



STEČAJ VIĐEN OČIMA ZAPOSLENIH: JEDNO HRVATSKO PODUZEĆE

Davor TOPOLČIĆ
Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb

Vjekoslav AFRIĆ
Filozofski fakultet, Zagreb

UDK: 316.334.2:347.736/.739
Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 16. 11. 1999.

Ovo istraživanje jedno je od rijetkih koja nastoje pridonijeti odgovoru na pitanja kako zaposleni percipiraju radnu sredinu nakon stečaja. U poduzeću koje je nakon stečajnog postupka dobilo novoga vlasnika provedeno je istraživanje u kojem je sudjelovalo 119 zaposlenih, odnosno cjelokupna dostupna populacija zaposlenika. Rezultati su ukazali na vrlo rašireno nezadovoljstvo različitim aspektima posla. Zaposleni su najmanje zadovoljni plaćom, zatim sigurnošću zaposlenja, dok su nešto zadovoljniji međuljudskim odnosima. Istraživanjem obuhvaćena sociodemografska obilježja zaposlenika nemaju utjecaj na iskazano zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo ovim aspektima posla. Vrlo je raširen osjećaj nemoći da se svojim trudom pridonese uspjehu poduzeća, a gotovo polovica zaposlenika razmišlja o dobrovoljnom odlasku iz poduzeća. Mišljenja zaposlenika o glavnim uzrocima stečaja koncentriraju se oko dvije točke: s jedne strane apostrofira se nesposobnost staroga rukovodećeg kadra koja se odrazila u lošoj poslovnoj politici i lošoj organizaciji rada, a s druge strane, kao uzroci stečaja ističu se privatni interesi, krađa i "namještaljke" koje su rezultirale namjernim poslovnim krahom u predtranzicijskom razdoblju jednoga od najvećih hrvatskih poduzeća u grafičkoj industriji.



Davor Topolčić, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Marulićev trg 19/1, 10000 Zagreb, Hrvatska. E-mail: topolcic@ipdi.hr

UVOD

"Jednom davno kompanije su bile kao preookeanski brodovi. Svatko tko je imao sreću da se zaposli sigurno je plovio tijekom svoje radne karijere i iskrcavao se u dobi za umirovljenje. Ti dani su prošli, vjerojatno zauvijek."

Richard T. Pascale

Zaposleni u Hrvatskoj, kao i u drugim tranzicijskim zemljama, izloženi su i sveukupnim tranzicijskim promjenama društva i promjenama u svojoj radnoj okolini. Dok su nesigurnost zaposlenja i stečajevi poduzeća relativna novost u tranzicijskim zemljama, nesigurnost zaposlenja i (masovna) otpuštanja s posla prevladavaju i u "korporativnom pejzažu" razvijenih kapitalističkih zemalja.¹ Visser (1996.) kao jedan od pet globalnih trendova izdvaja destabilizaciju tržišta rada i ponovno široko rasprostranjenu nezaposlenost i siromaštvo. Od sredine 80-ih godina smanjivanje broja zaposlenih postalo je preferirani način povećanja korporativne produktivnosti, čak moda čiji su stvarni učinci dvojbeni prema istraživanju Morrisa i sur. (1999.). Na udaru više nisu samo "plavi ovratnici" čiji rad napredovanjem tehnologije postaje nepotreban nego i "bijeli ovratnici".

U Hrvatskoj jedan od najvažnijih i najistaknutijih aspekata tranzicije jest promjena vlasničke strukture u procesu privatizacije poduzeća i organizacija koje su bile u "društvenom vlasništvu". U privatiziranim poduzećima u većem ili manjem opsegu započeo je proces restrukturiranja koji ima za cilj povećati ekonomsku efikasnost poduzeća. Proces restrukturiranja poduzeća najčešće uključuje otpuštanje ili druge načine smanjenja radne snage, jer je obilježje organizacija u socijalističkom razdoblju bio višak radne snage. Pred organizacije i njihove menadžere postavlja se imperativ ekonomske učinkovitosti. U sklopu promjena u ekonomskom sustavu i odbacivanja naslijeđa socijalističkoga razdoblja bolna promjena za zaposlene u privatiziranim poduzećima jest pokretanje stečaja u slučaju ekonomske neuspješnosti poduzeća.² To su promjene koje su za zaposlene u Hrvatskoj, devet godina od početka tranzicije, vjerojatno najteže. To teže, jer uz višegodišnji trend povećanja stopa nezaposlenosti i letargije na tržištu rada gubitak zaposlenja za veći dio zaposlene populacije automatski znači i egzistencijalnu ugroženost. U slučaju gubitka zaposlenja osoba ne može računati na izdašnu pomoć "socijalne države", jer opseg pomoći nezaposlenima ovisi o realno smanjenim ekonomskim resursima države. Gubitak posla posebno je težak za starije osobe niže školske spreme ili bez spreme koje najčešće nisu spremne za neku dodatnu izobrazbu radi dokvalifikacije, prekvalifikacije ili promjene zanimanja. Prostorna pokretljivost,³ kao drugi mogući kanal nalaženja zaposlenja, za veći dio radne snage, a posebno za starije osobe, najčešće nije realna opcija.

U Hrvatskoj je u odnosu na broj tvrtka – potencijalnih kandidata za pokretanje stečajnog postupka, sam broj pokrenutih stečajnih postupaka razmjerno malen. U razdoblju od 1996. do 1998. godine kreće se godišnje između 300 i 530 tvrtka, prema podacima iz dnevnog tiska.⁴ Zakonska regulativa

kojom je reguliran položaj zaposlenih nakon pokretanja stečajnog postupka mijenjana je nekoliko puta. Do veljače 1994. godine vrijedio je prvobitni Zakon o prisilnoj nagodbi, stečaju i likvidaciji, prema kojemu je radni odnos prestajao na dan otvaranja stečajnog postupka (Šribar, 1997.). Izmjenama tog zakona zaposlenici su dobili pravo na otkazni rok od 30 dana, a "radni odnos je odlukom stečajnog upravitelja prestao svim radnicima, nakon čega je on po odobrenju stečajnog vijeća mogao zasnovati radni odnos na određeno vrijeme s potrebnim brojem radnika, bilo dotadašnjih bilo novih, radi dovršenja započelih poslova i otklanjanja moguće štete." U jednogodišnjem razdoblju tijekom 1996. godine "odredbama posebnog zakona nisu više bile propisane pravne posljedice otvaranja stečajnog postupka za daljnju sudbinu radnog odnosa ...". Nakon stupanja na snagu Stečajnog zakona 1. siječnja 1997. godine "otvaranjem stečajnog postupka ugovori o radu ne prestaju, ali je otvaranje tog postupka poseban opravdani razlog za otkaz ugovora o radu." (Šribar, 1997.: 31; tekst istaknut u originalu).

Otvaranje stečajnoga postupka za zaposlene može značiti: 1) da će se naći na burzi rada, 2) ako poduzeće dobije novoga vlasnika ili uđe u proces sanacije, da će biti suočeni s niz-om promjena u organizaciji, pa i s eventualnom novom racionalizacijom poslovanja uz smanjenje radne snage. Korijene negativnoga odnosa prema prodaji poduzeća možemo tražiti i u netransparentnoj privatizacijskoj praksi te gospodarskoj politici⁵ – radnici koji su (najčešći slučaj) uzeli dionice svoje tvrtke stečaj percipiraju kao svoj gubitak i dobitak nekih drugih aktera koji je ostvaren na sumnjiv način.

