

Forord

Denne specialeafhandling er udarbejdet af Sandra Skærup Højlund Andersen og Sanne Kryger på Aalborg Universitet, Juridisk Fakultet, i foråret 2010, som afslutning på cand.merc.jur-uddannelsen.

Vi vil gerne sige tak til Torbjørn Christensen, HR-konsulent i Spar Nord Bank A/S, for at stille op til interview med tålmodighed og klare svar samt til Jette Uhrenholt, HR-medarbejder i Spar Nord Bank A/S, for det gode oplæg hun lavede ved virksomhedsbesøget i december 2009.

Vi vil desuden gerne sige tak til vores vejleder, Anna Marie Laursen, for virkelig god støtte og vejledning under projektudarbejdelsen.

Derudover en stor tak til vores familier og kærester for at bære over med os, når stressen blev for overvældende og i særlig grad til Ulrik og Karen Kryger for hjælpen med korrekturlæsningen.

Sanne Kryger

Sandra Andersen

The Skill Set of an HR-legal Employee.

How does the Danish labor law affect the HR-work in a knowledge organization?

The basis of employing people in Danish society places demands on the knowledge on how the labor market and the rules governing it are working in Denmark. Unlike many other countries there is no one law regulating employment in Denmark, but rather a hodgepodge of agreements, conventions and specific laws that HR employees must have if only a peripheral overview of.

Collective agreements are the cornerstone of Danish labor, and it is therefore highly important that the HR department is aware that it is only bound by the collective agreement they have negotiated or joined, and that the agreement is renegotiated periodically. It is also important that the HR department is aware of the obligation to maintain peace and the action both management and employees can launch by breach of this Agreement.

It is also necessary for the HR department to know about Funktionærloven when it establishes the rights employees have, in terms of termination, vacation, illness and the like. Funktionærloven is protection-perceptive and may therefore override ruling that is not waived to the detriment of the employee. Beyond the rules of Funktionærloven and the special laws which exist in the Danish labor law, there is freedom of contract in Denmark.

Another set of rules to be observed in the HR work is the personnel policy. The personnel policy contains, among other things the company's vision and mission. It is through the personnel policy that the company presents their goals for the future, both in relation to the company in general and in relation to human resources development. Another extremely important role that personnel policy must meet is to clarify to employees what is and is not acceptable behavior in the company.

Personnel Planning is also one of the areas in HR with extensive contact with the law. Especially when it comes to recording information on staff, it is important that the HR department knows and respects the rules contained in the Helbredsoplysningsloven on what information the company may collect and store and Persondataloven, on the management of the information.

Recruitment is one of the largest areas of HR, in financial terms, and as such it is a very important field of work. The company may not discriminate on sex, age, religion or similar,

neither when employing nor relative to existing employees. This is essential for the HR department to be aware of and to advise management about. The HR department and management must be aware of the rules of positive discrimination to offset an existing imbalance in its *population*.

For redundancy, it is especially important to observe the rules which govern the individual employment relationship. In this connection, the rules of Funktionærloven on notice periods is of particular importance. With regards to notice periods, these may also be regulated by a collective agreement, which is why one must also observe this if the company is party to a such.

When a company is forced to make redundancies, it is not primary to observe the legal rules, from an HR perspective. Legally, there should of course be an objective reason for dismissal, but in the actual redundancy situation, it is mainly a human perspective that is significant, in terms of communicating the dismissal in a proper manor and to help the employee cope with the reactions which naturally comes after a dismissal.

The HR-legal employee shall, on the basis of the above hold a series of skills which are listed below.

- Legal skills
- Competence to collect and process data
- Being organized
- Ability to negotiate
- Pervasiveness
- Communication and counseling skills
- Being Empathetic

Indholdsfortegnelse

Forord	1
The Skill Set of an HR-legal Employee.	3
Indledning	9
Metode	11
1. Problemstilling og problemformulering	11
2. Metodeteori ved vidensproducerende projekter.....	12
3. Gennemgang af specialets kapitler og afsnit.....	14
Human Resource Management og personalejura.....	17
1. Definition af Human Resource Management	18
2. Personalejura	19
2.1. Kollektive overenskomster	20
2.2. Funktionærloven.....	26
HR-afdelingens ansvarsområder og kompetencer	29
1. Strategisk HR.....	31
1.1. HR-afdelingens organisatoriske rolle/placering	32
2. Personalepolitik	34
2.1. Stresspolitik.....	38
3. Personaleplanlægning	38
3.1. MUS-samtale	40
3.2. Jobanalyse.....	42
3.3. Demografisk analyse.....	45
3.4. Kortlægning af kompetencebehov	45
3.5. Planlægning af ledererstatning.....	46
4. Rekruttering.....	47
4.1. Rekrutteringsprocessen	49
5. Karriereplanlægning	59
6. Kompetenceudvikling og læring	60

7. Motivation og belønningssystemer	65
8. Tendenser og udvikling inden for HR.....	67
Afvikling.....	69
1. Bortvisning og væsentlig misligholdelse	70
1.1. Bortvisning	70
1.2. Medarbejderens væsentlige misligholdelse	70
1.3. Hvad er en advarsel.....	72
1.4. Forskellige former for medarbejdermisligholdelse	73
1.5. Lederens erstatningskrav over for medarbejderen	84
1.6. Lederens misligholdelse	85
1.7. Medarbejderens erstatningskrav over for lederen.....	86
2. Opsigelse	88
2.1. Tidsubegrænsede og tidsbegrænsede ansættelsesforhold	88
2.2. Opsigelsesvarsler	90
2.3. Hvordan bringes et ansættelsesforhold til ophør?	95
2.4. Forhold i opsigelsesperioden	99
2.5. Forhold ved fratrædelsen	105
2.6. Særlige former for ophør	107
Delkonklusion.....	107
Hvordan afskediger man?	108
1. Overvejelser i forbindelse med en afskedigelse	109
1.1. Forberedelse til afskedigelsessamtalen	109
1.2. Før afskedigelsessamtalen	111
1.3. Overvejelser i forbindelse med afskedigelsesforløbet.....	111
1.4. Lederens mentale forberedelse	112
1.5. Forventede reaktioner	112
2. Efter opsigelsen.....	114
2.1. En uddybende samtale.....	114

2.2. Nødvendigt at sige rigtigt farvel	115
2.3. Hjælp til de afskedigede medarbejdere	116
3. Efter afskedigelser – de tilbageblevne.....	116
3.1. Når en medarbejder siger op.....	118
3.2. Udmelding.....	119
3.3. Sikre vidensoverførsel.....	119
3.4. Den sidste dag.....	120
Konklusion	121
Bibliografi.....	125
Bilag	126
Bilag 1 Interviewprogram	126
Bilag 2 Spar Nord Bank A/S' MUS-samtalemodeller.....	130

Indledning

Det er efterhånden en almindelig opfattelse, at medarbejderne er organisationens vigtigste ressource (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 15), og som sådan er det naturligt, at der i organisationerne arbejdes konkret med håndteringen af medarbejderne for at sikre, at det er de rigtige mennesker, der bliver ansat, at medarbejderne fastholdes i organisationen, og at der hele tiden sker en udvikling af medarbejderne og deres kompetencer. Human ressource management, HR, er udtryk for den del af den moderne vidensorganisation, der blandt andet beskæftiger sig med rekruttering, udvikling, udnyttelse, fastholdelse og afvikling af medarbejderne, kort sagt alt, der omhandler håndteringen af virksomhedens medarbejdere.

I forbindelse med håndteringen af medarbejdere er arbejds- og ansættelsesretten et særdeles vigtigt redskab for lederen, - ikke kun i juridisk forstand, for gennem kendskab til arbejds- og ansættelsesretten at sikre sig mod uventede overraskelser, men også for at skabe sikkerhed om de ansattes arbejdskraft. Ingen virksomheder kan drives effektivt, hvis der er usikkerhed om, hvem der er ansat hvornår. Det typiske ansættelsesforhold indenfor såvel den private som den offentlige sektor i Danmark medfører ofte den noget specielle retsstilling, at der er flere regelsæt, der finder anvendelse på samme ansættelsesforhold. At være funktionær indenfor den private sektor medfører eksempelvis ikke, at man alene er omfattet af Funktionærlovens regler. Funktionærer er også omfattet i af de forskellige overenskomster, som supplerer arbejdsmarkedets regler. Mens Funktionærloven tager sig af spørgsmål om varslinger i forbindelse med opsigelse, ferie og funktionærens mulighed for biindtægter, tager overenskomsterne først og fremmest stilling til forhold som løn.

Som leder er det nødvendigt at sætte sig ind i hele aftalegrundlaget. Dette gælder ikke kun under ansættelsesforholdets etablering, og den tid ansættelsesforholdet løber. Kendskabet til arbejdsmarkedets regler er i høj grad også vigtigt, når lederen er nødsaget til at afskedige en eller flere medarbejdere.

Hvis en virksomhed trods forsøg på præventive foranstaltninger og alternative indgreb alligevel ser sig nødsaget til at foretage afskedigelser, er det nødvendigt, at virksomheden har gjort sit *hjemmearbejde*. Hvis en afskedigelse skyldes utilstrækkelig arbejdspræstation, er det af både personalepolitiske og juridiske grunde afgørende, at den utilfredsstillende arbejdspræstation har været påtalt, og at der er givet de fornødne advarsler. Mange afskedigelser sker, uden at de involverede er vidende om, at arbejdspræstationen eller andre forhold er utilfredsstillende, og uden at der har været foretaget de nødvendige afhjælpningsforsøg. I visse tilfælde kommer afskedigelsen endda som et lyn fra en klar

himmel. Dette er naturligvis menneskeligt forkasteligt og personalepolitisk uacceptabelt. Tilmed er det personalejuridisk uklogt, fordi virksomheden risikerer en efterfølgende sag om uberettiget afskedigelse. Netop på dette område findes der omfattende lovgivnings- og overenskomstmæssige regler.

Der er mange måder, hvorpå man kan undgå en sag om usaglig afskedigelse. Nogle af dem er nedlagt i lovgivning eller overenskomster, mens andre kan være indeholdt i virksomhedens skriftlige personalepolitik. Uanset hvor reglerne er at finde, bør disse altid iagttages, når en virksomhed foretager afskedigelser, uanset om årsagen er relateret til medarbejderen selv eller forhold internt i virksomheden.

Foruden at der som nævnt er en lang række love og regler, der skal overholdes ved opsigelse af en medarbejder, er det desuden væsentligt at erindre det menneskelige aspekt, når en medarbejder skal fratræde sin stilling. Er en virksomhed nødsaget til at opsiges en medarbejder, er det vigtigt at gøre det på en ordentlig måde, så virksomhedens image ikke lider skade, og så medarbejderen føler, at han trods alt har fået en god behandling.

Med alt dette in mente er det interessant også at se på, hvordan virksomheden skal få overblik over alle de regler og aftaler, der findes inden for arbejds- og ansættelsesretten. Ofte vil HR-afdelingen fungere som rådgivere i alle personalesager, men den typiske HR-medarbejder har ikke nogen juridisk uddannelse, hvilket er en fordel i arbejdet med lovtekster og aftaler af juridisk karakter. Der findes services i erhvervslivet, der rådgiver om lovmæssige tiltag og lignende, men det vil alt andet lige være en fordel at have en medarbejder ansat i HR-afdelingen, der har både HR-området og arbejds- og ansættelsesretten som interessefelt. Da der endnu ikke findes en uddannelse, der hedder *HR-jura*, vil vi i dette projekt forsøge at afklare, hvad en person med juridisk uddannelse skal være opmærksom på i forhold til at arbejde med menneskelige ressourcer i en privat vidensvirksomhed.

Dette leder os frem til følgende problemformulering:

Hvorledes influerer personalejuraen på HR-afdelingens arbejde, særligt i forhold til afskedigelse af medarbejdere?

Hvilke kompetencekrav stiller det til den HR-juridiske medarbejder?

Metode

Formålet med dette metodeafsnit er at give en grundig indføring i vores problemstilling, og hvordan vi vil belyse den. Vi vil samtidig gennemgå teorien omkring den type projekt, vi udarbejder. Afsluttende vil vi gennemgå specialets kapitler samt forklare nogle af de udtryk, vi anvender i projektet, som ikke er en almindelig del af HR-terminologien.

1. Problemstilling og problemformulering

Vores overordnede problemstilling, som har ført til udarbejdelsen af dette speciale, er: *"Hvad kan vi som erhvervsjurister bibringe en stilling inden for HR"*. Vi har ikke den uddannelsesmæssige baggrund, som mange HR-medarbejdere har, men vi har gentagne gange hørt det udtalt, at en jurist i HR-afdelingen vil være en fordel. Da vi drømmer om et arbejde med HR, men samtidig ønsker at tilgodese vores iboende interesse for juraen, har vi sat os for at belyse, hvordan personalejuraen influerer på HR, og hvilke kompetencer en HR-juridisk medarbejder skal have. På grund af den økonomiske krise, som Danmark befinder sig i lige nu, har vi valgt primært at fokusere på afskedigelse i vores gennemgang, selvom rekruttering er mindst lige så lovreguleret. Afskedigelse er dog desværre nok det område, som mange virksomheder kæmper mest med for øjeblikket, hvorimod rekrutteringsarbejdet er gået lidt i stå. Det er svært at ansætte medarbejdere, men det er endnu sværere at afskedige medarbejdere. Vi har af samme grund valgt at fokusere primært på afskedigelse, selvom HR-terminologien ofte anvender udtrykket afvikling. Afvikling omfatter alle former for ophør af et arbejdsforhold, herunder naturlig afgang og medarbejderinitieret ophør. Disse er selvfølgelig også relevante i forhold til både HR og juraen, men på grund af krisen er det lige nu lederens afskedigelse af medarbejdere, der er mest relevant.

Kompetencer består i vores opfattelse af tre ting: kundskaber eller viden, evner, som i nogen grad er medfødte og færdigheder, der er de formelle kvalifikationer, vi har opnået gennem vores uddannelse. Når vi i vores problemformulering skriver, at vi ønsker at klarlægge, hvilke kompetencer en HR-juridisk medarbejder skal besidde, tænker vi i overvejende grad på, hvilke kundskaber en HR-juridisk medarbejder skal have. Vi mener i nogen grad, at vi allerede besidder de evner, der er relevante i forbindelse med HR i form af empati og kommunikationsevner, selvom disse naturligvis altid kan udvikles. Denne udvikling vil formodentlig ofte ske naturligt gennem arbejdet med menneskelige ressourcer. Hvis vi ikke samtidig nærede et ønske om at arbejde med og sammen med mennesker, ville vi formodentlig ikke have givet os i kast med at udforme et projekt om HR i første omgang. Vi mener også, at vi med vores valgfag og nu specialisering inden for HR og personalejura har de

relevante kvalifikationer, der kræves i arbejdet med disse områder. Dermed mangler vi at omsætte vores kvalifikationer til viden, som vi kan bruge i vores fremtidige arbejde med HR og personalejura.

Derfor mener vi, det er relevant at klarlægge, på hvilke områder vores juridiske baggrund kan være nyttig inden for HR, samt hvilke kompetencer, der vil være en fordel at have for en HR-medarbejder. Det vil sige, at vi forventer at opnå en vidensproduktion ved at udarbejde dette projekt.

Vi har især behov for at styrke vores viden om HR-afdelingens ansvarsområder og hvilke kompetencekrav, det stiller til medarbejderne. Vi har allerede kompetencer inden for jura generelt i forhold til at fortolke og anvende lovtekster og aftaler, men vi mangler i nogen grad stadig viden inden for personalejuraen. Derfor vil udpluk af denne blive gennemgået sideløbende med HR-delen af projektet.

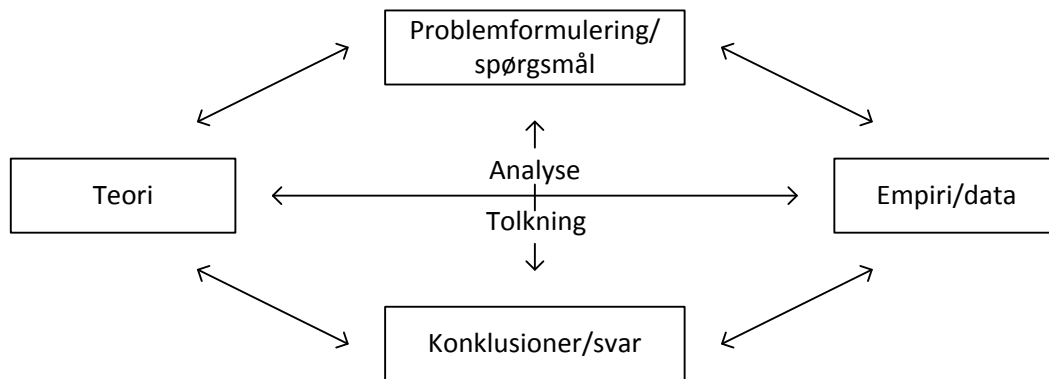
Vi har i forbindelse med projektets udarbejdelse arbejdet sammen med HR-afdelingen i Spar Nord Bank A/S, herefter blot Spar Nord. Dette samarbejde har bestået i oplæg ved Jette Uhrenholt, HR-medarbejder, Spar Nord, ved virksomhedsbesøg i Spar Nords HR-afdeling i december 2009, samtale med Jette Uhrenholt på Karrieremessen marts 2010, samt interview med Torbjørn Christensen, HR-konsulent, Spar Nord, i april 2010. Dette samarbejde har bevirket, at vi i dette projekt, for sammenlignelighedens skyld, tager udgangspunkt i en privat virksomhed, modsat en offentlig virksomhed eller en privat produktionsvirksomhed.

Som det fremstår af ovenstående forventer vi ved afslutningen af denne afhandling at have skabt et overblik over, hvordan personalejuraen og HR hænger sammen og hvilke kompetencekrav, det stiller til en HR-juridisk medarbejder.

2. Metodeteori ved vidensproducerende projekter

Da det, vi primært ønsker at opnå med dette projekt, er vidensproduktion, er der nogle metodiske grundelementer, vi skal tage hensyn til i udarbejdelsen. Disse 4 grundelementer er her opstillet i et skema sammen med de koblinger, der er mellem dem.

Figur 1. Vidensproduktionens hovedelementer og arbejdsgange (Andersen 2008, 25)



Et vigtigt element i denne figur er problemformuleringen. Problemformuleringen skal klarlægge den problemstilling, der ligger til grund for projektet, samt de spørgsmål, der skal besvares for at løse problemstillingen.

