

Leiðbeiningar til stjórnenda um uppsagnir ríkisstarfsmanna vegna rekstrarlegra ástæðna



Efnisyfirlit

Inngangur.....	2
1. Undirbúningur og tilkynning uppsagna ríkisstarfsmanna.....	3
Hverju þarf að huga að?	4
Sérstök tilvik	5
Uppsagnarfrestur	6
Uppsögn eða biðlaun	6
Tilkynning um uppsögn	7
Afhending bréfs.....	7
2. Uppsagnarferlið.....	7
Samskipti og upplýsingamiðlun	8
Hver á að sjá um samskiptin?	9
Ábyrgð stjórnenda	10
3. Uppsagnarviðtalið.....	11
Undirbúningur	11
Framkvæmd	12
4. Að uppsagnarviðtali loknu	13
Eftirfylgni	13
5. Viðbrögð við uppsögn.....	14
Viðbrögð starfsmanns	14
Viðbrögð stjórnenda	14
Viðbrögð af hálfu starfsmanna stofnunar	15

Leiðbeiningar til stjórnenda um uppsagnir ríkisstarfsmanna vegna rekstrarlegra ástæðna

ISBN: 978-9979-820-64-2

2011, fjármálaráðuneytið

Rit þetta er gefið út á vef fjármálaráðuneytisins en ekki í prentaðri útgáfu.

Inngangur

Uppsagnir starfsmanna eru alltaf erfiðar, sérstaklega fyrir starfsmenn en einnig fyrir stjórnendur. Þegar nauðsynlegt er að segja upp starfsmönnum reynir fyrir alvöru á hæfni stjórnenda og starfsmannastefnu stofnunar.

Framkvæmd uppsagna hefur mikil áhrif á viðhorf starfsmanna og almennings til stofnunar, einnig löngu eftir að uppsagnir eru um garð gengnar. Því er mikilvægt að framkvæmdin sé vandlega undirbúin, hún sé fagleg, að farið sé eftir lögum og reglum og að virðing sé borin fyrir hlutaðeigandi aðilum.

Til að styðja stjórnendur ríkisstofnana við uppsagnir vegna rekstrarlegra ástæðna hjá stofnunum hefur starfsmannaskrifstofa fjármálaráðuneytisins tekið saman þessar leiðbeiningar varðandi uppsagnir sem skiptast í eftirfarandi hluta:

- 1. Undirbúningur og tilkynning uppsagna ríkisstarfsmanna**
- 2. Uppsagnarferlið**
- 3. Uppsagnarviðtalið**
- 4. Að uppsagnarviðtali loknu**
- 5. Viðbrögð við uppsögn**

Mikilvægt er að stjórnendur stofnana kynni sér og fylgi þeim leiðbeiningum sem hér eru framsettar, þurfi þeir að grípa til uppsagna af þessu tagi.

1. Undirbúningur og tilkynning uppsagna ríkisstarfsmanna

Lög nr. 70/1996	Um starfslok ríkisstarfsmanna, bæði embættismanna og annarra starfsmanna, gilda lög nr. 70/1996, um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins (stml.). Líkt og um upphaf starfs eiga mismunandi ákvæði stml. við um starfslok eftir því hvor hópurinn á í hlut. Starfslok eru því mismunandi eftir því hvernig stofnað var til starfssambandsins í upphafi.
Embættismenn	Til starfssambands embættismanna er stofnað með því að þeir eru skipaðir eða settir í embætti af hlutaðeigandi stjórnvaldi. Starfssambandi þeirra lýkur yfirleitt með því að viðkomandi stjórnvald veitir þeim lausn frá embætti. Upplýsingar um starfslok embættismanna má sjá á vefslóðinni http://www.fjarmalaraduneyti.is/starfsmenn-rikisins/yfirlit/starfslok/starfslokembættismanna/ .
Almennir starfsmenn	Til starfssambands almennra starfsmanna er stofnað með ráðningarsamningi aðila, þ.e. starfsmanns og oftast nær forstöðumanns. Starfssambandi þeirra lýkur yfirleitt með því að annar hvor aðila segir ráðningarsamningi upp.
Heimild til að ákveða starfslok	Heimildin eða valdið til að ákveða starfslok af hálfu vinnuveitanda er hjá því stjórnvaldi sem skipar/setur í embættið eða ræður í starfið samkvæmt þeim lögum sem í gildi eru þegar starfslok eiga sér stað. Hér eftir verður eingöngu fjallað um starfslok almennra starfsmanna. Forstöðumaður ríkisstofnunar ber, samkvæmt 2. mgr. 38. gr. stml., ábyrgð á að stofnun sem hann stýrir, starfi í samræmi við lög, stjórnvaldsfyrirmæli og erindisbréf sem honum er sett. Forstöðumaður ber þannig ábyrgð á því að rekstrarútgjöld og rekstrarafkoma stofnunar hans sé í samræmi við fjárlög og að fjármunir séu nýttir á árangursríkan hátt. Forstöðumaður hefur rétt til að segja starfsmanni upp störfum eftir því sem fyrir er mælt í ráðningarsamningi, sbr. 43. gr. stml. Ákvörðun forstöðumanns um að segja starfsmanni upp er matskennd en ekki er í lögum eða samningum kveðið á um það með tæmandi hætti hvenær slík ákvörðun verður tekin. Slík ákvörðun verður að byggjast á lögum og málefnalegum sjónarmiðum, sbr. réttmætisreglu stjórnsluréttarins. Áform um sparnað í rekstri stofnunar getur verið málefnaleg forsenda fyrir fækkun starfsmanna, sbr. niðurlag 1. mgr. 44. gr. stml.