Učinci dobivanja otkaza na "žrtve", kao i učinci nezaposlenosti iscrpno su istraživani od znanstvenika različitih disciplina društvenih znanosti. Nasuprot tome, malo je istraživanja kakvi su učinci redukcije radne snage na "preživjele" u organizaciji. I u stranoj literaturi, koliko je nama poznato, rijetka su istraživanja koja istražuju kako zaposleni percipiraju radnu sredinu nakon stečaja, kako se to odrazilo na njihove radne vrijednosti, stavove prema radu i motivaciju za rad te što oni percipiraju kao uzroke stečaja vlastite organizacije. Svaka organizacijska promjena predstavlja određeni šok i potres koji se odražava i na stavove i na motivaciju zaposlenih. Psiholozi kao odrednice reakcija "preživjelih" navode:

– kontekstualne varijable: percepcija pravednosti u postupku davanja otkaza; reakcije kolega koji su "preživjeli" otpuštanje i onih koji su otpušteni,

– varijable vezane uz sadržaj rada: percipirane promjene u sadržaju rada koje mogu biti objektivne, zbog nove organizacije rada, ili mogu biti samo subjektivan doživljaj "preživ-

jelih",

– psihološke varijable, kao što su optimizam, osjećaj bes-pomoćnosti i snažan osjećaj vladanja svojim poslom (engl. *mas-tery*).

Najčešće istraživana varijabla je privrženost organizaciji (engl. *organizational commitment*) – nastojalo se utvrditi je li narušeno povjerenje "preživjelih" u organizaciju ili oni i dalje podržavaju svoju organizaciju. Ako je odgovor u prvom slučaju pozitivan, a u drugom negativan, logičan korak je traženje novoga zaposlenja. Stoga je u istraživanjima često mjerena i namjera napuštanja organizacije (engl. *turnover intention*).

Organizacijsko smanjivanje radne snage većega opsega (engl. *downsizing*) izlaže "preživjele" mnogim pritiscima:

– Susskind i sur. (1998.) upozoravaju da otpuštanjem nastaju strukturne rupe u komunikacijskoj mreži u organizaciji, što može pridonijeti percepciji stanja u organizaciji kao kaosa. Kad se govori o strukturnim rupama u komunikacijskoj mreži, misli se, naravno, i na rupe u socijalnoj mreži organizacije nastale odlaskom kolega i prijatelja s posla.

– Smanjenje broja zaposlenih dovodi i do promjene u radnim zadacima "preživjelih". Organizacija s manjim brojem zaposlenih obično namjerava zadržati istu razinu proizvodnje svojih proizvoda ili usluga, ili je još povećati. Doherty i sur. (1996.), na iskustvu zaposlenih koji su preživjeli valove otpuštanja u *British Telecomu*, ukazuju na to da je nužna strukturirana pomoć od organizacije i onima koji su ostali ("preživjeli") u organizaciji. Ti zaposlenici osjećaju promjene jednakim intenzitetom kao i oni koji su otpušteni.

– Hind i sur. (1996.) upozoravaju da velike organizacijske promjene dovode u pitanje psihološki ugovor, implicitni sporazum između zaposlene osobe i organizacije.

– Prema modelu Burkea (1998.) oni zaposlenici koji u većoj mjeri percipiraju svoje zaposlenje kao nesigurno bit će manje zadovoljni svojim poslom i imat će izraženiju namjeru dobrovoljnog napuštanja organizacije.

Za razliku od organizacija koje reduciraju svoju radnu snagu da bi povećale profit, ekonomski neuspješne organizacije izgubile su svoju tržišnu poziciju i nastoje opstati reagirajući na smanjenu potražnju svojih proizvoda ili usluga smanjenjem radne snage. U takvim organizacijama zaposleni su suočeni s još nesigurnijom perspektivom – ako i "prežive" val otpuštanja, hoće li njihova organizacija opstati ili će ići u stečaj. To pred njih postavlja dvojbu: tražiti drugo zaposlenje ili ostati u svojoj niši unutar organizacije i mreži socijalnih odnosa koje svaki zaposleni stvara tijekom svake godine provedene u organizaciji. Što su proces ekonomskog propadanja poduzeća i stečajni postupak dugotrajniji, za očekivati je da će organizaciju napustiti zaposleni koji su dragocijeniji s aspekta

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 9 (2000),
BR. 6 (50),
STR. 955-973

TOPOLČIĆ, D., AFRIĆ, V.:
STEČAJ VIĐEN OČIMA...

menadžmenta ljudskih potencijala. Drugim riječima, u takvoj se organizaciji može očekivati nepovoljna struktura radne snage, jer će je prije napustiti oni za čijim znanjem i vještinama postoji veća potražnja na tržištu radu.

U cjelini, nalazi opisanih istraživanja ukazuju na to da je istraživanje u tom području važno iz više razloga. Radne vrijednosti i stavovi zaposlenih prema radu i organizaciji predstavljaju važan podatak i resurs za organizacije koje djeluju u sve nesigurnijoj i turbulentnijoj okolini. Uspješno reorganiziranje ili preustroj organizacije sa smanjenim brojem zaposlenika ovisi upravo o njima. Njihova percepcija promjena u radnoj sredini i organizaciji u cjelini, njihovo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo tim promjenama, kao i pojedinim aspektima svojega posla, djelovat će na njihovo radno ponašanje, pa i na samu odluku hoće li ostati u toj organizaciji ili će je dobrovoljno napustiti. Navedeni analitički okvir ima značajne implikacije za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji.

CILJ I METODA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno u poduzeću koje je u predtranzicijskom razdoblju bilo jedno od najvećih hrvatskih poduzeća u grafičkoj industriji. U izmijenjenim uvjetima, nesposobno da na primjeren način reagira na brzo umnažanje konkurencije brojnih malih privatnih tiskara i uz gubitak tržišta s područja bivše Jugoslavije, završilo je u stečaju. Poduzeće je prošlo kroz višegodišnji stečajni postupak, uz tri vala masovnog otpuštanja zaposlenika, čime je broj zaposlenika sveden od nekadašnjih oko 800 na otprilike jednu četvrtinu. Stečajni postupak završen je prodajom poduzeća pri čemu se kupac obvezao zadržati postojeću radnu snagu. U sklopu cjelovite snimke stanja u poduzeću X odlučili smo se ispitati kako zaposleni percipiraju svoju radnu sredinu nakon stečaja te njihovo mišljenje o uzrocima stečaja poduzeća.

Primarni cilj našeg istraživanja bio je utvrditi koliko su "preživjeli" nakon stečaja zadovoljni pojedinim aspektima svojega posla i koliko je kod njih izražena namjera dobrovoljnoga napuštanja posla.

Uzorak

Tijekom ožujka 1996. godine, u sklopu cjelovite snimke stanja poduzeća X, provedeno je anketno istraživanje na cijeloj dostupnoj populaciji zaposlenika. Istraživanjem je ukupno obuhvaćeno 119 ispitanika, od toga 45,4 posto muškog spola te 70 posto u braku. Jedna četvrtina još nije stupila u brak, dok je postotak rastavljenih ili udovica/udovaca malen – 5,4 posto pa su izostavljeni iz kasnijih statističkih analiza. Na rukovodnim radnim mjestima, svih razina, nalazi se 10 posto ispitanika.

