

GERÁKNÉ KRASZ KATALIN

Szervezeti leépítések – várt és nem várt hatások

A szervezeti leépítés kérdése igencsak időszerű manapság. Privatizáció, vállalati fúzió, vállalkozások bekebelezése, kihelyezés, létszámcsökkentés mind-mind olyan válaszok, melyeket szervezetek adnak a világgazdaság által támasztott kihívásokra. Azonban kétségtelen tény, hogy a leggyakrabban alkalmazott megoldás a leépítés, akár önmagában, akár egy más stratégia részeként. A szervezeti leépítés valamint a szervezet átalakítását célzó egyéb műveletek elsődleges célja, hogy enyhítsék a gazdasági visszaesés okozta negatív hatásokat, növeljék a termelékenységét és a hatékonyságot, hogy biztosítsák a szervezet versenyképességét vagy éppenséggel a pusztta túlélését. Fontos azonban megjegyezni, hogy a tapasztalat és empirikus vizsgálatok eredményei is azt mutatják, hogy sok esetben a létszámcsökkentéshez kapcsolódó remények beteljesületlenek maradnak, sőt, nem ritkán, nemcsak a reményekben csalatkoznak, hanem váratlan negatív következményekkel is szembesülnek a szervezetek. A leépítéshez fűzött remények megghiúsulása, illetve a nem várt kedvezőtlen következmények arra késztették az elméleti és gyakorlati szakembereket, hogy górcső alá vegyék mind a leépítés következményeit, mind a leépítés irányításával kapcsolatban felmerülő főbb kérdéseket.

A kezdetekben az empirikus kutatások szinte kizárólag azokat a személyeket (a továbbiakban őket az egyszerűség kedvéért *áldozatoknak* nevezem) vizsgálták, akik a létszámcsökkentés során elvesztették a munkájukat. Később azonban, amint egyre több és több szervezet tapasztalt negatív hatásokat a leépítést követően, a kutatók fokozatosan vizsgálni kezdték, hogy a leépítés milyen hatással van a szervezetben maradókra (a továbbiakban *túlélők*), illetve magára a szervezetre.

A leépítésnek a túlélőkre és a szervezet egészére gyakorolt káros hatásainak (és az ezek háttérében meghúzódó tényezőknek) a feltárása, elemzése és megértése nagymértékben hozzájárulhat az eredményesebb és kevésbé ártalmas létszámcsökkentés végrehajtásához mind az egyén, mind a szervezet szempontjából.

Jelen cikk arra tesz kísérletet, hogy tömören bemutassa és összefoglalja a szervezeti leépítés negatív hatásait és következményeit, valamint ezek elkerülésének lehetséges formáit.

A leépítés túlélőkre gyakorolt hatásai

Bár a leépítés vizsgálható az egyén és a szervezet nézőpontjából, e két nézőpont nem választható élesen külön egymástól, hiszen az egyén reakciói meghatározzák a szervezeti szinten éré-

kelhető hatásokat/következményeket is. A túlélőkkel foglalkozó vizsgálatok, bár eltérő hatásokat és tényezőket vizsgáltak, többé-kevésbé azonos következtetésre jutottak. Az ezek által azonosított legjellemzőbb hatások a következők: a stressz és a munkahelyi bizonytalanság fokozódása, a kilépési szándék növe-

kedése, a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi elégedettség és a teljesítmény csökkenése.