Hverju þarf að huga að?

Ákvörðun forstöðumanns um uppsögn starfsmanns vegna rekstrarlegra ástæðna hjá stofnun, þarf eins og fyrr sagði að byggja á réttum og málefnalegum ástæðum. Mikilvægt er að hún sé í samræmi við lög og reglur stjórnarsýsluréttarins.

Áður en tekin er ákvörðun um að segja upp starfsmanni eða starfsmönnum stofnunar vegna rekstrarlegra ástæðna þarf að huga að eftirfarandi:

- Taka þarf afstöðu til þess hvort uppsagnir séu nauðsynlegar til að ná settum markmiðum í rekstri.
- Meta þarf hvort mögulegt er að beita vægara úrræði en uppsögn starfsmanna til að ná þeim markmiðum sem stefnt er að, þ.e. að fyrir liggi að settu marki verði ekki náð með öðru og vægara móti, sbr. meðalhófsreglu 12. gr. stjórnarsýslulaga nr. 37/1993 (ssl.).
- Komist forstöðumaður að þeirri niðurstöðu að nauðsynlegur liður í að ná fram sparnaði eða hagræðingu í rekstri stofnunar sé að fækka starfsfólki, þarf að ákveða hverjum verði sagt upp. Forstöðumaður þarf því að afmarka þann hóp starfsmanna sem um ræðir og velja úr honum þann starfsmann eða þá starfsmenn sem telja verður að stofnunin geti helst verið án miðað við þá framtíðarsýn sem hún byggir á.
- Ekki eru leiðbeiningar í stml. um það hvað eigi að ráða vali forstöðumanns þegar fækka þarf starfsmönnum. Ákvörðun hans er því að meginstefnu til komin undir mati hans. Vali hans eru þó settar skorður m.a. af réttmætisreglu stjórnarsýsluréttarins, þ.e. byggja verður á málefnalegum sjónarmiðum sem taka mið af þeim opinberu hagsmunum sem viðkomandi stofnun ber að vinna að.

Þættir sem hafa þýðingu við valið

Almennt er heimilt að byggja val á því hvaða starfsmanni eða starfsmönnum verði sagt upp á atriðum sem varða hæfni starfsmanna og áherslum í starfsemi stofnunar. Þannig geta eftirfarandi þættir haft þýðingu við valið:

- Starfsreynsla og þekking á viðkomandi starfssviði.
- Hæfni starfsmanna að öðru leyti.
- Frammistaða eins og t.d. afköst og árangur í starfi.
- Forgangsröðun verkefna einstakra starfsmanna.
- Fjárhagsleg staða verkefna.

Gögn og upplýsingar

Nauðsynlegt er að verklag við uppsagnir sé í samræmi við vandaða stjórnarsýsluhætti og að fyrir liggi gögn og upplýsingar í skráðu formi um undirbúning og einstakar ákvarðanir.

Stjórnvaldsákvörðun

Við undirbúning uppsagna starfsmanna hjá ríkinu þarf að hafa hugfast að ákvörðun um uppsögn telst stjórnvaldsákvörðun í skilningi ssl. Því þarf að gæta að ákvæðum laganna m.a. um rannsóknarskyldu, meðalhóf og rétt til rökstuðnings.

Andmælaréttur	Forstöðumanni er ekki skylt að gefa starfsmanni kost á að tjá sig um ástæður uppsagnar áður en hún tekur gildi ef hún stafar af öðrum ástæðum en um getur í 21. gr. stml. svo sem að verið sé að fækka starfsmönnum vegna hagræðingar í rekstri stofnunar, sbr. 1. mgr. 44. gr. stml.
Rannsóknarreglan	Forstöðumanni ber að sjá til þess að nægjanlegra upplýsinga sé aflað um þær aðstæður og atvik sem þýðingu hafa þegar afstaða er tekin til þess hvort rétt sé að leysa viðkomandi frá störfum vegna samdráttar í rekstri, sbr. 10. gr. ssl. Þegar ákvörðun um uppsögn byggist á samanburði á frammistöðu eða starfshæfni einstakra starfsmanna eða stöðu verkefna þeirra gæti málið ekki talist nægjanlega upplýst í merkingu 10. gr. ssl. nema aflað sé upplýsinga um þessi atriði hjá viðkomandi starfsmanni. Regla 44. gr. stml. útilokar ekki að forstöðumaður ákveði umfram lagaskyldu að gefa þeim starfsmanni, sem gæti misst starf sitt, færi á að tjá sig um málið áður en ákvörðun er tekin. Slíkt getur orðið til þess að upplýsa málið betur og að sá sem ákvörðunin beinist að skilji betur ástæður hennar.
Rökstuðningur	Uppsögn skal rökstyðja skriflega ef starfsmaður óskar þess, sbr. 2. mgr. 44. gr. stml. Þegar taka þarf afstöðu til þess á hverjum fækkun á starfsmönnum stofnunar eigi að bitna þarf að koma fram í rökstuðningnum á hvaða atriðum sú afstaða byggist, sbr. 22. gr. ssl. Ef ekki er gerð nægileg grein fyrir þessu þegar uppsögn er tilkynnt ber að leiðbeina starfsmanni um heimild hans til að fá ákvörðunina rökstudda, sbr. 1. tl. 2. mgr. 20. gr. ssl. Um efni rökstuðnings vísast til 22. gr. ssl.
Sérstök tilvik	
Hópuppsagnir	Þegar stofnun þarf að fækka starfsmönnum og segir upp tíu starfsmönnum eða fleiri á þrjátíu daga tímabili þarf að gæta að því hvort um hópuppsögn er að ræða í skilningi laga nr. 63/2000, um hópuppsagnir. Ef svo er þarf stofnun að gæta að þeim sérstöku málsmeðferðarreglum sem er að finna í 5. – 8. gr. laganna.
Fæðingarorlof	Heimilt er að segja upp starfsmanni sem hefur tilkynnt um fyrirhugaða töku fæðingar- eða foreldraorlofs eða er í slíku orlofi enda séu gildar ástæður fyrir hendi og skal skriflegur rökstuðningur fylgja uppsögninni. Sama gildir um uppsagnir þungaðrar konu og konu sem nýlega hefur alið barn, sbr. 30. gr. laga nr. 95/2000, um fæðingar- og foreldraorlof.
Trúnaðarmenn	Trúnaðarmenn á vinnustöðum njóta sérstakrar verndar í starfi. Við fækkun starfsmanna skulu þeir að öðru jöfnu sitja fyrir um að halda vinnunni, sbr. 4. mgr. 30. gr. laga nr. 94/1986, um kjarasamninga opinberra starfsmanna og 11. gr. laga nr. 80/1938, um stéttarfélög og vinnudeilur.
Fjölskylduábyrgð	Óheimilt er að segja starfsmanni upp störfum eingöngu vegna fjölskylduábyrgðar hans. Með fjölskylduábyrgð er átt við skyldur starfsmanns gagnvart börnum, maka eða nánum skyldmönnum sem búa á heimili hans og greinilega þarfnast umönnunar hans eða forsjár, svo sem vegna veikinda eða fötlunar, sbr. 1. gr. laga nr. 27/2000, um bann við uppsögnum vegna fjölskylduábyrgðar starfsmanna.