Prema stručnoj spremi najviše je ispitanika sa srednjom stručnom spremom – 44,9 posto, NKV i PKV ima 26,3 posto zaposlenih, KV i VKV ima 22,9 posto zaposlenih, dok je najmanje zaposlenih s višom stručnom spremom – njih samo 5,9 posto. Najzastupljenije dobne skupine zaposlenika su od 25 do 34 godine – 33,6 posto i od 35 do 44 godine – 34,5 posto, uz prosječnu dob $M=39,4$ godine ($SD=8,8$). Zanimljivo je postotak mlađih zaposlenika do 25 godina – 4,2 posto, kao i zaposlenika starijih od 55 godina i više – 2,5 posto. Prosjek godina radnog staža u poduzeću X iznosio je $M=17,3$ godina ($SD=8,2$). Samo 4,2 posto zaposlenih je sa stažem manjim od pet godina u poduzeću, dok su oni zaposleni od 5 do 25 godina ravnomjerno zastupljeni. Najviše ispitanika ima u dvije skupine: s radnim stažem od 11-15 godina i od 16-20 godina – u obje po 21,8 posto ispitanika.

Podaci o prosječnoj plaći u posljednja tri mjeseca koja su prethodila istraživanju (1996. godine) pokazuju da većina zaposlenih – 81,7 posto pripada najnižem platnom razredu u poduzeću, od 1 000 do 2 000 kuna. U sljedeća dva platna razreda imamo podjednak broj zaposlenih: 7 posto zaposlenih izjavilo je da prima plaću od 2 000 do 3 000 kuna, a isti postotak zaposlenih imao je plaću veću od 3 000 kuna.⁶

Postupak

Ispitanici su bili upoznati s time da je novi vlasnik poduzeća naručitelj istraživanja te da će mu biti predstavljeni sumarni podaci. Participacija u istraživanju bila je dobrovoljna, a ispitanicima je jamčena anonimnost. Anketni upitnik podijeljen im je u organizaciji, gdje su ga i ispunjavali. Ispunjeni anketni upitnik ostavljali su u zatvorenoj kutiji u restoranu poduzeća.

Instrumenti

Namjera napuštanja poduzeća mjerena je neizravno jednom česticom: "Ljudi koji rade na ovakvom ili sličnom radnom mjestu često razmišljaju da ga napuste?" Odlučili smo se za neizravno pitanje kako bismo zaobišli možebitnu sumnjičavost ispitanika i zbog toga davanje neiskrenih odgovora. Odgovori su mjereni ljestvicom Likertova tipa sa sedam kategorija (od "Nikako se ne slažem" do "Potpuno se slažem").

Zadovoljstvo plaćom, sigurnošću zaposlenja i međuljudskim odnosima u poduzeću mjereno je s po jednom česticom, raspona od 1 ("Potpuno nezadovoljan") do 5 ("Potpuno zadovoljan") na skali Likertova tipa.

Percepcija povezanosti truda i učinka na radnom mjestu mjerena je sljedećom česticom: "Bez obzira na to koliko se na svojem radnom mjestu trudim, ne mogu djelovati na radni učinak." Raspon kategorija na skali Likertova tipa bio je od 1 ("Uopće se

ne slažem") do 5 ("Potpuno se slažem").

Važnost nekih aspekata posla mjerena je rangiranjem od 1 (najvažnije) do 5 (najmanje važno) sljedećeg: veće plaće, sigurnost zaposlenja, dobri međuljudski odnosi, korištenje slobodnih dana i topli obrok.

Mišljenje o uzrocima stečaja poduzeća ispitano je pitanjem otvorenoga tipa.

REZULTATI

Namjera napuštanja poduzeća: Ako zbrojimo sve odgovore koji izražavaju veći ili manji stupanj slaganja s tvrdnjom (kategorije 5, 6 i 7), dobivamo da 39,8 posto zaposlenih razmišlja o dobrovoljnom napuštanju poduzeća X. Ako ovom broju dodamo i one koji su neodlučni, dobivamo čak 61 posto onih koji su potencijalno spremni napustiti poduzeće. Pri tome podsjećamo da je riječ o neizravnoj mjeri namjere napuštanja poduzeća.

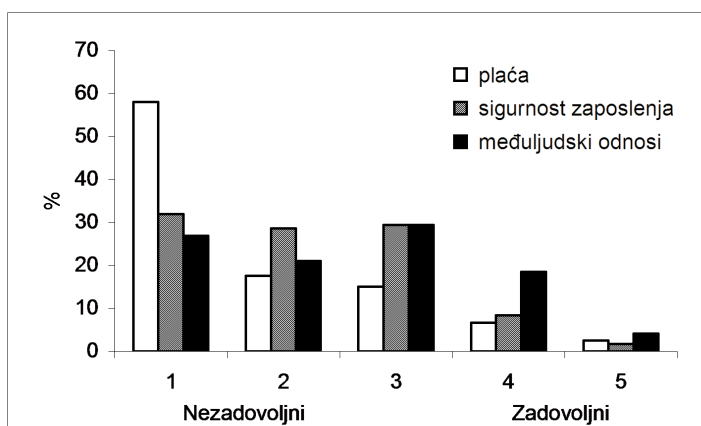
Zadovoljstvo plaćom ($M=1,8$): Kao što se vidi iz slike 1., vrlo mali broj zaposlenih "zadovoljan" je ili "potpuno zadovoljan" plaćom – obje kategorije zajedno daju 9,2 posto. Postotak zaposlenih koji nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni nešto je veći i iznosi 15,1 posto. Ukupno 75,6 posto zaposlenika nezadovoljno je svojom plaćom, a od toga čak 58,0 posto "potpuno je nezadovoljno" plaćom koju prima.

Zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja ($M=2,2$): Iz grafičkoga prikaza 1. vidljivo je da postoje tri podjednako velike skupine zaposlenika u području od potpunog nezadovoljstva sigurnošću zaposlenja do sredine kontinuuma gdje 29,2 posto zaposlenih izjavljuje da nije "ni zadovoljno ni nezadovoljno". Nezadovoljnih sigurnošću zaposlenja ima 28,6 posto, dok je njih još 31,9 posto potpuno nezadovoljno sigurnošću posla koji obavlja. Dakle, ukupno 60,5 posto zaposlenih nisu zadovoljni sigurnošću zaposlenja. Samo 10,1 posto "preživjelih" zadovoljno je ili potpuno zadovoljno sigurnošću svojega zaposlenja.

Zadovoljstvo međuljudskim odnosima ($M=2,5$): Kao što je vidljivo iz grafičkoga prikaza 1., "preživjeli" su nešto zadovoljniji međuljudskim odnosima u poduzeću. Naime, međuljudskim odnosima u poduzeću potpuno ili donekle zadovoljno je 22,7 posto zaposlenika, što nadmašuje postotak zaposlenih koji su zadovoljni svojom plaćom, odnosno sigurnošću zaposlenja. Međutim, i dalje je visok postotak (47,9 posto) zaposlenih koji su izjavili da su potpuno ili donekle nezadovoljni. Izrazito je odstupanje od normalne distribucije: potpuno zadovoljnih međuljudskim odnosima ima 4,2 posto, dok je potpuno nezadovoljnih 26,9 posto.

Dakle, razina zadovoljstva različitim aspektima posla je vrlo niska: zaposleni su najmanje zadovoljni plaćom ($M=1,8$), zatim sigurnošću zaposlenja ($M=2,2$), a najzadovoljniji su me-

SLIKA 1
Zadovoljstvo plaćom,
sigurnošću zaposlenja
i međuljudskim
odnosima



Iz literature je poznato da su različite facete zadovoljstva poslom međusobno povezane, što potvrđuju i rezultati ovoga istraživanja. Iz matrice interkorelacije (tablica 1.) vidimo da su zadovoljstvo plaćom, sigurnošću zaposlenja i međuljudskim odnosima međusobno umjereno i statistički značajno korelirani (od ,26 do ,35; $p < ,01$).

