari að miklu leyti eftir manneskjunni sjálfri sem sagt er upp og þeim persónulegu tengslum sem þeir hafa við aðilann. Eins og mannauðsstjóri lýsti þessu:

*Það er enginn standard, af því að fólk er svo misjafnt. Yfirleitt reynir maður bara að hafa tissue og eftir því hvað maður þekkir fólk vel þá getur maður klappað á öxlina og tekið utan um það.*

Mannauðsstjóri talaði um að hafa í eitt skiptið reynt að gefa ráð um að horfa á þetta sem tækifæri til að breyta til og vera jákvæður þegar slæm viðbrögð virtust vera í uppsiglingu. Viðmælandi taldi það við hæfi þarna en það sé ekki alltaf hægt í öllum tilfellum að persónugera svörin þar sem það geti flokkast sem hroki að reyna að byggja upp eitthvað jákvætt á svona stundu.

Viðmælendur voru þó sammála um að það sé mikilvægt að sýna samúð, eins og einn mannauðsstjóri sagði: „Ég er að kremja tilveru þessa einstaklinga í einhvern tíma.“ Nokkrir viðmælendur lögðu áherslu á að fólk fengi tíma og svigrúm til að tala en að stjórnandi ætti að halda ró sinni og halda áfram með viðtalið. Einn viðmælandi sagði að það þýddi ekkert að fara í rökræður heldur frekar að segja sem minnst því fólk sé ekki

tilbúið að heyra allt og það sé hætta á að hlutirnir misskiljist. Fyrir þá sem eru í afneitun eða eru dofnir þá þurfi hreinlega að endurtaka hlutina á nokkrum framhaldsfundum.

Einungis einn viðmælandi hafði reynslu af að vera sagt upp í hópuppsögn og taldi sá það hafa veitt sér dýpri skilning og skynjun á þeim viðbrögðum sem gætu komið upp og það hefði gagnast til að taka rétt á viðbrögðunum.

Flestir viðmælendur töldu að betra væri ef viðbrögðin kæmu fram í einstaklingsviðtalinu. Að viðbrögðunum sé beint að þeim frekar en öðrum. Einn viðmælandi sagðist vita um dæmi þar sem einstaklingar séu dottnir út af samskiptasíðum hjá fólki sem komi málinu ekkert við, jafnvel vegna þess að það sitji við hliðina á þeim stjórnanda sem sá um uppsögnina. Einn mannauðsstjóri sagði:

*Maður vonar að það geri það, svo að maður geti tekið við því, sem stjórnandi vill maður sjálfur að þetta hreinsist, af því að við vitum alveg að þetta kemur.*

### ***Viðbrögð þeirra sem eftir eru***

Aðspurðir um viðbrögð þeirra starfsmanna sem urðu eftir þá voru viðmælendur sammála um að stjórnendur þyrftu að stíga varlega til jarðar næstu daga á eftir þar sem starfsfólk væri viðkvæmt fyrir. Mannauðsstjóri lýsti þessu þannig: „*Fólk var í tilfinningalegum rússíbana þarna fyrstu dagana á eftir.*“

Flestir viðmælendur nefndu að fyrst komi léttir yfir að hafa ekki orðið fyrir valinu en þar á eftir komi oftast samviskubit yfir þessum létti. Í fyrstu hópuppsögninni sé starfsfólkið oftast sammála ákvörðuninni um einstaklingana og það skapi líka ákveðinn létti, einstaklingarnir kannski neikvæðir og erfiðir í samstarfi. En viðmælendur sögðu að þegar farið væri í hópuppsögn tvö eða þrjú þá verði fólk fyrir vonbrigðum og starfshópurinn upplifi svik. Nokkrir viðmælendur töluðu um tilfelli þar sem mikil reiði hafi skapast yfir valinu og hversu ósanngjarnt það hafi verið, sviðsstjóri sagði:

*Út af því að upplifunin hjá fólki er bara einhvern veginn að það sé skotið úr haglabyssunni og það lenda högl á einhverjum.*

Einn sviðsstjóra viðmælandi nefndi að hræðsla hafi myndast meðal hópsins um störfina innan hans. Viðmælandi taldi þó að þetta sé ekki endilega slæmt fyrir fyrirtækið þar sem fólk eigi ekki að vera áskrifendur að laununum sínum og þurfi að standa sig.

Langflestir viðmælendurnir sögðu að á eftir tilfinningum eins og létti, samviskubiti, reiði og hræðslu hafi komið eftirsjá og sorg. Ekki nóg með að fólk saknaði góðra vinnufélaga heldur hafi vinnuálagið aukist til muna. Einn viðmælandi taldi þetta vera hættulega blöndu þar sem viðbrögðin geti verið þau að fólk vilji jafnvel fá að fara líka, að einhverjir fari að öfunda þá sem voru látnir fara.

Mannauðsstjóri taldi að viðbrögð starfshópsins geti einnig komið fram líkamlega. Sá viðmælandi hafði fylgst með veikindadögum og fjarvistum eftir hópuppsögnina og tekið eftir aukningu hjá karlmönnum. Viðmælandinn taldi að karlmenn taki ekki eins á andlegu hliðinni og konur og verði þá frekar líkamlega veikir, fái flensu, hjartastopp eða annað álíka vegna streitu.

### **Vinnustaðurinn**

Viðmælendur töldu það taka mislangan tíma fyrir vinnustaði að jafna sig eftir hópuppsögn og koma á hefðbundnu vinnuástandi. Sviðsstjóri tók fram að með slíkri aðgerð eins og hópuppsögn sé verið að staðfesta að ástandið sé að versna, hann sagði:

*Fyrirtækið var bara brunarústir. Þarna var bara verið að face það að við vorum ekkert að fara eitthvað áfram í einhverja brjálaða siglingu, í einhverja útrás í alþjóðaviðskiptum, þetta var soldið líka verið að segja að allir okkar draumar voru að breyta. Það er ekki bara það að fólkinu er sagt upp heldur líka það að fyrirtækið var að draga saman seglin.*

Einn viðmælandi nefndi að það gerðist ekki mikið í vikunni á eftir hópuppsögn og það hafi tekið um þrjú mánuði að ná góðu vinnuástandi, hann lýsti þessu: „Var svona bara tómarúm.“ Hann tók þó fram að þar hafi spilað inn í að þetta var í fyrsta sinn sem hópuppsögn átti sér stað og starfsmennirnir störfuðu út uppsagnarfrestinn.

