

**Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta
Oddelek za psihologijo**

KO OSTANEŠ NA CESTI... KAKO ZAPOSLENI DOJEMAJO ODPUŠČANJE?

Avtorice: Eva Beg, Mateja Dotlo, Jerneja Ferlan in Ana Frühauf
(e-mail naslov prve avtorice: eva.beg998@gmail.com)

POVZETEK

Odpustitev z delovnega mesta predstavlja enega izmed najbolj stresnih dogodkov v posameznikom življenju. V raziskavi so nas zanimale prakse odpuščanja v Sloveniji ter primerjava med dejanskimi izkušnjami in hipotetičnimi pričakovanji zaposlenih. Odločile smo se za kombinirano metodo vprašalnika in intervjuja. Vprašalnik je izpolnilo 154 udeležencev, starih med 18 in 63 let, izvedle pa smo osem polstrukturiranih intervjujev. Rezultati so pokazali diskrepanco med izkušnjami in pričakovanji zaposlenih. Približno tretjina udeležencev predlaga, da se odpustitveni pogovor izvede v začetku tedna v zasebnem in nevtralnem prostoru (npr. pisarna direktorja oz. vodje), najprimernejši izvajalec pa bi bil neposredno nadrejeni. Rezultati raziskave vključujejo tudi priporočila za izvajalce odpustitvenega pogovora, da bi bil ta prijetnejši za vse vpletene.

UVOD

Sporočanje slabih novic je eden izmed pogostejših organizacijskih procesov. Dnevno sporočamo več slabih novic, od negativnih povratnih informacij, do napak v procesih dela, sporočamo o raznih zavrnitvah in podobno. Ena od manj pogostih, vendar še vedno pomembnih slabih novic, je novica o odpustitvi (Bies, 2013). Odpuščanje je prekinitev delovnega razmerja, ki je in ni povezana s posameznikovo uspešnostjo pri delu (Boštjančič, 2020). Izguba službe je lahko ena največjih travm, ki jih utegnemo izkusiti. Gre za tretji najbolj stresni dogodek v življenju, takoj za smrtjo in ločitvijo (Lewison, 2002). Pri odpuščenih se pojavljajo raznolika občutja, in sicer se srečujejo z občutji izdanosti, jeze, izgube identitete, pa tudi iz zdravstvenimi težavami (McKee-Ryan idr., 2005).

Uspešnost izvedbe odpustitvenega pogovora bistveno zmanjša negativne učinke, ki jih le-ta prinaša, tako odpuščenemu, kot tudi osebi, ki vodi ta pogovor (Stacho in Stachová, 2015). Zato je pomembno, na kakšen način odpustitveni pogovor poteka. Za prostor izvedbe odpustitvenega pogovora je pomembno, da je zaseben in nevtralen, npr. pisarna ali sejna soba (Erjavec idr., 2014). Zaposlenemu je treba omogočiti, da ni odpuščen javno in da lahko reagira skladno s svojimi takratnimi občutji in sočasno ohrani svoje dostojanstvo. Ob tem mora tisti, ki odpušča, poskrbeti za lastno varnost, saj so tovrstni pogovori čustveni (Molinsky, 2018). Izbrati je potrebno tudi primeren čas. V starejši študiji (Stybel idr., 1982) poročajo, da je najbolj primeren čas za odpuščanje petek popoldne, saj je takrat manj incidentov, in imajo zaposleni čas za procesiranje tega težkega trenutka. Pomanjkljivost odpustitve v petek pa je, da odpuščeni cel vikend nima možnosti zastaviti vprašanj, ki se mu v tem času pojavijo. Zato novejša raziskave pravijo, da je posameznika ustrezneje odpustiti v sredini tedna, torej v torek, sredo ali četrtek. To posameznikom omogoča, da v preostalem delu tedna postavijo vprašanja in začnejo z iskanjem nove službe, čeprav si morda vzamejo tisti dan prost. O odpustitvi imajo možnost tudi govoriti s sodelavci na delovnem mestu oziroma med delovnim časom. Odpustitveni pogovor morda zaradi izbire dneva ne bo ravno lažji, bo pa zaposlenim dal možnost, da o tej temi govorijo z drugimi (Zetlin, 2019).