TABLICA 1
Matrica interkorelacija
svih ispitivanih varijabla

	ZP	Dob	Brak	Staż RO	ŠS	Spol	Otkaz	ZS	ZO
Zadovoljstvo plaćom	1,00								
Dob	,12	1,00							
Brak**	,08	,26	1,00						
Staż u RO	,09	,22	,29	1,00					
Školska sprema	-,16	,27	,15	,27	1,00				
Spol**	-,09	-,21	,16	-,15	-,06	1,00			
Otkaz	-,22	-,11	-,07	-,12	,09	-,13	1,00		
Zad. sigurnošću	-,35	-,16	,05	-,14	-,13	-,06	-,20	1,00	
Zad. odnosima	,26	-,06	-,02	,02	,02	,05	-,16	-,26	1,00

* Korelacije veće od ,19 značajne su na razini ,05, a korelacije (istaknute u tablici) veće od ,26 značajne su na razini ,01.

** Za mjerenje povezanosti spola i bračnog stanja rabljen je ϕ koeficijent, a za njihovu povezanost s ostalim varijablama Kendall-tau koeficijent.

Izvršena je stupnjevita regresijska (*stepward*) analiza za zavisnu varijablu *Zadovoljstvo plaćom*. Kao prediktorske varijable uzete su varijable iz matrice interkorelacija, uz iznimku staža u poduzeću koji je visoko koreliran s dobi.⁷ Od tih osam varijabla samo jedna se pokazala kao značajni prediktor zadovoljstva plaćom. Ta varijabla objašnjava 16,0 posto varijance zadovoljstva plaćom.

TABLICA 2
Rezultati *stepward*
regresijske analize
za zavisnu varijablu
Zadovoljstvo plaćom

Varijable prediktori	Beta	t	p
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	,400	4,249	,000

R=,400 R²=,160

Izvršena je regresijska (*stepward*) analiza za zavisnu varijablu *Zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja*, a kao nezavisne varijable rabljene su varijable iz tablice 1., osim varijable *Stož u poduzeću*. Kao i u slučaju prethodne analize, samo jedna varijabla je statistički značajan prediktor zadovoljstva sigurnošću zaposlenja. Nezavisna varijabla *Zadovoljstvo međuljudskim odnosima* objašnjava samo 9,4 posto varijance zadovoljstva sigurnošću zaposlenja.

☛ TABLICA 3

Rezultati *stepward* regresijske analize za zavisnu varijablu *Zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja*

Varijable prediktori	Beta	t	p
Zadovoljstvo međuljudskim odnosima	,307	3,142	,002
R=,307		R ² =,094	

☛ TABLICA 4

Rezultati *stepward* regresijske analize za zavisnu varijablu *Zadovoljstvo međuljudskim odnosima*

Varijable prediktori	Beta	t	p
Zadovoljstvo plaćom	,345	3,631	,000
Zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja	,221	2,330	,022
R=,453		R ² =,206	

I za zavisnu varijablu *Zadovoljstvo međuljudskim odnosima* izvršena je regresijska (*stepward*) analiza. Kao nezavisne varijable rabljene su varijable iz tablice 1., uz iznimku varijable *staž u poduzeću*. Dvije nezavisne varijable pokazale su se kao statistički značajni prediktori zadovoljstva međuljudskim odnosima. Te dvije varijable objašnjavaju 20,6 posto varijance zadovoljstva međuljudskim odnosima.

☛ TABLICA 5

Percepcija povezanosti truda i učinka

Percepcija povezanosti truda i učinka na radnom mjestu: rezultati su dani u tablici 5. Zanimljivo je da čak 42,1 posto zaposlenika ima osjećaj da, bez obzira na to koliko se na svojem radnom mjestu trudili, ne mogu djelovati na ukupan radni učinak.

	Broj ispitanika	%	Kumul. %
Bez obzira na to koliko se trudio, ne mogu djelovati na učinak			
Potpuno se ne slažem	19	16,0	16,7
Ne slažem se	29	24,4	42,1
Niti se slažem niti se ne slažem	17	14,3	57,0
Slažem se	31	26,1	84,0
Potpuno se slažem	18	15,1	100,0
Bez odgovora	5	4,2	
<i>Ukupno</i>	<i>119</i>	<i>100,0</i>	

Važnost nekih aspekata posla: u tablici 6. navodimo što su zaposleni ocijenili kao njima najvažniji aspekt posla, dakle ono čemu su dali najviši rang. Zbroj postotaka premašuje 100 posto jer se neki ispitanici nisu držali naputka o rangiranju od 1 do 5, već su dali isti rang nekim aspektima posla. Mi smo odlučili i takve odgovore zadržati u analizi. Kao što je iz tablice vidljivo, najveći broj ispitanika (38,8 posto) na prvo mjesto

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 9 (2000),
BR. 6 (50),
STR. 955-973

TOPOLČIĆ, D., AFRIĆ, V.:
STEČAJ VIDEN OČIMA...

➔ TABLICA 6
Poželjne promjene
u poduzeću

stavlja velike plaće. Sasvim razumljivo, gotovo jedna trećina zaposlenih (32,7 posto) ipak primat daje sigurnosti zaposlenja. Za jednu petinu "preživjelih" najvažniji su dobri međuljudski odnosi u poduzeću. Međutim, iznenađujuće je da je korištenje slobodnih dana i topli obrok za 36,1 posto zaposlenih važnije i od plaće, sigurnosti zaposlenja i međuljudskih odnosa.

Rang 1	%
1 Velike plaće	38,8
2 Sigurnost zaposlenja	32,7
3 Dobri međuljudski odnosi	21,2
4 Korištenje slobodnih dana	20,2
5 Topli obrok	15,9

Uzroci stečaja prema mišljenju zaposlenih u poduzeću X: držimo da su za razumijevanje stanja u poduzeću vrlo značajni odgovori koje su nam ispitanici dali na pitanje o uzrocima stečaja poduzeća X i razlozima njegove prodaje. Ispitanici su mogli navesti više od jednog razloga stečaja. U tablici 7. navodimo učestalost uzroka stečaja prema mišljenju zaposlenih. Iz tablice je vidljivo da na prve četiri skupine razloga otpada ukupno 84,2 posto razloga stečaja. Ako pogledamo učestalost kojom su te skupine razloga navođene, vidimo da na prvu skupinu razloga koju kratko možemo nazvati *loša poslovna politika* otpada 30,4 posto svih razloga stečaja. Na drugu po učestalosti skupinu, koju smo nazvali *loša organizacija rada*, otpada 24 posto svih razloga. Dakle, loše rukovođenje organizacijom kao razlog stečaja poduzeća čini 54,4 posto svih navedenih razloga stečaja. Treća skupina razloga (koja se ne može do kraja odvojiti od lošeg rukovođenja organizacijom) pripada "sivoj ili crnoj zoni" – privatni interesi, krađe i lopovluk, te "namještaljke". Oni čine 23,4 posto navedenih razloga stečaja. To ukupno čini više od dvije trećine razloga stečaja poduzeća X.