Sviðsstjóri taldi að eftir því sem hópuppsagnir verði fleiri þá sé ferlið ekki lengur framandi og það kemst fyrir á hefðbundið vinnuástand en á móti breytist andrúmsloftið og menningin, hann sagði: „Þá breytist kannski húmorinn, þá verður maður meira svona íronískur.“ Annar viðmælandi tók undir þetta og sagði enn fremur að eftir fyrstu hópuppsögnina hafi viðkvæðið breyst um að þetta væri öruggur vinnustaður, að starfsöryggi væri ekki lengur til staðar.

Einn viðmælandi talaði um að ástæðan fyrir hópuppsögninni geti skipt máli þegar kemur að andrúmsloftinu á vinnustað. Sviðsstjóri var sammála þessu og taldi það skipta



máli að starfsfólkið hefði skilning á því hver heildarsýnin sé, af hverju þetta sé gert og hverju breytingin eigi að skila. Að það sé ekki bara óútskýranleg ástæða fyrir hópuppsögninni, hann sagði:

*Þegar þú færð kynningu á því hvernig þetta er hugsað svona í heildarsamhenginu að þá er svona jákvæðara viðhorfið þannig lagað hjá þessum sem eru eftir.*

Nokkrir viðmælendur töluðu um að sumt hefði glatast eða versnað við þessa breytingu en tóku þó fram að flest ef ekki allt væri tímabundið. Flestir nefndu að mórallinn innan fyrirtækisins hefði versnað. Að samstaðan hefði minnkað eða horfið þannig að fólk sanni sig nú á kostnað annarra og það ásamt auknu vinnuálagi hafi leitt til pírings. Einn sviðsstjóri taldi að vinnustaðurinn hjá sér væri ekki enn kominn á réttan kjöl og sagði: „Það fer eftir álagi og svona, en það eimir alveg eftir af þessu enn þá hérna hjá okkur.“ Annar sviðsstjóri hélt því fram að það hafi hjálpað að hafa áframhaldandi skipulagsbreytingar eins og að færa fólk á milli starfsstöðva, taka burt hópstjóratitla o.s.frv. Tveir viðmælendur töluðu um að þetta væru blendnar tímabundnar tilfinningar sem starfshópurinn taki oft sjálfur á, einn þeirra sagði:

*Sumir hópar eru sterkir og hafa svona soldinn styrk af hvorum öðrum eða sem sagt einstaklingarnir innan hópsins og geta svona byggt hvort annað upp.*

### **Lærdómur**

Flestir viðmælendurnir töldu að fyrirtæki og starfsfólk hafi lært af reynslunni og nú gildi ákveðin aðferðafræði í kringum hópuppsagnir sem virki að þeirra mati. Einn viðmælandi tók fram að mannauðsteymið hafi staðið betur að seinustu hópuppsögn árið 2011 heldur en þeirri fyrstu sem var 2008. Sumir nefndu að það versta sem gæti gerst væri að mistök ættu sér stað í ferlinu.

Einn viðmælandi sagði að þetta verði auðveldara og venjist með hverri hópuppsögninni því þá sé ferlið hugsað meira til enda, undirbúningurinn sé meiri og það skili sér í betra ferli. Annar viðmælandi taldi það vera slæma þróun að stjórnendur venjist þessu og sagði: „Ég held að ef það vendist að þá væri ég ekki með hjartað á réttum stað.“ Sumir viðmælendur sögðu að þetta yrði aldrei auðvelt ferli en þeir brynjast með hverri hópuppsögninni, mannauðsstjóri lýsir þessu á þennan veg:

*Þetta verður ekki auðveldara, maður er bara orðinn reyndari. Þetta er bara hluti af faginu sem að maður starfar við. Þetta er bara eins og maður er góður í ráðningum og verður bara betri eftir því sem maður þróar þá þekkingu og bara eins og annað sem að maður gerir maður verður bara betri í því.*

Mannauðsstjóri sagði frá því að eftir fyrstu hópuppsögnina voru skráðir niður punktar til að notast við ef svo ólíklega vildi til að farið yrði aftur í hópuppsögn. Þó enginn hafi búist við að nota punktana seinna þá var það gert þegar kom að seinni hópuppsögninni og eftir það voru útbúnar fastar verklagsreglur hjá fyrirtækinu varðandi hópuppsagnir.

Viðmælendur voru á sama máli um að hópuppsögn sé miklu verri heldur en einstaklingsuppsögn þar sem þeim sé þá gert að fækka starfsfólki, það sé ekki tilkomið frá stjórnendum. Einnig vegna þess að ástæðurnar fyrir valinu á uppsagnaraðilunum eru svo ólíkar. Í einstaklingsuppsögn er aðila yfirleitt sagt upp af því að hann brýtur af sér eða er ekki að standa sig á einhvern hátt en í hópuppsögn er sett fram almennt viðmið fyrir hópinn sem stjórnandinn sér ekki alltaf tilganginn með. Mannauðsstjóri lýsti þessum mun:

*Það eru bara slæmar tilfinningar, það er eiginlega bara vond tilfinning, soldið svona óbragð í munninn að þurfa að gera þetta. Af því að maður er soldið að gera eitthvað sem mann langar ekki og þó ég geri eitthvað sem er kannski ekki efst á óskalistanum að þá er það einhvern veginn ekki eins ógeðfellt og þetta.*

Viðmælendur voru allir sammála um að þetta sé ómetanleg reynsla sem þeir muni búa að og hafi gert þá sterkari en vona þó að þeir þurfi ekki að framkvæma aðra hópuppsögn. Einn viðmælandi sagði að eftir þessa reynslu muni ráðningum vera stillt í hof á markvissan hátt, að boðið verði upp á tímabundnar ráðningar tengt verkefnum, segja strax upp farþegunum o.s.frv. Einn sviðsstjórinn sagði:

*Þetta hefur þau áhrif að maður reynir að gera það að verkum að maður lendir ekki í þessu aftur. Að taka á vandamálunum strax.*

### **Gagnsemi**

Viðmælendur voru spurðir út í árangur hópuppsagna og voru allir sammála um að þær hefðu skilað tilætluðum árangri. Í nokkrum tilfellum var það samruni eða skipulagsbreyting sem leiddi til færri stöðugilda og því náðist árangur með því að fækka

starfsmönnum. Í langflestum tilfellum var ætlunin að spara og með því að fækka starfsmönnum var hægt að spara launakostnað og þar með var árangri náð að mati viðmælendanna.