Slabe novice je veliko bolje sporočiti v živo, saj lahko pri poročanju preko različnih medijskih kanalov (elektronska pošta, sporočilo, telefonski klic) pride do napačnega razumevanja podanih informacij. Komunikacija v živo je bolj bogata, zato je bolj jasna in razumljiva. Omogočeno nam je namreč videti tudi neverbalno govorico osebe, ki odpušča, in ostale socialne znake (Bies, 2013).

Opažamo, da je odpuščanje z delovnega mesta pogost dogodek v delovnih organizacijah. Utečena praksa ne obstaja, kljub mnogim negativnim posledicam pa se temu, kakšni so zaposlenemu prijaznejši načini odpuščanja, ne posveča dovolj pozornosti. Zanimalo nas je, kakšni so različni načini odpuščanja v Sloveniji. Prav tako nas je zanimalo, kakšen je razkorak med dejanskimi praksami odpuščanja in zelenimi načini.

METODA

Udeleženci

V raziskavi je sodelovalo 154 udeležencev (118 žensk), starih med 18 in 63 let ($M_{\text{starost}} = 38,01$ let). Od tega je 105 udeležencev (80 žensk) imelo dejansko izkušnjo z odpustitvijo. Med njimi ($M_{\text{starost}} = 40,34$ let) je bilo 27 udeležencev zaposlenih do 1 leta, 38 udeležencev med 1 in 5 leti in 40 udeležencev več kot 5 let. Kontakt za sodelovanje v polstrukturiranem intervjuju je pustilo 16 oseb, od tega se jih je na vabilo odzvalo deset. Polstrukturirane intervjuje pa smo izvedle z 8 udeleženci (6 žensk), s povprečno starostjo 41,13 let in z delovno dobo v organizaciji med 6 meseci in 10 leti v času odpustitvenega pogovora.

Pripomočki

Odločile smo se za kombinirano metodo vprašalnika in polstrukturiranega intervjuja. Najprej so udeleženci reševali vprašalnik (Priloga 1), ki je bil sestavljen iz treh delov. Po demografskih podatkih je sledila dejanska situacija, katere vprašanja so izpolnili samo udeleženci, ki so že bili odpuščeni. Vsi udeleženci so nato odgovorili na vprašanja o hipotetični situaciji. Pri polstrukturiranem intervjuju (Priloga 2) se je pet vprašanj navezovalo na sogovornikovo dejansko izkušnjo, dve vprašanji pa na hipotetično situacijo odpuščanja.

Postopek

Vzorčenje je potekalo po metodi snežne kepe, povezavo do spletnega vprašalnika smo delile na družbenih omrežjih (Facebook, Instagram, LinkedIn). Sogovornike v polstrukturiranih intervjujih smo zbrale na podlagi kontaktov, ki so jih udeleženci z dejansko izkušnjo lahko po želji zapisali na koncu vprašalnika. Polstrukturirane intervjuje, ki so v povprečju trajali 20 minut, smo izvedle preko spleta (Zoom) ali po telefonu. Za namene kasnejšega zapisa transkripta pogovora in analize so bili vsi intervjuji s soglasjem udeležencev zvočno posneti. Kvantitativne podatke smo obdelale z opisnimi statistikami, kvalitativne podatke pa z analizo vsebine.