➔ TABLICA 7
Najčešći uzroci stečaja

	(f)	%
Loš rukovodeći kadar, loša financijska politika i preveliki dugovi	52	30,4
Loša organizacija, previše neproizvodnih radnih mjesta, previše zaposlenih	41	24,0
Privatni interesi, krađa, lopovluk i namještaljke	40	23,4
Zaostatak u tehnološkom razvoju	11	6,4
Raspad Jugo-tržišta, prevelika konkurencija, privatne tiskare	7	4,1
Nestimuliranost zaposlenika, loše plaće	5	2,9
Loši međuljudski odnosi	5	2,9
Odlazak stručnih ljudi (posebno strojara <i>offseta</i>)	4	2,3
Gubitak poslova zbog preseljenja na novu lokaciju	2	1,2
Socijalističko, a ne tržišno razmišljanje	2	1,2
Uvođenje privremenih mjera	1	0,6

RASPRAVA

Analiza sociodemografskih varijabla – osobina radne snage pokazala je neočekivano mali broj mlađih zaposlenika, s obzirom na to da je riječ o poduzeću iz grafičke industrije i s tim povezanim specifičnim zahtjevima za kvalifikacijskom strukturom. Slaba zastupljenost skupine do 25 godina govori jasno o krizi u zapošljavanju (organizaciji) u proteklih tri do pet godina. Za poduzeće s tim brojem zaposlenih i u grani djelatnosti kojom se ono bavi, zaposlen je relativno malen broj fakultetski naobraženih osoba (5,9 posto). Već ovi prvi nalazi upućuju na to da je potrebno posvetiti posebnu pozornost zapošljavanju kvalificiranijih kadrova, zatim primjerenom rasporedu na radna mjesta⁸ te dopunskoj izobrazbi zaposlenih. Time bi se nadoknadio gubitak jednoga dijela kvalitetnoga kadra koji nije imao problema na tržištu rada naći drugo zaposlenje (a niti "živaca" da čeka hoće li dobiti otkaz i što će biti s poduzećem X).

Namjera napuštanja posla mjerena je neizravno i to samo jednom česticom. To može predstavljati ozbiljno ograničenje, stoga dobivene rezultate treba uzeti s određenom rezervom. Ustanovljeno je da 39,8 posto zaposlenih razmišlja o mogućnosti napuštanja poduzeća X, a ako tome pribrojimo one koji su neodlučni, dolazimo do čak 61 posto onih koji su potencijalno spremni otići. "Manevarski prostor" za dobrovoljno napuštanje poduzeća X donekle sužava situacija na tržištu rada, koja 1996. godine nije bila povoljna, ali brojnost tvrtki iz "branše" olakšava pronalaženje alternativnoga zaposlenja – u Zagrebu je koncentrirana većina tvrtka iz grafičke industrije u Hrvatskoj. S druge strane, možemo pretpostaviti da su u poduzeću ostali oni zaposleni koji nisu skloni dobrovoljnom odlasku u neku drugu tvrtku, jer dobar dio onih koji su to željeli mogli su se zaposliti negdje drugdje još u razdoblju koje je prethodilo stečaju poduzeća. Gledano s tog aspekta, ovaj podatak nije alarmantan. Međutim, postotak zaposlenih koji razmišljaju o odlasku s postojećeg posla trebao bi zabrinuti menadžment poduzeća, jer to ukazuje na nisku motivaciju za rad i nizak radni moral. Osim postotka zaposlenika koji se bave mišlju o napuštanju poduzeća, još je važnija dobna struktura onih koji ga žele napustiti. To su uglavnom ljudi iz dobne skupine od 25 do 44 godine, dakle, upravo oni na kojima bi trebao počivati budući razvoj poduzeća X.

Kao što smo i očekivali, budući da su u poduzeću X plaće bile ispod prosjeka i industrijske djelatnosti i prosjeka Hrvatske za 1996. godinu, vrlo mali broj ispitanika (samo 9,2 posto) zadovoljan je plaćom koju prima. Nasuprot njima, tri četvrtine zaposlenika (75,6 posto) nezadovoljne su plaćom. Pri tome

zadovoljstvo korespondira sa stvarnim iznosima plaća – 81,7 posto ispitanika primalo je plaću ispod prosjeka, i za Republiku Hrvatsku u 1996. godini i ispod prosjeka za grafičku djelatnost.

Zanimljivo je podatke o iskazanom zadovoljstvu usporediti s prethodnim istraživanjima. U istraživanju Šverka i Maslić-Seršić (1997.) stavova prema radu u razdoblju od 1993. do 1996. godine ispitanici su, između ostaloga, procjenjivali na skali od 1 do 5 dostupnost devet aspekata posla. Dostupnost "dobre plaće", iako nije identična, korespondira s našom varijablom "zadovoljstvo plaćom". I u njihovu istraživanju ispitanici su dobru plaću ocijenili kao najmanje dostupan aspekt posla ($M \approx 2,5$).⁹ Međutim, ispitanici iz njihova uzorka još uvijek su zadovoljniji plaćom koju primaju od zaposlenih u poduzeću X ($M=1,8$).

Velik broj ispitanika nije zadovoljan sigurnošću zaposlenja, njih 60,5 posto. Prosječna vrijednost na skali zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja iznosi $M=2,2$. Ako to usporedimo s rezultatima Šverka i Maslić-Seršić (1997.) gdje je prosječna vrijednost $M \approx 3,7$, možemo reći da su zaposleni u poduzeću X nezadovoljni sigurnošću svojega zaposlenja i zabrinuti.

Glede zadovoljstva međuljudskim odnosima situacija je nešto bolja u odnosu na zadovoljstvo s plaćom i sa sigurnošću zaposlenja, ali to je još uvijek daleko od zadovoljavajućega stanja u poduzeću. Gotovo polovica zaposlenih (47,9 posto) potpuno je ili donekle nezadovoljna međuljudskim odnosima. Upravo su međuljudski odnosi onaj aspekt posla, u istraživanju Šverka i Maslić-Seršić (1997.), koji su ispitanici ocijenili kao njima najdostupniji ($M \approx 3,7$). Nasuprot tome, u poduzeću X zaposleni su tek nešto manje nezadovoljni međuljudskim odnosima ($M=2,5$) nego što su nezadovoljni plaćom i sigurnošću zaposlenja. To je indikator poremećaja u međuljudskim odnosima. Poremećeni međuljudski odnosi svjedoče o postojanju snažnih, međusobno sukobljenih neformalnih skupina u poduzeću te o potresima u mreži socijalnih odnosa koje je prouzročilo višegodišnje propadanje poduzeća praćeno s tri vala otpuštanja s posla.

Rezultati stupnjevitih regresijskih analiza za zavisne varijable zadovoljstvo plaćom, sigurnošću zaposlenja i međuljudskim odnosima¹⁰ jednoobrazno su pokazali nizak postotak objašnjene varijance (R^2 od ,094 do ,210) i određenu cirkularnost. Jedina statistički značajna prediktor varijabla za zadovoljstvo plaćom i sigurnošću zaposlenja jest zadovoljstvo međuljudskim odnosima. Za zadovoljstvo međuljudskim odnosima dva statistički značajna prediktora su zadovoljstvo plaćom i sigurnošću zaposlenja. Međutim, iz dva razloga čini nam se da su ti nalazi ipak vrijedni. Prvo, ovi nalazi su u skladu s

hipotezom Marušića (1994.: 381) o važnosti dobrih međuljudskih odnosa koji djeluju kao amortizer ("buffer") organizacijskih potresa: općenito nezadovoljstvo stanjem u gospodarstvu i organizaciji i mala mogućnost prijelaza u drugo poduzeće "potenciraju vrijednost međuljudskih kontakata u vlastitoj sredini. Dobri odnosi u kolektivu ne samo što kod mnogih održavaju kakav-takav radni elan, već amortiziraju brojne probleme..."