A munkahelyi bizonytalanság érzése elsősorban a kontroll és a bejósolhatóság hiányából ered. A bejósolhatatlanság arra vonatkozik, hogy a túlélő nem képes előre látni, hogy sor kerül-e további leépítésre, és amennyiben igen, kik lesznek azok, akiket elbocsátanak. A bizonytalanság további forrása lehet az is, hogy a túlélő nem tudja, vajon képes lesz-e alkalmazkodni az új helyzethez, megfelelni az újonnan támasztott elvárásoknak, sikeresen végrehajtani az új feladatokat, illetve megszerezni és alkalmazni azon tudást, illetve kompetenciákat, amelyekre az új helyzetben való „túléléshez” szüksége van. A bizonytalanság érzete elsősorban arra vezethető vissza, hogy a vezetés gyakran a legkisebb mértékben sem vonja be a dolgozókat a leépítési folyamatba, illetve a szervezeti jövő tervezésébe (néha még az ezekkel kapcsolatos alapvető tájékoztatás is elmarad), így azt érzik, hogy a megélhetésüket valamint a mindennapjaikat alapvetően befolyásoló döntéseket még a legkisebb mértékben sem áll módjukban befolyásolni. A túlélőkre jellemző a kockázatvállaló magatartással szembeni ellenállás, valamint az innovatív és a tanulási képesség/hajlandóság csökkenése – melyek az állandó bizonytalanság érzéséből származó szorongással állnak kapcsolatban –, miközben ezek mindegyike létfontosságú az új körülményekhez való alkalmazkodáshoz, illetve a megfelelő teljesítmény és hatékonyság biztosításához.

A munkahelyi bizonytalanságon túlmenően a megnövekedett munkaterhek és az átszervezés utáni új

helyzetben a feladatok és elvárások tisztázatlansága is hozzájárulhat a feszült munkahelyi környezet kialakulásához. Mivel az elvégzendő munka mennyisége a leépítést követően alapvetően változatlan marad, így a túlélők munkaterhei kisebb vagy nagyobb mértékben megnőnek. A szükséges kompetenciák esetleges hiánya, illetve a megnövekedett munkaterhek együttesen stresszorként hathatnak, ami megakadályozza a teljesítmény színvonalának fenntartását. Ezek a tényezők hatással vannak a túlélők egészségi állapotára, valamint a hiányzásokra is.

A leépítési folyamat során, és után növekedés tapasztalható a hosszú távú hiányzások tekintetében, ami két fő oknak tulajdonítható: 1) az alkalmazottak védettnek érzik magukat, míg betegállományban vannak; és/vagy 2) a leépítés során kialakuló stressz miatt valóban megbetegszenek. A hosszú távú hiányzásokkal ellentétben a rövidebb távú hiányzások száma csökken, mivel a túlélők attól tartanak, hogyha túl gyakran hiányoznak, könnyebben válhatnak a későbbi létszámcsökkentések áldozataivá. A leépítés a túlélők egészséggel kapcsolatos magatartására is jelentős hatást gyakorol, amelyek leggyakrabban a következőkben öltenek testet: fokozott alkoholfogyasztás és dohányzás, álmatlanság, alvászavarok, szervi panaszok, hipertenzió, depresszió, kiegészítés és szorongás.

A szorongáson és félelmen túlmenően a túlélők gyakran a harag, az igazságtalanság, a gyanakvás és a csalódottság érzéséről is beszámoltak a vizsgálatok során, amelyek elsősorban az alábbiaknak tulajdoníthatóak:

- az alkalmazottak úgy érzik, hogy a vezetés cserbenhagyta őket, és a kialakult helyzetért kizárólag a vezetés a felelős;
- úgy találják, hogy az áldozatok méltánytalan elbánásban részesültek (megfelelő kompenzáció hiánya, az újrakezdés esélyét segítő szolgáltatások elégtelensége,

igazságtalan kiválasztási szempontok stb.);

- a túlélők kizárása a szervezet jövőjének tervezéséből;
- a megnövekedett munkaterhek elosztásának kiegyensúlyozatlansága, a plusz erőfeszítések elégtelen honorálása.