For at besvare problemformuleringen skal der findes relevant teori om emnet, samt indsamles empiri og data. Teorien er al den eksisterende viden inden for vores arbejdsområde. Teorien kan præsenteres i form af figurer eller ved litteratur, der omhandler problemstillingen. Da HR og jura ikke er eksakte videnskaber, som for eksempel mange matematiske formler, vil den teori, der bliver anvendt i projektet, være af mindre formaliseret grad end formler. Det vil sige, at de figurer og teorier, vi præsenterer, ikke er den endegyldige sandhed inden for dets område, da teoriens forfatter bidrager med noget af sin subjektivitet i udarbejdelsen. Ligesådan er det i nogen grad afgrænsningen af vores problemformulering samt vore personlige fortolkninger, der afgør dette projekts udfald.

Empiri er afledt af det græske ord for *erfaring* og er den viden, vi henter ude i virkelighedens verden, modsat teorien, som nok er opstået i den virkelige verden, men som alt andet lige er formalistiske udledninger. Data er græsk for *kendsgerning* og er betegnelsen for alle de fakta, vi finder frem til i forbindelse med interview, artikler, domsafsigelser og lignende. Dette omfatter altså empirien.

Teorien har vi fundet i de mange lærebøger, der findes inden for områderne human resource management og personalejura. Derudover trækker vi i høj grad på de kompetencer, vi har opnået gennem vores valgfag i personaleadministration. Empirien består af et interview optaget på lydfil med HR-konsulent Torbjørn Christensen, Spar Nord (vedlagt som bilag), samt oplæg fra virksomhedsbesøg i Spar Nord ved HR-konsulent, Jette Uhrenholt. Derudover

indsamler vi sekundær empiri fra artikler og lignende fundet i aviser, tidsskrifter og på internettet, samt fra relevant domspraksis.

Analyse og tolkning sker, når vi sammenholder empiri og data med teorien. Empiri og data samt teori sættes i forhold til problemformuleringen for at besvare denne. Dette vil helt naturligt være kernen i projektet, da det er her vidensproduktionen finder sted. Vores tolkning af de resultater, vi mener at finde i analysen, fører afsluttende til vores konklusion. Som det er nævnt ovenfor, er der netop tale om vores personlige tolkning af materialet og altså ikke den endegyldige sandhed inden for HR-jura og HR-juridiske kompetencer. Ud fra diskussionen af empiri, data og teori vil vi udlede en konklusion på vores analyser og fortolkninger. Denne konklusion besvarer vores problemformulering.

3. Gennemgang af specialets kapitler og afsnit

I det følgende vil vi gøre rede for de kapitler og afsnit, vi har medtaget i projektet, for derved at danne et overblik over emnet og vores måde at belyse det på. Vi har valgt at inddele projektet i fire kapitler. Det første kapitel er HR og personalejura generelt, hvor vi vil gennemgå historikken og definitionerne på disse områder. I dette kapitel gennemgår vi desuden rollefordelingen i forhold til HR i organisationen generelt, samt rollerne internt i HR-afdelingen. Under dette kapitel vil vi også gennemgå hovedtrækkene ved kollektive overenskomster og Funktionærloven, da dette er områder, som vi ikke som udgangspunkt har særlig stor viden indenfor.

Det næste kapitel er HR-afdelingens ansvarsområder og kompetencer, hvor vi vil gennemgå HR-værktøjskassen sammenholdt med den relevante personalejura. Dette kapitel skal klarlægge, hvilke kompetencer en HR-medarbejder med juridisk baggrund skal opøve, og hvilke kompetencer HR-juristen kan bringe ind i HR-afdelingen. Vi vil derfor også gennemgå den relevante jura i dette kapitel, især i forhold til rekruttering, som er et stærkt lovreguleret område. Vi vil endvidere i dette kapitel sammenholde teorien og juraen med vores interview med Torbjørn Christensen og vores egne erfaringer, dels fra arbejdet med HR og jura, og dels fra vores egen erhvervsmæssige baggrund.

Det tredje kapitel omhandler afskedigelse af medarbejdere. Vi vil her analysere de meget omfattende regler, der findes inden for afskedigelse af medarbejdere, samt hvilke kompetencekrav, det stiller til den HR-juridiske medarbejder. Vi vil derudover komme med eksempler fra retspraksis for at belyse de forskellige regler. Vi vil udarbejde en relativt

omfattende gennemgang af det retlige grundlag for afskedigelser, da dette er et område, vi ikke på forhånd har særlig stort kendskab til.

I det sidste kapitel vil vi analysere, hvordan en afskedigelse bør ske, både i forhold til den afskedigede og i forhold til de tilbageblevne medarbejdere. Denne analyse vil desuden omfatte vores interview med Torbjørn Christensen.

Afsluttende vil vi samle vore betragtninger og udledninger i en konklusion, der skal besvare vores problemformulering og dermed også vores problemstilling.

Når vi i projektet anvender udtryk som *den HR-juridiske medarbejder*, *HR-juristen* og *HR-medarbejder med juridisk baggrund*, mener vi en medarbejder i HR-afdelingen, der både har kompetencer inden for HR-afdelingens traditionelle arbejdsområder og som samtidig har kompetencer inden for den omfattende personalejura.

Når vi i analysen anvender udtrykket opsigelse i forbindelse med opsigelsesvarsler og lignende, henviser det både til situationen, hvor lederen afskediger en medarbejder og situationen, hvor medarbejderen selv opsiges sin stilling.

I forbindelse med vores interview af Torbjørn Christensen har vi udarbejdet et interviewprogram, som er vedlagt specialet som bilag.

Human Resource Management og personalejura

Personaleledelse har eksisteret lige så længe, som der har eksisteret organisationer i form af lønadministration, arbejdstimehåndtering og lignende. Det første reelle tiltag inden for personaleadministration i Danmark skete i 1913 med dannelsen af Foreningen Engageringskontoret for Handel og Industri, i dag Center for Ledelse. Engageringskontorets primære funktion bestod oprindeligt i jobformidling inden for funktionærsektoren, men det blev hurtigt en vigtig brik i behandlingen af personalesager (Center for Ledelse 2008).

En anden pioner inden for dansk HR er forsvaret, der gennem hele det 20. århundrede arbejdede med arbejdspsykologi og udførte mange forskningsprojekter omkring udvælgelse, personalebedømmelse og lignende. Et samarbejde mellem chefen for Forsvarets Center for Lederskab, Bent Rieneck, og daværende personaledirektør i SAS, Bernard Bévort, udmundede i udviklingen af begreberne funktionsbetingelser og –vilkår, der beskriver hvilke jobkarakteristika, der skal være til stede for at personalet befinder sig godt, og hvilke konkrete arbejdsvilkår medarbejderen udsættes for (Larsen 2006, 38). Også universiteterne har spillet en rolle i udviklingen inden for arbejdspsykologien, da dette har været emne for mange forskningsprojekter. En del forskere havde en baggrund i forsvaret og videreførte interessen for arbejdspsykologien herfra (Larsen 2006, 38).

HR som selvstændig videnskab dateres ofte tilbage til 1970'erne og til udviklingen af en *human capital* teori. Argumentet var her, at det var mere korrekt eller hensigtsmæssigt at betragte den menneskelige ressource i virksomheden som et aktiv, end alene som en omkostning. Synspunktet fik betydelig tilslutning og opmærksomhed i løbet af 1980'erne, og der ses her en adskillelse mellem den traditionelle og mere snævre personaleledelsestankeset og HR. Det skete i takt med behovet for at udvikle en tættere kobling mellem personaleledelse og forretningsudvikling, og det gav sig udslag i en integration imellem HR-betragtninger og strategisk planlægning og ledelse. Det er blandt andet denne kobling mellem de ledelsesmæssige aspekter af menneskesiden i virksomheden og virksomhedens strategiske planlægningsprocesser, der adskiller Human Ressource Management fra personaleledelse.

Igennem de senere år er det ikke blevet mere klart, hvad HR mere præcist indeholder. Begrebet, eller temaet, har måske ændret lidt karakter i den forstand, at det er skiftet fra at være meget fragmenteret og diffust, til i højere grad at være et samlebegreb, under hvilket man kan placere en række aktiviteter og begreber vedrørende udviklingen af mennesket i virksomheden. Dette betyder, at en del af de forskningsmæssige som praktiske aktiviteter, der

er blevet placeret under begrebet HR, fra tid til anden har virket bekendt, og dermed har fået benævnelsen "*gammel vin på nye flasker*", ligesom nogle har påpeget, at HR omfatter "*alting og ingenting*". Ikke desto mindre fortsætter de nationale og internationale bidrag med at indskrive sig under temaet.

1. Definition af Human Resource Management

For at give læseren mulighed for at forholde sig til de fortolkninger, vi foretager i løbet af projektet, er det relevant, at vi giver vores definition af, hvad HR er. Det er dog væsentligt at bide mærke i, at der her er tale om vores forståelse af begrebet HR, og at der ikke som sådan er tale om en definition af HR, der er i overensstemmelse med teoriens definitioner.

HR går i grove træk ud på at håndtere alle områder, der har berøring med de menneskelige ressourcer i virksomheden.

For at definere HR og HR-afdelingens betydning for virksomheden kan det være behjælpeligt at skelne mellem hård og blød HR. Hvis vi tager udgangspunkt i HR-områdets *fulde navn*, Human Resource Management, kan man sige, at den bløde side er *Human Ressource*, og den hårde side er *management*. Langt størstedelen af alle HR-afdelinger arbejder med både den bløde og den hårde HR, og det vil ofte være svært at skelne de to i praksis, men for det pædagogiske overblik har vi alligevel valgt at gøre det for bedre at kunne definere vores fortolkning af, hvad HR egentlig er. Den bløde HR omhandler de menneskelige ressourcer i form af eksempelvis trivsel og arbejdsmiljø. Det vil sige, at den bløde HR ikke er direkte målbar, da der ikke findes en fast skala for jobtilfredshed og samhørighedsfølelse med virksomheden. Ikke desto mindre er det disse, der forsøges højnet gennem den bløde HR. Formålet med den bløde HR er dels at sikre medarbejdernes employability, og dels at virksomheden kan følge med udviklingen. Virksomhedens håndtering af den bløde HR kan også blive en del af virksomhedens image, idet et godt arbejdsmiljø og udviklingsmuligheder kan gøre virksomheden attraktiv for nye talenter.

Den hårde HR omhandler i vores terminologi dels de regler, der findes for håndteringen af personalet via lovgivning, overenskomster og i virksomhedernes egne personalepolitikker og dels den del af HR-afdelingens arbejde, der er direkte målbar, eksempelvis i forbindelse med registrering af sygefravær, løn, ferie og deslige. Formålet med den hårde HR er at minimere omkostningerne i virksomheden, for at sikre at virksomhedens rentabilitet er i orden. I praksis kan HR-arbejdet ikke deles helt så skarpt op, da sygefravær jo formodentlig i nogen grad

hænger sammen med arbejdsmiljøet, og arbejdsmarkedets regler regulerer i nogen grad udviklingen af de menneskelige ressourcer.

Ud fra dette er HR-afdelingens hovedansvarsområder dels medarbejdernes trivsel og udvikling, dels at styrke virksomhedens image udadtil, dels at sikre, at virksomheden overholder de gældende regler inden for arbejdsretten samt at minimere de omkostninger, der er i forbindelse med personalet. Dette sidste lyder måske lidt hårdt, men det er i realiteten det, HR-afdelingen gør, når de gennem personaleplanlægningen forudser fremtidige kompetencebehov og registrerer, hvilke kompetencer, der er i virksomheden frem for blot at igangsætte rekrutteringsprocessen, hver gang behovet for nye kompetencer opstår.

Vores baggrund inden for erhvervsjura betyder, at vi, både i projektet og i vores kommende erhvervsliv, i høj grad kommer til at bevæge os inden for den hårde del af HR-området, mere specifikt personalejuraen. For at give et overblik over denne vil vi i det efterfølgende beskrive arbejdsretten i Danmark. Vi vil desuden gå i dybden med de kollektive overenskomster, da de er af stor betydning for reguleringen af arbejdsforhold i Danmark. Derudover vil vi gennemgå Funktionærloven, da denne er særlig relevant i forhold til dette projekts afgrænsning til kun at omfatte HR i private vidensvirksomheder.

2. Personalejura

Personalejuraen omfatter alle de særlove, overenskomster og EU-direktiver, der regulerer den danske arbejdsret. Modsætning mange andre lande har vi ikke i Danmark én overordnet arbejdslov, hvilket gør det særligt relevant, at i hvert fald en del af medarbejderne i en HR-afdeling har et overblik over og en forståelse for den meget omfattende arbejdsret. Siden Septemberforliget i 1899 har der eksisteret en hovedaftale mellem DsS (nu LO) og DA, som af nogen kaldes *Arbejdsmarkedets Grundlov*. I denne hovedaftale findes grundstenen i dansk arbejdsret, nemlig fredspligten, som betyder, at der under forhandlingen mellem to overenskomster er pligt til ikke at gå i strejke eller lave lockout, medmindre der er hjemmel herfor i overenskomst eller lignende. Det fremgår desuden af hovedaftalens § 1 at ” (...) *det er ønskeligt, at spørgsmål om løn og arbejdsvilkår løses gennem afslutning af kollektive overenskomster, (...)*”. Dermed er der i Hovedaftalen taget stilling til, at vi i Danmark ikke vil lave en overordnet arbejdslov, da vores arbejdsretssystem i høj grad er baseret på aftalefrihed. Ligeledes er det kun forhold som løn og arbejdsvilkår, herunder ferier, fridage og barns sygdom, der er reguleret i overenskomsterne, mens de individuelle forhold skal aftales mellem lederen og den enkelte medarbejder i ansættelsesaftalen. Dette er særligt relevant at være opmærksom

på i HR-afdelingen, da de ofte vil sidde med ansvaret for udarbejdelse af ansættelseskontrakterne.

For at danne et bedre overblik over de regler, en HR-juridisk medarbejder i en privat virksomhed skal have overblik over, vil vi i det følgende gennemgå først de kollektive overenskomster og dernæst Funktionærloven.

2.1. Kollektive overenskomster

Det er karakteristisk for den kollektive overenskomst, at der altid optræder en kollektivitet som part på lønmodtagersiden, typisk et fagforbund. På ledersiden behøver der derimod ikke være tale om en kollektiv part i form af en arbejdsgiverorganisation. Den enkelte virksomhed, der ikke er medlem af en organisation, kan selv indgå en kollektiv overenskomst. Det vil typisk ske i form af en tiltrædelsesoverenskomst, hvor virksomheden tiltræder den normale overenskomst for arbejde af den pågældende art.

Der etableres ikke ved den kollektive overenskomst individuelle arbejdsforhold. Hertil kræves individuelle ansættelsesaftaler mellem hver enkelt ansat og dennes leder.

De typiske overenskomster på nationalt niveau indeholder bestemmelser om løn, arbejdstid og eventuelt andre arbejdsvilkår og indgås for en kortere periode.

Foruden lønoverenskomster findes der kollektive overenskomster, som indeholder mere generelle rammebestemmelser, og som gælder for længere perioder. Det gælder de såkaldte Hovedaftaler, som er indgået mellem en række hovedorganisationer. Et eksempel på en Hovedaftale er Hovedaftalen mellem LO og DA, der så dagens lys første gang med Septemberforliget fra 1899. Denne Hovedaftale indeholdt regler om varsling af kampskridt, ledelsesskridt og andre grundlæggende spørgsmål. Septemberforliget blev afløst af en ny Hovedaftale i 1960, der udløb i 1969 og blev afløst af en ny i 1973, der siden er blevet revideret i 1981, 1987 og igen i 1992. Den nugældende version af Hovedaftalen mellem LO og DA trådte i kraft 1. januar, 1993.

Også spørgsmål om samarbejde og ny teknologi er reguleret ved kollektive overenskomster på hovedorganisationsplan. Den første samarbejdsaftale mellem LO og DA blev indgået i 1947. Denne blev afløst af en ny samarbejdsaftale i 1970, som i 1981 blev suppleret med en teknologiaftale. I juni 1986 blev der indgået en ny samarbejdsaftale mellem LO og DA, hvor teknologispørgsmålet er integreret. Til samarbejdsaftalen mellem LO og DA er der knyttet en tillægsaftale om ligebehandling af 1. maj, 1999.

Der sker ingen offentlig registrering af kollektive overenskomster i Danmark, og man ved derfor ikke nøjagtig, hvor mange der findes, men antallet er betydeligt.

Det er, som det vil fremgå et begrebsmæssigt kendetegn ved en kollektiv overenskomst, at der skal være en kollektivitet på arbejdstagersiden, men ikke nødvendigvis på ledersiden. Typisk vil der dog også være tale om en organisation på ledersiden. Arbejdsmarkedets organisationer bestemmer selv i deres vedtægter, hvordan beslutningskompetencen internt i organisationen skal fordeles.

Kollektive overenskomster, hvor staten er lederparten, indgås af Personalestyrelsen (Finansministeriet). I den kommunale sektor skal kollektive overenskomster fra ledersiden godkendes af Kommunernes Lønningsnævn.

H.V. Elmquist definerede en kollektiv aftale på følgende måde:

”Den kollektive overenskomst er en mellem uorganiseret eller en organiseret flerhed af arbejdere på den ene side og en arbejdsgiver eller en uorganiseret eller organiseret flerhed af arbejdsgivere på den anden side afsluttet overenskomst, der fastsætter normer for indholdet af den arbejdskontrakter, som den i overenskomsten deltagende arbejdsgiver eller medlemmer af den i overenskomsten deltagende arbejdsgiverflerhed måtte slutte vedrørende udførelse af arbejde af den art, hvorpå overenskomsten tager sigte”

2.1.1. Formkrav og almindelige aftaleretlige principper

Næsten alle kollektive overenskomster indgås i praksis skriftligt, men der stilles i Danmark ingen formkrav, og en kollektiv overenskomst kan indgås mundtligt eller stiltiende, hvorimod der i fremmed ret kræves normal skriftlighed. Godkendelse af Kommunernes Lønningsnævn er efter Kommunestyrelseslovens § 67 en gyldighedsbetingelse i den offentlige sektor.