Drugo, ovi rezultati su zanimljivi zbog varijabla koje nisu ušle u regresijsku jednadžbu, odnosno varijabla koje se nisu pokazale statistički važnim prediktorima. Iz skupa sociodemografskih varijabla niti jedno obilježje ispitanika – dob, bračno stanje, spol, školska sprema, staž u organizaciji – nisu pridonijeli objašnjenju varijance zadovoljstva bilo plaćom, bilo sigurnošću zaposlenja ili međuljudskim odnosima. Čini se da sociodemografske varijable jednostavno nisu diskriminativne glede ova tri ispitivana aspekta posla u jednom poduzeću u kojemu su zaposleni preživjeli tri vala otpuštanja radne snage, stečaj poduzeća, te rade za ispodprosječne plaće i uz nezadovoljavajuće međuljudske odnose. Ovo objašnjenje je u skladu s rezultatima deskriptivne statističke analize zadovoljstva plaćom, sigurnošću zaposlenja i međuljudskim odnosima.

Glede zadovoljstva međuljudskim odnosima indikativna je percepcija povezanosti truda i učinka na radnom mjestu ili, u konkretnom slučaju, osjećaj nemoći da se posao obavi kako valja. Gotovo polovica zaposlenih (42,1 posto) u poduzeću X smatra da, bez obzira na to koliko se na svojem radnom mjestu trudili, ne mogu djelovati na ukupni učinak. Ili, gledano s druge strane, samo 43 posto ispitanika vidi jasnu povezanost između svojega truda i radnoga učinka. Uz prije navedeno nezadovoljstvo plaćom, sigurnošću zaposlenja i nezadovoljavajuće međuljudske odnose u poduzeću, to svakako rezultira razmišljanjem o napuštanju poduzeća i nespremnosti obavljanja svojega svakodnevnoga posla "punim srcem". Naša zapažanja o kašnjenju zaposlenika na posao i uopće slaboj radnoj disciplini ovim su nalazima dobila zadovoljavajuće objašnjenje. Zaposlenici u poduzeću X očigledno percipiraju svoju organizaciju prije kao rasulo nego kao organizaciju. U prilog ovoj tvrdnji govore i podaci koje u ovom radu nismo odvojeno analizirali: percepcija (1) mogućnosti za smanjenje šteta koje nastaju tijekom radnoga procesa te mogućnosti da se radni proces obavlja (2) učinkovitije i (3) kvalitetnije. Prostor za kvalitetniju i učinkovitiju organizaciju rada vidi od 87 posto do 91 posto zaposlenih, ovisno o pitanju!

U rangiranju važnosti određenih promjene u poduzeću, kao što se i moglo očekivati na osnovi prethodnih istraživanja radnih vrijednosti i motiva, za najveći broj zaposlenika (38,8

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 9 (2000),
BR. 6 (50),
STR. 955-973

TOPOLČIĆ, D., AFRIĆ, V.:
STEČAJ VIĐEN OČIMA...

posto) na prvom mjestu se nalazi velika plaća. To je konstanta svih istraživanja motivacije za rad i radnih vrijednosti (vidi Topolčić, 1998.). Sigurnost zaposlenja je za gotovo jednu trećinu zaposlenih (32,7 posto) najvažnija. To samo po sebi govori dovoljno, a glede prethodnih nalaza indicira da je (relativna) sigurnost zaposlenja jedna od prvih promjena koje se moraju učiniti ako se želi aktivirati motivaciju zaposlenika za rad i reorganizaciju poduzeća. Da višegodišnje propadanje poduzeća, masovna otpuštanja i stečaj djeluju i na međuljudske odnose, potvrđuje i podatak da su dobri međuljudski odnosi za jednu petinu zaposlenih (21,2 posto) ona najvažnija promjena u poduzeću na kojoj bi trebala uprava poraditi. Međutim, ono što nas je iznenadilo jest da više od jedne trećine zaposlenih (36,1 posto) na prvo mjesto stavlja korištenje slobodnih dana i topli obrok, kao važnije i od plaće, sigurnosti zaposlenja i dobrih međuljudskih odnosa. To je u skladu s ranijom konstatacijom o problemima u organizaciji poduzeća, ali ukazuje i na određeno psihološko povlačenje iz radne situacije. U integracijskoj fazi preuzimanja poduzeća nakon stečaja, u situaciji kada zaposleni percipiraju svoje zaposlenje kao nesigurno, vrlo je važan utjecaj komunikacije između novoga menadžmenta (ili novoga vlasnika) i zaposlenih. Kvaliteta i kvantiteta informacija, kao i pravi ili pogrešan "timing" informacija imaju velik utjecaj na stavove zaposlenih i njihovo radno ponašanje. Kako bi osigurao uspješno funkcioniranje poduzeća u tom "prijelaznom razdoblju", novi menadžment trebao bi postupati u skladu sa sugestijama Marksa (1994.):¹¹ upoznati zaposlene s planom poslovnoga oporavka organizacije i aktivnostima koje će biti poduzete da se to ostvari, reći zaposlenima sve što može reći, govoriti istinu, doći među zaposlene i biti stalno prisutan te prenijeti na zaposlene viziju bolje i uspješnije organizacije. Dakle, uz aktualne operative korake, menadžment treba zaposlenima prenijeti kao zajedničku viziju razvoj organizacije u jednom dužem vremenskom razdoblju i osjećaj zajedništva u tom pothvatu. U nedostatku takvih pravodobnih informacija, zaposleni se oslanjaju na glasine i neformalne informacije koje, umjesto da smanje, mogu povećati stres i anksioznost kod zaposlenih, narušiti povjerenje u novi menadžment, reducirati produktivnost i radnu disciplinu te povećati stope dobrovoljnog napuštanja organizacije (Bourantas i Nicandrou, 1998.).

Ono što zaposleni ističu kao glavne uzroke stečaja čini nam se da su obilježja svih ekonomski neuspješnih poduzeća u zemljama tranzicije. Kao glavne uzroke stečaja zaposlenici, s jedne strane, apostrofiraju nesposobnost staroga rukovodećeg kadra koja se odrazila u lošoj poslovnoj politici i lošoj organizaciji rada, a s druge strane, kao uzroci stečaja ističu se

privatni interesi, krađe i "namještaljke". Ti razlozi pokrivaju 77,8 posto svih navedenih razloga stečaja. Zanimljivo je da objektivne okolnosti (raspad "Jugo-tržišta", prevelika konkurencija) čine samo 4,1 posto navedenih razloga stečaja! Ljudski čimbenik (nestimuliranost zaposlenika, loši međuljudski odnosi) također je od minorne važnosti u očima zaposlenih – samo 5,9 posto razloga stečaja poduzeća X. Ovakva distribucija mišljenja zaposlenih o uzrocima stečaja nije iznenađujuća, ako znamo da je poduzeće X u predtranzicijskom razdoblju bilo jedno od najvećih u svojoj "branši" u Hrvatskoj.