Jafnréttislög

Samkvæmt 1. mgr. 26. gr. laga nr. 10/2008, um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, er óheimilt að mismuna starfsmönnum við uppsagnir á grundvelli kyns. Ef leiddar eru líkur að því við uppsögn að einstaklingum hafi verið mismunað á grundvelli kyns skal atvinnurekandi sýna fram á að aðrar ástæður en kyn hafi legið til grundvallar ákvörðun hans, sbr. 4. mgr. 26. gr. sömu laga.

Uppsagnarfrestur

Ótímabundinn ráðningarsamningur

Uppsagnarfrestur ótímabundins ráðningarsamnings er þrjú mánuðir að loknum reynslutíma nema kveðið sé á um annað í kjarasamningi, sbr. 1. mgr. 41. gr. stml.

Ráðningarsamningur

Í ráðningarsamningum eru langoftast ákvæði um gagnkvæman uppsagnarfrest. Þar segir jafnan að uppsagnarfrestur ótímabundins ráðningarsamnings sé þrjú mánuðir að loknum fyrstu þremur mánuðum í starfi (reynslutíma) en einn mánuður á fyrstu þremur mánuðum í starfi. Þá segir jafnan að uppsagnarfrestur tímabundins ráðningarsamnings sé einn mánuður.

Frávik

Uppsagnarfrestur kann að vera lengri eða styttri í þeim tilvikum þegar kveðið er sérstaklega á um hann í kjarasamningum eða lögum. Það á fyrst og fremst við um kjarasamninga ríkisins við aðildarfélög Alþýðusambands Íslands (ASÍ) og sum félög innan Bandalags starfsmanna ríkis og bæja (BSRB) en ekki aðildarfélög Bandalags háskólamanna (BHM) eða Kennarasambands Íslands (KÍ). Uppsagnarfresturinn getur verið skemmri en þrjú mánuðir og allt upp í 6 mánuði en það veltur m.a. á starfsaldri og/eða lífaldri viðkomandi starfsmanns. Uppsagnarfrestur miðast yfirleitt við mánaðamót. Ákvæði þess efnis er í flestum ráðningarsamningum.

Uppsögn eða biðlaun

Niðurlagning starfs

Starfssambandi almennra starfsmanna er jafnan lokið með uppsögn ráðningarsamnings en það er þó ekki algilt. Fjallað er um niðurlagningu starfs og rétt til biðlauna í 5. mgr. ákvæðis til bráðabirgða í stml. Ákvæðið tekur til starfsmanna sem hafa starfað óslitið í þjónustu ríkisins frá því fyrir gildistöku stml. 1. júlí 1996 og féllu undir gildissvið eldri stml. Upplýsingar um hvenær starfsmaður á rétt á biðlaunum og hvaða laun beri að greiða á biðlaunatímanum má sjá á vefslóðinni

<http://www.fjarmalaraduneyti.is/starfsmenn-rikisins/spurt-og-svarad/bidlaun/yfirlit/nr/10072>.

Í þeim tilvikum þegar ástæða starfsloka er niðurlagning starfs og viðkomandi starfsmaður fellur undir nefnda málsgrein ber að ljúka starfssambandinu með því að tilkynna honum bréflaga um niðurlagningu starfsins. Í sama bréfi er rétt að gera grein fyrir rétti til biðlauna sem er ýmist 6 eða 12 mánuðir.

Hafni viðkomandi sambærilegu starfi

Starfsmaður á ekki rétt á biðlaunum hafni hann sambærilegu starfi, óháð því hvort það er á vegum ríkisins eða annars aðila. Við mat á því hvort starf telst sambærilegt ber að líta til allra kjaralegra atriða sem og innihalds starfs og stöðu að öðru leyti. Bréf um niðurlagningu starfs kemur í stað uppsagnarbréfs og ákvæði um uppsagnarfrest starfsmanna eiga ekki við hér.