Viðmælendur voru sammála um að uppsögn sé með því erfiðasta í starfi stjórnenda en oftast sé aðgerðin nauðsynleg, eins og sviðsstjóri sagði: „*Það skilar sér líka bara í betri og betri einingu þegar upp er staðið.*“ Flestir viðmælendur töldu að starfshópurinn sem eftir væri yrði þéttari og hæfari. Að hópurinn hjálpist meira að við að leysa verkefni og ekki sé verið að velta sér upp úr einhverjum smáatriðum. Sviðsstjóri lýsti þessum anda sem kemur með tímanum:

*Þannig að samheldni, baráttuandinn og svona þrekið, alveg ótrúlegt, sem að maður hefði ekkert endilega séð hérna fyrir tveimur árum eða þremur árum.*

Einn viðmælandi taldi að það ætti að líta á hópuppsögn sem gott tækifæri fyrir fyrirtæki til að losa sig við starfsmenn sem eru ekki að sinna sínum störfum. Annar viðmælandi varaði við hópuppsögn þar sem þetta væri viðkvæm aðgerð en það má ekkert út af bera til að hlutirnir klúðrist eins og þegar of mörgum er sagt upp.

Viðmælendur töldu einnig að hópuppsögn væri nauðsynleg aðgerð til að takast á við skyndilegar breytingar í viðskiptaumhverfinu og mannaútsjórn lýsti kostinum:

*Ég meina þetta er ekki slæmt fyrirbæri ... þetta tæki verður að vera til ... til þess að tryggja sem flestum atvinnu. Því annars fara bara allir og allt draslið.*

### **Úrbætur**

Viðmælendur töluðu flestir um að eftir hópuppsögn sé ekki mikið talað um úrbætur á ferlinu, eins og einn sviðsstjóri sagði: „*Ég leyfi mér þann lúxus að hugsa ekki um það.*“ Nokkrir nefndu einungis lítils háttar breytingar sem þeir myndu gera fyrir næstu hópuppsögn eins og að tryggja að það sama gangi yfir allar deildirnar, bjóða frekar upp á snemmlök fyrir eldri hópinn og að fylgjast betur með þeim sem var sagt upp.

Nokkrir viðmælendur nefndu að lykillinn að því að vera sáttur sem stjórnandi eftir hópuppsögn sé að þetta sé faglega framkvæmt. Að stjórnandi hafi undirbúið sig eins vel og hægt var og að hann hafi komið fram við fólk af virðingu og manngæsku.

Aðspurðir um lög in um hópuppsagnir og hvort það sé þörf á lögnum þá voru stjórnendurnir sammála um að það væri gott og jafnvel nauðsynlegt að hafa lög um hópuppsagnir. Mannauðsstjóri nefndi að annars væri hægt að kalla hvað sem væri hópuppsögn og bæði starfsmannsins vegna og fyrirtækisins ætti þetta ekki að vera auðvelt. Nokkrir viðmælendur töldu það vera óþarfa að breyta lögnum eða setja frekari viðmiðunarreglur því þeir væru sáttir með fyrirkomulagið á milli vinnuveitenda og stéttarfélag á Íslandi, telja að þar ríki gagnkvæmur skilningur. Sumir höfðu þá skoðun að það væru nú þegar of mikil afskipti af hálfu hins opinbera, einn mannauðsstjóri sagði:

*En hérna á Íslandi að þá eru öll svona alvöru fyrirtæki held ég mjög meðvituð með það að gera hlutina á skikkanlegan hátt ... Ég held að á meðan hlutirnir eru gerðir á mannlegan og réttlátan hátt að þá sé ekki þörf á að gera þessi lög eitthvað svona stífari eða nákvæmari heldur en þau eru í dag.*

### ***Það sem stendur upp úr***

Viðmælendur svöruðu spurningunni um hvað stæði upp úr eftir hópuppsögn á ólíkan hátt. Einn mannauðsstjóri tengdi slæmar minningar og tilfinningar við nýja skó sem hann var í á uppsagnardeginum og vildi svo ekki nota aftur. Annar viðmælandi lýsti þeirri sérstöku og óþægilegu tilfinningu áður en hópuppsögn er framkvæmd þegar hann veit hvaða vinnufélögum hann þurfi að segja upp eftir viku eða tvær en er samt að hitta þá á göngunum og borða með þeim hádegismat. Mannauðsstjóri talaði um hvað þetta hefðu verið sérstaklega erfið og óþægileg skref að taka þar sem að hann var nýr í fyrirtækinu þegar hópuppsögn var að hefjast og að viðmót starfsmannanna hafi verið slæmt, hann sagði: „Ég byrjaði þremur vikum áður en þessi uppsögn er ákveðin og ég var kallaður doktor dauði hérna á göngunum í tvo mánuði.“

Nokkrir stjórnendur töluðu um þann létti sem þeir upplifðu þegar hópuppsögn var lokið, eins og einn sagði: „Það er eiginlega bara hvað maður er alltaf feginn þegar þær eru búnar.“ Mannauðsstjóri talaði líka um að hafa upplifað annars konar létti og sagði:

*Þegar maður er að hringja í fólk og tilkynna því: Þú heldur áfram. Það getur verið soldið mögnuð stund líka. Viðbrögðin hjá fólk, það verður einhvern veginn svo þakklátt ... Það virðast vera svona ljósir punktar í því.*

Þótt að upplifun viðmælendanna væri breytileg og oft á tíðum erfið þá voru allir sammála um að þetta væri mikil lífsreynsla sem gerði þá að sterkari stjórnendum.

## 7 Umræða

Helstu niðurstöður þessarar rannsóknar snúa að hinni róttæku breytingu sem hópuppsögn er og hvað slík aðgerð felur í sér fyrir stjórnendur. Það skal þó tekið fram að í rannsókninni var einungis talað við tíu aðila og því hefur hún takmarkað alhæfingargildi þar sem engin tvö tilvik eru nákvæmlega eins.

Niðurstöðurnar gefa til kynna að tilgangur laganna um hópuppsagnir er fyrst og fremst að vernda launþegana fyrir óþarfa hópuppsögnum með því að hafa samráðsskyldu. Sömuleiðis er þeim ætlað að gefa opinberri vinnumiðlun nægan undirbúningstíma með tilkynningarskyldunni. Gögnin í þessari rannsókn gefa vísbendingar um að löggin séu ekki að virka eins og þeim er ætlað þar sem atvinnurekendur eru ekki að fylgja þeim eftir nema að hluta til. Samráðsfundirnir virðast enda sem fundir til að upplýsa um fyrirfram ákveðna stöðu frekar en fyrir umræðu, sem er e.t.v. ekki undarlegt þar sem ákvörðunarvaldið er ávallt hjá atvinnurekandanum og því lítil hvati til samráðs. Tilkynningar til Vinnumálastofnunar berast oftast of seint til stofnunarinnar þannig að stofnunin fær sama sem engan tíma til að leita lausna á þeim vanda sem fyrirhugaðar uppsagnir munu valda. Það virðist gerast vegna þess að atvinnurekendur hræðast fjölmiðlafár og vilja ekki að starfsmaður frétti um uppsögn annars staðar frá.