REZULTATI

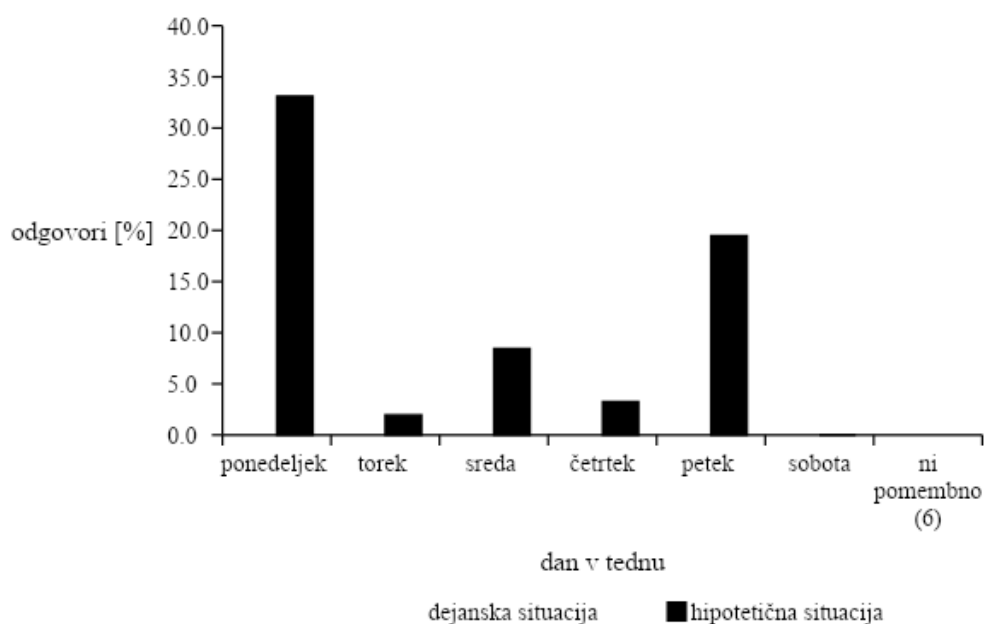
Najprej navajamo rezultate, ki se vežejo na osebo, čas in prostor za izvedbo odpustitvenega pogovora. Opisana je primerjava med odgovori na dejansko in hipotetično situacijo, vpleteni pa so tudi odgovori z intervjuja, na katerem so udeleženci pojasnjevali, zakaj se jim zdi določena izbira najbolj primerna. V drugem delu rezultatov pa so navedeni odgovori prvega dela intervjuja (vedenje vodje pogovora, občutki zaposlenega, postopek po pogovoru in odzivi sodelavcev).

Primerjava dejanske situacije in pričakovanj - kdo, kje in kdaj odpušča

V prvem sklopu vprašanj nas je zanimalo, kdo vse je bil prisoten pri odpuščanju. Pri polovici (49,52 %) odpuščenih udeležencev je bil prisoten neposredno nadrejeni, pri 34,29 % direktor organizacije in pri 28,57 % predstavnik kadrovske službe. V ostalih primerih je bil

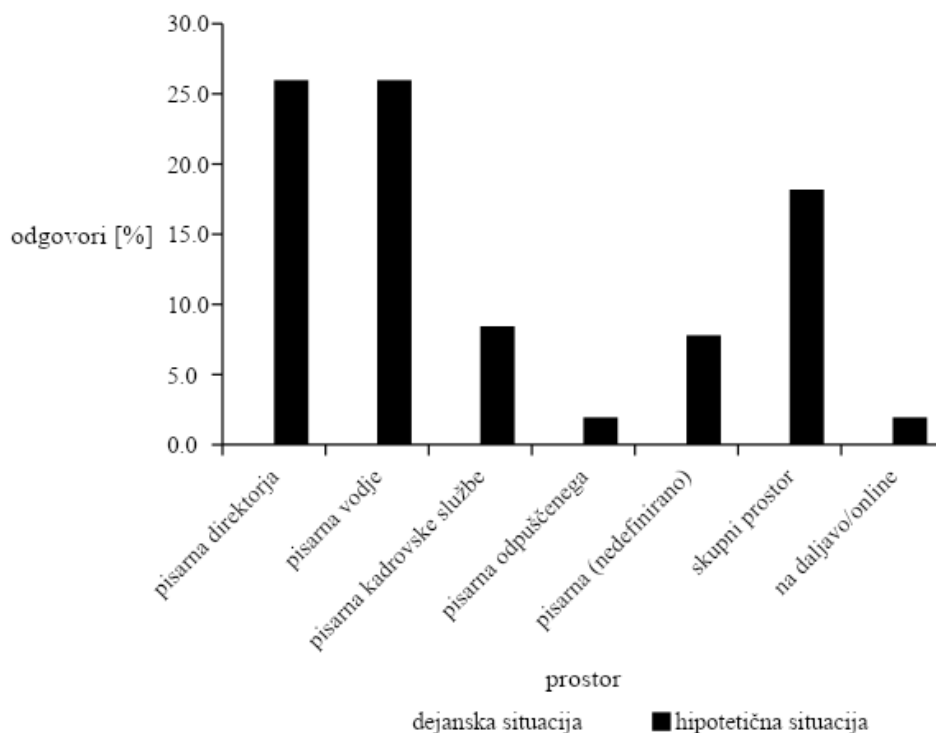
prisoten še pravni predstavnik ali kdo drug, npr. področni vodja, sodelavec, zasebni detektiv. Tri četrtine (77,27 %) udeležencev bi pričakovalo, da odpustitveni pogovor izvede neposredno nadrejeni, 52,60 % bi jih pričakovalo prisotnost pravnega predstavnika ter 42,51 % udeležencev prisotnost direktorja organizacije. V manjših deležih so navajali še predstavnika kadrovske službe (28,57 %) in zunanje svetovalce (3,90 %).