Tilkynning um uppsögn

Skrifleg uppsögn

Tilkynning um uppsögn skal vera skrifleg. Uppsagnarbréf þarf að vera skýrt orðað. Rétt er að taka fram lengd uppsagnarfrests og hvenær starfslok verða. Ekki er nauðsynlegt að gefa upp ástæðu uppsagnar í uppsagnarbréfi. Sé það ekki gert á starfsmaður rétt á að fá uppsögn rökstudda skriflega, óski hann þess, sbr. 2. mgr. 44. gr. stml. Rétt er að vekja athygli á því í uppsagnarbréfi.

14 daga frestur

Samkvæmt 21. gr. ssl. skal gefa starfsmanni 14 daga frest til að óska eftir rökstuðningi og svara slíkri beiðni innan 14 daga. Þessir frestir hafa ekki áhrif á uppsagnarfrestinn og fresta því ekki starfslokum.

Afhending bréfs

Mælt er með því að forstöðumaður eða næsti stjórnandi afhendi starfsmanni uppsagnarbréfið í uppsagnarviðtalinu. Tryggja skal sönnur þess að starfsmaður hafi mótttekið bréfið, en það er gert með því að láta starfsmann staðfesta móttöku með því að rita nafn sitt og dagsetningu á afrit þess.

Ef ekki næst í starfsmann eða hann neitar að taka við bréfinu og/eða staðfesta móttöku þess er nauðsynlegt að senda honum það með ábyrgðarpósti eða öðrum sannanlegum hætti. Í því tilfalli er mikilvægt að stjórnandi hitti viðkomandi starfsmann eins fljótt og kostur er til þess að skýra út ástæður uppsagnarinnar og svara þeim spurningum sem upp kunna að koma hjá honum. Stjórnandi á ætíð að eiga frumkvæði að slíkum samskiptum.

Uppsögn miðast jafnan við mánaðamót. Sé starfsmanni sent bréfið með ábyrgðarpósti þarf að tryggja sönnur fyrir því að hann hafi átt þess kost að kynna sér efni þess fyrir mánaðamót. Póststimpill einn og sér dugur ekki í þessu sambandi. Berist starfsmanni ekki uppsagnarbréf fyrir mánaðamót miðast uppsögnin við næstu mánaðamót á eftir og starfslok frestast sem því nemur.

2. Uppsagnarferlið

Starfsmannastefna stofnunar

Uppsagnir reyna á starfsmannastefnu stofnana. Mikilvægt er að starfsmenn upplifi við undirbúning uppsagna að samræmi sé m.a á milli stefnu stofnunar, gilda hennar og starfsmannastefnu. Þetta er ekki aðeins mikilvægt í tengslum við sjálft uppsagnarferlið heldur einnig fyrir samband stjórnenda og þeirra starfsmanna sem starfa áfram hjá stofnuninni.

Vandað uppsagnarferli

Við skipulagningu uppsagnarferlis er mikilvægt að gerð sé áætlun um það hvað skuli gera og hvenær. Ferlið ætti að vera eins stutt og hnitmiðað og hægt er. Biðtími er þyngjandi fyrir alla og hætta er á neikvæðum áhrifum á vinnustað.

Léttir í kjölfar ákvörðunar

Það getur verið ákveðinn léttir fyrir starfsfólk þegar uppsagnir eru um garð gengnar og þeir geta haldið áfram að sinna starfi sínu í stað þess að hafa áhyggjur af sögusögnum um mögulegar uppsagnir. Hugsanlegt er að einhverjir stjórnendur bregðist við ástandinu með því að fela sig inni á skrifstofum sínum á bak við luktur dyr undir því yfirskeyni að hafa mikið að gera. Slík hegðun sýnir takmarkaða virðingu þeirra fyrir starfsfólki sínu sem hefur þörf fyrir sýnilegan stjórnanda sem kemur fram af myndugleika og skilningi á viðbrögðum starfsfólks.

Hægt er að tryggja vandað uppsagnarferli með því að:

- Uppsagnarviðtöl eigi sér stað samdægurs, sé fleiri en einum starfsmanni sagt upp.
- Uppsagnarviðtöl eigi sér stað á vinnustaðnum. Ef starfsmaður er einhverra hluta vegna ekki við vinnu, er í undantekningartilviki hægt að senda tilkynningu um uppsögn í ábyrgðarpósti til viðkomandi. Í bréfinu skal koma fram að stjórnandi muni eins skjótt og kostur er, ræða við starfsmann um uppsögnina og svara þeim spurningum sem upp kunna að koma.
- Næsti stjórnandi sjái um framkvæmd uppsagnarviðtala. Mannauðsstjóri, sé hann til staðar, þekkir yfirleitt ekki hæfileika og verksemi viðkomandi starfsmanna eins vel og næsti stjórnandi.
- Útbúa áætlun um upplýsingamiðlun innan stofnunar. Markmið hennar er að allir hlutaðeigandi fái sömu upplýsingar og þær séu skýrar.

Leitast skal við að:

- Láta uppsagnarviðtölin eiga sér stað snemma dags.
- Láta uppsagnir eiga sér stað í upphafi vikunnar og ekki fyrir sérstaka frídaga eða sumarorlof.
- Stjórnandi sem framkvæmir uppsagnir ætti að vera til taks á stofnun það sem eftir lifir dags og næstu daga á eftir.