Stjórnendurnir sem rætt var við vildu flestir meina að löggin væru fín eins og þau eru. Að gagnkvæmur skilningur ríkti um að gera þetta mannúðlega og það væri gott að engin frekari afskipti væru af hálfu hins opinbera. Fulltrúar ASÍ og Vinnumálastofnunar töldu að einungis þyrfti rækilegri leiðbeiningar og eftirlit til að bæta virknina. Fulltrúinn sem rætt var við frá Vinnumálastofnun var einn um að vilja breyta lögunum. Hann vildi að gildissviðinu yrði breytt þannig að 30 daga tímabilið, þar sem fjöldi uppsagna ákvarðar hvort um hópuppsögn sé að ræða, yrði lengt. Með þessari breytingu taldi hann að hægt væri að koma í veg fyrir að fyrirtæki segi oft upp fámennum hópum.

Það kom fram í rannsókninni að stjórnendur njóta mikils stuðnings og aðstoðar frá mannauðsteyminu en eru sjálfir lykilaðilar að ákvörðun og framkvæmd hópuppsagnar sem er í samræmi við niðurstöður Drucker (1998), Holbeche (2006), Herold og Fedor

(2008) og ýmissa annarra fræðimanna. Það er ljóst að aðstæður ráða hverju sinni ferli breytinga eins og Herold og Fedor (2008) tala um. Þó má greina í rannsókn þessari viss atriði og leiðir sem flestir stjórnendurnir fara eftir þegar kemur að hópuppsögn.

Rannsóknin sýnir að ákvörðun og val um hópuppsögn er ekki byggt á fyrirfram ákveðnum mælingum heldur virðist slíkt yfirleitt byggja fremur á huglægu mati. Að stjórnendur hafi tilfinningu fyrir því hverjir séu farþegar og hvaða stöðugildi eigi ekki lengur við miðað við þær áherslur sem fyrirtækið hefur á þessum tíma.

Þegar kemur að samskiptaleiðinni fyrir svo áhrifaríkar fréttir þá er það niðurstaða þessarar rannsóknar að algengasta leiðin sé viðtal augliti til auglitis milli næsta yfirmanns og þess sem mun missa vinnuna. Flestir viðmælendur töldu þetta vera réttu leiðina fyrir slíkar fréttir og samsvarar það þeim fræðilegu gögnum sem var aflað í þessari ritgerð.

Þeir stjórnendur sem framkvæma uppsagnirnar telja að gott sé að hafa annan stjórnanda viðstaddan í einstaklingsviðtalinu og þá helst mannauðsstjóra. Sömuleiðis að viðtalið eigi að vera á hlutlausum stað eins og í fundarherbergi. Viðtalið á að vera stutt þar sem það minnkar líkurnar á slæmum viðbrögðum og samkvæmt Holbeche (2006) þá á fólk það til að frjósa þannig að það meðtekur ekki allar upplýsingarnar. Fimmtudagur var almennt talinn hentugur fyrir hópuppsögn sem er ekki óeðlilegt þar sem stutt er í helgina en þó einn vinnudagur til að ræða málin. Áhugavert var t.d. að einn stjórnandinn taldi best að hafa viðtalið eftir hádegi þar sem það hefði sýnt sig að fólk væri oftast rólegra þá og því minni líkur á æsingi. Nauðsynlegt er að stjórnendur tilkynni samstundis um lokin til að eyða óvissunni hjá þeim sem eftir verða. Að loknu viðtali fara uppsagnaraðilar strax af vinnustaðnum og vinna ekki út uppsagnarfrestinn. Síðan getur kveðjustund verið þegar flestir eru komnir yfir áfallið.

Atvinnurekendur eru ekki skuldbundnir til að bjóða upp á viðbótaraðstoð fyrir þá starfsmenn sem lenda í að vera sagt upp. Fyrirtæki eru þó farin að kaupa sálfræði- og ráðningarþjónustu annars staðar frá vegna þess að það er talið milda áfallið. Enginn viðmælendanna hafði fylgst með því hvort slík viðbótaraðstoð hefði verið nýtt eða gert gagn fyrir uppsagnaraðilana en hins vegar höfðu sumir stjórnendur nýtt sér sálfræðiaðstoð sem hefði að þeirra mati gert gagn.

Samkvæmt Holbeche (2006) og Herold og Fedor (2008) þá ganga breytingar yfirleitt ekki eins vel og vonast var til. Allir stjórnendurnir sem voru viðmælendur í þessari

rannsókn töldu að hópuppsagnirnar hefðu ávallt skilað tilætluðum árangri þar sem þeir tengdu árangurinn við lækkaðan launakostnað. Það eru hins vegar algeng mistök í breytingaferli að horfa einungis á fjárhagsstöðu fyrirtækisins. Það þarf að gera samanburð fyrir og eftir breytingu eins og hópuppsögn og skoða hvaða áhrif og afleiðingar breytingin hefur haft bæði til styttri og lengri tíma. Þótt viðmælendur hafi ekki skoðað þessi áhrif sérstaklega þá voru sumir stjórnendur á þeirri skoðun að þessi breyting hefði verið jákvæð á þann hátt að starfshópur varð þéttari og hæfari. Aðrir stjórnendur nefndu að ef of mörgum er sagt upp þannig að það komi til endurráðningar þá eru dæmi um að endurtaka þurfi hópuppsögn. Þannig endurtekning getur verið neikvæð afleiðing hópuppsagnar þar sem hún getur verið erfið, kostnaðarsöm og dregið úr árangri fyrri hópuppsagnar.

Í fræðilega hlutanum kemur fram að sálfræðilegi samningurinn á milli atvinnurekanda og launþega hafi breyst þannig að launþegar búast ekki lengur við starfsöryggi. Áfallið við að missa vinnuna skyndilega sé því ekki jafnmikið og áður var hjá launþegunum. Stjórnendurnir eru að mestu leyti sammála þessu og telja að starfsmennirnir, sem eftir eru, séu fljótir að aðlaga sig þessu og leiti sjálfkrafa í hefðbundið vinnuástand frekar fljótt. Áhugavert er að einn stjórnandinn hafði tekið eftir því að karlkyns starfsmenn voru oftast veikir og fjarverandi rétt eftir hópuppsögn heldur en konur og taldi hann það vera þeirra leið til að taka á breytingunum.