Kollektive overenskomster er aftaler, der som andre aftaler kan være behæftet med mangler, som medfører, at de bliver ugyldige. De sædvanlige aftaleretlige regler om ugyldighed har dog ikke stor praktisk betydning. Kollektive overenskomster forhandles normalt af personer med stor praktisk erfaring, hvilket gør det mindre sandsynligt, at der forekommer svig og åger. De fleste overenskomster indgås i en vis forstand under tvang, eksempelvis om strejke eller lockout. Hvis der er tale om lovlige kampskridt i forbindelse med de periodiske overenskomstforhandlinger, er denne tvang ikke retsstridig og berører ikke overenskomstens gyldighed.

2.1.1.1. Aftalelovens § 29

Aftalelovens § 29 om ugyldighed på grund af tvang kan dog anvendes, eksempelvis hvis arbejdstagere under løbende overenskomst tvinger en leder til at betale højere løn under trussel om ellers at ville iværksætte overenskomststridig strejke. Lederen kan i denne situation fragå sit løfte om at betale højere løn og kræve det for meget betalte tilbage. Han må dog reagere rimeligt hurtigt, efter at tvangen er ophørt. I en dom fra 1997 (AD 1996 217) lagde Arbejdsretten til grund, at en overenskomststridig arbejdsnedlæggelse blandt nogle havnearbejdere var eneste årsag til, at et rederi havde underskrevet en overenskomst. Uanset om en inspektør i det internationale transportarbejderforbund havde taget initiativ til arbejdsnedlæggelsen, eller at han alene havde udnyttet den synligt retsstridige tvangssituation, fandt arbejdsretten, at overenskomsten måtte være ugyldig efter Aftalelovens § 29.

2.1.1.2. Aftalelovens § 36

Arbejdsretten har i nogle sager sat spørgsmålstegn ved, om generalklausulen i Aftalelovens § 36 overhovedet kan finde anvendelse på kollektive overenskomster. Dette kan imidlertid ikke udelukkes. Tværtimod er tendensen formentlig, at Aftalelovens § 36 får stigende betydning med EU-rettens integration i dansk arbejdsret. Aftalelovens § 36 er en meget fleksibel regel, der kan opsamle en del af de problemer, som mangelfuld implementering af EF-direktiver giver anledning til. Hvis en kollektiv overenskomst i den private sektor eksempelvis indeholder arbejdstidsregler, der er uforenelige med arbejdstidsdirektivet, må de kunne ændres eller tilsidesættes efter Aftalelovens § 36.

2.1.2. Retsvirkninger af en kollektiv overenskomst

Den kollektive overenskomst har virkning som norm for de individuelle aftaler, der indgås inden for rammerne af den. Denne virkning kaldes den normative virkning. Desuden har den virkning som en kontrakt, der pålægger parterne i den kollektive overenskomst gensidige pligter, eksempelvis fredspligten. Denne virkning kaldes den obligatoriske virkning.

Det primære pligtsubjekt for overenskomstens normative virkning er enkeltlederen, enten grundet sin partsstatus i overenskomsten eller grundet sit medlemskab af en arbejdsgiverorganisation.

En leder, der er bundet af en overenskomst, er over for den organisation på lønmodtagersiden, der er part i overenskomsten, forpligtet til at følge overenskomstens bestemmelser om løn- og arbejdsvilkår over for alle ansatte, der udfører arbejde, som omfattes af overenskomsten. Det gælder, uanset om de ansatte er organiserede eller ej. En

leder, der både beskæftiger organiseret og uorganiseret arbejdskraft og som underbetaler den uorganiserede arbejdskraft, begår derfor overenskomstbrud over for den overenskomstbærende organisation, som derfor via sin hovedorganisation kan indbringe ham for Arbejdsretten og få ham dømt for overenskomstbrud.

En leder, der ikke selv har indgået en kollektiv overenskomst, og som ikke er medlem af en arbejdsgiverorganisation, der har forpligtet sine medlemmer ved kollektiv overenskomst, er normalt ganske frit stillet i forhold til de kollektive overenskomster og behøver eksempelvis ikke at betale overenskomstmæssig løn, med mindre han forpligter sig hertil ved individuel aftale med den enkelte medarbejder. Det er uden betydning, om den ansatte er medlem af et fagforbund. En organiseret, arbejdstager, hvis forbund har overenskomst med nogle ledere, men ikke med den virksomhed, han er ansat i, har ikke krav på at få overenskomstmæssig løn. Hans lønvilkår afgøres ved en individuel aftale med lederen. Da der ikke er nogen lov om mindsteløn i Danmark, kan der aftales en hvilken som helst løn, herunder en løn, der ligger langt under overenskomstens niveau. Den eneste begrænsning er Aftalelovens ugyldighedsbestemmelser, navnlig § 36.

Da overenskomster kun binder de parter, der har indgået aftalen eller har tiltrådt den senere hen, er det en god ide, at det fremgår af virksomhedens personalepolitik, hvilken overenskomst der er gældende i virksomheden.

Det er væsentligt for lederen at bide mærke i, at virksomheden ikke har pligt til at indgå eller tiltræde en kollektiv overenskomst. Hvis virksomheden hellere selv vil bestemme, hvilke vilkår, der skal være gældende i forhold til løn og lignende, er det helt op til dem selv, når blot de tager hensyn til de særlove, der findes omkring ferie, ligestilling, helbredsoplysninger og så videre. Det er lederens ansvar, at disse love overholdes. Ledelsen vil ofte uddelegere dette ansvar til HR-afdelingen, da det er dem, der sidder med stort set alle andre personalerelaterede emner. Af den grund er det vigtigt, at der sidder medarbejdere i HR-afdelingen, der har kendskab til både den relevante overenskomst, til særlove og EU-direktiver.

2.1.3. Fortolkningen af en kollektiv overenskomst

Kollektive overenskomster giver ofte anledning til fortolkningstvister. I princippet må de fortolkes og udfyldes på samme måde som andre aftaler. Kutymer spiller i praksis en stor rolle i denne forbindelse. Det er en forudsætning for, at der er opstået en kutyme, at en bestemt praksis er fulgt almindeligt, stadigt og længe inden for et område, og at parterne har gjort det ud fra en retsopfattelse. Nogle kutymer supplerer og udfylder overenskomsten og bliver et led

i denne, mens andre kutymer fraviger overenskomsten. Kutymer, der er blevet et led i overenskomsten, kan kun opsiges sammen med denne, mens andre kutymer kan opsiges selvstændigt.

Fra praksis kan nævnes en faglig voldgiftskendelse af 20. februar, 1986 mellem foreningen af danske lægestuderende og Amtsrådsforeningen. De studerende havde gennem en årrække fået udbetalt rejsegodtgørelse og løn under transporten ved arbejde ved Roskilde amtskommunes hospitaler. Overenskomsten gav ikke krav herpå. De studerendes forening havde imidlertid ved afregning over for de studerende og de pågældende sygehuse i 17 år administreret ordningen på en fra overenskomstens ordlyd afvigende måde, uden at der var rejst indsigelse herimod. Denne kutyme, som vel ikke kunne anses for at være trådt i stedet for den udtrykkelige bestemmelse i parternes aftale, antoges herefter under de foreliggende omstændigheder, navnlig derved, at den havde været fulgt ikke blot ved et enkelt hospital, og derved at der var gået så lang tid, inden der blev gjort indsigelse mod den, at den kun kunne opsiges med overenskomstmæssigt varsel til overenskomstperiodens udgang.

Som et andet eksempel kan nævnes en faglig voldgiftskendelse af 14. marts, 1986 mellem Metalarbejderforbundet og Finansministeriet. På Danmarks tekniske Højskole havde der i en meget lang årrække, mindst 30 år og måske over 100 år, været ret til frihed med løn på regentens fødselsdag. Skolen ønskede imidlertid at afskaffe denne fridag, hvorfor man i 1982 opsigte den til ophør med udgangen af samme år, idet der dog samtidig indførtes en generel frihedsordning den 1. maj. Metalarbejderforbundet protesterede imidlertid heroverfor med henvisning til, at kutymen var en del af overenskomsten, som ikke kunne opsiges særskilt. Der fandtes fortsat at være tale om en lokal kutyme, som var i strid med den skriftlige overenskomsts bestemmelser om fridage, og lederparten havde derfor været berettiget til at opsigte kutymen til ophør med et passende varsel, som sket.

2.1.4. Ophør af kollektive overenskomster

Kollektive overenskomster kan, hvad enten de indeholder udtrykkelig bestemmelse herom eller ej, opsiges. De fleste overenskomster indeholder dog bestemmelser om, hvornår og med hvilket varsel de kan opsiges. Hovedaftalen mellem LO og DA indeholder i § 7,2 en speciel regel, som indebærer, at kollektive overenskomster inden for LO og DA området ikke bortfalder, selvom de er opsagt, og opsigelsesvarslet er udløbet. Det kræves yderligere, enten at den opsagte overenskomst er afløst af en ny overenskomst mellem de samme parter, eller at der iværksættes kollektive kampskridt, en såkaldt frigørelseskonflikt. (Se som eksempel på et tilfælde, hvor en overenskomst ansås for bortfaldet efter frigørelseskonflikt AD 1996 325)

Den ordning hvorefter opsagte overenskomster løber videre, indtil de afløses af en ny overenskomst, eller der iværksættes frigørelseskonflikt, gælder kun på hovedaftaleområdet og områder, hvor der måtte være indgået en tilsvarende aftale. På andre områder gælder den almindelige aftaleretlige regel, at opsagte overenskomster bortfalder, når opsigelsesvarslet er udløbet.

Hovedaftalens § 7,2 gælder også kun de almindelige lønoverenskomster, men ikke for Hovedaftalen selv eller andre aftaler på hovedorganisationsniveau.

Det er omdiskuteret, om kollektive aftaler kan bringes til ophør ved ophævelse på grund af væsentlig misligholdelse fra modpartens side. Der er i forbindelse med de kollektive overenskomster opbygget et særligt sanktionssystem, nemlig bod for overenskomstbrud. I første omgang må et overenskomstbrud behandles efter disse regler. Eksempelvis hvis en overenskomststridig strejke ikke ophører trods gentagen idømmelse af bod ved Arbejdsretten, er lederen formodentlig berettiget til at benytte sig af retshåndhævende arbejdsstandsning, eksempelvis lockout.

2.1.5. Implementering af direktiver ved kollektiv overenskomst

Det er i forhold til dansk ret et vigtigt spørgsmål, i hvilken udstrækning EU-direktiver kan opfyldes ved kollektiv overenskomst. For så vidt angår danske kollektive overenskomster er der i hovedsagen tre problemer: det personelle gyldighedsområde, den manglende individuelle påtaleret i det fagretlige system og procesmåden ved faglig voldgift.

Danske kollektive overenskomster binder ikke alle ledere, men kun dem, der enten direkte ved selv at indgå en overenskomst eller indirekte ved at være medlem af en arbejdsgiverorganisation, der har indgået en sådan, er parter i en overenskomst. En dansk kollektiv overenskomst beskytter derfor aldrig alle ansatte og kan allerede af denne grund ikke som eneste middel benyttes til at gennemføre direktiver, der giver alle individuelle ansatte en rettighed.

I den hidtidige debat om, hvorledes direktiver skal implementeres, har man i hovedsagen arbejdet med fire hovedmodeller. For det første arbejdes der med en ren lovmodel, eksempelvis Virksomhedsoverdragelsesloven, med dansk lovgivning som eneste implementeringsform. Desuden arbejdes der med en blandet lovgivnings- og overenskomstmodel, som findes i flere varianter, eksempelvis Ligelønsloven, Loven om ansættelsesbeviser og Loven om varsling af kollektive afskedigelser. Det er karakteristisk, at der vedtages både dansk lovgivning og traditionelle danske kollektive overenskomster.

Dernæst arbejdes også med en ren overenskomstmodel med almen gyldige kollektive overenskomster som eneste implementeringsform. Slutteligt arbejdes der med en ren overenskomstmodel med sædvanlige danske, ikke almen gyldige, kollektive overenskomster som eneste implementering. Der vedtages således ingen implementeringslovgivning i denne model.

De tre første er klart i overensstemmelse med EU-rettens krav, mens den fjerde formentlig ikke vil blive accepteret af EU-domstolen. LO og Da indgik i 1996 en implementeringsaftale, der trådte i kraft 1. juli, 1996. For så vidt angår arbejdstidsdirektivet har Danmark, for at markere det kollektive aftalesystems betydning i Danmark, valgt at undlade at vedtage en lov til opsamling af de arbejdstagere, der falder uden for overenskomstdækningen.

Modellen med almen gyldige overenskomster synes at vinde frem. Ved gennemførelsen af deltidsdirektivet i 2001 valgte Danmark en ny kombination af lov og kollektiv aftale, idet de vigtigste kollektive aftaler om implementering af direktivet udstrækkes til at gælde for andre end parterne i disse, hvis de pågældende ikke selv har indgået kollektive overenskomster på direktivets niveau. Herved kombineres den traditionelle partsautonomi med et skrift i retning af almen gyldighed af visse særligt repræsentative kollektive overenskomster. Danmark opgav den modstand mod lovgivning, man har demonstreret i forbindelse med arbejdstidsdirektivet og vedtog i 2001 en lov om gennemførelse af deltidsdirektivet. Samtidig vedtog man en lov om ændring af Funktionærloven og Værnepligtsloven, således at timegrænsen på 15 timer i disse love blev sat ned til 8.

2.2. Funktionærloven

Funktionærloven opstiller nogle rettigheder for funktionærer, inden for opsigelse, ferie, sygdom med videre. Funktionærloven er beskyttelsespræceptiv og kan derfor som altovervejende hovedregel ikke fraviges til ugunst for funktionæren, heller ikke ved aftale mellem parterne, jf. Funktionærlovens § 21.

Funktionærloven fastlægger hverken løn, arbejdstid, pension, forlænget ferie, overarbejdsregler eller lignende, idet der her er tale om overenskomst- eller aftalestof. Dette skal derfor særskilt aftales i ansættelseskontrakten eller fremgå af overenskomsten. Desuden skal arbejdsområdet aftales. Derved hindrer man lederen i at flytte den ansatte til andet og ofte mindre kvalificeret arbejde uden dennes godkendelse.

Hvorvidt et ansættelsesforhold er underlagt Funktionærloven, afhænger af arbejdets art og omfang. Afgørende er desuden, om den pågældende er underlagt en leders instruktioner eller

er selvstændig i forhold til lederen. Aflønningsformen er uden betydning ved en vurdering af, om en lønmodtager er omfattet af Funktionærloven.

Arbejdet skal i gennemsnit andrage mere end 8 timer om ugen samt have en vis stabil karakter for at Funktionærloven er gældende for ansættelsesforholdet. Den ansatte skal være underlagt en leders instruktioner for at være omfattet af Funktionærloven.

Ledere med undtagelse af administrerende direktører vil i Funktionærlovens forstand være funktionærer. Derimod vil ansatte i anparts- eller aktieselskaber, hvor de selv gennem besiddelse af anparter eller aktier har en afgørende indflydelse på virksomheden, ikke være omfattet af Funktionærloven. Hvis man ønsker, at Funktionærloven også skal være gældende i sådanne tilfælde, skal der udtrykkeligt indgås en kontrakt med firmaet herom. Egentligt selvstændige erhvervsdrivende er naturligvis heller ikke funktionærer.

Loven gælder også for tidsbegrænsede ansættelser, hvor man på forhånd har fastsat et tidspunkt for afslutning af ansættelsesforholdet.

Funktionærloven blev vedtaget i Folketinget i 1938. På tidspunktet for vedtagelsen afspejlede den på de fleste områder gældende praksis. Visse af tryghedsreglerne udvikledes således i praksis omkring århundredeskiftet. Det gælder blandt andet krav på løn under sygdom, reglerne om løn under militærtjeneste, prøvetid og ret til betalt frihed ved jobsøgning. Praksis omkring misligholdelse af ansættelsesforhold blev også i vid udstrækning fastlagt omkring århundredeskiftet.

På vedtagelsestidspunktet var uens længder af opsigelsesvarsler for funktionæren og lederen, opsigelsesvarslets afhængighed af ancienniteten, samt ens regler for alle funktionærer nye tiltag. Ved senere lovændringer er blandt andet deltidsarbejde kommet ind under Funktionærloven foranlediget af, at der kom et øget antal kvinder ud på arbejdsmarkedet i 1960'erne.

Senere ændringer af loven har fundet sted i 1996, 1999, 2001, 2003, 2004 og 2009.

De kollektive overenskomster, såvel som Funktionærloven, er relevante at have i baghovedet når HR-afdelingens fokusområder skal gennemgås i det følgende. Især er det væsentligt hele tiden at holde sig for øje, at ud over de forskellige beskyttelseshensyn i Funktionærloven er der som altovervejende hovedregel aftalefrihed i dansk arbejdsret. Dette er særligt relevant i forbindelse med udformning og genforhandling af ansættelseskontrakter, som vi vil omtale flere gange i resten af projektet.

HR-afdelingens ansvarsområder og kompetencer

Når det er fastlagt, hvad HR og personalejura egentlig er, er det relevant at gennemgå de forskellige fokusområder, der findes inden for HR-arbejdet, samt hvilke retsregler, der kan være relevante at se på i forbindelse med de forskellige områder. Vi vil desuden i det følgende fokusere på, hvordan den HR-juridiske medarbejder kan være et aktiv for HR-afdelingen.

I mange små og mellemstore virksomheder eksisterer der ikke hele afdelinger til håndtering af de menneskelige ressourcer, men måske snarere en enkelt person, der har hovedansvaret for området (Larsen 2006, 86-87). Det kræver en organisation af en vis størrelse at kunne forsvare en særskilt afdeling til at håndtere HR-arbejdet. Da vi i dette projekt har taget udgangspunkt i Spar Nord, der har en stor HR-afdeling med 12 medarbejdere, vil vi for sammenlignelighedens skyld i det nedenstående forudsætte, at vi beskriver en virksomhed, der har en decideret HR-afdeling.

Det er vigtigt i enhver virksomhed, der har en HR-afdeling, at rollerne er definerede, så alle ved, hvem der har hvilke ansvar, både i organisationen generelt og internt i HR-afdelingen.

I organisationen er der tre parter, der er relevante for HR-arbejdet, nemlig medarbejderne, mellemlederne og HR-afdelingen selv.

Det er op til medarbejderne selv at tage ansvar for deres job og udvikling. Dette ses for eksempel tydeligt i Spar Nords personalepolitik, hvor det blandt andet forventes af de ansatte, at de vil udvikle deres kompetencer for at imødekomme kundernes stigende krav (Spar Nord Bank A/S 2004). Medarbejderne kan altså ikke forvente at udvikle sig uden selv aktivt at tage stilling til, hvad de gerne vil udvikle og hvordan. De forventninger medarbejderen har, skal formidles for ledelsen, for at denne har mulighed for at imødekomme medarbejderens planer.