Því fylgir álag að fara í gegnum uppsagnarferli, bæði fyrir starfsfólk og stofnunina sem vinnustað, og ferlið vill oft einkennast af hegðun sem ekki stjórnast af skynsemi. Því er ómögulegt að skipuleggja allt fyrirfram. Það getur liðið nokkur tími þar til ástandið innan stofnunar verður eðlilegt að nýju. Þess vegna ættu stjórnendur að vera til taks, tilbúnir til að taka að sér að leysa dagleg verkefni og huga að þeim þáttum sem hafa áhrif á starfsanda innan stofnunarinnar í aðdraganda og í kjölfar uppsagna.

Samskipti og upplýsingamiðlun

Góð samskipti stjórnenda og starfsfólks eru ætíð mikilvæg og ekki síst þegar segja þarf upp starfsfólki. Mikilvægt er að vanda til allrar upplýsingamiðlunar í tengslum við uppsagnir og að upplýsingar séu í samræmi við aðstæður hverju sinni. Starfsfólk þarf að fá að tjá sig á uppbyggilegan hátt og af hreinskilni um áhyggjur sínar vegna uppsagna og forstöðumaður að veita upplýsingar um stöðu stofnunarinnar og framtíðarhorfur. Traust starfsfólks til stjórnenda bíður oft hnekki í uppsagnarferlinu og því ættu stjórnendur að koma fram af heiðarleika og sanngirni og leitast við að láta starfsfólk finna að það sé metið að verðleikum.

Áætlun stofnunar

Áætlun stofnunar um upplýsingamiðlun á að taka mið af eftirfarandi:

- Varðveita góða ímynd stofnunar.
- Leggja áherslu á góða starfshætti.
- Upplýsa starfsmenn um skipulagsbreytingar séu þær fyrirhugaðar.
- Leggja áherslu á skýra og markvissa upplýsingamiðlun til að draga úr óöryggi starfsfólks.
- Leiðrétta rangtúlkningar og sögusagnir séu þær til staðar.
- Koma sem fyrst á stöðugleika innan stofnunar.
- Upplýsa starfsmenn og aðra hlutaðeigandi aðila utan stofnunar um hugsanlegar breytingar sem hafa áhrif á starfshætti og starfsemi stofnunarinnar.

Hver á að sjá um samskiptin?

Upplýsingamiðlun innan stofnunar

Tryggja þarf gott upplýsingaflæði innan stofnunar í uppsagnarferlinu. Mikilvægt er fyrir stjórnenda að útbúa tímasetta áætlun þar sem fram kemur hvenær og með hvaða hætti upplýsingum verði miðlað til starfsmanna. Engin eða ómarkviss upplýsingamiðlun getur stuðlað að sögusögnum og rangtúlkunum á ákvörðunum stjórnenda. Mikilvægt er að hafa í huga að upplýsingar frá stjórnendum til starfsmanna þess efnis að engar upplýsingar liggi fyrir eru einnig mikilvægar.

Viðbrögð þeirra sem sagt er upp

Þegar uppsagnir eiga sér stað geta viðbrögð þeirra sem sagt er upp verið sterk og þeim fylgt vanmáttarkennd og jafnvel reiði í garð stjórnenda. Þetta þarf að hafa í huga þegar áætlun stofnunar um miðlun upplýsinga er gerð.

Lágmarka óöryggi

Til að lágmarka óöryggi þeirra starfsmanna sem áfram starfa hjá stofnun er mikilvægt að þeir fái upplýsingar um uppsagnirnar strax og búið er að tilkynna þeim sem sagt er upp. Best er að það gerist sama dag og jafnvel á sameiginlegum fundi allra starfsmanna. Upplýsingar til starfsmanna eiga að vera skýrar, nákvæmar og tæmandi. Gott samstarf við trúnaðarmenn stofnunar er alltaf styrkur.

Á sameiginlegum fundi með starfsmönnum á a.m.k. eftirfarandi að koma fram:

- Hvað liggur að baki uppsögnum.
- Umfang uppsagna.
- Nöfn þeirra sem sagt var upp nema eitthvað sérstakt komi í veg fyrir það.

Skipulagsbreytingar

Ef uppsagnir starfsmanna hafa í för með sér verulegar skipulagsbreytingar er mikilvægt að kynna þær fyrir starfsmönnum. Stjórnendum ber að upplýsa um eðli endurskipulagningar og/eða skipulagsbreytinga sem fylgja uppsögnum. Undir öllum kringumstæðum eiga starfsmenn að fá tækifæri til að spyrja spurninga.

Miðlun upplýsinga til aðila utan stofnunar

Meta skal hvort þörf sé á upplýsingagjöf til aðila utan stofnunar. Æskilegt er að miðlun upplýsinga til aðila utan stofnunar eigi sér stað eins fljótt og hægt er eftir uppsagnir. Það er til að draga úr rangtúlkunum og koma í veg fyrir sögusagnir.

Stjórnendur þurfa að hafa skýrar upplýsingar um aðstæður og verkefni framundan.

Helstu spurningar varðandi áætlun stofnunar um upplýsingamiðlun:

- Hver á að sjá um upplýsingamiðlun?
- Til hverra á að miðla upplýsingum?
- Hvernig og hvenær á upplýsingamiðlun að eiga sér stað?
- Hver á að vita hvað?
- Hvaða upplýsingum á að miðla?
- Hvernig verður skýrleiki upplýsinga tryggður?

Ábyrgð stjórnenda

Eins og áður hefur komið fram er heimildin eða valdið til að ákveða starfslok af hálfu vinnuveitanda hjá því stjórnvaldi sem skipar/setur í embættið eða ræður í starfið samkvæmt þeim lögum sem í gildi eru þegar starfslok eiga sér stað.