Az igazságtalannak érzett bánásmód következtében a túlélők bizalmatlanabbá válnak, a szervezeti elkötelezettségük csökken. Az a tény, hogy az alkalmazottak elkezdnek új állás után nézni, a biztonságérzetük növelése érdekében, a bizonytalanságnak, elégedetlenségnek és a szervezeti elkötelezettség hiányának tulajdonítható. Mivel a túlélők új állás keresésére koncentrálnak, kisebb figyelmet fordítanak az elvégzendő feladataikra, ezáltal csökken a munkateljesítményük, amire a motiváció hiánya, a megnövekedett munkaterhek és az elégedetlenség már amúgy is eleve negatív hatással voltak. A legpiacképesebb készségekkel és ismeretekkel rendelkező túlélők pedig, akiknek a szervezetben maradása a szervezet szempontjából létfontosságú lenne, nagy valószínűséggel nem állnak meg az álláskeresésnél, hanem előbb vagy utóbb ki is lépnek a szervezetből. Így a szervezeti tudás, a szervezet működésével kapcsolatos ismeretek csökkenése csak tovább fokozódik, ami hozzájárulhat a szervezeti leépítés eredményességének meghiúsulásához.

Bár a túlélőkkel kapcsolatos vizsgálatok leginkább a negatív hatásokat hangsúlyozzák, vannak példák pozitív válaszokra is. A mérsékelt munkahelyi bizonytalanság akár pozitív válaszokat is kiválthat, mivel ösztönző hatásának köszönhetően növelheti a munkateljesítményt. Az elbocsátások (és általában a szervezeti változások) a kezdeti időszakban hatnak a legsúlyosabban a túlélőkre, azonban a helyzet stabilizálódását követően számos alkalmazott számolt be arról, hogy az „új” szervezetben érdekesebb és kihívásokban gazdag feladataik

vannak, illetve nagyobb mértékű függetlenséget és önállóságot élveznek a munkájuk során. Az olyan pozitív reakciók mint az aktivitás és a motiváció növekedése, az, hogy optimizmussal néznek a jövő elé, leginkább abból ered, hogy a túlélők a lehető legjobbat remélik saját magukkal, és jövőjükkel kapcsolatban. Sőt, akadnak olyanok is, akik úgy gondolják, hogy minden jobb lesz a létszámleépítés után, mivel jobban megbecsüli majd a szervezet a munkájukat, a kevésbé hatékony, akár mások munkáját is hátráltató dolgozókat bocsátják el, valamint a szervezeti átalakítást követően a munkafolyamatok racionalizálódnak. Ezekre a túlélőkre az jellemző, hogy már eleve elégedetlenek voltak a létszámleépítés előtti helyzettel, ami alapvető feltétele a szervezeti változásokhoz való pozitív viszonyulásnak.

A leépítés szervezetre gyakorolt hatásai

A leépítés legtipikusabb célkitűzései általában a következők: a teljesítmény, a termelékenység és a minőség javítása, a versenyképesség növelése, illetve a kiadások csökkentése. Azonban a leépítés szervezeti teljesítményre és termelékenységre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások azt találták, hogy csupán a vizsgált szervezetek elhanyagolható százalékában volt javulás megfigyelhető, az esetek többségében a létszámleépítés nemhogy nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, de nem ritkán a teljesítmény romlása volt tapasztalható. A negatív következményeket, mindazonáltal, nem lehet pusztán az egyének leépítésre adott reakcióinak a számlájára írni. A szervezeti teljesítményt negatívan befolyásolja a szervezeti tudás csökkenése, ami részben az elbocsátásoknak, részben a létszámleépítést követően, a szervezet iránti lojalitás és munkahelyi elégedett-

ség csökkenése miatti kilépéseknek tulajdonítható. Megfigyelhető továbbá a túlélőknél az, hogy a hangsúly a szervezet iránti elkötelezettségről az egyéni karrierrel szembeni elkötelezettségre helyeződik át. Ezáltal a túlélők számára a saját feladataik, illetve az olyan szervezeti célok, mint a minőség vagy éppen a termékfejlesztés veszít a fontosságából.