Mellemlederens rolle i forhold til HR er ofte meget stor. Dette skyldes den decentralisering, der er sket af HR-arbejdet i mange virksomheder, hvor en stor del af ansvaret for medarbejdernes udvikling er lagt ud på mellemlederne. Det er mellemlederne, der kender de enkelte medarbejdere bedst, og derfor er det også ham, der bedst kan løse eventuelle problemer. Det er desuden ofte mellemlederen, der gennemfører for eksempel medarbejderudviklingssamtalerne og dermed kender medarbejdernes egne kompetenceønsker bedst. Hvis der samtidig eksisterer en decentral HR-afdeling i virksomheden, er det vigtigt, at der er helt klare rammer for, hvem der tager sig af hvilke opgaver, og hvornår den centrale HR-afdeling må og skal blande sig i mellemlederens HR-arbejde. Hvis ikke denne opdeling er meget klar, risikerer parterne at gå i vejen for hinanden.

og dermed i vejen for det gode HR-arbejde, der skal sikre virksomhedens konkurrencekraft på markedet (Larsen 2006, 84).

Den centrale HR-afdelings roller er illustreret i en figur af Dave Ulrich, der er afbilledet nedenfor.

Figur 2. HR-roller i en konkurrencedygtig virksomhed (Larsen 2006, 93)



Ulrich deler HR-afdelingens arbejde ind i to akser: en tidsakse, der går fra et dag-til-dag operationelt fokus til et fremtidsorienteret strategisk fokus, samt en akse, der fortæller, om der er tale om et menneskeligt eller processuelt fokus. Ved at kombinere de to akser får han fire roller, som HR-afdelingen skal bestride.

Den første rolle er den *strategiske partner*, der integrerer de organisatoriske processer med de forretningsmæssige processer. Det er HR som den strategiske partner, der ideelt set sidder med i direktionsudvalget for at indarbejde HR-funktionerne direkte i virksomhedens strategier, frem for at disse først tilpasses efterfølgende. Det er desuden den strategiske partner, der bestræber sig på at udnytte de menneskelige ressourcer mest muligt.

En anden rolle i modellen er *den administrative ekspert*. Dette er den rolle, de fleste nok forbinder med HR-afdelingen. Det er her HR-værktøjskassen bliver anvendt til at sikre en hensigtsmæssig personaleanvendelse på dag til dag basis. Det er også den administrative ekspert, der rådgiver mellemlederne i deres HR-funktioner. Det er derfor relevant, at HR-afdelingen kan sætte sig ind i og forstå de retlige tiltag, der sker inden for personalejuraen, så de kan rådgive mellemlederne bedst muligt herom. Det er denne funktion, vi i dette projekt

kalder HR-juristen. Juraen er en integreret del af HR-arbejdet, idet lovgivningen på dette område naturligvis skal respekteres og indarbejdes i HR-afdelingens daglige arbejde.

Den næste rolle er *talerør for medarbejderne*. Denne rolle siger næsten sig selv, idet det er her HR-afdelingen sikrer, at de lovmæssige rettigheder for medarbejderne bliver overholdt. Her vil det igen være relevant med en HR-jurist, der kender særlovene og de kollektive overenskomster.

Den sidste rolle i Ulrichs model er *ændringsagenten*. HR som ændringsagent er ansvarlig for at sikre virksomhedens omstillingsgrad. Det er i denne rolle, HR-afdelingen bidrager til den fortsatte organisationsudvikling og –forandring, blandt andet gennem personaleplanlægning og kompetenceudvikling af medarbejderne.

HR-afdelingen har altså en værktøjskasse med funktioner og teknikker, som den kan anvende til at sikre den bedst mulige udnyttelse og udvikling af personalet. De forskellige værktøjer vil blive gennemgået her nedenfor i hovedtræk. Afvikling, der er vores primære fokusområde i dette projekt, får et afsnit for sig selv. Under de enkelte emner vil vi desuden inddrage den relevante lovgivning.

1. Strategisk HR

Fælles for alle værktøjerne inden for HR-området er, at det er vigtigt, at arbejdet med dem ikke foregår særskilt fra den øvrige virksomhedsstrategi. Selvom dette måske nok ville kunne fungere, bliver medarbejdernes kompetencer langt bedre udnyttet, når de tænkes med ind i ændringsforslagene i stedet for først at blive tilpasset efterfølgende. Hvis der er fokus på de kompetencer, der eksisterer i virksomheden inden forandringer planlægges, kan de eksisterende kompetencer udnyttes, hvorved der spares rekrutteringer og dermed nogle ikke uvæsentlige udgifter for virksomheden.

Strategisk HR kan defineres som "*(...)en tematisk planlægning, belønning og udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer ud fra dennes overordnede mål og strategi.*" (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 433). Sagt på en anden måde går det altså ud på at tilpasse de menneskelige ressourcer i virksomheden til at opfylde de krav, som virksomheden har brug for, både nu og her, på kort og på lang sigt. Denne definition stiller store krav til HR-afdelingens rolle i virksomhedens hierarki og bestyrelse. Hvis de menneskelige ressourcer og strategien skal tilpasses hinanden bedst muligt, er det ifølge teorien vigtigt at lederen for HR-afdelingen forstår at skaffe sig detaljeret viden om virksomhedens taktiske og strategiske

planer, for bedst muligt at bidrage med systemer og metoder til at udvikle og rekruttere medarbejdere, der passer til disse planer (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 434).

1.1. HR-afdelingens organisatoriske rolle/placering

Da HR for alvor slog igennem i Danmark i midten af 1980'erne, oprettede mange virksomheder HR-afdelingen som en central stabsfunktion, hvor HR-afdelingen, ligesom andre stabsfunktioner som for eksempel økonomiafdelingen og juridisk afdeling, fungerer som støtte for både topledelsen og for de enkelte funktionsafdelinger. Fordelen ved en centraliseret HR-afdeling er blandt andet, at der sikres en ensrettet behandling af personalearbejdet, så virksomheden undgår, at én afdeling kører ud af et sidespor og måske ikke længere opererer under samme normer som resten af organisationen. En anden fordel er den økonomiske, idet mange virksomheder er for små til at en decentraliseret HR-afdeling kan svare sig. Der er dog én klar ulempe ved den centraliserede HR-stabsfunktion, nemlig afstanden mellem HR-afdelingen og de operative funktionsafdelinger. Organisationer risikerer at medarbejderne ikke kan se formålet med HR-afdelingen (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 20).

Op igennem 1990'erne er denne centralisering dog gået af mode igen, og mange HR-funktioner er blevet bredt ud i linjeorganisationen. Dette stiller dog større krav til mellemlederne, der nu skal kunne bestride ikke kun sin sædvanlige lederrolle, men også kunne tage hånd om personalet fra en mere blød indgangsvinkel.

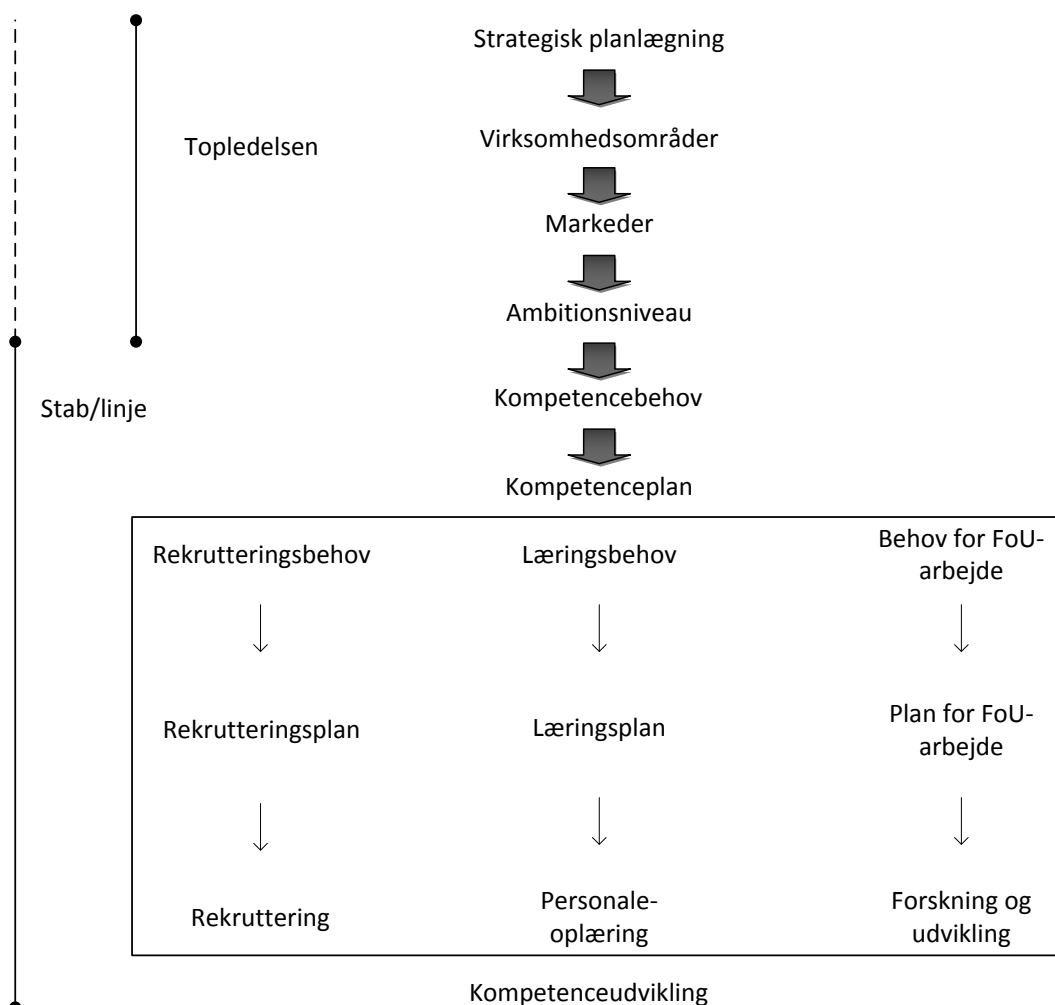
Spar Nord, som vi har arbejdet konkret med i forbindelse med denne afhandling, har indført en kombination af de to ovenstående metoder. De har en central HR-afdeling i den gren af deres organisation, som de kalder "forretningssupport", hvis rolle det blandt andet er at rådgive og støtte topledelsen samt de enkelte afdelinger i organisationen. Samtidig har hver af filialerne ansvaret for det nære HR-arbejde, som foregår direkte mellem medarbejder og leder ud fra et princip om, at den enkelte leder kender sine medarbejdere bedst og ved, hvad der er bedst for netop hans filial. Dermed har Spar Nord fået fordelene ved den centraliserede HR-afdeling, i forhold til standardisering, mens de samtidig undgår det gab, der kan opstå mellem medarbejderne og HR-afdelingen. Standardiseringen bliver derfor heller ikke for udpræget, men snarere giver overordnede retningslinjer, der kan tilpasses den enkelte afdelings konkrete behov. På grund af opsynet fra den centrale HR-afdeling er risikoen, for at én afdeling kører sololøb, formindsket.

Den udvikling, der har været fra centraliserede til decentraliserede afdelinger inde for HR generelt, har også i nogen grad været med til at flytte HR-afdelingens ansvarsområder. Hvor det før næsten suverænt var HR-afdelingen, der sad med alle HR-relaterede opgaver, vil de i

dag ofte have indtaget en mere rådgivende rolle for mellemlederne. Dette stiller store krav til HR-afdelingen i forhold til at sætte sig ind i udviklingen, for at de kan rådgive linje/mellemlederne om de tiltag, der bliver taget, især inden for arbejdsretten og til at sikre, at de regler, der eksisterer på området, bliver overholdt. Det er her en fordel at have ansatte i HR-afdelingen, der har kendskab til juraen og *taler sproget*, om man vil.

Den ideelle måde at indrette virksomheden i forhold til HR-afdelingens indflydelse på strategien er illustreret i figur 3. Det ses af denne, at det er topledelsen, gerne i samarbejde med stabsfunktionerne, der udvikler den strategiske planlægning, virksomhedsområder, markeder og ambitionsniveau for virksomheden. Det optimale vil ifølge denne figur være, hvis repræsentanter fra både HR-afdelingen, økonomiafdelingen og andre stabsfunktioner i virksomheden sad med i topledelsen for at kunne deltage i disse overordnede tiltag. Ofte vil det dog være sådan, at stabsfunktionerne, specifikt HR, først kommer i spil, når det skal afklares, hvilke kompetencebehov nye strategiske tiltag vil påføre virksomheden, og hvordan dette behov kan opfyldes.

Figur 3. Fra strategisk planlægning til kompetenceudvikling (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 446)



I Spar Nord har de valgt, at HR-afdelingens chef ikke sidder med i topledelsen, men dette er ifølge HR-afdelingens personale ikke problematisk i forhold til den strategiske udvikling, da den administrerende direktør i Spar Nord er tidligere chef for HR-afdelingen. Dette er formodentlig en god måde at få de menneskelige ressourcer tænkt med ind i strategien, da HR-tankegangen så ligger indlejret i ledelsen. Det er dog utopi at forestille sig, at alle topchefer skal have en baggrund inden for HR.

2. Personalepolitik

Personalepolitikken er af stor vigtighed for HR-afdelingens arbejde, ikke mindst i forhold til personalejuraen. Det er gennem denne politik, ledelsen kan formidle organisationens vision, mission og mål samt ledelsens forventninger til de ansatte. Personalepolitikken kan klarlægge alt fra arbejdsuniform til procedurer for kompetenceudvikling og er medarbejderens guide til

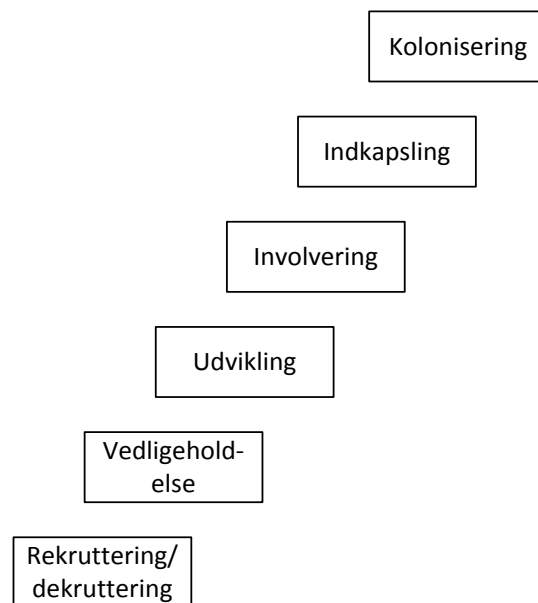
virksomheden, for at udtrykke det lidt populært. Personalepolitikken er dog også en del af organisationens billede udadtil, da den kan være med til at skabe det image, som organisationen eftertrækker. Derfor er det vigtigt, at den udformes og formuleres, så den viser det ansigt, organisationen ønsker at vise udadtil, såvel som indadtil. Fraværet af en personalepolitik fortæller også noget om virksomheden udadtil, og ofte vil dette være et billede af en virksomhed, der enten er ny og uerfaren eller en uorganiseret og lidt rodet organisation (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 33), hvor der ikke er noget system i personalehåndteringen og de sager, der måtte opstå, bliver tacklet enkeltvist og måske endda forskelligt fra gang til gang. Dette er naturligvis ikke nødvendigvis hele sandheden, da en personalepolitik kan være uskreven og stadig fungere upåklageligt.

En anden særdeles vigtig rolle, som personalepolitikken må opfylde, er at klarlægge over for medarbejderne, hvad der er og ikke er acceptabel adfærd i virksomheden. Dette kan være af stor betydning i forbindelse med tvister, hvor medarbejdere har opført sig i strid med virksomhedens politik. Hvis der eksempelvis i personalepolitikken er en klart defineret politik om omgangstonen i virksomheden, for eksempel i forhold til chikane, og der samtidig står, at overtrædelse af disse regler medfører øjeblikkelig bortvisning, vil dette betyde, at virksomheden kan afskedige medarbejdere, der forbryder sig mod disse regler med det samme, hvor de ellers først skulle igennem en række advarsler for at give medarbejderen mulighed for at rette op på adfærden. Personalepolitikken kan med andre ord fungere som en slags *præventiv advarsel* overfor medarbejderne.

Der kan ikke udarbejdes én standardpersonalepolitik, da personalepolitikken skal afspejle den kontekst og de medarbejdere, den skal have virkning for (Kuhlmann, et al. 2004, 10). Spar Nord har udarbejdet en samlet personalepolitik, de kalder *Kompasset*. Ifølge Jette Uhrenholt, HR-konsulent, Spar Nord, er personalepolitikken en kontrakt mellem Spar Nord og de ansatte, hvor begge parter er forpligtet af politikens indhold. Der er altså ikke blot tale om en idealiseret fremstilling af, hvordan ledelsen vil have at virksomheden skal fungere, men snarere nogle klare forventninger til de ansatte og hvad de ansatte kan regne med at få til gengæld (Spar Nord Bank A/S 2004).

Personalepolitikken kan operere på forskellige ambitionsniveauer:

Figur 4. Ambitionsniveauer i personalepolitikken (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 59)



Det laveste af disse niveauer er en politik, der klarlægger nogle retningslinjer for rekruttering og afvikling af medarbejderne. En lidt mere involveret personalepolitik består i at vedligeholde arbejdskraften i forhold til helbred og kompetencer. Næste ambitionsniveau ønsker at udvikle de kompetencer, der er i virksomheden, faglige såvel som personlige, hvorimod trinnet over dette ønsker, at medarbejderne skal være loyale og deltagende i virksomheden og føle en tilknytning hertil. Det andet øverste ambitionsniveau, indkapsling, består i, at virksomheden ønsker at integrere de ansatte meget stærkt i virksomhedens kultur - i en sådan grad, at de ansatte også ses i fritiden, og de ansattes familier bliver ligeledes inddraget i sammenholdet. Dette kan eksempelvis ske ved at virksomheden afholder arrangementer for de ansatte, hvor disses familier inviteres til at deltage, for eksempel sportsdage og udflugter. Det øverste ambitionsniveau er en ekstremitet, der sjældent ses anvendt. Dette ambitionsniveau er præget af ensretning og intolerance over for nye og anderledes tiltag. Dette kan være ødelæggende for virksomheden, der risikerer at falde bagud af udviklingen og dermed miste konkurrencekraft. Et ideelt ambitionsniveau for de fleste private virksomheder, som vi koncentrerer os om i dette projekt, vil formodentlig være på involverings- eller indkapslingsstadiet. Hvilket af disse to trin, der er bedst i en specifik virksomhed afhænger af de normer og værdier, der ellers eksisterer i virksomheden.