Skýr ábyrgð og hlutverk

Í uppsagnarferlinu er mikilvægt að ábyrgð og hlutverk stjórnenda stofnunar séu skýr. Hver á að gera hvað, hvernig og hvenær í ferlinu.

Forstöðumaður

Uppsagnarferlið gerir kröfu til forstöðumanns um sýnileika, góð samskipti, gott upplýsingaflæði og yfirsýn yfir ábyrgð og hlutverk stjórnenda stofnunar.

Dæmi um stefnumarkandi verkefni forstöðumanns í tengslum við uppsagnarferlið eru: gerð rekstraráætlunar, forgangsröðun verkefna, mat á starfsmannaþörf og áhrifum hugsanlegrar starfsmannaveiltu, upplýsingamiðlun og mat á því hvort veita eigi starfsmönnum sem sagt er upp aðstoð og ráðgjöf.

Mannauðsstjóri

Mikilvægt er að í uppsagnarferlinu sé tryggt að lögum og reglum sé framfylgt. Það er m.a. á ábyrgð mannauðsstjóra auk þess sem það er yfirleitt í hans verkahring að gera leiðbeiningar fyrir uppsagnarferlið. Sé lögum og reglum ekki framfylgt getur það haft í för með sér álitshnekki fyrir ímynd stofnunar auk aukinna útgjalda í formi skaðabóta sem stofnun getur verið dæmd til að greiða tapi hún dómsmáli sem starfsmaður höfðar vegna ólögætrar uppsagnar. Fáir stjórnendur hafa verið þjálfaðir í framkvæmd uppsagnarviðtala og því er mikilvægt að mannauðsstjóri veiti þeim leiðbeiningar.

Leiðbeiningarnar geta m.a innihaldið upplýsingar um:

- Hvaða upplýsingar skal gefa um yfirvofandi uppsagnir og hvenær.
- Hvernig og hvar uppsagnarviðtölin skulu fara fram.
- Hver eigi að framkvæma uppsagnarviðtölin.
- Hvað eigi að koma fram í uppsagnarviðtölinu.
- Hugsanleg viðbrögð þeirra starfsmanna sem segja á upp, samstarfsmanna og stjórnenda.

Næsti stjórnandi

Mælt er með því að næsti stjórnandi viðkomandi starfsmanns sjái um uppsagnarviðtalið, þar sem hann þekkir yfirleitt starfsmenn sína betur en aðrir stjórnendur. Til að auðvelda stjórnanda að vinna við þessar erfiðu aðstæður er mikilvægt að hann þekki möguleg viðbrögð þess sem sagt er upp og annarra (sjá nánar kafla 5).

Dæmi um verkefni næsta stjórnanda í tengslum við uppsagnarferlið eru m.a.; boða starfsmann í uppsagnarviðtal og undirbúa framkvæmd þess, sjá til þess að starfsmaður sem sagt er upp geti talað við aðra eftir samtalið, ákveða hvernig upplýsingum verði miðlað til starfsmanna sem eftir eru, en mikilvægt er að gera það eins fljótt og auðið er.

3. Uppsagnarviðtalið

Það er ekki til ein rétt leið við framkvæmd uppsagnarviðtals, en til eru ýmis góð ráð sem vert er að hafa í huga við undirbúning, framkvæmd og úrvinnslu uppsagnar. Reynslan hefur sýnt að eftir því sem árin líða gleymast uppsagnirnar sjálfar, starfsmaðurinn heldur áfram og hefur störf annars staðar, en sá háttur sem hafður var á við uppsögnina sjálfa gleymist aldrei.

Undirbúningur

Stjórnandi þarf að undirbúa hvernig hann ætlar að haga viðtölinu og rökstyðja uppsögnina fyrir starfsmanni. Einnig þarf stjórnandi að hafa skilning á áhrifum uppsagnarinnar á líðan starfsmanns.

Upplýsingar um uppsögn

Starfsmaður sem segja á upp ætti í öllum tilvikum að vera fyrstur til að fá upplýsingar um uppsögnina. Stjórnandi á ekki að ræða fyrirhugaða uppsögn við samstarfsmenn eða biðja aðra um að undirbúa viðkomandi starfsmann undir uppsögn.

Framkvæmd

Uppsagnarviðtalið skal vera í höndum næsta stjórnanda. Ef fleiri en ein uppsögn er fyrirhuguð innan sömu deildar/sviðs/skrifstofu, getur stjórnandi skoðað þann möguleika að eiga uppsagnarviðtal á skrifstofu hvers starfsmanns fyrir sig. Viðtalið ætti að vera tiltölulega stutt og ekki vara lengur en 20-25 mínútur.

Áður en uppsagnarviðtal hefst er mikilvægt að stjórnandi hafi svör við eftirfarandi spurningum:

- Hvort óskað er eftir vinnuframlagi starfsmanns á uppsagnarfrestinum?
- Vinnutilhögun á uppsagnarfrestinum, t.d. vegna breytinga á verkefnum, vinnuskyldu o.þ.h.
- Hvort og eftir atvikum hvaða stuðning stofnun ætlar að veita starfsmanni á uppsagnarfresti.