Naša zapažanja o radnom ponašanju zaposlenih u vrijeme provođenja istraživanja i rezultati istraživanja upućuju na dosta raširen pasivan otpor zaposlenih. Pasivan otpor, odnosno nemarno ponašanje zaposlenika (Bourantas i Nicandrou, 1998.)¹² očituje se smanjenjem uloženoga truda, porastom neopravdanih izostanaka s posla, kašnjenjem, obavljanjem privatnih poslova u radno vrijeme itd. Međutim, s druge strane, zaposlenici imaju i određena pozitivna očekivanja vezana uz prodaju poduzeća. Ta očekivanja mogu se pretvoriti u pozitivnu energiju preustroja i razvoja poduzeća X na novim i efikasnijim osnovama, međutim, to ovisi o tome koliko će se brzo promjene provesti. Noer (1993.)¹³ kao prvu fazu revitalizacije organizacije nakon većeg restrukturiranja navodi: učinkovito provođenje promjena u organizaciji vodi ka redukciji percipirane nesigurnosti zaposlenja. Poduzeću je potrebna lojalnost zaposlenih – to je recipročan odnos (primarno emotivno obojen) kojemu pogoduju sigurnost zaposlenja, mogućnosti (zaslužnog) napredovanja te novčane i druge nagrade i priznanja. Revitalizaciju poduzeća lakše je provesti sa zaposlenicima koji su zadovoljni svojim poslom i motivirani za rad.

ZAKLJUČAK

Rezultati analize sociodemografskih varijabla osobina radne snage upućuju na nepovoljnu kvalifikacijsku i dobnu strukturu zaposlenika s obzirom na specifične zahtjeve za kvalifikacijskom strukturom jednog poduzeća iz grafičke industrije. Percepcija radne sredine kod većine zaposlenih obojena je sivim, tamnim bojama. Većina zaposlenika nije zadovoljna sigurnošću svojega zaposlenja, kao niti plaćom i međuljudskim odnosima. Razina zadovoljstva različitim aspektima posla je vrlo niska: zaposleni su najmanje zadovoljni plaćom, zatim sigurnošću zaposlenja, dok su nešto zadovoljniji međuljudskim odnosima. Sociodemografska obilježja zaposlenika nemaju utjecaj na iskazano zadovoljstvo, odnosno nezadovoljstvo ovim aspektima posla. Manje od polovice zaposlenih vidi jasnu povezanost između truda koji ulažu na svojem radnom

mjestu i učinka. Sve to rezultira velikim brojem onih koji razmišljaju o napuštanju poduzeća X. Na osnovi svega toga možemo pretpostaviti da su zaposleni slabo motivirani za obavljanje svojega posla.

Ovaj rad daje fragmentaran i deskriptivan uvid u "ljudsku stranu" jednoga poduzeća, sa zaposlenicima koji su "preživjeli" tri vala otpuštanja radne snage, stečaj poduzeća te više godina rade za ispodprosječne plaće i uz nezadovoljavajuće međuljudske odnose. Glavno ograničenje ovoga istraživanja jest upravo to. Taj prigovor donekle umanjuje činjenica da u ovom radu nisu predstavljeni svi prikupljeni podaci te ćemo u radovima koji slijede nastojati dopuniti sliku poduzeća u stečaju, viđenu očima zaposlenih. Drugo ograničenje je mnogo važnije: budući da nam iz domaće literature nije poznato niti jedno drugo istraživanje koje bi moglo poslužiti za komparaciju, ne možemo dati pouzdan odgovor na pitanje koliko su dobiveni rezultati tipični – za poduzeće koje je dobilo novoga vlasnika nakon stečajnoga postupka, a koliko su specifični – za poduzeće X. Međutim, možemo reći da su dobiveni rezultati konzistentni sa stranim iskustvima: "sindrom preživjelih" manifestira se u smanjenoj motivaciji, niskom radnom moralu, osjećaju krivnje i žaljenju za otpuštenim kolegama te strahu za sigurnost svojega zaposlenja (Doherty i sur., 1996.).

I na kraju (kao svojevrzni *post scriptum*) želimo zadovoljiti znatiželju čitatelja glede daljnjega razvoja poduzeća X. Ono je u međuvremenu integrirano u poslovnu strukturu poduzeća koje ga je kupilo i veći dio poslovnih aktivnosti poduzeća X vezan je uz zadovoljenje narudžbi "unutar kuće". Broj zaposlenih je u međuvremenu smanjen otprilike za jednu petinu. Glede namjere dobrovoljnoga napuštanja organizacije, čini se da su dobiveni rezultati nakon trogodišnjeg razdoblja empirijski potvrđeni. Naime, štura informacija dobivena iz kadrovske službe o strukturi zaposlenih glasi: više od polovice radne snage poduzeća X su zaposlenici primljeni u posljednje tri godine.

BILJEŠKE

¹ Na primjer, rezultati dvaju recentnih istraživanja u Kanadi pokazuju: 1. da je u porastu zabrinutost glede dobivanja otkaza i da mnogi osjećaju da je u 90-ima porasla nesigurnost zaposlenja (Picot i sur., 1998.); 2. ta zabrinutost je opravdana – u dvogodišnjem razdoblju 55 posto poslodavaca smanjilo je broj zaposlenih, i to u prosjeku za 16 posto, prema rezultatima istraživanja Wagara (1998.).

² Moguće je primijetiti odstupanja od ovoga kanona kapitalističke ekonomije – država je u višegodišnjem razdoblju utrošila velika sredstva iz proračuna (približno 8 milijardi kuna u dvogodišnjem razdoblju 1997.-98.) za "sanaciju" ekonomski neuspješnih poduzeća. Međutim, kriteriji odabira poduzeća nisu transparentni, a učinci sanacija nisu nimalo impresivni. U javnosti su se pojavile kritike takve prakse kao političkoga voluntarizma. S tim problemom se suočio i ministar

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 9 (2000),
BR. 6 (50),
STR. 955-973

TOPOLČIĆ, D., AFRIĆ, V.:
STEČAJ VIĐEN OČIMA...

gospodarstva Porges pri stupanju na dužnost 1997. godine: "... tražio sam od suradnika kriterije na osnovi kojih se prosuđuju sanacije pojedinih tvrtka. ... Polovično sam zadovoljan učincima sanacije" (*Večernji list*, 12. 5. 1999.).

³ Pri tom mislimo na međuzupanijsku i međuregionalnu mobilnost radne snage.

⁴ Primjer nedovoljno razvijene refleksije hrvatske države o sebi jest da Hrvatska gospodarska komora, Zavod za zapošljavanje, Državni zavod za statistiku i Visoki trgovački sud u Zagrebu – ili uopće nemaju podatke ili imaju samo "sirovinu za analizu" o godišnjem broju pokrenutih stečajnih postupaka.

⁵ Josip Županov je označava kao politički kapitalizam i državni intervencionizam (*Večernji list*, 12. svibnja 1999.).

⁶ Prosječna neto plaća 1996. godine u Hrvatskoj bila je 2 033 kune, a u grafičkoj djelatnosti 2 146 kuna – izvor: *Statistički ljetopis RH 1997*.

⁷ Odluka o tome koju od te dvije varijable uvrstiti u analizu je, naravno, arbitrarna i ovisi o cilju istraživanja. Međutim, ova je odluka s praktičnog stajališta bila nevažna: niti u prezentiranoj analizi, niti u dopunskoj analizi u koju smo uvrstili staž u poduzeću, a izostavili dob, te varijable nisu se pokazale kao statistički značajan prediktor.