En personalepolitik er aldrig et færdigt dokument, idet den, ligesom resten af virksomheden, skal følge med udviklingen i og udenfor organisationen. Der kan ske lovændringer, der påvirker politikens indhold, eller der kan ske en forskubning af de værdier og normer, der er i

virksomheden og samfundet generelt, der kan gøre en revision af politikken nødvendig. Hvis personalepolitikken ikke tilrettes og ændres løbende, vil den i realiteten være lige så anvendelig, som hvis der aldrig havde været udarbejdet en politik, da ledere og medarbejdere ikke længere kan stole på politikkens indhold.

Der findes fire fremgangsmåder til udarbejdelsen af en personalepolitik (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 49), som vi her kun kort skal ridse op:

1. Oppefra og ned-processer
2. Nedefra og op-processer
3. Stabsstyrede processer
4. Kollektive processer

Den første personalepolitik bliver udstukket af topledelsen ud fra deres værdier og de forventninger, de har til de ansatte. Ved den næste proces har de enkelte afdelinger og funktioner i virksomheden ansvar for at komme med indspil til personalepolitikken, som derefter udarbejdes af topledelsen og/eller personaleafdelingen. Ved den stabsstyrede proces er det personaleafdelingen, der udstikker personalepolitikken, eventuelt i samarbejde med topledelsen. Dette er den mest anvendte proces i dag, da personaleafdelingen netop er eksperterne, der bør vide hvordan en god personalepolitik er udformet. Den sidste fremgangsmåde er den kollektive proces, hvor virksomheden nedsætter et samarbejdsudvalg på tværs af afdelinger og hierarkisk niveau, der så sammen udarbejder et forslag til en personalepolitik. Hvis topledelsen vælger selv at deltage i denne kollektive proces, ville dette ideelt set være den bedste måde at udforme politikken på, da der så er plads til både den menige medarbejders daglige erfaringer, personaleafdelingens idealiserede og teoretiske viden samt topledelsens værdier og målsætninger for virksomheden. Den kollektive proces er dog en meget tidskrævende proces, der sjældent er praktisk mulig, idet en personalepolitik som sagt aldrig er færdig, hvorfor udvalget skulle mødes med jævne mellemrum for at revidere politikken (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 49-50). Fælles for alle processerne er, at det er en god ide at få en jurist til at kigge politikken igennem for at tilføje de *præventive advarsler*, som er nævnt tidligere og for at sikre, at politikken tager hensyn til de regler, der ellers er på arbejdsretsområdet. Det er samtidig vigtigt, at politikken er så *spiselig* for medarbejderne som muligt, forstået på den måde, at den skal udformes så regler og forventninger ikke kommer til at virke som en spændetrøje for medarbejderne, men snarere som en ramme, der gør det trygt for enhver at være i virksomheden. Både hensynet til personalejuraen og formuleringen af personalepolitikken vil HR-afdelingen med fordel kunne

påtage sig. Dette stiller krav om gode juridiske kompetencer, i forhold til at fortolke og formidle indholdet i lovgivningen.

2.1. Stresspolitik

Formålet med en stresspolitik er blandt andet at reducere stress i organisationen, at etablere en fælles holdning til stress og at sikre fokus på stress i hverdagen. Desuden er det vigtigt, at alle parter, topledelse, mellemledere og ansatte tager ansvar for det psykiske arbejdsmiljø.

Stresspolitikken fastsætter hvem, der er ansvarlig for at gribe ind ved stresssymptomer hos medarbejderne, samt hvordan der skal tages hånd om disse situationer. Det er vigtigt, at organisationen sørger for at handle, inden det er for sent for dermed at undgå langtidssygemeldinger. Det er også i stresspolitikken, det kan defineres, hvordan man handler i perioder med spidsbelastninger, regler for pauser og ferier, samt normer for brug af e-mail og mobiltelefon.

Succeskriterierne for en god stresspolitik er synlighed på arbejdspladsen, enighed mellem ledere såvel som ansatte om stresspolitikens validitet og engagement i at gennemføre politikken i praksis. Det er naturligvis også et kriterium, at stresspolitikken er relevant og bliver opfattet som anvendelig af dem, der skal efterleve den.

3. Personaleplanlægning

Personaleplanlægning er en fremtidsorienteret del af HR-arbejdet, hvor personalebehovet på kort, mellemlang og lang sigt klarlægges. Det omfatter planlægning af tilgang og afgang af medarbejdere samt planer for udnyttelse, udvikling, koordinering og fastholdelse af medarbejderne i form af uddannelsesplaner, kompetenceafklaring, nøgletal over de ansatte og så videre. Disse områder er illustreret i nedenstående figur.

Figur 5. RUFA-modellen

R Rekruttering	A Afvikling
U ² Udvikling/udnyttelse	F Fastholdelse

Som det fremgår af figuren omfatter personaleplanlægningen hele medarbejderens levetid i virksomheden. Det er overordentlig vigtigt, at der hele tiden er fokus på både den enkelte medarbejder og på medarbejderne som samlet gruppe for at sikre, at virksomheden altid har den rette mand, til det rette job, til den rette tid.

Det er vigtigt, at personaleplanlægningen foregår med virksomhedens strategi for øje. Det handler netop om at have de kompetencer i virksomheden, som strategien kræver. I mange virksomheder har det ofte fungeret sådan, at strategien blev udformet, og så blev personalet planlagt herefter, men det er i dag mere almindeligt, at personaleplanlægningen ligger forud for strategiændringer, især i vidensvirksomheder, så ændringerne tager hensyn til den eksisterende kompetencebase i virksomheden, samt hvilke kompetencer, der kan udvikles internt eller rekrutteres eksternt til virksomheden (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 71).

En stor del af personaleplanlægning går ud på at registrere informationer om medarbejderne, eksempelvis hvilke resultater medarbejderne præsterer samt ferieafholdelse, fravær, løn og lignende. Dette er vigtigt i forbindelse med planlægningen af arbejdet, men i allerhøjeste grad også i forbindelse med eventuelle tvister i virksomheden. Det er her eksempelvis relevant, at ledelsen kender til 120-dages reglen inden for dansk arbejdsret, og samtidig har adgang til en registrering af medarbejderens fravær på grund af sygdom. Der ligger en stor bevismæssig værdi i denne indsamling af data om medarbejderen ud over værdien i forhold til at planlægge arbejdet. Denne registrering stiller krav om, at HR-medarbejderen har kompetencer inden for organisering og analyse af data.

Samtidig er der klare regler for, hvilke data virksomheden har *ret* til at indsamle og opbevare om medarbejderne. Disse regler findes i Persondataloven og i Helbredsoplysningsloven. Især Persondataloven er meget omfattende og indviklet, og det kan derfor være en fordel at have en juridisk kyndig person ansat, der kan sikre overholdelsen af denne og andre regler inden for personalejuraen. Persondataloven er hovedloven for, hvordan personlige oplysninger skal behandles, samt hvordan de skal opbevares. Der skelnes i loven mellem *følsomme oplysninger*, *oplysninger om andre rent private forhold* og *almindelige ikke-følsomme oplysninger*. Denne sondring er foretaget, da det er forskelligt, hvordan oplysninger inden for de forskellige områder skal behandles. Der kunne skrives hele projekter om Persondataloven og dens retsområde, men lovens relevans i forhold til dette projekt er ikke stor nok til, at vi vil gå i dybden med den udover at nævne, at den er meget vigtig at have i baghovedet hver gang, der skal indsamles eller behandles oplysninger om de ansatte. Dette stiller krav om, at HR-

medarbejderen igen er juridisk kompetent, og kan fortolke reglerne for oplysningsindsamling og -håndtering.

Personaleplanlægning foretages med udgangspunkt i blandt andet medarbejderudviklingssamtaler (MUS-samtaler), jobanalyser, demografiske analyser og kortlægning af kompetencebehov, som vi vil gennemgå enkeltvist i det nedenstående.

3.1. MUS-samtale

Formålet med en MUS-samtale er at skabe grundlag for personaleplanlægningen, samt for karriereplanlægning og kompetenceudvikling. Samtalen har til hensigt at være en ligeværdig dialog mellem medarbejderen og dennes nærmeste overordnede. Der er nogle grundlæggende krav til samtalen der skal være overholdt for at samtalerne kan bruges effektivt. Dels skal samtalerne være obligatoriske for alle, så ledelsen får det bedst mulige udgangspunkt til at planlægge fremtiden ud fra kompetencebasen og kompetencepotentialet i virksomheden (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 85). Derudover bør medarbejdersamtalerne være obligatorisk for alle hierarkiske niveauer i virksomheden. Det vil sige, at også den øverste ledelse skal til samtale hos topledere (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 85). Dernæst er det væsentligt, at MUS-samtalerne planlægges, udføres og anvendes systematisk for at opnå en vis grad af standardisering af udfaldet, så disse kan bruges som datagrundlag for planlægningen af personalet. Det er dog vigtigt, at samtalen stadig fungerer som en dialog mellem leder og medarbejder og ikke blot er et program, der skal gennemgås, så alle kan komme videre med deres arbejde (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 85). I en ideel verden skal både medarbejdere og ledere, der er involveret i MUS-samtalerne, gennemgå træning i afholdelsen af samtalerne. I praksis vil det dog ofte kun være lederen, der skoles i MUS-samtaler, hvilket er en skam, da et fælles uddannelsesforløb kan medvirke til at datagrundlaget fra samtalerne bliver mere ensartet, samt at virksomhedens intentioner bliver formidlet til medarbejderne (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 86).

Som hovedregel kan samtalen omhandle alle forhold mellem den ansatte og ledelsen, bare ikke løn. Da medarbejdersamtalen skal være et frit forum, hvor der kan tales åbent om planer og ideer til virksomheden, kan lønforhandlinger komme til at virke som en hæmsko på samtalen. Hvis medarbejderen håber på en lønforhøjelse, er det mindre sandsynligt, at han fremhæver de områder ved sig selv, der trænger til udvikling end de områder, hvor kompetencerne er helt i top. Det ses dog desværre oftere og oftere, at lønforhandlingerne alligevel sniger sig ind i samtalen, og for nogen virksomheder kan dette fungere fint (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 86). Det må dog være et krav, at begge parter er klar

over, at løn alligevel bliver diskuteret under samtalen, så de har tid til at forberede sig på dette også.

En forudsætning for en god dialog er, at begge parter har forberedt sig godt til samtalen. For lederen vil denne forberedelse ofte bestå i at læse handlingsplanen, der blev udarbejdet ved sidste samtale, igennem og gøre status over, i hvor høj grad denne plan er gennemført. Lederen skal også gøre sig nogle generelle tanker om den enkelte medarbejder, ros såvel som områder med plads til forbedring. Disse tanker skal formidles til medarbejderen under samtalen, for at denne kan dels reagere på dem i situationen og dels tage dem til efterretning fremadrettet (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 90).

Medarbejderens forberedelse består oftest i at udarbejde nogle gennemtænkte tilbagemeldinger på hans opfattelse af lederens arbejde og adfærd. Derudover skal medarbejderen have tænkt over egen udvikling, dels i forhold til tidligere mål og dels hvilke områder, han gerne vil udvikle fremadrettet, personligt såvel som fagligt (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 90).

Det vil ofte være hensigtsmæssigt at udarbejde et spørgeskema, som både den ansatte og lederen kan arbejde med inden samtalen, som så kan fungere som rettesnor for samtalen. På denne måde bliver dialogen mere ligeværdig i stedet for, at lederen dominerer samtalen. Det skal dog gøres klart, at der ikke er nogen forkerte svar, og at ikke alle spørgsmål nødvendigvis er relevante at overveje for alle.

I Spar Nord er der udviklet forskellige modeller for MUS-samtalerne, så lederne i de enkelte afdelinger selv kan bestemme, hvordan de vil afholde samtalerne. Modellerne er delt ind i det Spar Nord kalder *den enkelte model*, som består af to ark med 3 spørgsmål og et punkt, der dækker karriereplaner og lignende. Dette lægger op til den meget uformelle samtale, men kan på medarbejderen komme til at virke, som om MUS-samtalerne bare er noget, der skal overstås.

Den anden model kalder Spar Nord *Spørgeguide-modellen*. Denne er en noget mere kompleks model, der inddeler MUS-samtalen i 4 spørgeguider, der hver behandler deres del af en række fokuspunkter, der eksisterer i Spar Nords plan for virksomheden. Disse fire områder er *all round om jobbet*, *forventninger*, *arbejdsglæde* og *feedback*. Denne model starter med en lille test, skema 1, der kan være med til at afklare, hvor den enkelte samtale skal have sit fokus. Det er dette skema, der kaldes *all round om jobbet*. Dernæst er der 3 yderligere skemaer med en række spørgsmål, som medarbejderen kan arbejde sig igennem. Der er dog gjort

opmærksom på, at ikke alle spørgsmål *skal* besvares, og at nogle spørgsmål er mindre relevante for nogle medarbejdere end andre. Denne model virker meget mere gennemtænkt og relevant i forhold til Spar Nords vision og strategi. Den kan dog også virke en smule overvældende for medarbejderen, der sidder med et ti sider langt program, som han skal forholde sig til.

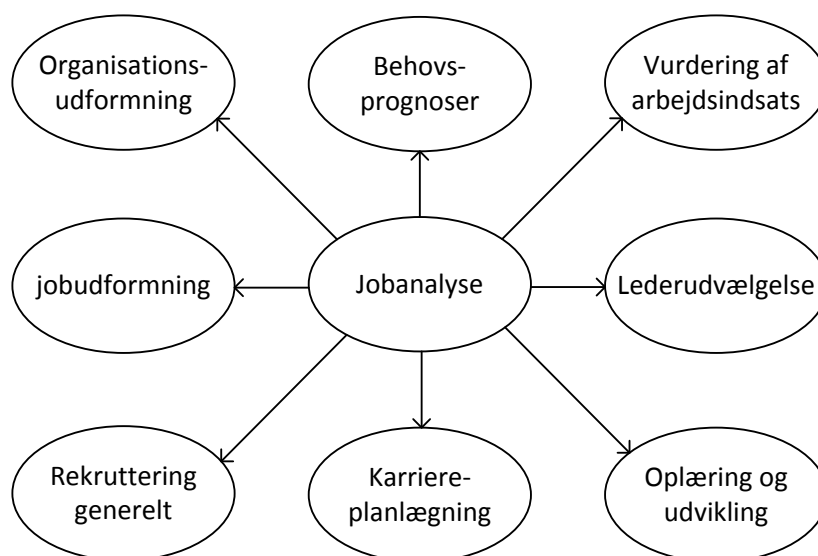
Det kommer i høj grad an på, hvordan MUS-samtalerne ellers præsenteres i den enkelte afdeling, hvilken af de to modeller, der er mest relevant at bruge i de enkelte afdelinger. Da det ville være et stort arbejde, der ikke har nogen større juridisk signifikans at analysere de to modeller mere dybdegående, har vi valgt at vedlægge skemaerne som bilag til dette speciale uden at gennemgå dem yderligere. Blot skal det siges, at det naturligvis her som i alle andre samtaler mellem leder og medarbejder, er vigtigt at overholde reglerne i Persondataloven og Helbredsoplysningsloven.

Fælles for alle typer af MUS-samtaler er, at det er en god ide at planlægge samtalen, så den foregår på *neutral grund*, altså ikke på lederens kontor. Det kan være i et mødelokale eller andet sted, hvor samtalen kan foregå uforstyrret, et sted, som er behageligt for begge parter. Derudover er det vigtigt at afsætte nok tid til samtalen og hellere for meget end for lidt. Ofte vil samtalen vare 1-2 timer (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 90).

3.2. Jobanalyse

Jobanalysen er en central del af personaleplanlægningen. Den "(...) *indebærer en indsamling, systematisering og vurdering af jobrelateret information om hver enkelt stilling til brug for organisatoriske beslutningsformål*" (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 91). Jobanalysen kan anvendes på mange områder inden for målrettet HR. De vigtigste anvendelsesområder er illustreret i figur 6.

Figur 6. Jobanalysens anvendelsesområder (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 93)



I karriereplanlægning er det en forudsætning af stillingsbeskrivelserne er kendte og i overensstemmelse med virkeligheden, da det ellers ikke er muligt at placere medarbejderne på de rigtige job eller at forflytte dem mellem stillinger. Ligeledes er stillingsbeskrivelserne afgørende ved rekruttering af nye medarbejdere samt ved lederudvælgelse, da stillingsbeskrivelsen her sikrer, at man finder den rigtige person til stillingen. Det er en forudsætning for at arbejde med oplæring og udvikling af medarbejderne, samt jobudformning, at kravspecifikationerne til de enkelte stillinger er kendte. Dermed er jobanalysen også vigtig i forbindelse med behovsprognoser, hvor fremtidige kompetencebehov skal kortlægges. Desuden er jobanalysen uundværlig ved vurdering af arbejdsindsatsen, hvor en vurdering praktisk talt er umulig, hvis ikke det er klart defineret, hvad medarbejderen i en given stilling skal lave og hvordan (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 93).

Jobanalysen er opbygget i ni faser (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 94). Den første fase er identifikation af jobs, der skal analyseres. Det vil ofte dreje sig om nye stillinger, men også opdateret analyse af eksisterende stillinger kan være nødvendigt, da mange stillinger vil ændre indhold over tid. De næste to faser er identifikation af informationsbehov og informationskilder. Ofte vil kilderne være den eksisterende stillingsindehaver, eller eventuelt tidligere stillingsindehavere, stillingsindehaverens kolleger og overordnede. Når al den tilgængelig information er identificeret, skal der vælges en analysemetode. Dette valg står mellem beskrivelse af stillinger, selvrapportering, tjeklister og direkte observation eller en kombination af disse.