Skýr niðurstaða er að stjórnendunum finnst hópuppsögn vera eitt erfiðasta verk sem þeir hafi þurft að sinna í sínu starfi. Alveg frá því að þeir vita um fyrirhugaða hópuppsögn og löngu eftir framkvæmdina þá sé þetta erfiður tími. Það sé erfitt fyrir framkvæmdardaginn að eiga samskipti við þá sem á að segja upp, erfitt að takast á við viðbrögðin frá öðrum og erfitt að koma á góðum anda. Hópuppsögn er að þeirra mati verri en einstaklingsuppsögn þar sem þörfin fyrir að fækka kemur þá ekki frá stjórnendunum sjálfum heldur er þeim gert að fækka en samt beinist reiðin að þeim. Stjórnendur sem nokkrum sinnum hafa framkvæmt hópuppsögn telja að þetta verði ekki auðveldara en það venjist þar sem þeir séu orðnir betri í að brynja sig gagnvart þessu. Stjórnendur telja að þessa aðgerð þurfi að vera hægt að grípa til en þá helst í neyð og vilja meina að það sé nú oftast tilfellið. Einnig að slík aðgerð skilji eftir ómetanlega reynslu og sterkari stjórnendur.

## 8 Lokaorð

Tilgangur þessarar ritgerðar er að varpa ljósi á það hvert lagaumhverfið er fyrir hópuppsögn, hvernig staðið er að slíkri aðgerð og að lokum að gefa innsýn í upplifun stjórnenda af hópuppsögn.

Margt fróðlegt kom fram í þeim gögnum sem aflað var en þessi rannsókn tekur aðeins á einu ákveðnu sjónarhorni hópuppsagna sem er sjónarhorn stjórnandans. Áhugavert væri að gera fleiri rannsóknir sem kafa dýpra í atriði sem varða stjórnun á hópuppsögn. Í því samhengi væri nauðsynlegt að skoða einnig vandlega sjónarhorn og upplifun þeirra sem sagt er upp það er uppsagnaraðilanna sjálfra. Meiri þekking og skilningur er nauðsynlegur þar sem það er skýr niðurstaða þessarar rannsóknar að hópuppsagnir séu eitt erfiðasta verk sem stjórnendurnir í þessari könnun hafa upplifað í sínu starfi. Stjórnendurnir voru tilneyddir til að framkvæma hópuppsagnirnar vegna þess að þetta var nauðsynleg aðgerð sem fyrirtækin þurftu að grípa til, eins og einn orðaði það: „*Því annars fara bara allir og allt draslið.*“

Niðurstaðan er einnig sú að jafnvel þó það séu til lög sem ætlað er að hindra, draga úr og minnka áhrif hópuppsagnar þá er ljóst að fyrirtækin eru ekki að fara eftir þessum lögum nema að hluta til. Þó má sjá af gögnunum að fyrirtækin telja sig reyna að standa að ferlinu á eins faglegan og sanngjarnan hátt og hægt er og nýta breytingaferlið sem viðmið.

Hópuppsögn er stór breyting sem þarf að gæta að í framkvæmd og því er þessi reynsla stjórnenda af hópuppsögn, sem sett er hér fram í ritgerðinni, ómetanleg. Vonandi geta þeir stjórnendur sem sjá fram á að þurfa að framkvæma slíka aðgerð haft gagn af þessari ritgerð. Að þeir sem lesa þessa ritgerð nái dýpri skilningi á hópuppsögn og dragi lærdóm af þessum gögnum þannig að hægt sé að þróa og betrumbæta vinnubrögð og ferli hópuppsagnar.



## Heimildaskrá

- Arney Einarsdóttir. (2010, október). Mannaflatengdar samdráttaraðgerðir: Sveigjanleiki einkafyrirtækja og opinberra stofnana í kreppu. Í Ingjaldur Hannibalsson (ritstjóri), *Þjóðarspekillinn 2010* (bls. 1-10). Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. Sótt þann 25. maí 2012 af [http://skemman.is/stream/get/1946/6707/18304/1/1-10\\_arneyeinarsd\\_VIDbok.pdf](http://skemman.is/stream/get/1946/6707/18304/1/1-10_arneyeinarsd_VIDbok.pdf)
- ASÍ (Alþýðusamband Íslands). (e.d.). *Uppsögn*. Sótt þann 24. apríl 2012 af [http://www.asi.is/desktopdefault.aspx/tabid-152/216\\_read-347/](http://www.asi.is/desktopdefault.aspx/tabid-152/216_read-347/)
- Beardwell, J. og Claydon, T.(ritstjórar). (2010). *Human Resource Management: A contemporary Approach* (6. útgáfa). England: Pearson Education Limited.
- Blumberg, B., Cooper, D.R. og Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods*, second European edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Brynja S. Blomsterberg. (1994). Hluti I-Rekstrarerfiðleikar fyrirtækja. Í Runólfur S. Steinþórsson (ritstjóri), *Erfiðleikar og leiðir til úrbóta í rekstri fyrirtækja* (bls. 15-58). Reykjavík: Framtíðarsýn hf.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. England: Blackwell Publishing Ltd.
- Cooper, D. og Schindler, P. (2008). *Business Research Methods. International Edition* (10. útgáfa). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Drucker, P. (1998). Peter Drucker on the profession of management. Í N. Stone (ritstjóri), *The Effective Decision: Harvard Business Review, 45 nr. 1 (1967)* (bls. 19-32). Ameríka: Harvard Business School Press.
- Eiríka Guðrún Ásgrímsdóttir. (2009). *Hverjir eru að fara, hvað er að gerast? Áhrif uppsagna hjá fyrirtækjum í kjölfar efnahagssamdráttar*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Forsætisráðuneyti. (2007, mars). *Tengsl Íslands og Evrópusambandsins*. Reykjavík: Höfundur. Sótt þann 22. júlí 2012 af <http://www.forsaetisraduneyti.is/media/frettir/SkyrslaEvropunefndar-.pdf>
- George, J.M. og Jones, G.R. (2008). *Contemporary Management* (5. alþjóðlega útgáfan). McGraw-Hill Irwin: New York.
- Guðríður Dröfn Hálfanardóttir. (2010, júní). *Uppbyggingarferli í kjölfar uppsagna*. Óbirt MS-ritgerð: Háskóli Íslands, Viðskiptafræðideild.
- Hagstofa Íslands (e.d.). *Lykiltölur mannfjöldans 1703-2012*. Sótt þann 20. febrúar 2012 af <http://hagstofa.is/?PageID=2593&src=/temp/Dialog/varval.asp?ma=MAN00000%26>

ti=Lykilt%F6lur+mannfj%F6ldans+1703%2D2012++++++%26path=../Database/ma  
nnfjoldi/Yfirlit/%26lang=3%26units=Fjöldi

Hall, L., Taylor, S. og Torrington, D. (2008). *Human Resource Management* [7. útgáfa].  
Pearson Education Limited: England.