Udeleženci intervjujev menijo, da so najbolj primerne osebe za izvedbo odpustitvenega pogovora: neposredni vodja (7), predstavnik kadrovske službe (2), direktor organizacije (1) in pravnik (1). Neposrednega vodjo so izbrali, ker je to oseba, s katero zaposleni največ komunicira in ima z njo največ kontakta, ker pozna delo zaposlenega, prav tako pa je zaposleni z njim vzpostavil zaupanje in lahko ubere bolj osebni pristop. Kadrovik in pravnik sta bila izbrana zaradi znanja o urejanju birokracije in pojasnjevanja pravnih vidikov, direktor organizacije pa zato, ker je to predstavnik organizacije na splošno.



Slika 1. Prikaz dneva odpustitvenega pogovora glede na dejansko in hipotetično situacijo.

V dopoldanskem času (do 12. ure) je bilo odpuščenih 63,64 % udeležencev. Podobna so tudi pričakovanja, saj je 50 % udeležencev menilo, da je dopoldne najprimernejši del dneva za odpuščanje. Ena tretjina (28,57 %) udeležencev je v hipotetični situaciji označila, da del dneva (dopoldne/popoldne) ni pomemben, podoben delež udeležencev (33,77 %) je enako menil glede dneva v tednu. Rezultati so pokazali, da je bilo največ udeležencev odpuščenih v petek dopoldne. V hipotetični situaciji so najpogosteje navajali ponedeljek zjutraj in petek popoldne kot najprimernejši čas za izvedbo pogovora o prekinitvi delovnega razmerja. Tudi štirje udeleženci intervjuja so za najprimernejši čas izbrali petek: *“... ker je vikend prost, si lahko vzameš čas, da premisliš, zadihaš, vpiješ občutek.”* Ena udeleženka pa je menila, da je mnogo boljši ponedeljek, saj *“v petek greš potem domov in je vikend in to premlevaš. Mogoče je kdo čustveno ne toliko stabilen, mogoče je kdo sam.”* Trije udeleženci navajajo, da *“za tako grenke dogodke primerne časa ni.”*



Slika 2. Prikaz prostora, v katerem je potekal odpustitveni pogovor, glede na dejansko in hipotetično situacijo.

Največ udeležencev (25,00 %) je bilo odpuščenih v skupnih prostorih organizacije, npr. v sejni sobi, jedilnici, prostorih proizvodnje. Sledi pisarna direktorja (20,20 %) in odpustitev na daljavo oz. preko spleta (14,42 %). V hipotetični situaciji so udeleženci označili, da bi bil najprimernejši prostor pisarna direktorja (25,97%) ali pisarna neposredne vodje odpuščenega (25,97 %). Samo trije udeleženci (1,95 %) so menili, da je bolje izvesti odpustitveni pogovor na daljavo oz. preko spleta. Sogovornik v intervjuju je prostor opisal kot *“zelo pomemben, ker rabiš intimo, saj si takrat v ranljivem položaju. Človek se mora počutiti varno.”* Trije udeleženci intervjujev prostora niso navedli. Trije so izbrali pisarno vodje, saj je to prostor, ki je zaposlenemu poznan, nudi zasebnost in poslovnost. Ena oseba se je odločila za direktorjevo pisarno, kjer potekajo vsi pomembnejši razgovori (selekcija, podpis pogodbe, odločitve). Ena oseba pa je navedla sejno sobo, saj je to nevtralen in enakopraven prostor.