Beskrivelse af stillinger kan baseres på interview med nuværende stillingsindehaver, multiple choice spørgeskema, hvor stillingsindehaveren selv krydser af eller på gruppediskussioner. Hvis interview vælges som metode, er det meget vigtigt, at intervieweren er uddannet i interviewteknik, da den, der interviewes, ellers risikerer at tilpasse sine udsagn til det, han tror intervieweren gerne vil høre. Det kræver gode interviewkompetencer at gøre forummet helt frit for forudindtagede meninger, så interviewpersonen kan tale helt frit omkring stillingen. Hvis spørgeskemametoden vælges, er der en række områder, det kan være relevant at spørge ind til, nemlig faktiske jobkarakteristika, eksempelvis arbejdsopgaver, antal underordnede og lignende, kompetencer, både i det daglige arbejde og i krisesituationer, holdninger til stillingens udformning og indhold, samt resultater som følge af jobudførelsen, såvel økonomiske som måling af produkter og kvalitet (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 96-97).

Selvrapportering vil sige, at jobindehaveren dagligt fører dagbog i en periode, hvor det noteres, hvilke arbejdsopgaver, han har været omkring, og hvor længe de har taget. Igen kan der her være en risiko for at medarbejderne tilpasser deres rapporteringer efter, hvad de tror lederen gerne vil se, men hvis dette undgås, giver denne metode et helt tydeligt og præcist grundlag for stillingsbeskrivelsen (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 97).

Tjeklister er detaljerede spørgeskemaer, hvor medarbejderen blot skal krydse af, hvilke arbejdsopgaver han lige har udført, og hvor længe han har været om det, samt hvor vigtig han selv mener, denne opgave er. Disse tjeklister kræver et stort forhåndskendskab til stillingen. Fordelen ved tjeklisterne er, at de giver standardiserede data, og at de tager forholdsvis kort tid at udfylde, modsat selvrapporteringen som hurtigt kan optage en del tid. Ulempen er, at alle data er kendt og nedskrevet på forhånd, hvorfor der formodentlig ikke vil komme megen ny information frem ved denne metode. Denne ulempe kan dog til en vis grænse modvirkes ved at medtage et punkt på listen, der hedder "andre arbejdsopgaver" (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 97-98).

Direkte observation er ganske enkelt en ekstern observatør, der betragter den ansatte i dennes arbejde og noterer, hvilke arbejdsopgaver der udføres, og hvor lang tid der bruges på dem. Dette forudsætter dog, at arbejdsopgaverne er direkte observerbare (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 103), for eksempel i en produktionshal eller lignende. Metoden ville formodentlig ikke fungere særlig godt i et kontorlandskab, hvor observatøren så skulle stå og kigge den ansatte over skulderen hele tiden, hvilket må formodes at påvirke resultatet noget.

Når analysemetoden er valgt, skal der indsamles information, og denne skal analyseres og vurderes, hvorved der kan udformes en stillingsbeskrivelse. Her skal det klarlægges, hvilke arbejdsopgaver stillingen indebærer, så dette kan formidles til de potentielle ansøgere, eksternt såvel som internt. På baggrund af stillingsbeskrivelsen udarbejdes kravspecifikationerne. Det vil sige, de krav, der stilles til den kommende stillingsindehaver i form af uddannelsesbaggrund, viden, evner og personlige egenskaber. Udformningen af kravspecifikationerne er egentlig formelt afslutningen af jobanalysen, men da mange stillinger som sagt udvikler sig, vil det være nødvendigt med en opdatering af informationen og revision af stillingsbeskrivelsen og kravspecifikationerne på løbende basis eller efter behov, for eksempel ved nybesættelse af en stilling, der har eksisteret i længere tid (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 94-95).

Som det fremgår af ovenstående er arbejdet med jobanalyser meget omfattende og besværet af store ulemper ved alle analysemetoder. Det er derfor i praksis en meget ressourcekrævende proces, der alligevel risikerer at blive upræcis. Men jobanalysen er stadig et så vigtigt redskab i for eksempel rekruttering, at den ofte vil være værd at bruge ressourcer på.

3.3. Demografisk analyse

Den demografiske analyse af virksomheden er at se på virksomhedens "befolkning" i nøgletal. Det vil sige, at se på alderssammensætningen, uddannelsesprofiler, kønsfordeling, joberfaringer og internationale kompetencer hos medarbejderne. Den demografiske analyse kan anvendes til at tilpasse rekruttering, så eventuelle uønskede demografiske skævheder opvejes, for eksempel hvis der er for få kvindelige ansatte i forhold til virksomhedens målsætning (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 104). Det er her meget vigtigt at holde diskriminationslovgivningen for øje, så der ikke sker frasortering af stillingsansøgere på baggrund af race, religion eller alder alene.

Den demografiske analyse kan desuden anvendes til at klarlægge den naturlige afvikling af medarbejdere i virksomheden, så ledelsen kan planlægge nyrekrutteringer ud fra dette. Derudover kan analysen anskueliggøre fremtidige behov for kompetenceudvikling (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 105).

3.4. Kortlægning af kompetencebehov

Kortlægning af kompetencebehov er et af de vigtigste områder inden for HR, da der her sørges for tilgang og udvikling af kompetencer, der er tilpasset virksomhedens behov. Dette stiller store krav til linjelederne, da det ofte vil være dem, der skal opdage og kortlægge

kompetencebehov i de enkelte afdelinger (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 105). Det kan for eksempel være, hvis der sker teknologisk udvikling, der kræver, at der ansættes en person, der er uddannet inden for den nye teknologi eller lignende. Der er især fem spørgsmål, som det er vigtigt at ledelsen stiller sig selv i forbindelse med kortlægning af kompetencebehov (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 106);

- 1. Hvilke kompetencer er nødvendige for at kunne iværksætte og fremme strategien og de overordnede mål?*
- 2. Hvilke kompetencer må hver organisationsenhed (division, afdeling, sektion, kontor) have for at kunne give sit bidrag til at fremme strategien?*
- 3. Hvilke af de nødvendige kompetencer, som er nævnt under punkt 1 og 2, findes allerede i organisationen, og hvilke findes ikke?*
- 4. Hvilke afvigelser findes mellem de kompetencer, som er strategisk nødvendige, og de eksisterende kompetencer i den enkelte organisationsenhed?*
- 5. Hvordan kan disse afvigelser elimineres?*

Disse spørgsmål udgør en kompetenceanalyse, der har til formål at lukke det gab, der kan være mellem kompetencebasen og kompetencebehovet i virksomheden. Dette gab kan påvirkes af andre forhold end ledelsens personaleplanlægning. Kompetencebasen påvirkes for eksempel gennem naturlig afvikling af medarbejdere, interne forflyttelser og lignende. Ligeledes kan kompetencebehovet ændre sig ved oprettelse eller nedlæggelse af stillinger, ændringer i arbejdsopgaverne eller ved organisationsændringer (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 107). Det er derfor vigtigt, at kompetencegabet i virksomheden konstant overvåges, så der hele tiden arbejdes mod at opfylde det reelle kompetencebehov, enten gennem nyrekrutteringer, forflytninger eller lignende.

3.5. Planlægning af ledererstatning

Idet ledere ofte betragtes som særligt vigtige i en organisation, er det ikke ualmindeligt, at der findes et separat planlægningssystem til erstatning af ledere, hvis en af disse fratræder. Et sådan system har til formål at have fokus på lederemner i virksomheden for at identificere "coming stars". En anden funktion er at skabe et overblik over den interne ledermobilitet, samt at klargøre interne oprykningsmuligheder og karriereveje med videre (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 111).

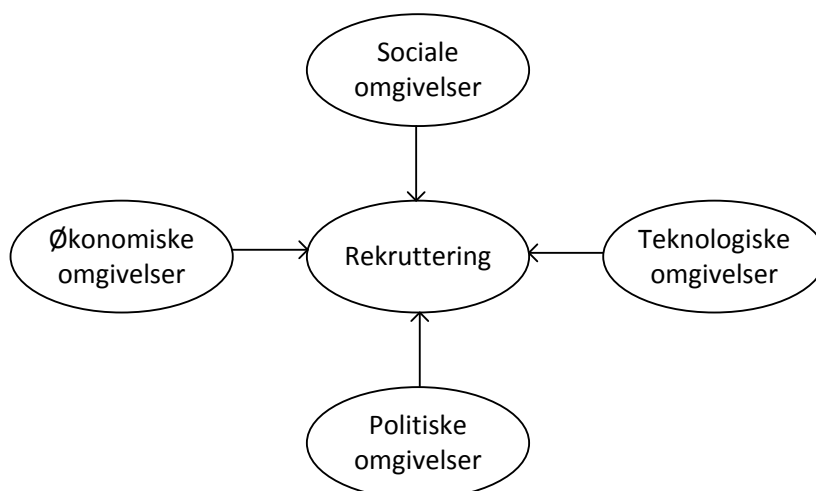
4. Rekruttering

Rekruttering er et af de største arbejdsområder inden for HR, dels fordi dette er en økonomisk tung post i regnskabet, men lige så meget fordi den rigtige medarbejder er afgørende for virksomhedens konkurrencekraft. Den forkerte medarbejder kan virke ødelæggende på et godt samarbejde i en afdeling og kan nedbryde moralen blandt de eksisterende ansatte. Samtidig kan den forkerte ansatte, der mangler de nødvendige kompetencer til at bestride sin stilling, gøre skade på virksomhedens image udadtil og i værste fald koste virksomheden kunder og store tab. Derudover er der store udgifter forbundet med fejlrekruttering, da der så skal gennemføres endnu en rekruttering og indkøringsperiode. Det er derfor afgørende, at der arbejdes systematisk med rekrutteringen, så den bedste ansatte findes i første forsøg. Samtidig er der en række love og regler, der skal overholdes i forbindelse med rekruttering, hvorfor dette er et kompliceret og stort arbejdsområde indenfor HR.

I Spar Nord har vi erfaret, at rekrutteringen foregår i de enkelte afdelinger med støtte fra HR-afdelingen. Det er eksempelvis op til den enkelte afdeling at gøre opmærksom på, at der er en stilling ledig til besættelse.

Rekruttering er også et bindeled mellem virksomheden og dens omgivelser. Derfor kan og bør omgivelserne også influere på rekrutteringsmulighederne og på rekrutteringsprocessen. I figur 7 skelnes der mellem fire omgivelser, der kan have betydning for virksomhedens muligheder for rekruttering, nemlig økonomiske, sociale, teknologiske og politiske omgivelser.

Figur 7. Rekruttering og virksomhedens omgivelser (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 140)



Den første eksterne påvirkning er de økonomiske omgivelser. Dette er særligt relevant i dag i år 2010, hvor medierne snakker om økonomisk krise i Danmark og resten af verden. Dette har medført nedskæringsrunder i mange virksomheder, og også Spar Nord måtte afskedige 19 medarbejdere i marts 2010. Denne lavkonjunktur er medvirkende til, at der sker færre eksterne rekrutteringer, idet økonomien ikke kan bære nyansættelser, samt at der måske ikke er behov for helt så mange ansatte i virksomheden på grund af stilstand i kundetilgang. Derimod er der formodentlig sket en stigning i interne rekrutteringer. For eksempel omplacerede Spar Nord 17 medarbejdere til ledige stillinger i banken frem for at afskedige dem og derefter søge efter nye ansatte på det eksterne rekrutteringsmarked. Dette er med til at styrke virksomhedens image over for de ansatte, idet de beskytter de eksisterende ansatte, og dermed øger de ansattes fornemmelse af jobsikkerhed.

Den anden eksterne indflydelse er de sociale omgivelser. Her er det især udviklingen inden for familiære værdier, der influerer på rekrutteringsprocessen. Det er ikke nødvendigvis den højeste løn, der tiltrækker ansøgere, men måske snarere lovning om garanteret 37 timers arbejdsuge, så der kan blive tid til børn, ægtefælle og alt det andet, der skal passes ind i livet, - det der i fagsproget kaldes Work Life Balance. Internationale virksomheder, der har behov for at udstationere ansatte i en periode, følger også denne udvikling, hvor det er blevet almindeligt med tokarrierefamilier. Her er det ikke kun virksomhedens egen ansatte, der skal omstilles til destinationslandet, men også ægtefællen, der skal opgive sin stilling og finde en ny i værtslandet, med alt hvad dertil hører af arbejdstilladelse og lignende (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 144).

En anden vigtig indflydelse på rekruttering er de sociale omgivelser, altså samfundets normer og værdier. Hvor det i 1980'erne var normalt at søge efter en *aggressiv* person til en salgsstilling (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 145), er der i dag mere fokus på den etiske omgang med kunderne, der i høj grad fokuserer på behovsopfyldelse for kunden og betyder, at medarbejderen skal besidde nogle helt andre kompetencer end før. Det er i dag nødvendigt, at sælgeren lytter til kunden og har føling med hvilke behov, den enkelte kunde har (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 142). Dette påvirker i høj grad jobanalysen og udformningen af stillingsbeskrivelser.

Den tredje indflydelse kommer fra de teknologiske omgivelser, der er i konstant udvikling. Dette stiller store krav til medarbejdernes kompetencer inden for den nye teknologi. Det kan for eksempel være nødvendigt at søge specifikt efter en bestemt teknisk kompetence, for at virksomheden kan følge med i konkurrencen (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 146).

Den fjerde og for dette projekt mest relevante eksterne indflydelse kommer fra de politiske omgivelser. Det er her, der defineres nye love, der skal respekteres, ikke kun i virksomhedens daglige arbejde, men også i forhold til rekrutteringen af nye medarbejdere. I forhold til rekruttering i en privat vidensvirksomhed er det især Ligestillingsloven, Diskriminationsloven og Funktionærloven, der er i fokus sammen med de kollektive overenskomster. Samtidig spiller uddannelsespolitikken en stor rolle for rekrutteringen, idet flere højtuddannede betyder flere kompetencer at vælge imellem i rekrutteringsprocessen. I forbindelse med ansættelsessamtalen er der desuden regler for, hvad lederen må spørge om, som kan have direkte indflydelse på rekrutteringen (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 147), for eksempel har medarbejderen ikke pligt til at oplyse om graviditet før 3 måneder før termin, og lederen må ikke selv spørge ind til ansøgerens eventuelle sygdomme. Dog har medarbejderen pligt til at oplyse om forhold, der kan få væsentlig indvirkning på dennes arbejdsevne i henhold til den specifikke stilling.

4.1. Rekrutteringsprocessen

Rekruttering kan foregå på enten det eksterne eller det interne marked. Det interne marked består af virksomhedens eksisterende medarbejdere og vil typisk blive gennemført i form af forflyttelser eller oprykninger. Fordelen ved intern rekruttering er, at den investering, virksomheden lægger i medarbejdernes udvikling, kan udnyttes i længere tid, altså det økonomer kalder *value for money*. Ulempen kan dog være, at der ikke sker nogen udvikling i virksomheden, da der ikke kommer nogle nye hjerner ind. Den eksterne rekruttering omfatter derimod det åbne jobmarked og bærer præg af et køber/sælger forhold. Lederen vil gerne *købe* ansøgerens kompetencer, og ansøgeren har en interesse i at *sælge* disse for at få opfyldt nogle helt basale behov i forhold til overlevelse og tag over hovedet. Fordelen ved denne type rekruttering er, at der kommer frisk blod ind i virksomheden, der kan se med nye øjne på de praksisteorier, virksomheden anvender og komme med forslag til optimering af disse. Samtidig undgås den dominoeffekt, der nemt opstår ved intern rekruttering, hvor hver overflytning kræver endnu en rekruttering til den stilling, der bliver forladt. Denne effekt er dog ikke altid til stede, som det for eksempel var sagen med Spar Nords interne rekrutteringer i forbindelse med en nedskæringsrunde. Ulempen ved ekstern rekruttering er omkostningerne ved at gennemføre selve rekrutteringen og den oplæringsperiode, der vil være efter ansættelsen.

For at det er muligt at forstå det store arbejde, der ligger i en rekruttering, vil vi gennemgå rekrutteringsprocessen fra start til slut, samt sammenholde den med den lovgivning, der findes på området.

4.1.1. Jobanalyse og stillingsbeskrivelse

Det første, der skal afklares i forhold til en nyansættelse, er præcist, hvad den ledige stilling består i. Hvis der er tale om en nyoprettet stilling, skal der udarbejdes en jobanalyse for gennem denne at klarlægge stillingsbeskrivelsen. Hvis der derimod er tale om at besætte en eksisterende stilling, der er blevet ledig, kan det være relevant at afholde en fratrædelsessamtale. Uanset om der er tale om en nyoprettet eller eksisterende stilling, skal dette trin dog gennemføres, da stillingsbeskrivelsen formodentlig vil ændre sig i takt med udviklingen i virksomheden og i samfundet (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 164-165).

I Spar Nord er det som sagt den enkelte afdeling, der fortæller HR-afdelingen, når de har en ledig stilling. Derefter vil HR-afdelingen udforme en stillingsbeskrivelse. For at lave den bedst mulige stillingsbeskrivelse anvender Spar Nord en service, der hedder LanguageWire, der bliver udgivet af rekrutteringsfirmaet StepStone. Som rekrutteringseksperter har StepStone set mange ansøgninger og ved af erfaring, hvilke ansøgninger der virker, og hvilke der ikke gør. Derfor kan denne service hjælpe virksomheden med at rette en ansøgning til, så den virker tiltalende for potentielle ansøgere og samtidig får det budskab frem, som virksomheden ønsker (StepStone u.d.).

4.1.2. Kravanalyse og -specifikation

Når stillingsbeskrivelsen er på plads, skal det afklares hvilke kompetencer den nye medarbejder skal besidde. Der kan her være tale om at klarlægge de formelle kundskaber i form af uddannelsesområde, længde og niveau. Det kan også være mere personlige egenskaber ved at ansøgeren, som virksomheden har præferencer for. Det kan eksempelvis være, at en sælger skal være udadvendt og opsøgende, eller at en HR-medarbejder skal være systematisk og organiseret (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 165-167). Det er ikke tilladt at stille som krav, at ansøgere er af bestemt køn, race eller religion. Det kan i nogen tilfælde være i orden at stille krav om alder, eksempelvis ved besættelse af stillinger som ungarbejder eller lignende, der skal være under 18.

4.1.3. Fastsættelse af aflønningsrammer

Hvis ikke der findes en helt bestemt sats for aflønning af den ledige stilling, er det relevant, at virksomheden har taget i stilling til, hvad de vil tilbyde ansøgere med respekt for de kompetencer og den erfaring, den enkelte ansøger har. Det vil som minimum være relevant at fastsætte en øvre og nedre grænse for lønniveauet. Især i det offentlige vil der ofte være helt faste lønrammer, som en stilling hører under, mens der i det private erhvervsliv ofte er noget større rum til forhandling. Hvis der eksisterer overenskomstbestemte lønrammer for

stillingen, kan denne indskrives i stillingsopslaget (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 167-168).