A csökkent szervezeti elkötelezettséggel bíró túlélők közösségében tipikusnak tekinthető a rossz munkahelyi légkör, melyben a belső konfliktusok gyakoribbá, míg a társadalmi interakciók ritkábbá válnak. Ezért leginkább az alkalmazottak, illetve csoportok közötti versengés, és a vezetéssel szembeni elégedetlenség tehetők felelőssé. Ilyen légkörben az individualista alkalmazottak szándékosan kerülnek a csoportfeladatokat, és nyilvánvaló, hogyha a túlélők szinte kizárólagosan a saját egyéni céljaik elérésére koncentrálnak, úgy sokkal nagyobb a valószínűsége annak, hogy ugyanakkor a szervezeti célok eléréséhez szükséges feladatok teljesítését elhanyagolják.

A szervezet imágera is rossz hatással lehet a létszámleépítés, különösen akkor, ha az áldozatokkal nem bánnak megfelelően. A szervezeti image negatív változása eredményezhet piacvesztést is, ami aztán a szervezet forgalmának csökkenéséhez vezet. Következésképpen a szervezet számára létfontosságú, hogy a leépítés tényét megfelelően kommunikálja a kívülvilág felé, illetve, hogy az áldozatokat ért veszteségeket megfelelően próbálja kompenzálni.

Hasonlóan az egyénekhez, egyes esetekben szervezeti szinten is megfigyelhetőek voltak a leépítés pozitív következményei. A létszámcsökkentés potenciális előnye a személyi kiadások, az általános költségek csökkenése, a hierarchia felszámolása, a bürokrácia csökkenése, a gyorsabb döntéshozatal, a gördülékenyebb kommunikáció, a fejlesztésekkel kapcsolatos rugalmasság fokozó-

dása, a vállalkozói szemlélet erősödése és a magasabb bevételek. A leépítést gyakran tekintik egy olyan eszköznek, amely a szervezet „egészségének” javítását szolgálja, mivel ennek eredményeként felszámolják a felesleges munkafolyamatokat és személyzetet, növelik a versenyképességet, segítik a kimerült alkalmazottak feltöltődését, illetve világosabb szervezeti célkitűzéseket fogalmaznak meg.

Hickok arra a következtetésre jutott, hogy a létszámcsökkentés legjelentősebb következményei nem rövid távú előnyökkel, költségcsökkentéssel, hanem a szervezeti kultúra változásával kapcsolatosak. A leépítés a szervezeti kultúra változásának katalizátora lehet, mivel a szervezeti változások beindításához szükséges egy olyan destabilizáló tényező, amely kimozdítja a szervezetet az állóvízből. A legjelentősebb változások közé tartozik a munkakapcsolatok elmozdulása a meghiúsultól a versengő felé, a hosszú távú és stabil felől a rövid távú és bizonytalan felé. Ahhoz, azonban, hogy a leépítés ne ellenállást váltson ki a túlélőkből, nagyon fontos, hogy a leépítési folyamat egésze jól megtervezett és menedzselj legyen.

A leépítés eltérő hatásai mögött meghúzódó szervezeti tényezők

Mint azt már fentebb említettem, az elbocsátások pozitív és negatív reakciókat is kiválthatnak mind egyéni, mind szervezeti szinten. Az egyének tulajdonságai, a mód, ahogy a vezetés a leépítést menedzseli, valamint a szervezet sajátos jellemzői mind-mind befolyásolják az elbocsátásokra adott válaszok minőségét. A túlélők által adott válaszokat számos tényező meghatározza, úgymint az egyének személyiségvonásai; a vezetéshez és általában a szervezethez fűződő viszonyuk; múltbeli tapasztalataik; va-

lamint az egyének egyéb jellemzői, mint például a koruk, a szervezetben eltöltött idő stb.