Analiza vedenja, čustev in procesa odpuščanja

Eno izmed vprašanj v intervjuju se je nanašalo na vedenje tistega, ki je odpuščal. Štirje udeleženci so povedali, da je bilo pri nadrejenem moč opaziti nelagodje, nervozo in zadržanost. Dva sta navedla, da je bila oseba trdna, racionalna, fokusirana in da se ji je videlo, da želi to čimprej izpeljati. Udeleženci poročajo tudi o nujenju čustvene podpore in tolažbe (2) ter o občutku krivde, obžalovanju in izgovarjanju na zunanji lokus kontrole (češ, da ta odločitev ni bila v njihovi moči (3)). Poleg tega so udeleženci poročali tudi o nekaterih bolj nenavadnih vedenjih: *“Najbolj mi je ostalo v spominu, ko so me vprašali, če se ne bom jokala.”*; *“Bilo je zelo po vojaško. Dva sta stala okrog mene, in “ukazovala”, kaj moram narediti.”*

Z drugim vprašanjem smo želele nasloviti občutke, ki so jih zaposleni občutili v postopku odpuščanja z delovnega mesta. Osebe so poročale, da je bila to neprijetna izkušnja (2), ki so jo spremljali občutki zmrznjenosti (1). Tri osebe so navedle, da je bil to zanje šok. Ena oseba je poročala, da je šlo za zmes rahle jeze in predvsem razočaranja, ena oseba pa o besu in maščevalnosti, ki ju je občutila. Kar pet izmed osmih intervjuvancev pa je reklo, da so pri tem doživeli tudi občutke olajšanja in da so se nekako potrdila njihova pričakovanja oz. slutnje: *“Jaz osebno verjamem, da ko pride do tega trenutka (ali človek da odpoved, ali pa je odpuščen), se je verjetno pred tem dogajal nek proces, da je ena ali druga stran podobno mislila. Mora biti neka zelo posebna stvar, da druga stran tega sploh ni pričakovala.”* Nekaj odgovorov o občutkih smo prejele tudi na vprašalniku, in sicer kot odgovor na vprašanje, ali bi želeli še kaj dodati. Izkušnjo so osebe opisale kot grozno (4), bolečo (3), stresno (2), neprijetno (2). Navajale so občutke razočaranja, žalosti in šoka. Ena izmed oseb je izpostavila, da je bila to *“izkušnja, ki me je zaznamovala za celo življenje.”* Dve osebi sta poročali tudi o grožnjah in mobingu.

Glede postopka po odpustitvi sta dve osebi v intervjuju povedali, da so skupaj z nadrejenim/kadrovsko službo pregledali nadaljnje korake in uredili birokratske zadeve. Poleg tega je ena oseba povedala, da je skupaj z nadrejenim naredila pregled delovnih nalog in načrt predajanja dela. Ena oseba je doživela odpuščanje po pošti, kasneje pa je bila povabljen, da se zgleda v podjetju za prevzem svojih stvari. Dva udeleženca sta poročala, da sta dobila pomoč pri iskanju nadaljnjih rešitev glede zaposlitve oz. pri iskanju nove službe (bodisi konkretno, ali pa na način, da je bila ponujena možnost udeleževanja razgovorov v času delovnika, ki je še preostal). Trije udeleženci so poročali o “ameriškem stilu” postopka, kar pomeni, da zaposleni vzame svoje stvari in vrne opremo, ki pripada organizaciji ter nato organizacijo zapusti. O takšnem načinu odpuščanja sta poročala še dva udeleženca na vprašalniku (pod vprašanjem, ali bi želeli še kaj dodati).

Izkušnje naših sogovornikov glede odzivov sodelavcev so bile precej raznolike. Štiri osebe so poročale o precej indiferentnih odzivih: dve osebi sta rekli, da nista želeli delati drame, ostali dve osebi pa sta poročali: *“Tistih sodelavcev, ki so bili takrat tam, jaz nisem poznala (oseba je bila prej v bolniškem staležu in v tem času se je zamenjala celotna ekipa, op. a.)”* in pa *“Nisem čutila potrebe po debati ali tolažbi, saj so bili zame to zgolj sodelavci.”* Štirje odgovori so se nanašali na privoščljivost sodelavcev: nekateri so bili srečni, da niso bili oni na vrsti, drugi so to videli kot priložnost za napredovanje, tretji so bili zadovoljni in četrti privoščljivi.

Priporočila osebam, ki odpuščajo

Udeleženci so podali tudi nekaj konkretnih nasvetov za osebe, ki izvajajo odpustitvene pogovore:

- Še preden pride do takšne situacije, naj se nadrejeni pogovori z zaposlenim, s čim ni zadovoljen in postavi časovnico, do kdaj se pričakuje izboljšanje. Ta “predhodni alarm” bi dal zaposlenemu vedeti, da vodi ni vseeno zanj in da ima zanj pripravljen nek načrt.
- V procesu odpuščanja naj ne gre nadrejeni nikoli na osebno raven, ampak naj se osredotoči zgolj na napake pri delu oz. na poslovni ravni.
- Potrebna je velika mera človeškosti, empatije, topline in iskrenosti.
- Pomembno je, da se prilagodimo vsakemu človeku posebej. Vsak potrebuje nekaj drugega (nekateri tolažbo, drugi postavljanje na realna tla...).