4.1.4. Analyse af rekrutteringskilder

For at kunne ramme de potentielle ansøgere er det vigtigt at finde frem til, hvilke medier stillingsopslaget skal annonceres i. Det kan eksempelvis være internetsider, der specialiserer sig i jobformidling, fagblade eller på uddannelsesinstitutionerne. Hvis virksomheden har sat det som et klart krav, at ansøgere skal have erfaring inden for arbejdsområdet, skal de ikke slå stillingen op på uddannelsesinstitutionerne, men det er derimod en god ide at lave en annonce til fagbladet inden for den branche, virksomheden tilhører (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 168). Hvis virksomheden eksempelvis mangler jurister og økonomer, vil Dagbladet Børsen og DJØF's fagblad være oplagte annonceringsmedier.

4.1.5. Annonceudformning

Det næste trin er så at udforme den annonce, der skal offentliggøres. Denne annonce skal indeholde en beskrivelse af den stilling, der skal besættes samt den kravspecifikation, der blev udarbejdet under trin 2. Det er desuden en god ide at give en kort beskrivelse af virksomheden og det arbejdsmiljø, der eksisterer i virksomheden, om der er en formel omgangstone eller om den er mere familiær. Derudover skal der være kontaktoplysninger på den person, der kan fortælle mere om stillingen, samt hvor ansøgningen skal sendes til (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 168-170).

Ved udformningen af annoncen er det også vigtigt, at reglerne i Diskriminationsloven og Ligebehandlingsloven overholdes. Da disse love indeholder en del relevante regler, vil vi gennemgå dem kort, inden vi går videre i rekrutteringsprocessen.

4.1.5.1. Ligestillingsloven og Ligebehandlingsloven

Ledere må ikke forskelsbehandle på grund af køn, etnisk oprindelse mv. For offentlige ledere følger det allerede af den almindelige forvaltningsretlige lighedsgrundsætning, men EU-rettens integration i dansk ret giver formentlig grundlag for at opstille et almindeligt saglighedskrav til alle ledere. Saglighedskravet indebærer, at lederen skal have et lovligt formål, og de anvendte midler skal være relevante og må ikke være mere vidtgående end nødvendigt. Ligestillingsdirektiverne er blandt andet implementeret i dansk ret ved Ligestillingsloven og Ligebehandlingsloven.

Det er inden for den gældende ligestillingslovgivning og de øvrige rammer, som er pålagt offentlige institutioner, muligt at iværksætte initiativer, som har til formål at fremme

ligestillingen. Man kan eksempelvis arbejde målbevidst på at sikre, at der ansættes flere kvinder i alle stillinger, også på de øverste niveauer, hvis dette vil medføre en øget ligestilling mellem kvinder og mænd på det pågældende område. Hvis dette er en del af målsætningen i virksomheden, er det vigtigt at få initiativet formuleret i personalepolitikken.

I henhold til Ligebehandlingslovens regler skal en leder behandle kvinder og mænd lige ved ansættelser, forflyttelser og forfremmelser. Det er også bestemt, at en leder skal behandle kvinder og mænd lige ved videreuddannelse og omskoling, og endelig er det bestemt, at kvinder og mænd skal behandles lige for så vidt angår arbejdsvilkår. Dette udtrykkes i Ligebehandlingslovens §§ 2-4.

Indirekte forskelsbehandling er også forbudt. Der kan være tale om indirekte forskelsbehandling på grund af køn, når en tilsyneladende neutral bestemmelse eller betingelse i praksis stiller en gruppe af personer af det ene køn mere ufordelagtigt i forhold til personer af det andet køn.

Det er ikke forbudt at anvende kriterier med kønsskæv effekt, men kriterierne skal kunne begrundes sagligt af lederen. Det skal være nødvendigt at anvende dem for at nå det saglige formål, og midlerne må ikke være uforholdsmæssigt indgribende i forhold til målet. Der skal således være proportionalitet mellem midlet og målet.

Det er fastlagt i artikel 141, stk. 4 TEF, at der under visse nærmere betingelser kan indføres særlige fordele, som gør det lettere for det underrepræsenterede køn at udøve erhvervsaktivitet eller at forebygge eller opveje ulemper i den erhvervsmæssige karriere. Bestemmelsen pålægger ikke medlemslandene pligt til at indføre positiv særbehandling, men giver dem en vis kompetence hertil.

Disse særlige fordele til fremme af ligestilling skal betragtes som en undtagelse fra princippet om ligebehandling. Initiativer skal have til formål at fremme lige muligheder på de forskellige områder, hvor initiativer iværksættes.

Det er en forudsætning, at man kender de faktiske uligheder mellem kvinder og mænd inden for det område, som man ønsker at arbejde med for at kunne dokumentere, at der rent faktisk er en ulighed, og at det dermed forfølger et sagligt formål at arbejde med det.

4.1.6. Svar på henvendelser

I annoncen er der som beskrevet ofte opført en kontaktperson, som står til rådighed, hvis der er brug for yderligere information om stillingen. Det er vigtigt, at den, der står som

kontaktperson, også er til rådighed i perioden fra opslaget til ansøgningsfristens udløb. Det er desuden betydningsfuldt at kontaktpersonen har gode telefonmanerer og er oprigtig interesseret i alle, der henvender sig, også selvom personen ikke er interesseret i stillingen efter samtalen. Alle ansatte er en del af virksomhedens ansigt udadtil, og det gælder i høj grad også i forbindelse med rekrutteringer, selvom kun én af mange samtaler fører til en ansættelse (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 170-171).

4.1.7. Behandling af ansøgninger

Efter annoncen er offentliggjort kommer en tung del af processen rent tidsmæssigt, nemlig at scanne de indkomne ansøgninger. Denne scanning skal foregå systematisk for at lette proceduren og for at sikre, at alle ansøgninger vurderes efter samme kriterier. Det er vigtigt at holde for øje, at alle ansøgninger betyder noget for den, der har indsendt den, så det er relevant at behandle alle med lige stor respekt. Efter ansøgningsfristens udløb bør der udsendes en bekræftelse på modtagelsen af ansøgningen, og hvis der allerede her er ansøgere, som tydeligt ikke opfylder kriterierne for stillingen, er det en god ide allerede her at udsende høflige afslag til disse, samt returnere de papirer, der har været fremsendt med ansøgningen (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 171).

4.1.8. Forberedelse af interviews

Planlægning af samtaler med de potentielle ansøgere er et ofte overset punkt i rekrutteringsprocessen. Dette er en skam, da det er ved samtalen, virksomheden kan få fremskaffet den information, der skal bruges ved udvælgelsen af den rette medarbejder. Denne information risikerer at forblive uafklaret, hvis ikke der findes et standardiseret program for interviewet. Når dette program er udarbejdet, handler det for intervieweren om at forberede de eventuelle opfølgningsspørgsmål, der passer på de enkelte ansøgers erfaringsgrundlag og baggrund generelt.

Dernæst skal interviewrammerne fastlægges. Interviewets rammer er interviewtypen, - om der er tale om en komité eller en individuel samtale, og hvordan der sikres en god atmosfære under interviewet. I forhold til interviewteknikken er det vigtigt at bruge så åbne spørgsmål som muligt, anvende et lettilgængeligt og tydeligt sprog, undgå ledende spørgsmål samt sidst men absolut ikke mindst at *lytte* til den ansøger, der interviewes.

4.1.9. Interview

Interviews kan foregå under flere forskellige former. Mest relevant er det dog at afgøre hvem og hvor mange, der skal være til stede ved interviewet. Det mest omkostningseffektive er formodentlig individuelle interviews, men det er ofte en fordel, at flere end én interviewer har

dannet sig et indtryk af ansøgeren. Modsat kan en helt komité virke noget enerverende på ansøgeren, der kan blive overvældet af de mange interviewere. Ved komitéinterviews kan det derfor være særligt relevant at definere, hvem der fører ordet, så ansøgeren kun skal forholde sig til spørgsmål fra en eller to af de tilstedeværende (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 174-175).

I forbindelse med interviews er der desuden nogle regler, der skal overholdes, i forhold til hvad virksomheden må spørge ansøgeren om. Disse regler findes i Helbredsoplysningsloven. Lovens formål er at sikre, at ansøgerens helbredsoplysninger ikke bruges til at forhindre ansøgeren i at få eller beholde en stilling. Det fremgår af Helbredsoplysningslovens § 2, stk. 1 at

”En arbejdsgiver må i forbindelse med ansættelse eller under ansættelse af en lønmodtager alene anmode om helbredsoplysninger med det formål at få belyst, om lønmodtageren lider eller har lidt af en sygdom eller har eller har haft symptomer på en sygdom, når sygdommen vil have væsentlig betydning for lønmodtagerens arbejdsdygtighed ved det pågældende arbejde, (...)”.

Det vil sige, at medmindre der er tale om en lidelse, der direkte indvirker på ansøgerens mulighed for at udføre jobbet, må lederen ikke spørge til den, hverken ved ansættelsessamtalen eller under ansættelsen. Dette er væsentligt at holde for øje, da en krænkelse af ansøgerens rettigheder på dette område kan medføre krav om godtgørelse til den forurettede, jf. Helbredsoplysningslovens § 12. Dog har ansøgeren en pligt til at oplyse om sygdomme, der kan få væsentlig indflydelse på udførelsen af jobbet, da et senere sygefravær, som følge af en af ansøgeren kendt lidelse, kan medføre ulovligt forfald af arbejdet, som kan medføre afskedigelse, jf. Helbredsoplysningslovens § 6 og Funktionærlovens § 5, stk. 1.

4.1.10. Analyse af interview

Efter interviewet gælder det om at få systematiseret de informationer og indtryk, interviewer har fået af ansøgeren under samtalen. Det kan være en god ide at have et fast skema, som interviewer udfylder efter samtalen for at få et sammenligneligt grundlag for den videre proces. En stor faldgrube i forbindelse med analyse er de fordomme, som interviewer har. Det kan være svært at se udover en ansøgers alder eller påklædning. Det er derfor vigtigt, at den der gennemfører interviewene og analysen heraf, kan betragte ansøgeren objektivt (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 177-178).

I Spar Nord er det de enkelte afdelinger, der håndterer ansøgninger og udfører interviews. Det er således ikke et område, HR-afdelingen har nogen rolle i, medmindre den lokale afdeling beder om støtte til dette.

4.1.11. Test

Det er blevet mere almindeligt at der gennemføres test i forbindelse med samtalen, enten som en del af selve interviewet eller som en særskilt del efterfølgende. Det kan være tests, der skal afklare, hvorvidt ansøgerne faktisk har de kompetencer, der stilles krav om. Et eksempel på en sådan test kan være at gennemføre en del af interviewet på engelsk, hvis det er stillet som et krav, at ansøgeren kan føre en samtale på engelsk. Den mest anvendte test er dog personlighedsprøverne. Disse kan findes i mange udformninger, men fælles for dem alle er, at de forsøger at afdække ansøgerens personlighedstræk. Personlighedsprøverne vil ofte bestå af nogle selvbeskrivende udsagn eller spørgsmål, som ansøgeren skal tage stilling til i forhold til egen person (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 178-180).

I Spar Nord laver HR-afdelingen en profilanalyse af alle ansøgere, der kommer i betragtning til stillingen. De benytter et softwareprogram, der er udviklet af Master Management. Programmet hedder Master Person Analyse, MPA, og fungerer ved gennem en række spørgsmål at klarlægge dels en jobprofil for den ledige stilling og en personprofil af de relevante ansøgere. Dernæst sammenholdes de to, og programmet præsenterer de gab, der måtte være mellem ansøgerens kompetencer, og de kompetencer stillingen kræver. Hermed får virksomheden en ide om, hvilke områder, der skal tages særlige hensyn til i oplæringen af den nye medarbejder (Master Management u.d.). Profilanalyserne bliver i Spar Nord typisk brugt i forbindelse med ansættelsessamtalerne. I nogle tilfælde bliver profilerne lavet inden samtalen og i andre tilfælde efter samtalen. Nogle gange bliver der afholdt en 2. samtale, men det er dog langt fra hver gang. 2. samtale bliver typisk brugt i forbindelse med lederjob. Ud over at lave denne profilanalyse deltager HR-afdelingen ikke yderligere i rekrutteringen, medmindre den lokale afdeling selv udbeder sig deres assistance (Christensen 2010).

4.1.12. Nye interviewrunder

Det kan af og til være nødvendigt med mere end en interviewrunde, hvis flere af ansøgerne kan komme i betragtning til stillingen. Dette er især relevant ved meget betydningsfulde stillinger, som eksempelvis ledelsesstillinger, eller hvis der er mange ansøgere (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 181).

4.1.13. Beslutning og jobtilbud

Når virksomheden har truffet sit valg, skal jobtilbuddet formidles til den udvalgte, og afslag med en eventuel begrundelse skal afsendes til dem, der ikke fik stillingen. Hvis det er realistisk, at én eller flere af de fravalgte ansøgere kan komme i betragtning til besættelse af andre stillinger i virksomheden, opfordres de i afslaget til at søge igen, når nye stillinger opslås. Det er vigtigt, at virksomheden ikke er for lang tid om at træffe deres beslutning, da de så risikerer, at ansøgeren med de bedste kvalifikationer er blevet ansat andetsteds, inden en beslutning blev truffet (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 181).

4.1.14. Ansættelseskontrakten

Efter ansættelsen har medarbejderen krav på at få udleveret en ansættelsesaftale, hvis ansættelsens varighed er længere end 1 måned, og den gennemsnitlige arbejdstid er på 8 timer om ugen eller mere. Ansættelsesaftalen skal indeholde (Advokatfirmaet Norrbom & Vinding 2002, 76-77):

- Oplysninger om lederens og medarbejderens navne og adresser.
- Arbejdsstedets beliggenhed.
- Beskrivelse af arbejdet eller angivelse af medarbejderens titel, arbejdskategori eller lignende.
- Ansættelsesforholdets begyndelsestidspunkt.
- Ansættelsens forventede varighed, hvis ikke den er tidsubestemt.
- Medarbejderens rettigheder i forbindelse med betalt ferie.
- Opsigelsesvarsler for begge parter, eller hvilke regler der regulerer dette, eksempelvis Funktionærloven.
- Den løn, der er aftalt som startløn, udbetalingsterminer og eventuelle lønaccessorier. Det er desuden almindeligt, at der klarlægges regler for genforhandling af lønnen.
- Den normale daglige eller ugentlig arbejdstid. Her vil virksomhedens holdning til overarbejde desuden ofte fremgå.
- Angivelse af hvilke kollektive overenskomster eller aftaler, der regulerer arbejdsområdet.

I 2002 blev det besluttet, at denne liste udelukkende er et minimumskrav til kontraktens indhold, og at virksomheden derudover har pligt til at oplyse om alle væsentlige forhold ved ansættelsesforholdet (Advokatfirmaet Norrbom & Vinding 2002, 77).

Disse kriterier kan opfyldes på mere end én måde. Enten kan lederen udlevere en skriftlig erklæring til medarbejderen, der kan udstedes et ensidigt ansættelsesbrev fra lederen til medarbejderen, som det kendes fra eksempelvis elevordninger. Den mest almindelige form i dag i vidensamfundet er dog den skriftlige ansættelseskontrakt, da denne skal underskrives af medarbejderen. Dette giver lederen bevis for, at medarbejderen er gjort bekendt med arbejdets vilkår ved ansættelsen, ved eventuelle stridigheder.

Hvis virksomheden ikke overholder reglerne i Ansættelsesbevisloven kan de ifalde godtgørelseskrav over for den forurettede medarbejder. Overholdelsen af loven er *ikke* et gyldighedskrav, hvorfor den ansatte stadig er ansat og har været det hele tiden, uanset at Ansættelsesbevisloven ikke er håndhævet. Udmålingen af godtgørelsen er fastsat i dommen UfR 1997.1702H.

I forhold til ansættelseskontrakten er det foruden de juridiske kompetencer relevant, at HR-medarbejderen har gode kommunikationsevner, da det ofte vil påhvile HR-afdelingen at rådgive ledelsen om de gældende regler.

4.1.14.1. Den psykologiske kontrakt

Den psykologiske kontrakt er udtryk for de, ofte uskrevede, gensidige forventninger medarbejderen og lederen har til hinanden. Denne kontrakt vil ofte blive diskuteret i forbindelse med interview af ansøgeren. Den psykologiske kontrakt er afgørende for ansøgerens opfattelse af virksomheden, og det er derfor ekstremt vigtigt, at virksomheden er ærlig omkring, hvad medarbejderen kan forvente af virksomheden som arbejdsplads, og hvad de forventer af medarbejderen til gengæld. Hvis ikke de forudsætninger, der er blevet opsat under samtalen holder stik i virkeligheden, kan det føre til, at medarbejderen får en følelse af at være blevet forrådt af virksomheden, og det kan medføre, at medarbejderen bliver bitter og frustreret og dermed mindre motiveret for at udfylde sin stilling efter bedste evne. Et resultat heraf kan være øget personaleomsætning, der kan medføre store udgifter for virksomheden. Faldgruben her er, at virksomheden ofte forsøger at portrættere sig selv, som den ønsker at blive, frem for hvordan den reelt er. Det er derfor vigtigt, at den eller de personer, der gennemfører samtalerne med ansøgerne, er bevidst om at afbilde virksomhedens faktiske forhold (StepStone u.d.).

4.1.15. Introduktion til virksomheden

Efter ansættelsen skal den nye medarbejder gennem en oplæringstid, hvor han introduceres for virksomheden og dens øvrige medarbejdere, samt indføres i sine arbejdsopgaver. Dette kan gøres enten ved at lade den nye medarbejder selv føle sig frem, tilknytte en mentor eller

ved at lade medarbejderen rotere rundt i virksomhedens forskellige afdelinger for at lære hele organisationen at kende. Da vi spurgte til denne oplæringstid ved Spar Nord, fik vi oplyst, at de ikke havde nogen faste programmer for den første tid, men at det var op til de enkelte afdelinger at byde medarbejderen velkommen og indføre ham i arbejdet. Det er dog almindeligt, at kollegerne viser den nye medarbejder rundt og hilser pænt på. Vores egen erfaring med oplæring er noget mere stringent end dette. Ved én ansættelse fik nærmeste overordnede udleveret et skema med de rutiner, der skulle indlæres, som så blev krydset af efterhånden, som de blev gennemgået. Da alle emner var krydset af, var den formelle oplæring overstået. Dette er en noget barsk introduktion til en virksomhed, men samtidig var der fuld åbenhed omkring, hvad nye medarbejdere skulle lære, og der fandtes en manual, der foreskrev, hvordan de forskellige rutiner skulle udføres. Efterhånden som nye medarbejdere blev mere vant i stillingen, kunne disse rutiner tilpasses den enkeltes temperament, når blot alle rapporteringer og lignende blev gennemført som foreskrevet.