Bár a túlélők közötti sajátos eltérések fontossága vitathatatlan, mégis a leépítés következményeinek szempontjából a szervezeti tényezők játszanak kulcsszerepet. A szervezeti tényezők tekintetében a következőknek fontos megkülönböztetett figyelmet szentelni: a szervezet jellemzői, a leépítés (szervezeti) okai, és a létszámcsökkentés menedzselése, mivel ezek a tényezők a felelősök elsősorban a leépítés tervezéséért, végrehajtásáért és sikeréért.

Először is fontos, hogy egy adott szervezet a magán vagy a közszférában van-e. A munkaadók és a munkavállalók között meglévő íratlan pszichológiai szerződésnek megfelelően a munkavállaló szervezet iránti elkötelezettséggel „fizet” a munkaadó által nyújtott munkahelyi biztonságért. Az állami szektorban dolgozóknak általában erősebb a munkahelyi biztonságérzet, mint a magánszférában alkalmazottakban, következésképpen az állami szektorban dolgozók a leépítést, valamint az azt követő bizonytalan időszakot sokkal igazságtalanabbnak, méltánytalanabbnak ítélik, mint a versenyszféra alkalmazottai.

Az állami szektorban tipikusnak mondható a „kiváltság mentalitás”, ami arra utal, hogy amit az alkalmazottak kapnak, azt nem kell „kiérdemelni”, azzal a szervezettel „tartozik” nekik. A munkahelyen a „kiváltság mentalitás” akkor jelenik meg, amikor már olyan mértékű a munkahelyi biztonság, hogy gyakorlatilag a fizetés egyáltalán nincs kapcsolatban az elvégzett munka minőségével és mennyiségével, azaz az állásukat megtarthatják, illetve rendszeres fizetésemelést kapnak teljesen függetlenül a tényleges teljesítményüktől. Nem meglepő tehát, hogy a leépítésre, az azt követő növekvő munkahelyi bizonytalanságra, illetve a teljesítményalapú fizetési rendszerre az állami szektor túlélői sokkal negatívabban reagálnak.

A szervezeti kultúra nemcsak a leépítés mértékét, hanem annak végrehajtását és következményeit is nagyban befolyásolja. A leépítés általában kisebb méreteket ölt az alkalmazottközpontúként jellemezhető szervezetekben, amelyekben nagyobb hangsúlyt kapnak a dolgozók szükségletei, igényei és érdeke, mint a rövid távú előnyök. Ezekben a szervezetekben, amellet, hogy mindent elkövetnek azért, hogy elkerüljék a nagyarányú leépítéseket, a „gondoskodó leépítés” (kihelyezés – „outplacement”) stratégiáját alkalmazzák, és a fontosságuknak megfelelő figyelmet szentelnek a leépítés áldozatainak és túlélőinek.

A szervezeti kultúra szerves része az, hogy az alkalmazottak hogyan viszonyulnak a változásokhoz. Következésképpen, amennyiben a szervezetben a stabilitást egyfajta normaként kezelik, bármiféle változás elkerülhetetlenül sokkot okoz. Amennyiben egy adott szervezet a leépítést megelőzően stabil feltételek mellett működött, valamint korábban még nem került sor létszámcsoökkentésre, úgy az elbocsátások túlélői szinte biztosan szenvedni fognak a „túlélő-szindrómától”, függetlenül attól, hogy magát a leépítési folyamatot a vezetés mennyire méltányosan vagy éppen méltánytalanul menedzselte. Ezeket figyelembe véve nyilvánvaló, hogy a dolgozók szervezeti változásokkal szembeni pozitív attitűdje meggátolhatja a változással szembeni ellenállás kialakulását, továbbá, az alkalmazottak reményei és elvárásai jelentős mértékben befolyásolják, példának okáért akár enyhíthetik, a túlélők által a leépítésre adott válaszokat.