⁸ Spomenimo samo da je usporedba odgovora zaposlenih o njihovoj stručnoj spremi i o stručnoj spremi koja se zahtijeva na njihovu radnom mjestu pokazala sljedeće: jedna četvrtina zaposlenih (24,8 posto) radi na radnom mjestu koje ne odgovara njihovoj stručnoj spremi. Od toga, 13,7 posto radi na radnom mjestu s nižom stručnom spremom od zahtijevane, dok je 11,1 posto izjavilo da je u odnosu na zahtijevanu spremu prekvalificirano.

⁹ Autori nisu u radu naveli egzaktnu vrijednost, nego smo je očitili iz grafičkog prikaza. To je vrijednost za četverogodišnje razdoblje, od 1993. godine kada su plaće bile ekstremno niske zbog ratnih prilika.

¹⁰ Na eventualnu primjedbu da smo u obradi i interpretaciji rezultata mogli dati prednost matrici parcijalnih korelacija, možemo samo napomenuti da su rezultati međusobno sukladni.

¹¹ Navedeno prema Burke (1997.: 98.).

¹² Model ponašanja zaposlenih nakon preuzimanja tvrtke, koji su predložili autori, razlikuje dvije dimenzije ponašanja – potpora/otpor i aktivno/pasivno, i četiri konceptualno različite mogućnosti ponašanja – lojalnost, pasivna podrška, aktivan otpor i nemarno ponašanje.

¹³ Navedeno prema Burke (1997.: 98.).

LITERATURA

Bourantas, D. i Nicandrou, I. I. (1998). Modeling post-acquisition employee behavior. *Employee Relations*, 20 (1): 73-91.

Burke, R. J. (1998). Correlates of job insecurity among recent business school graduates. *Employee Relations*, 20 (1): 92-98.

Doherty, N., Bank, J. i Vinnicombe, S. (1996). Managing survivors. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (7): 51-60.

Hind, P., Forost, M. i Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (7): 18-29.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 9 (2000),
BR. 6 (50),
STR. 955-973

TOPOLČIĆ, D., AFRIĆ, V.:
STEČAJ VIĐEN OČIMA...

Marušić, S. (1994). Istraživanje motivacije za rad 1993. *Ekonomski preglad*, 45 (5-6): 377-389.

Morris, J. R., Cascio, W. F. i Young, C. E. (1999). Downsizing after all these years. *Organizational Dynamics*, 27 (3): 78-87.

Pascale, R. T. (1997). Happy ever after? *Management Development Review*, 10 (6/7): 244-245.

Picot, G., Lin, Z. X. i Pyper, W. (1998). Permanent layoffs in Canada: overview and longitudinal analysis. *Canadian Journal of Economics*, 31 (5): 1154-1178.

Susskind, A. M., Miller, V. D. i Johnson, J. D. (1998). Downsizing and structural holes. Their impact on layoff survivors perceptions of organizational chaos and openness to change. *Communication Research*, 25 (1): 30-65.

Statistički ljetopis 1997. (1997). Zagreb: Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske.

Šribar, P. (1997). Pravne posljedice otvaranja stečajnog postupka, postupka likvidacije i postupka sanacije na radnopravni i socijalni položaj zaposlenika. *Radno pravo*, (7): 30-36.

Šverko, B., Maslić-Seršić, D. (1997). *Job-related attitudes of Croatian workers in the period of transition.* Paper prepared for the 8th Congress EAWOP, Verona, 2-5 April.

Topolčić, D. (1998). Zaposleni u novom radnom okružju: postojanost ili promjenljivost radnih vrijednosti. U: I. Rogić, Z. Zeman (ur.). *Privatizacija i modernizacija* (str. 211-234). Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

Večernji list, 12. svibnja 1999.

Visser, J. (1996). Traditions and transitions in industrial relations: a European view. U: J. Van Ruysseveldt, J. Visser (eds.). *Industrial Relations in Europe* (str. 1-41). Heerlen: Open Universiteit i London: Sage Publications.

Wagar, T. H. (1998). Exploring the consequences of workforce reduction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (4): 300-309.

Bankruptcy from the Employees' Viewpoint: A Croatian Company

Davor TOPOLČIĆ
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Zagreb

Vjekoslav AFRIĆ
Faculty of Philosophy, Zagreb

This research is one of the few in search of the answer as to how employees perceive their work environment after bankruptcy. In a company which was taken over by a new owner after bankruptcy proceedings, a research was conducted in which 119 employees participated, i.e. the whole accessible population of employees. The results indicate a great deal of dissatisfaction with different aspects of the work. The employees are less satisfied with their salaries, employment stability, while they are somewhat more

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 9 (2000),
BR. 6 (50),
STR. 955-973

TOPOLČIĆ, D., AFRIĆ, V.:
STEČAJ VIĐEN OČIMA...

content with human interrelationships. The socio-demographic features of the employees do not have any influence on the satisfaction or dissatisfaction expressed regarding these aspects of work. The feeling of helplessness in contributing to the success of the company with one's own work is widely spread, and almost half the employees are thinking of leaving the company of their own accord. The employees' opinions on the fundamental causes of bankruptcy are concentrated around two points: on the one hand apostrophized is the incompetence of the old management reflected in the faulty business policy and inferior work organization, and on the other, private interests, theft and "fraud" are stressed as the causes of bankruptcy resulting in a deliberate business breakdown in the pretransitional period of one of the largest Croatian companies in the printing industry.

Firmenkonkurs aus der Sicht von Arbeitnehmern: eine Fallstudie

Davor TOPOLČIĆ

Ivo-Pilar-Institut für Gesellschaftswissenschaften, Zagreb

Vjekoslav AFRIĆ

Philosophische Fakultät, Universität Zagreb

Die vorliegende Untersuchung ist eine der wenigen, die sich mit der Frage beschäftigen, auf welche Art und Weise Arbeitnehmer ihr Arbeitsumfeld nach dem Bankrott der Firma wahrnehmen. Aufklärung darüber sollte eine Umfrage erbringen, die unter den 119 Arbeitnehmern bzw. der gesamten Belegschaft einer der führenden kroatischen Firmen im Bereich der graphischen Industrie durchgeführt wurde, welche nach Ablauf des Konkursverfahrens den Eigentümer wechselte. Die Ermittlungen offenbarten eine massive Unzufriedenheit über verschiedene Aspekte des Arbeitsalltags. Die größte Unzufriedenheit wurde durch die Löhne und Gehälter ausgelöst, des weiteren durch die Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz, während man etwas mehr Zufriedenheit über das Arbeitsklima äußerte. Die den Ermittlungen zugrunde gelegten soziodemographischen Merkmale der Arbeitnehmer zeigten keinerlei Einfluss auf die geäußerte Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit den genannten Aspekten des Arbeitsalltags. Es erwies sich ferner, dass unter den Arbeitnehmern allgemein der Eindruck der eigenen Machtlosigkeit herrscht: es sei nicht möglich, wirksam zum Erfolg des Unternehmens beizutragen, so dass fast die Hälfte der Belegschaft sich mit dem Gedanken trägt, die Kündigung einzureichen. Die Einstellung der Arbeitnehmer hinsichtlich der Hauptursachen für den Konkurs ihrer Firma konzentriert sich um folgende zwei Punkte: die Betonung liegt einerseits auf der Unfähigkeit der einstigen Geschäftsleitung, was in einer nachteiligen Unternehmenspolitik sowie in einer schlechten Organisation der Firmentätigkeit resultiert habe; andererseits seien die Ursachen für den Bankrott in Privatinteressen, Entwendung von Firmeneigentum und "Machenschaften" zu suchen,