- Po odpustitvi lahko delodajalec zaposlenemu ponudi pomoč (pregled življenjepisa, pisanje reference, pregled potencialnih delovnih mest...).
- Oseba, ki odpušča, naj ne bo nikoli vzvišena in preveč suverena. Razmisli naj o tem, kako se počuti odpuščen. Nikoli se namreč ne ve, kdaj se vloge zamenjajo.
- Vsak človek si zasluži, da se mu direktno pove razlog za odpuščanje, čeprav je to oteženo zaradi slovenske zakonodaje.

RAZPRAVA

Iz pregleda slovenske in tuje literature smo ugotovile, da je področje odpuščanja slabo raziskano. Posledično nas je v naši raziskavi zanimalo, kakšne so prakse odpuščanja v Sloveniji in kakšen je razkorak med le-temi in želenimi načini odpuščanja.

Tako preko vprašalnikov kot tudi intervjujev je večina udeležencev poročala o odpustitvenem pogovoru kot o neprijetni izkušnji. To se sklada s trditvijo, da je izguba službe ena najbolj stresnih situacij v posameznikovem življenju (Bies, 2013). Prav tako smo osebe z izkušnjo odpuščanja vprašale po vedenju osebe, ki je vodila odpustitveni pogovor. Pri njih so zaznale nelagodje, nervozo, zadržanost, trdnost, občutke krivde, obžalovanje in čustveno podporo. To je skladno tudi z ugotovitvami, da tudi za tiste, ki odpuščajo, to ni prijeten dogodek (Stacho in Stachová, 2015).

Kot že omenjeno, je pomembno, da je odpustitveni pogovor izveden v zasebnem in nevtralnem prostoru (Erjavec idr., 2014). Četrtnina udeležencev naše raziskave je bila odpuščena v skupnih prostorih (npr. jedilnice, proizvodnja), ki pa ne nudijo ohranjanja zasebnosti posameznika. Hkrati pa so udeleženci v hipotetični situaciji izpostavili mnenje, da sta pisarna vodje in direktorja najbolj primeren prostor za izvedbo odpustitvenega pogovora. Same predpostavljamo in na podlagi rezultatov sklepamo, da ravno tak prostor nudi zasebnost. Velika razlika med dejansko in hipotetično situacijo se je pojavila pri odpuščanju na daljavo. Udeleženci so izrazili, da si večina želi biti odpuščenih v živo, čeprav jih je bilo kar nekaj odpuščenih na daljavo. Glede na to, da se je v času epidemije Covid-19 delo prestavilo na daljavo, lahko pričakujemo, da se bodo na daljavo prestavile tudi ostale delovne prakse (mednje spada odpuščanje). Tako zaradi napačnega razumevanja podanih informacij na daljavo (Bies, 2013), kot tudi pričakovanj naših udeležencev, pa je še vedno priporočljivo odpuščanje v živo.

Velika diskrepanca med dejansko in hipotetično situacijo se je prav tako pokazala pri tem, kateri dan je najboljši za izvedbo odpustitvenega pogovora. Večina udeležencev je bila odpuščena v petek, bolj primeren dan pa se jim je zdel ponedeljek. Starejša študija (Stybel idr., 1982) sicer navaja petek kot najbolj ustrezen dan, a vse več je priporočil, da se odpustitveni pogovor izvede druge dni v tednu. S tem, ko je odpustitveni pogovor izveden v ponedeljek, pa imajo zaposleni še cel preostanek tedna čas za razreševanje vprašanj, ki se jim porajajo in iskanje opore pri ljudeh, do katerih lažje dostopajo med tednom (Zetlin, 2019). Sklepamo, da so odpustitvene pogovore izvajali v vseh dnevih tedna, ker je priporočljivo slabe novice sporočiti čim prej, brez odlašanja (Bies, 2013), ne glede na to, kateri dan v tednu to je. Torej se tistim, ki so odpuščali, dan ni nujno zdel pomemben dejavnik.