Herold, D.M. og Fedor, D.B. (2008). *Leading Change Management*. London: Kogan  
Page Limited.

Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*.  
Bretland: Butterworth- Heinemann.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Ameríka: Harvard Business School Press.

Kreitner, R. (2004). *Management* (9. útgáfa). Ameríka: Houghton Mifflin Company.

Lárus Blöndal og Ólafur M. Sigurðsson. (2011, desember). *Vinnumarkaðsrannsókn  
Hagstofu Íslands*. Stofnun: Atvinnu- og félagsmáladeild Hagstofu Íslands. Sótt þann  
20. febrúar 2012 af  
[http://hagstofa.is/pages/1516/?src=../vorulysingar/v\\_transporter.asp?filename=V00  
611.htm](http://hagstofa.is/pages/1516/?src=../vorulysingar/v_transporter.asp?filename=V00611.htm)

Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research – A guide to Design and Implementation*.  
San Fransisco: Jossey-Bass (a Wiley Imprint).

Samtök atvinnulífsins (SA). (2008, október). *Um uppsagnir og breytingar á  
ráðningarsamningum*. Sótt þann 21. janúar 2012 af  
<http://www.sa.is/frettir/almennar/nr/4262/>

Seðlabanki Íslands. (2009). *Ársskýrsla 2008*. Reykjavík: Höfundur. Sótt þann 17. mars  
2012 af <http://www.sedlabanki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=6981>

Seðlabanki Íslands. (2010). *Ársskýrsla 2009*. Reykjavík: Höfundur. Sótt þann 17. mars  
2012 af <http://www.sedlabanki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=7707>

Seðlabanki Íslands. (2011). *Ársskýrsla 2010*. Reykjavík: Höfundur. Sótt þann 17. mars  
2012 af <http://www.sedlabanki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=8600>.

Sigríður Logadóttir. (2003). *Lög á bók: Yfirlitsrit um lögfræði*. Reykjavík: Mál og  
menning.

Stjórnartíðindi EB. (1975, febrúar). *TILSKIPUN RÁÐSINS frá 17. febrúar 1975 um  
samræmingu á lögum aðildarríkjanna um hópuppsagnir (75/129/EBE)*. Sótt þann 2.  
febrúar 2012 af  
[http://brunnur.stjr.is/ees.nsf/385499142c7e4810002567590058573a/47FA1CE267C6  
626600256700004E1594/\\$file/37510129.pdf](http://brunnur.stjr.is/ees.nsf/385499142c7e4810002567590058573a/47FA1CE267C6626600256700004E1594/$file/37510129.pdf)

Stjórnartíðindi EB. (1992, ágúst). *TILSKIPUN RÁÐSINS 92/56/EBE frá 24. júní 1992 um  
breytingu á tilskipun 75/129/EBE um samræmingu á lögum aðildarríkjanna um  
hópuppsagnir*. Sótt þann 2. febrúar 2012 af

[http://brunnur.stjr.is/ees.nsf/385499142c7e4810002567590058573a/5BC4972A8340161100256700004E1277/\\$file/39210056.pdf](http://brunnur.stjr.is/ees.nsf/385499142c7e4810002567590058573a/5BC4972A8340161100256700004E1277/$file/39210056.pdf)

Utánríkisráðuneytið. (2003). *Handbók Stjórnarráðsins um EES*. Sótt þann 3. mars 2012 af <http://www.utanrikisraduneyti.is/media/Utgafa/HandbokEES.pdf>

Utánríkisráðuneytið. (e.d.). *Verkefni*. Sótt þann 22. júlí 2012 af <http://www.utanrikisraduneyti.is/verkefni/>

Velferðarráðuneytið. (e.d.). *Um velferðarráðuneytið*. Sótt þann 17. mars 2012 af <http://www.velferdarraduneyti.is/raduneyti/um-raduneytid/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-a). *Nánar um lög um hópuppsagnir*. Sótt þann 22. júlí 2012 af <http://www.vinnumalastofnun.is/atvinnurekandi/hopuppsagnir/nanar-um-log-um-hopuppsagnir/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-b). *Um Vinnumálastofnun*. Sótt þann 18. febrúar 2012 af <http://www.vinnumalastofnun.is/vinnumalastofnun/um-vinnumalastofnun/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-c). *Tilkynning um hópuppsagnir til þjónustuskrifstofu Vinnumálastofnunar skv. lögum nr. 63/2000*. Sótt þann 18. febrúar 2012 af [http://www.vinnumalastofnun.is/files/Tilkynning%20til%20Vinnumalastofnunar%20-%20hópuppsögn\\_2027253938.pdf](http://www.vinnumalastofnun.is/files/Tilkynning%20til%20Vinnumalastofnunar%20-%20hópuppsögn_2027253938.pdf)

Vinnumálastofnun. (e.d.-d). *Tilkynning um hópuppsagnir*. Sótt þann 18. febrúar 2012 af <http://www.vinnumalastofnun.is/atvinnurekandi/hopuppsagnir/tilkynning-um-hopuppsagnir/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-e). *Hópuppsagnir*. Sótt þann 24. júlí 2012 af <http://www.vinnumalastofnun.is/atvinnurekandi/hopuppsagnir/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-f). *Ferli við hópuppsagnir*. Sótt þann 18. febrúar 2012 af <http://www.vinnumalastofnun.is/atvinnurekandi/hopuppsagnir/ferli-vid-hopuppsagnir/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-g). *Hópuppsagnir*. Sótt þann 24. júlí af <http://www.vinnumalastofnun.is/vinnumalastofnun/utgefing-efni-og-talnaefni/skyrslur-og-talnaefni/hopuppsagnir/>