Gátlisti

Í eftirfarandi gátlista eru talin upp þau atriði sem eiga að koma fram í uppsagnarviðtalinu:

- Ástæða viðtalsins útskýrð fyrir starfsmanni.
- Rökstuðningur uppsagnar.
- Dagsetning fyrirhugaðra starfsloka.
- Upplýsingar um hvort og þá hvaða aðstoð og stuðning starfsmanni býðst af hálfu stofnunar.
- Starfsmanni boðið upp á annað viðtal þar sem hann fær frekari upplýsingar og honum gefst færi á að hafa viðstaddan trúnaðarmann eða fulltrúa stéttarfélags.
- Hvenær fyrirhugað er að tilkynna samstarfsmönnum um uppsögnina.
- Sé ætlunin að halda starfsmanni kveðjukaffi, skal það rætt í viðtalinu.

Þegar líður á uppsagnarviðtalið á stjórnandi að vera undirbúinn því að „hugsa með“ starfsmanninum en ekki „hugsa fyrir“ hann. Uppsagnarviðtalið ætti að taka mið af stöðu starfsmannsins og á hann að eiga þess kost að spyrja spurninga og biðja um nánari útskýringar. Hér gildir að vera virkur hlustandi og sýna skilning á þeim aðstæðum sem starfsmaður er í og taka tillit til þeirra áhrifa sem uppsögn hefur í för með sér á líðan hans.

Uppsagnarviðtalið ætti að enda með stuttu yfirliti um það hvernig framhaldið verður. Boðið skal upp á að haldinn verði annar fundur 2-4 dögum eftir uppsagnarviðtalið þar sem farið yrði betur yfir hagnýt atriði er varða uppsögnina.

Af hverju ég?

Þó að fyrir liggi að grípa þurfi til uppsagna vegna rekstrarlegra ástæðna mun spurningin „af hverju ég“ alltaf vakna hjá starfsmanni. Að öllum líkindum mun sá sem sagt er upp koma til með að verja töluverðum tíma og orku í að íhuga ástæðu þess að hann varð fyrir valinu. Stjórnandi á að gefa heiðarlega en nærgætna útskýringu á ástæðu uppsagnarinnar. Hann þarf að gæta þess að skapa ekki væntingar hjá starfsmanni um að hugsanlega komi ekki til uppsagnar.

Hvernig?

Uppsögn skal tilkynnt starfsmanni með skýrum hætti og honum afhent uppsagnarbréfið í uppsagnarviðtalinu

Í uppsagnarviðtalinu ætti stjórnandi að leitast við að:

- Tjá sig á skýran hátt og án óþarfa málalenginga.
- Halda augnsambandi í viðtalinu.
- Koma sér fljótt að efninu.
- Rökstyðja og útskýra ákvörðunina stutt og hnitmiðað.
- Forðast að draga úr þýðingu eða afleiðingu ákvörðunarinnar.

Góð ráð til stjórnenda

Starfsmenn hugsa oft ekki rökrétt eða meðtaka allt sem sagt er í uppsagnarviðtalinu. Þess vegna ætti viðtalið ekki að snúast um hagnýt smáatriði í tengslum við uppsögnina. Að viðtali loknu ætti stjórnandi að gefa starfsmanni svigrúm til að fara fyrir heim.

4. Að uppsagnarviðtali loknu**Stuðningur**

Samvistir við samstarfsmenn, fjölskyldu og vini er góður stuðningur fyrir starfsmann að loknu viðtali. Í undantekningartilfellum getur verið nauðsynlegt að veita starfsmanni áfallahjálp.

Upplýsingar til samstarfsmanna

Að loknu uppsagnarviðtali skal stjórnandi upplýsa aðra starfsmenn um stöðu mála, ástæðu og afleiðingar uppsagnar. Veita ætti þessar upplýsingar á stuttum fundi með öllum starfsmönnum stofnunar en þar mætti jafnframt ræða við starfsmenn um hvernig þeir geta stutt við bakið á þeim starfsmönnum sagt var upp.

Eftirfylgni**Fundur fyrir starfsmenn**

Að loknum upplýsingafundi með starfsmönnum stofnunar getur verið hentugt að halda annan og ítarlegri fund þar sem farið er yfir mögulegar skipulagsbreytingar eða tilfærslur verkefna í kjölfar uppsagna.

Starfsmaður sem sagt er upp störfum getur fundið fyrir mikilli reiði og biturð sem hann getur meðvitað eða ómeðvitað látið bitna á samstarfsmönnum sínum. Í þeim tilfellum þarf að meta hvort rétt sé að afþakka vinnuframlag starfsmanns á uppsagnarfresti, svo neikvæð hegðun hans hafi ekki áhrif á vinnustaðinn.

Sýnileiki stjórnenda

Stjórnendur eiga að vera sýnilegir og til staðar á þeim tíma sem uppsagnir fara fram. Starfsmanni sem sagt er upp og samstarfsmenn hans hafa oft þörf fyrir að ræða málin við stjórnanda og skal reynt að koma til móts við þá eftir fremsta megni.

Síðasti starfsdagur

Standi til að halda starfsmanni kveðjukaffi ætti það að eiga sér stað á síðasta starfsdegi hans.

5. Viðbrögð við uppsögn

Jafnvel þótt starfsmaður hafi verið undir það búinn að missa vinnu sína er það yfirleitt mikið áfall að vera sagt upp. Starfið er stór hluti sjálfsmýndar einstaklinga og því getur uppsögn haft í för með sér kvíða og depurð. Viðbrögð við uppsögn eru breytileg eftir einstaklingum, ástæðu uppsagnar, aðstæðum viðkomandi og þeim möguleikum sem starfsmaður hefur eftir uppsögnina.