A szervezetek, a leépítés okainak és célkitűzéseinek szempontjából, többféle stratégiát alkalmazhatnak. Amennyiben egy adott szervezet el kíván kerülni bizonyos kedvezőtlen helyzeteket vagy éppenséggel a versenyképességét kívánja növelni, úgy a proaktív stratégiát választja. Azok a szervezetek, amelyek már létező veszteségeket szeretnének csök-

kenteni, illetve egy esetleges csődöt kívánnak elkerülni, a reaktív stratégiára hagyatkoznak. Nem véletlen tehát, hogy a reaktív stratégia alkalmazása esetén a túlélők nagyobb mértékben fognak negatív válaszokat adni, valamint a következmények szervezeti szinten is kedvezőtlenebbül alakulnak. A túlélőknél ebben az esetben sokkal nagyobb mérvű a reménytelenség érzése, mivel úgy érzik, hogy a szervezet gyakorlatilag a teljes széthullás küszöbén áll. A proaktív, illetve reaktív stratégiák azonban ritkán jelennek meg saját letisztult formájukban, a létszámcsoökkentések során általában a kétféle stratégia ilyen vagy olyan mértékű kombinációja a jellemző.

Javaslatok a szervezeti leépítés negatív hatásainak mérséklésére

A szervezeti leépítések negatív hatásai, következményei az előzőekben leírtak alapján tehát igen szerteágazóak úgy, mint

- a túlélők szervezeti elkötelezettségének, motivációjának, munkahelyi elégedettségének a csökkenése,
- a teljesítmény visszaesése,
- a vezetésbe vetett bizalom mérséklődése,
- a munkahelyi bizonytalanság és a stressz fokozódása,
- az egészségügyi panaszok és a kilépések számának növekedése,
- a szervezeti tudás, valamint szervezet image-nek a romlása.

Mindezek a kedvezőtlen hatások egyrészt a leépítés nem megfelelő megtervezésének, menedzselésének, valamint a túlélők elkeseredésének, ellenállásának tulajdoníthatóak. Ahhoz, hogy e kedvezőtlen hatások jelentős részét megelőzzük, vagy minimalizáljuk a túlélők reakciói mögött meghúzódó okok elemzése elengedhetetlen. Az alábbiakban megkísérlem röviden összefoglalni azokat a javaslatokat, amelyek

mindenképpen hozzájárulhatnak a leépítési folyamat eredményes menedzseléséhez, és a leépítés negatív hatásainak minimalizálásához, vagy megelőzéséhez.

Fontos, hogy a munkahelyi bizonytalanságot megszüntessük, biztosítva a dolgozókat arról, hogy további leépítéseket nem tervez a szervezet a jövőre nézve. A bizonytalanság érzését csökkenti még, ha megfelelően, kellő részletességgel informáljuk a dolgozókat a leépítés okairól, következményeiről, és arról, hogy milyen változások fognak bekövetkezni a jövőben, a szervezetben általában és a dolgozók munkáját illetően. Nagy jelentőséggel bír az is, hogy a vezetés hangsúlyozza és éreztesse, hogy a leépítés tervezésének és végrehajtásának során nem csupán a vezetés és a szervezet, hanem az alkalmazottak érdekeit is szem előtt tartották. A leépítés során alkalmazott kiválasztási szempontok esetében fontos, hogy azok (legalább viszonylag) igazságosak, méltányosak és mindenki számára ismertek legyenek. Amennyiben a leépítés áldozatai méltányos bánásmódban, támogatásban és kompenzációban részesülnek, valamint a túlélők között a megnövekedett munkaterheket minden szinten igazságosan igyekeznek elosztani, úgy sokkal nagyobb a valószínűsége annak, hogy a túlélők a procedúrát méltányosnak lássák, valamint a vezetésbe vetett bizalom is, amennyire csak ez lehetséges, intakt maradjon.