Vinnumálastofnun. (e.d.-h). *Excelskjál með samantekt á hópuppsögnum 2008 til 2011*. Sótt þann 24. júlí af [http://www.vinnumalastofnun.is/files/hopuppsagnir%202008%20til%202011%20samantekt\\_1589168510.xlsx](http://www.vinnumalastofnun.is/files/hopuppsagnir%202008%20til%202011%20samantekt_1589168510.xlsx)

Vinnumálastofnun. (2009a). *Hópuppsagnir í desember og á árinu 2008*. Sótt þann 23. febrúar 2012 af [http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hopuppsagnir%20i%20desember%202008\\_305696538.pdf](http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hopuppsagnir%20i%20desember%202008_305696538.pdf)

Vinnumálastofnun. (2009b). *Hópuppsagnir í desember 2009 og á árinu 2009 í heild*. Sótt þann 23. febrúar 2012 af

[http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hópuppsagnir%20í%20desember%202009\\_295964566.pdf](http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hópuppsagnir%20í%20desember%202009_295964566.pdf)

Vinnumálastofnun. (2011, janúar). *Hópuppsagnir í desember 2010 og á árinu 2010*. Sótt þann 23. febrúar 2012 af <http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hópuppsagnir%20á%20árinu%202010.pdf>

Vinnumálastofnun. (2012, janúar). *Hópuppsagnir á árinu 2011*. Höfundar: Frank F. Friðriksson og Karl Sigurðsson. Sótt þann 23. febrúar 2012 af [http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hópuppsagnir%202011\\_232146312.pdf](http://www.vinnumalastofnun.is/files/Hópuppsagnir%202011_232146312.pdf)

Þjóðskrá Íslands. (e.d.-a). *Aðilar vinnumarkaðarins*. Sótt þann 18. mars 2012 af <http://www.island.is/atvinnulif/vinnumarkadur/adilar-vinnumarkadar>

Þjóðskrá Íslands. (e.d.-b). *Stéttarfélög*. Sótt þann 18. mars 2012 af <http://www.island.is/atvinnulif/launafolk/stettarfelog#Starfsemi>

Þorkell Sigurlaugsson. (1996). *Ný stjórnlist: Greinasafn eftir Þorkel Sigurlaugsson*. Reykjavík: Framtíðarsýn ehf.

Þorkell Sigurlaugsson. (2009). *Ný framtíðarsýn: Nýjir stjórnarhættir við endurreisn atvinnulífsins*. Reykjavík: Bókafélagið Ugly ehf.

## Viðauki 1

### Viðtalsrammi

1. **Geturðu sagt mér frá reynslu þinni af hópuppsögn?**
  - a. Hefurðu reynslu af að vera sagt upp? En að segja fólki upp?
  - b. Hefurðu gengið oftast en einu sinni í gegnum hópuppsögn?
2. **Segðu mér frá ferlinu við hópuppsögnina?**
  - a. Hvenær var það ljóst að hópuppsögn ætti að eiga sér stað?
  - b. Hver var ástæðan fyrir hópuppsögn?
  - c. Voru reynd önnur ráð áður en til hópuppsagna kom?
  - d. Hvaða upplýsingar voru gefnar við tilkynningu á hópuppsögn?
  - e. Hvernig var biðin á vinnustaðnum eftir að fréttin kom um hópuppsögn og þangað til hún átti sér stað?
  - f. Hvernig voru uppsagnaraðilarnir valdir?
  - g. Hvernig var staðið að hópuppsögninni?
  - h. Hver sá um hópuppsögnina?
  - i. Hver voru viðbrögð uppsagnaraðilanna og annarra starfsmanna?
  - j. Hvernig var andrúmsloftið á vinnustaðnum í kjölfar hópuppsagnar?
  - k. Var boðið upp á ráðgjöf?
  - l. Var eftirfylgni af hálfu Vinnumálastofnunar?
  - m. Á hvaða hátt hefur hópuppsögn haft áhrif á vinnustaðinn?
  - n. Hefur eitthvað glatast eftir að hópuppsögn átti sér stað?
  - o. Skilaði hópuppsögn tilætluðum árangri?
  - p. Er eitthvað sem hefði mátt fara betur varðandi hópuppsögnina?
  - q. Var leitað ráða frá öðrum, til að mynda Vinnumálastofnun?
  - r. Hver er munurinn á hefðbundinni uppsögn og hópuppsögn?
3. **Geturðu sagt mér frá lögnum um hópuppsagnir?**
  - a. Hver er tilgangur laganna um hópuppsagnir?
  - b. Hvaða áhrif telur þú að lögin um hópuppsagnir hafi?
  - c. Hvert er þitt álit á tilkynningarskyldunni? Í hvað er fresturinn notaður?
  - d. Telur þú að lögin eigi að hafa viðmiðunarlínur varðandi aðferðina?
  - e. Segðu mér frá samráðsfundinum. Hverju skilaði hann?
  - f. Hvernig náðist samkomulag?
  - g. Hvernig voru samskiptin við trúnaðarmann og fulltrúa á vinnustaðnum?
  - h. Ætti að vera eftirfylgni á því hvort farið sé eftir lögnum um hópuppsagnir?
4. **Geturðu sagt mér frá upplifun þinni af hópuppsögn?**
  - a. Hvað var það erfiðasta við hópuppsögnina?
  - b. Hvað var það auðveldasta við hópuppsögnina?
  - c. Hvað stóð upp úr varðandi þá reynslu?

## Viðauki 2

### Lög nr. 63/2000 um hópuppsagnir

#### I. kafli. Gildissvið.

■**1. gr.** Lög þessi gilda um hópuppsagnir atvinnurekanda á starfsmönnum af ástæðum sem ekki tengjast hverjum einstökum þeirra þegar fjöldi starfsmanna sem sagt er upp á 30 daga tímabili er:

- a. að minnsta kosti 10 starfsmenn í fyrirtækjum sem venjulega hafa fleiri en 20 og færri en 100 starfsmenn í vinnu,
- b. að minnsta kosti 10% starfsmanna í fyrirtækjum sem venjulega hafa hið minnsta 100 starfsmenn en færri en 300 starfsmenn í vinnu,
- c. að minnsta kosti 30 starfsmenn í fyrirtækjum sem venjulega hafa 300 starfsmenn eða fleiri í vinnu.

Við útreikning á fjölda þeirra sem sagt er upp skv. 1. mgr. skal litið á uppsögn ráðningarsamnings einstakra starfsmanna sem jafngilda hópuppsögnum að því tilskildu að um minnst fimm uppsagnir sé að ræða.