Viðbrögð starfsmanns

Viðbrögðum starfsmanns við uppsögn er hægt að skipta í fjögur þrep: (1) fyrstu viðbrögð, (2) síðari viðbrögð, (3) úrvinnslutími og (4) næstu skref.

Fyrstu viðbrögð

Ekki er óalgengt að fyrstu viðbrögð starfsmanns við uppsögn séu afneitun. Þó er einstaklingsmunur þar á en eðlilegt er að upp komi tilfinningar eins og vanmáttur, efi og sorg. Stjórnandi ætti að veita starfsmanni svigrúm til að láta í ljós þessar tilfinningar. Einnig ætti stjórnandi að sýna skilning á líðan starfsmanns og hafa í huga að þeir sem ekki sýna viðbrögð strax, geta sýnt sterkari viðbrögð síðar.

Síðari viðbrögð

Erfitt er að sjá fyrir öll hugsanleg viðbrögð starfsmanna við tilkynningu um uppsögn en það andrúmsloft sem hefur ríkt á vinnustaðnum getur haft áhrif á viðbrögð starfsmanns.

Einstaklingsmunur er á þeim tíma sem það tekur starfsmann að láta í ljós síðari viðbrögð við uppsögn. Hann getur varað frá nokkrum dögum upp í nokkrar vikur, allt eftir aðstæðum starfsmanns og umhverfi.

Ekki er óalgengt að starfsmaður upplifi tilfinningar eins og reiði, gremju eða sljóleika þegar hann hefur meðtekið uppsögnina.

Úrvinnslutími

Á þessu þrepi er starfsmaður yfirleitt í meira jafnvægi, meðtekur uppsögnina og fer yfir þau tækifæri sem hún hefur í för með sér fyrir hann. Starfsmenn geta haft ríka þörf fyrir að tala við samstarfsmenn, vini og fjölskyldu. Það er fyrst á þessum tíma sem starfsmaður er fær um að ræða uppsögnina og framtíðina.

Næstu skref

Á þessu þrepi er sjálf uppsögnin orðin aðeins fjarlægari starfsmanninum. Hann er ekki lengur eins tilfinningalega tengdur aðstæðunum og vill heldur snúa sér að öðru og einbeita sér að framtíðinni.

Viðbrögð stjórnenda

Framkvæmd uppsagna er hluti af starfi stjórnenda með mannaforráð. Uppsagnir reyna verulega á styrk stjórnenda og ekki er óeðlilegt að þeir finni fyrir auknu álagi meðan á uppsögnum stendur. Enginn stjórnandi ætti að standa einn að uppsögnum.

Stjórnendur smærri stofnana ættu að hafa samráð við sitt fagraðuneyti og/eða starfsmannaskrifstofu fjármálaráðuneytis og fá aðstoð við undirbúning og framkvæmd uppsagna. Innan stærri stofnana er mikilvægt að stjórnendur samhæfi sín á milli undirbúning, framkvæmd og upplýsingagjöf innan stofnunar.

Viðbrögð af hálfu starfsmanna stofnunar

Þrískipt viðbragðsferli

Í kjölfar uppsagna má búast við að viðbrögð starfsmanna stofnunar verði: (1) **Staðfesting**, þegar smám saman næst sameiginlegur skilningur á aðstæðum stofnunar. (2) **Ágreiningur**, þegar starfsmenn setja spurningarmerki við nauðsyn eða réttmæti uppsagna (3) **Samþykki**, sameiginlegur skilningur skapast á aðstæðum og áskorunum fyrir stofnunina eftir framkvæmd uppsagna.

Staðfesting

Í kjölfar umfangsmikilla breytinga innan stofnana t.d. vegna uppsagna og endurskipulagningar verkefna getur skapast óvissuástand. Tilkynning um yfirvofandi breytingar skapar óöryggi meðal starfsmanna varðandi eigið starfsöryggi og framtíð stofnunarinnar. Dregið getur tímabundið úr afköstum og hollustu starfsmanna til stofnunar.

Þess vegna er mikilvægt að uppsagnarferlið sé skipulagt eins nákvæmlega og kostur er og að allt sem sagt er um forsendur uppsagna sé eins skýrt og tæmandi og hægt er.

Ágreiningur

Við framkvæmd uppsagna geta komið upp ólíkar áherslur hjá stjórnendum, sem vilja árangursríkt og snurðulaust uppsagnarferli og starfsfólks sem vill tryggja hag sinn og vinnufélaga sinna. Það er mikilvægt fyrir stjórnendur að hafa í huga þessi ólíku sjónarmið í uppsagnarferlinu, svo hægt sé að takast á við þau með opnu og jákvæðu samstarfi við starfsfólk, á sama tíma og haldið er fast við það ferli sem sett hefur verið í gang.

Samþykki

Eftir uppsagnarferli kemur tímabil þar sem mikilvægt er að endurskapa starfsanda og huga að þeim þáttum sem stuðla að góðu vinnuumhverfi. Eigi stofnunin áfram að vera eftirsóknarverður vinnustaður þarf að huga að mótun framtíðarsýnar og skýrri stefnumörkun.

Að hagræða er ekki andstætt því að takast á við nýjar áskoranir. Hagræðing gefur oft á tíðum möguleika á að breyta forgangsröðun og beina athygli að kjarnasviðum stofnunar og gera hlutina á nýjan hátt. Fyrir stjórnendur er mikilvægt að hafa í huga að starfsmenn eru ein helsta auðlind stofnunarinnar. Með því að fá þá starfsmenn markvisst og snemma í að vinna að forgangsröðun nýrra verkefna næst sterkari heildarþátttaka í allri stofnuninni.