A leépítést követően hasznos lehet, ha lehetőséget biztosítunk a munkatársaknak, hogy kifejezhessék félelmeiket, megfogalmazhassák kérdéseiket, véleményüket és, hogy javaslatokat tegyenek a szervezet jövőjére vonatkozóan. Mindezekon túlmenően a vezetői kommunikációnak állandóan őszintének és hitelesnek kell lennie ahhoz, hogy a vezetőkhöz vetett bizalmat bizonyos mértékben vissza lehessen állítani, ami mellett a vezető támoga-

tó jelenléte, állandó rendelkezésre állása szintén fontos szerepet játszik mind a bizonytalanság csökkentésében, mind a bizalom visszaállításában.

A túlélők döntési folyamatokba történő bevonásának mértéke kihat mind az igazságosság-, mind a biztonságérzetükre. Azzal, hogy a vezetés az alkalmazottakat is bevonja a döntéshozatalba, növeli a dolgozók kontroll-érzetét, ami kulcsfontosságú abban a tekintetben is, hogy a túlélők milyen mértékben hajlandók a leépítést követő szervezeti folyamatokban aktívan részt vállalni, azaz, más szóval, a leépítés által kitűzött szervezeti célokat megvalósítani. A felhatalmazással a vezetés bizonyos mértékű ellenőrzési jogot, illetve felelősséget ruház át a dolgozókra, ami a megfelelő motiváció biztosítását eredményezheti.

A vezetésnek a rendelkezésére áll a munkakör-gazdagítás (azaz összetettebb, érdekesebb és összetörőbb feladatok adása) eszköze is ahhoz, hogy motiválja a túlélőket, ami döntő fontosságú mind az alkalmazottak teljesítménye, mind a megnövekedett munkaterhek elosztásának szempontjából a leépítést követően. Itt azonban fontos hozzátenni,

hogy amennyiben a szervezet nem nyújt (tovább)képzési lehetőségeket az új, összetettebb feladatok magas színvonalon történő végrehajtásához, úgy ez a stratégia sokkal inkább növelni, semmint csökkenteni fogja a túlélők munkahelyi bizonytalanságérzetét.

A szervezet a képzési/tanulási lehetőségek biztosításával az alkalmazottak munkaerő-piaci értékét növelheti, következképpen, a túlélők sokkal kevésbé fogják fenyegetőnek érezni a leépítés után kialakult helyzetet. Amennyiben egy adott szervezet kiemelt hangsúlyt fektet arra, hogy a túlélők biztonságérzetét általában erősítse (és ekkor nem a munkahelyi biztonságra, hanem a munkaerő-piaci érték megemelésére gondolunk, a megfelelő képzések biztosításával) úgy lehetőség van arra, hogy a dolgozók bizonytalanságérzetét nagy mértékben csökkentse.

Felhasznált irodalom

Campbell, F., Worrall, L., Cooper, C. (2000): The Psychological Effect of Downsizing and Privatisation. Working Paper Series, WP001/00, University of Wolverhampton Business School.

Cascio, W. (1993): Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned?. Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 1, pp. 95-104.

Gerákné Krasz Katalin (2003-2004): Effects of downsizing on the survivors – a short introduction. Applied Psychology in Hungary, 5-6. 221-234.

Gerákné Krasz Katalin (2005): Outcomes of redundancy – different aspects. Periodica Polytechnica, Social and Management Sciences, 13/1. 61-76.

Hickok, A. T. (2003): Downsizing And Organizational Culture
<http://www.pamij.com/hickok.html>

Kivimäki, M. – Vahtera, J. – Griffiths, A. – Cox, T. – Thomson, L. (2000): Sickness Absence and Organizational Downsizing. In.: Burke, R. J., Cooper C. L. (ed.): The Organization in Crisis – downsizing, restructuring, and privatisation, Oxford: Blackwell Publishers Ltd. pp. 78-94.

Mc Kinley, W. – Sanchez, C. M. – Schick, A. G. (1995): Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. Academy of Management Executive, Vol. 9, pp. 32-44.

Niehoff, B. P. – Moorman, R. H. – Blakely, G. – Fuller, J. (2001): The influence of Empowerment and Job enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment. Group and Organization Management, Vol. 26, No. 1, pp. 93-113.