■**2. gr.** Lög þessi gilda ekki um:

- a. hópuppsagnir sem koma til framkvæmda samkvæmt ráðningarsamningum sem gerðir eru til ákveðins tíma eða vegna sérstakra verkefna nema slíkar uppsagnir eigi sér stað áður en þeir samningar renna út eða verkefni lýkur,
- b. áhafnir skipa.

■**3. gr.** Ákvæði 7. gr. og 1. mgr. 8. gr. gilda ekki þegar starfsemi fyrirtækis stöðvast vegna dómsúrskurðar. Þó skal atvinnurekandi senda svæðisvinnumiðlun tilkynningu skv. 7. gr. fari svæðisvinnumiðlun fram á það.

■**4. gr.** Ákvæði laga þessara gilda án tillits til þess hvort ákvörðun um hópuppsagnir er tekin af atvinnurekanda sjálfum eða fyrirtæki sem er í ráðandi aðstöðu gagnvart honum.

Komi fram staðhæfing um brot á kröfum um upplýsingar, samráð og tilkynningar samkvæmt þessum lögum getur atvinnurekandi ekki borið því við að honum hafi ekki borist nauðsynlegar upplýsingar frá fyrirtækinu þar sem ákvörðun um hópuppsagnir var tekin.

#### II. kafli. Upplýsingar og samráð.

■**5. gr.** Áformi atvinnurekandi hópuppsagnir skal hann svo fljótt sem auðið er hafa samráð við trúnaðarmann stéttarféлага eða, ef ekki hefur verið kjörinn trúnaðarmaður, við annan fulltrúa starfsmanna, sem þeir hafa til þess valið, með það fyrir augum að ná samkomulagi.

Í samráði felst skylda atvinnurekanda til að kynna og ræða við trúnaðarmann eða fulltrúa starfsmanna, sbr. 1. mgr., um áformin, rökstyðja þau og gefa honum kost á að koma sjónarmiðum sínum og tillögum á framfæri áður en endanleg ákvörðun er tekin af atvinnurekanda.

Með samráðinu skal að minnsta kosti leita leiða til að forðast hópuppsagnir eða fækka starfsmönnum sem fyrir þeim verða og draga úr afleiðingunum með hjálp félagslegra aðgerða sem hafa það meðal annars að markmiði að auðvelda flutning í önnur störf eða endurhæfingu starfsmanna sem áformað er að segja upp.

Ef sérstök nauðsyn krefur er trúnaðarmanni eða fulltrúa starfsmanna, sbr. 1. mgr., heimilt að kveðja til sérfræðinga sér til aðstoðar meðan á samráði stendur. Kostnaður af störfum sérfræðinga er atvinnurekanda óviðkomandi.

■**6. gr.** Atvinnurekandi skal vegna samráðs aðila skv. 5. gr. láta trúnaðarmanni eða fulltrúa starfsmanna, sbr. 1. mgr. 5. gr., í té allar upplýsingar sem máli skipta um fyrirhugaðar uppsagnir og að minnsta kosti tilgreina skriflega:

- a. ástæður fyrirhugaðra uppsagna,
- b. fjölda starfsmanna sem til stendur að segja upp og hvaða störfum þeir gegna,
- c. hve margir eru að jafnaði í vinnu og hvers konar störfum þeir gegna,
- d. á hvaða tímabili fyrirhugaðar uppsagnir eiga að koma til framkvæmda,
- e. viðmiðanir sem til stendur að nota við val á starfsmönnum sem segja á upp,
- f. upplýsingar um sérstakar greiðslur til starfsmanna vegna uppsagna aðrar en þær sem kveðið er á um í lögum eða kjarasamningum og hvernig þessar greiðslur eru reiknaðar.

Atvinnurekandi skal senda svæðisvinnumiðlun afrit af þeim skriflegu upplýsingum sem um getur í a–e-lið 1. mgr.

### **III. kafli. Tilkynning til svæðisvinnumiðlunar.**

■**7. gr.** Atvinnurekandi skal, að höfðu samráði skv. 5. og 6. gr., senda svæðisvinnumiðlun í því umdæmi þar sem viðkomandi starfsmenn vinna skriflega tilkynningu um fyrirhugaðar uppsagnir. Í tilkynningunni skulu koma fram allar upplýsingar sem máli skipta um fyrirhugaðar hópuppsagnir og um samráð skv. 5. og 6. gr., einkum ástæður uppsagnanna, hve mörgum starfsmönnum stendur til að segja upp, hve margir starfsmenn eru að jafnaði í vinnu og á hvaða tímabili uppsagnirnar eiga að taka gildi.

Atvinnurekandi skal koma afriti af tilkynningu skv. 1. mgr. til fulltrúa starfsmanna.

Trúnaðarmaður eða fulltrúi starfsmanna, sbr. 1. mgr. 5. gr., getur komið á framfæri öllum athugasemdum starfsmanna við svæðisvinnumiðlun.

■**8. gr.** Uppsagnir samkvæmt lögum þessum taka fyrst gildi 30 dögum eftir að tilkynning um uppsagnir skv. 7. gr. berst svæðisvinnumiðlun.

Svæðisvinnumiðlun skal nota frestinn skv. 1. mgr. til að leita lausnar á þeim vanda sem fyrirhugaðar uppsagnir munu valda.

### **IV. kafli. Önnur ákvæði.**

■**9. gr.** Uppsagnarfrestur starfsmanna samkvæmt lögum, kjarasamningum eða ráðningarsamningum breytist ekki þrátt fyrir ákvæði laga þessara, sbr. þó ákvæði 1. mgr. 8. gr. að því er snertir þá starfsmenn sem eiga styttri uppsagnarfrest en 30 daga.

■**10. gr.** Trúnaðarmaður eða fulltrúi starfsmanna, sbr. 1. mgr. 5. gr., sérfræðingar skv. 4. mgr. 5. gr. og atvinnurekandi eða fulltrúar hans skulu gæta trúnaðar varðandi upplýsingar sem gefnar eru samkvæmt ákvæðum þessara laga.

■**11. gr.** Atvinnurekandi sem af ásettu ráði eða gáleysi brýtur gegn lögum þessum er skaðabótaskyldur samkvæmt almennum reglum.

■**12. gr.** Brot gegn 5.–7. gr. laga þessara geta varðað sektum sem renna í ríkissjóð.

■**13. gr.** Ráðherra er heimilt að setja reglugerð um framkvæmd laga þessara.

### **V. kafli. Gildistaka.**

■**14. gr.** Lög þessi öðlast þegar gildi.