Izpostaviti želimo, da je veliko udeležencev navedlo, da ni primerne časa in prostora za izvedbo odpustitvenega pogovora. Iz tega lahko sklepamo, da je odpuščenim morda bolj pomembno, na kakšen način so odpuščeni, kot pa to, kje in kdaj.

Odzivi sodelavcev na odpustitev posameznika so raznoliki. Udeleženci intervjujev so poročali o tem, da so pri nekaterih sodelavcih zaznavali privošljivost in veselje, pri drugih pa indiferentne odzive ter nelagodje. To se sklada z raziskavami, ki kažejo, da se preživeli po

odpuščanju odzovejo bodisi z negotovostjo (kaj se bo zgodilo z njimi) bodisi z motivacijo in zadovoljstvom z delom (Brockner, 1988).

Večina udeležencev si želi biti odpuščena s strani neposredno nadrejenega. Sklepamo, da imajo zaposleni z njim največ stika, ter mu najbolj zaupajo. Posledično menijo, da je korektno, da jih ta tudi odpusti. Nadrejeni je namreč tisti, ki zaposlenemu določa stopnjo delovne uspešnosti, ki jo mora doseči in najboljše pozna, kaj se od njega zahteva (Serrat, 2017).

Na kadrovskem področju se veliko govori o zaposlovanju, selekciji kadrov, razvoju kadrov in podobnih tematikah, odpuščanje pa je velikokrat prezrto. Skozi intervjuje smo ugotovile, da si ljudje želijo govoriti o tej temi, a imajo premalokrat priložnost za to. Ker si ljudje želijo več informacij o odpuščanju, vidimo priložnost za nadaljnje raziskovanje. Menimo, da je pomembno raziskovati in upoštevati čustveni vidik in pogled na odpustitveni pogovor odpuščenega in osebe, ki izvaja odpustitveni pogovor. Glede na razširjenost dela na daljavo, predlagamo raziskavo vpliva odpuščanja na daljavo (tako prednosti, kot tudi pomanjkljivosti). Ugotovitve naše raziskave so uporabne predvsem za izvajalce odpustitvenih pogovorov (npr. za vodje, direktorje, kadrovice, pravnike).

Obstajajo številne omejitve naše raziskave. Kot prvo navajamo to, da je naša raziskava temeljila na samoporočanju. Zato ne moremo zagotovo trditi, kakšna so bila občutja tistih, ki odpuščajo, in kakšni so bili odzivi sodelavcev. Prav tako je lahko prišlo do socialno zaželenega odgovarjanja, kar je ena izmed glavnih pomanjkljivosti samoporočanja. Pridobile smo razmeroma majhen vzorec, zato rezultatov ne moremo posplošiti na vso Slovenijo. Po poglobljenih odgovorih smo spraševale zgolj osem udeležencev v intervjujih. Od ostalih, ki so reševali vprašalnik, pa smo pridobile le podatke brez razlage. V raziskavo smo vključile samo vidik odpuščenih zaposlenih, posledično našim ugotovitvam manjka druga plat zgodbe, torej vidik tistih, ki odpuščanje izvajajo.

ZAKLJUČKI

V nadaljevanju navajamo zaključke, ki jih lahko izpostavimo na osnovi naše raziskave. Po pregledu literature in analizi podatkov predlagamo, da se odpustitveni pogovor izvede v začetku tedna (najbolj ustrezen je ponedeljek), izogniti se je potrebno odpuščanju v petek. Prostor naj bo nevtralen in zaseben, saj bo tako zaposlenemu nudil varnost (npr. sejna soba). Zaželeno je, da je prisoten neposredno nadrejeni vodja, prav tako pa tudi pravnik zaradi razlage pravne podlage. Priporočamo, da se odpustitveni pogovor izvede v živo in ne na daljavo. Pomembno je, da se oseba, ki izvaja odpustitveni pogovor, zaveda, da zaposlenemu odpuščanje predstavlja enega najbolj stresnih dogodkov v življenju.

LITERATURA

- Bies, R. J. (2013). The Delivery of Bad News in Organizations: A Framework for Analysis. *Journal of Management*, 39(1), 136–162.
- Boštjančič, E. (2020). *Ohranjanje in zaključevanje sodelovanja z zaposlenimi* [Interno gradivo]. Oddelek za psihologijo, Univerza v Ljubljani.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213–255.
- Erjavec, N., Sinkovič, T. in Ziherl, U. (2014, maj). *Odpuščanje zaposlenih* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pgONUGVBwAg&ab_channel=Psihologinpsiho_loginje

- Lewison, J. (2002). From fired to hired. *Journal of Accountancy*, 193(6), 43-50.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R. in Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53-76.
- Molinsky, A. (11.3.2018). *How to Deliver Bad News Like a Pro*. Psychology Today.
<https://www.psychologytoday.com/intl/blog/adaptation/201803/how-deliver-bad-news-pro>
- Serrat, O. (2017). Building trust in the workplace. V O. Serrat (ur.), *Knowledge Solutions* (str. 627–632). Springer.
- Stacho, Z. in Stachová, K. (2015). Outplacement as part of human resource management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 19–26.
- Stybel, L. J., Cooper, R. in Peabody, M. (1982). Planning Executive Dismissals: How to Fire a Friend. *California Management Review*, 24(3), 73–80.
- Zetlin, M. (29.5.2019). *This Is the Best Day of the Week to Fire an Employee, According to HR Experts*. Inc.
<https://www.inc.com/minda-zetlin/firing-employee-wednesday-best-day.html>

PRILOGE

Priloga 1

Vprašalnik

1. Demografski podatki: spol, starost, stopnja izobrazbe
 Ali ste že bili odpuščeni? DA NE (če udeleženec obkroži NE, rešuje samo vprašanja glede hipotetične situacije)
2. DEJANSKA SITUACIJA
 - Imel_a sem pogodbo (označite): za nedoločen čas, za določen čas
 - V podjetju sem takrat bil_a (število mesecev/let): ____
 - Ste pričakovali, da boste dobili odpoved? DA NE
 - Kaj je bil razlog, da so vas odpustili?
 - Kdo vse je bil prisoten pri izvedbi odpustitvenega pogovora? (označite): neposredno nadrejeni, direktor organizacije, predstavnik pravne službe, predstavnik kadrovske službe, drugo (dopišite)
 - Kdaj ste bili odpuščeni? Poskusite čim bolj natančno opredeliti dan in uro (del dneva). ____
 - Ste bili odpuščeni v živo ali na daljavo (preko Teamsov, Zooma)? DA NE
 - Kje ste bili odpuščeni? Zapišite prostor (npr. pisarna direktorja). ____
 - Bi želeli dodati še kaj o svoji izkušnji? ____
3. HIPOTETIČNA SITUACIJA
 - Kdo vse bi bil prisoten na odpustitvenem pogovoru? (označite): neposredno nadrejeni, direktor organizacije, predstavnik pravne službe, predstavnik kadrovske službe, drugo (dopišite)
 - Kateri dan in ura se vam zdita najbolj smiselna za pogovor o prekinitvi delovnega razmerja? Poskusite podati čim bolj konkreten primer (npr. petek popoldne). ____
 - Zdi se mi smiselno, da se pogovor o prekinitvi delovnega razmerja izvede... (označite):
 - Kje se vam zdi smiselno, da bi potekal pogovor v živo? Pomislite na prostor (npr. pisarna direktorja). ____

- V kolikor bi želeli deliti kaj več glede vaše izkušnje, bi bile zelo vesele, če bi z vami lahko opravile krajši intervju. Če bi nam bili torej pripravljeni pomagati tudi na ta način, vas prosimo, da tu pustite svoj kontakt (e-poštni naslov). Tekom sodelovanja vam bo ves čas zagotovljena anonimnost. Hvala za sodelovanje!

Priloga 2

Vprašanja v polstrukturiranem intervjuju

1. DEJANSKA SITUACIJA

- Kako se je vedel tisti, ki vas je odpustil (konkretni primeri vedenja, telesna govorica, izražanje čustev, besede...)?
- Kako ste se počutili?
- Kakšen je bil postopek po pogovoru?
- Kako so se odzvali sodelavci?
- Bi želeli dodati še kaj drugega?

2. HIPOTETIČNA SITUACIJA (*navezujemo se na njihove dejanske odgovore na vprašalniku*)

- Označili ste, da bi pričakovali _____. Zakaj bi pričakovali ravno to osebo/ta čas/ta prostor?
- Imate kakšne konkretne nasvete za osebe, ki izvajajo odpustitvene pogovore? Če da, kakšne?