I Spar Nord findes der endnu ikke nogle faste programmer for oplæringstiden. Det er dog kutyme, at den nye medarbejder tilknyttes en mentor eller kontaktperson, der viser medarbejderen rundt. Derudover bliver der løbende holdt introduktionskurser på hovedsædet, hvor alle de nye medarbejdere har mulighed for at hilse på direktionen, og hvor de får en introduktion til, hvad det vil sige at være ansat i Spar Nord. Det er dog ikke sikkert, at dette kursus bliver afholdt inden for en vis periode efter ansættelsen, selvom det er meningen, at det skal afholdes hver anden måned. I praksis afholdes de cirka halvårligt (Christensen 2010). Derfor vil den nye medarbejder ofte allerede være godt i gang med jobbet, og denne introduktion kan virke overflødig.

Der findes dog faste planer og vejledere, når der er tale om ansættelse af elever (Christensen 2010).

I mange virksomheder bliver nye medarbejdere ansat på prøve, ofte i en periode på 3 måneder. Her er det vigtigt, at der inden denne periodes udløb bliver fulgt op på den nye medarbejder med en samtale, hvor oplæringen og starten i stillingen gennemgås, og hvor medarbejderen får at vide, om han er endeligt ansat eller ej. Denne prøveperiode er især relevant i forhold til personalejuraen, da den har stor betydning for opsigelsesfristen, hvis lederen ikke ønsker at have medarbejderen ansat efter periodens udløb. Funktionærloven foreskriver, at alle, der er ansat under funktionærlignende vilkår, kan opsiges med 14 dages varsel inden for de første 3 måneder af ansættelsen, hvis lederen kan godtgøre, at der var tale om en ansættelse på prøve, jf. Funktionærlovens § 2, stk. 5. Herefter stiger

opsigelsesperioden gradvist efter, hvor længe medarbejderen har været ansat i virksomheden, jf. Funktionærlovens §§ 2-2b.

5. Karriereplanlægning

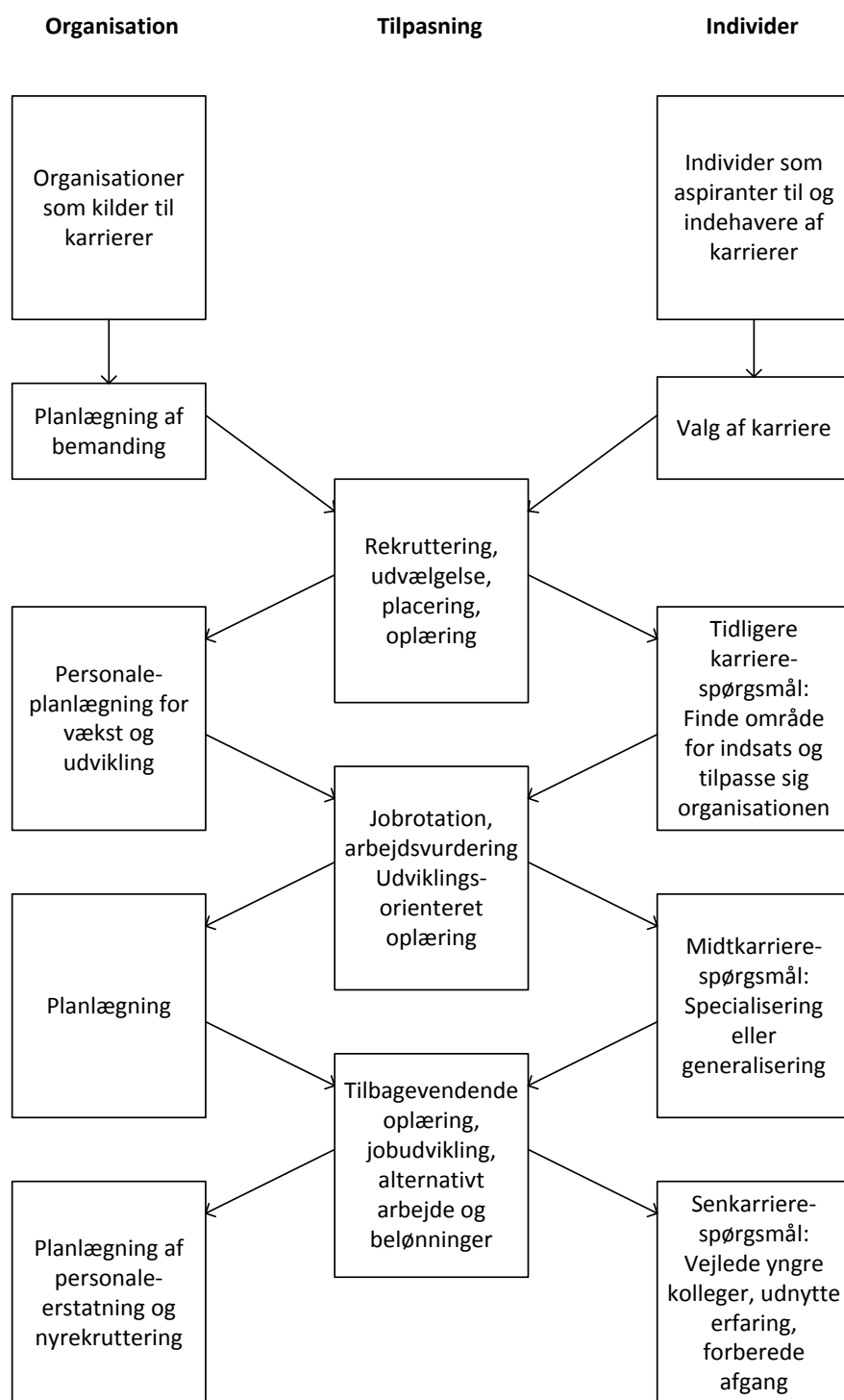
Karriereplanlægning er planlægning af virksomhedens interne mobilitet, det vil sige planlægningen af forfremmelser, jobskifte og geografiske forflytninger. Karriereplanlægning er et relativt nyt begreb inden for HR og er opstået i takt med, at konkurrencen om arbejdskraften er steget. Det er blevet vigtigere at holde fast i de ressourcer, der allerede eksisterer i virksomheden ved at planlægge interne karrierespor, som de ansatte kan følge for at udvikle sig selv, samtidig med at de bidrager til virksomhedens resultater og udvikling (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 202).

Det er vigtigt at holde sig for øje, at karriereplanlægning først og fremmest sker for at tilgodese virksomhedens behov. Det er dog vigtigt, at planlægningen samtidig sker, så virksomheden forbliver attraktiv for medarbejderne. Denne tilpasning er illustreret i figur 8.

Det, der er særligt relevant ved denne figur, er at bemærke, at alle typer af tilpasning mellem organisationens og individets motiver fordrer en genforhandling af den juridiske kontrakt, eller i hvert fald mindst en meget veltilrettelagt kontrakt ved ansættelsen. Hver gang der sker jobrotation, jobudvikling eller lignende, skal der forhandles en ny kontrakt på plads i forhold til de arbejdsopgaver, der nu skal udføres, hvordan ændringen belønnes for medarbejderen, og om medarbejderen skal kompetenceudvikle for at opfylde den nye rolle i virksomheden.

Det er ofte HR-afdelingen, der sidder med disse genforhandlinger og omskrivelser. For at sikre virksomheden og den ansatte bedst muligt i forbindelse med forhandlingen af ansættelseskontrakten, er det væsentligt, at en HR-medarbejder kan rådgive ikke kun i forhold til karrieremulighederne og –planlægningen, men i høj grad også har kendskab til Aftalelovens regler, da ansættelseskontrakten som sagt hører under den aftalefrihed, der er kendetegnende for dansk arbejdsret.

Figur 8. Karriereudvikling: tilpasning mellem organisation og individ (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 2004, 233)



6. Kompetenceudvikling og læring

Som allerede nævnt flere gange er de menneskelige ressourcer det vigtigste aktiv i mange virksomheder i dag, men det er ikke alene menneskene som sådan, der er relevante; det er snarere deres *kompetencer*. Også i Spar Nord mener Torbjørn Christensen, at det vigtigste

ansvarsområde inden for HR-afdelingen er kompetenceudviklingen. Han mener ikke, at dette har ændret sig, siden krisen opstod (Christensen 2010). Kompetence er at kunne sætte sine kvalifikationer, evner og færdigheder i spil, altså at bruge dem i praksis. Der er mange, der har tendens til at sætte lighedstegn mellem kvalifikationer og kompetencer, men det er ikke nødvendigvis korrekt. Kvalifikationer er den officielle viden, man har, når man har gennemført en formel uddannelse, et selvstudie eller lignende. Kompetencerne opnår de fleste først, når de har arbejdet praktisk med kvalifikationer i nogen tid. Evner kan også forveksles med kompetencer, men selvom evner kan være medfødte, er det først i det øjeblik, du faktisk anvender dine evner, at de kan betegnes som kompetencer.

Som samfundet ser ud i dag, er det de virksomheder, der har de bedste kompetencer ansat, der klarer sig bedst. Hvis disse virksomheder ønsker at bibeholde deres konkurrencekraft, er det vigtigt, at deres medarbejdere hele tiden udvikler deres kompetencer for at følge med markedet og måske endda være på forkant. Formålet med kompetenceudvikling er dels effektivisering og kvalificering af virksomhedens arbejdsgange, men det er i høj grad også en stor del af virksomhedens image og status udadtil, hvorvidt de giver plads til at medarbejderne, udvikler sig og bevarer deres personlige markedsværdi eller får den til at stige. Dette er med til at tiltrække talentmassen, så virksomheden hele tiden kan sikre sig de dygtigste medarbejdere. Samtidig sikrer kompetenceudviklingen, at virksomheden har stor tilpasningsevne i forhold til generelle færdigheder, såvel som til teknologiske færdigheder.

Kompetencer er ikke kun personlige, men eksisterer på flere niveauer. Det øverste niveau er de nationale kompetencer, for eksempel vindmølleproduktionen i Danmark. Et land kan også have regionale kompetencer, som vi kender det fra for eksempel Champagne i Frankrig og Parma i Italien. Det næste niveau er branchekompetencerne, altså de kompetencer, som alle virksomheder inden for en branche kan nyde godt af. Et eksempel herpå er netaviser. Det er en relativt ny kompetence at kunne formidle sin avis via internettet, men den er tilgængelig for alle aviser, ikke kun nogle enkelte. Det næste kompetenceniveau er organisatoriske kompetencer. Her kan Apple fremhæves som en virksomhed med gode organisatoriske kompetencer inden for udvikling og brugervenlighed, samt design. De organisatoriske kompetencer er vigtige, hvis man vil gøre sig bemærket inden for profilering og udvikling. Dernæst kommer de ledelsesmæssige kompetencer. Dette er strengt taget personlige kompetencer, men som er fælles for ledere i alle virksomheder om det er ledere for politiske partier eller produktionshaller. Her er det især modet til at gå først og evnen til at lede, fordele og motivere de ansatte man har under sig, der er vigtige kompetencer at mestre.

Næste niveau er de funktions- og fagspecifikke kompetencer, for eksempel juridiske kompetencer eller kompetencer inden for bogføring. Derefter kommer de tværorganisatoriske kompetencer, som især omfatter koordineringskompetencer, efterfølgende findes gruppekompetencerne, som indbefatter kompetencer inden for kommunikation og samarbejde. Det sidste niveau er de individuelle kompetencer, som for eksempel kompetencer inden for salg og sprog. De personlige kompetencer kan også være mere flyvske kompetencer som kreativitet eller stor empati.

Der er flere måder at kategorisere kompetencer på. I Spar Nord har de valgt at inddele deres medarbejderes kompetencer i tre hovedgrupper; personlige, faglige og sociale kompetencer. Medarbejderen tildeles point inden for hver kompetencegruppe, efter hvor godt den ansatte besidder de kompetencer, der er foreskrevet på de forskellige udviklingstrin. Hvis medarbejderen ikke er helt med i en af grupperne, bliver der aftalt en plan for at udvikle medarbejderens kompetencer inden for dette område. Hvis medarbejderen til gengæld scorer højt i alle tre kategorier, er det muligvis ved at være tid til at søge opad i karrieren, hvis det er det, medarbejderen ønsker.

Som et eksempel på de sociale kompetencer kan nævnes omgang med kollegerne og med kunderne for de medarbejdere, der har kundekontakt. Dette er nogle meget vigtige kompetencer at have for alle mennesker, men de er særligt relevante i en vidensvirksomhed, der netop lever af at formidle viden til kundebasen. Samtidig er god omgangstone vigtigt i forhold til kulturen i virksomheden og for virksomhedens image.

De personlige kompetencer er mindre ensrettede og omfatter for en HR-medarbejder for eksempel empati, evnen til at lytte. Herudover er kommunikationskompetencer stærkt relevante for HR-medarbejdere, når medarbejdere såvel som ledelsen skal rådgives om HR og personalejura.

Da vi under interviewet spurgte Torbjørn Christensen, hvilke af disse tre områder han syntes, han havde udviklet mest i den tid, han har været ansat i HR-afdelingen i Spar Nord, svarede han, at det primært var de faglige kompetencer i form af kompetencer inden for HR-jura og overenskomster, han har udviklet. Hans uddannelsesmæssige baggrund består i en traditionel bankuddannelse, hvorfra han har arbejdet sig op ad karrierestigen, til han blev leder, først i en lokal bank og sidenhen på hovedsædet i Aalborg. Han er for cirka 2 år siden blevet overflyttet til HR-afdelingen, hvor han i dag sidder med rekruttering, personalesager og lignende. Men den traditionelle bankuddannelse i ryggen har han været godt rustet til at forstå

virksomhedens strategier og planer, men i forbindelse med overflytningen til HR-afdelingen blev det besluttet, at han primært skulle fokusere på at opøve kompetencer inden for den teoretiske HR. Det har altså også i denne henseende primært været de faglige kompetencer, der har været i fokus (Christensen 2010).

En mere teoretisk tilgang til kompetencetyper er den, vi også har nævnt flere gange i projektet, nemlig de *formelle kompetencer*, som vi opnår gennem uddannelse og lignende samt realkompetencer, der er de kompetencer, vi har udviklet og anvendt i forbindelse med vores arbejde. Realkompetencer er inddelt i fire kompetencegrupper: *metakompetencer*, der er evnen til at styre egen læring, tilpasningsevne samt viden om egne styrker og svagheder, *operative standardkompetencer*, som er de kompetencer, der læres gennem formel uddannelse, og som bliver faktisk anvendt i arbejdet, for eksempel regnskabsregler og arbejdsret, *intraorganisatoriske kompetencer*, som er de kompetencer, der tillæres i den specifikke virksomhed i forhold til arbejdsdeling, kultur og lignende samt *unikke kompetencer*, der omfatter de kompetencer, som kun ganske få besidder, eksempelvis betjeningen af visse typer kompliceret maskinel eller lignende. I praksis er det de fire typer af realkompetencer, der er mest relevante, da formelle kompetencer ikke er meget værd, før de er omdannet til operative standardkompetencer (Nordhaug, LMR - Ledelse av Menneskelige Ressurser; Målrettet Personal- og Kompetanseledelse 2008). At der står i eksamensbeviset, at vi har lært økonomistyring, er ikke ensbetydende med, at vi er i stand til at styre økonomien uden en vis grad af oplæring først.

Hvilken inddeling af kompetencer, der er bedst, er det svært at give et endeligt svar på. Det vil i høj grad være afhængigt af den enkelte virksomhed. En kombination af de to vil dog formodentlig være det optimale i mange virksomheder, da der kan ske udvikling og tilpasning inden for alle kompetencetyper, hvad enten der er tale om de *bløde* sociale kompetencer eller de hårdere *operative standardkompetencer*.

Læring er et nøgleord ved kompetenceudvikling. Læring kan ske formelt, såvel som uformelt. Den formelle læring omfatter eksempelvis formelle uddannelser, åbne eller interne kurser, selvstudier. Den uformelle læring består i sidemandsoplæring, mentorordninger, læring gennem jobbet og lignende. For at der kan ske læring i en virksomhed, er det vigtigt, at der er et ordentligt læringsmiljø. Læringsmiljøet omfatter de traditioner og den kultur, der er i virksomheden i forhold til læring, samt af motivationen og muligheden for at udvikle sig. I Spar Nord foregår læringen både formelt og uformelt. Den største læring foregår gennem learning by doing (Christensen 2010).

En af de store udfordringer ved kompetenceudvikling og læring er læringsbarrierer. Der kan findes læringsbarrierer på 3 niveauer: de individuelle, læringsbarrierer relateret til grupper og teams, samt de organisatoriske læringsbarrierer.

På det individuelle niveau kan der være tale om utilstrækkelig læringsmotivation. Dette kan bunde i dårlig selvtillid fra den ansattes side, eller det kan bunde i manglende opfordring til læring fra ledelsen. Denne barriere modvirkes ved at ledelsen tilskynder til og opmuntrer til læring. Det er desuden vigtigt, at ledelsen konstant re-motiverer de ansatte, så de ikke udvikler sig lidt for derefter at gå i stå.

En anden individuel læringsbarriere er utilstrækkelig mulighed for at bruge de kompetencer, man tillærer sig. Dette modvirkes ved åben kommunikation og dialog og ved at udfordre de praksisteorier, der eventuelt står i vejen for udviklingen af nye.

Manglende tilbagemelding kan også være med til at hæmme læring og innovation i virksomheden. Hvis medarbejderen prøver at tænke nyt og udvikle sig, men ikke modtager nogen feedback på de tiltag han foreslår, mister medarbejderen lysten til at gøre en indsats. Dette kan modvirkes ved at anerkende og værdsætte den indsats medarbejderen har gjort, samt ved at sikre kontinuerlig feedback i forhold til mål, forventninger og lignende.

En af de største læringsbarrierer på individuelt niveau er modstand mod forandring. Dette rammer nok især medarbejdere, der har bestridt den samme stilling i lang tid og har nogle faste rutiner for denne. Det kan virke skræmmende at lave om på dette, for hvad nu hvis man ikke længere er god nok til jobbet eller mister den status og magt, man har opnået ved at gøre tingene på én måde. Dette modvirkes ved klarhed omkring den udvikling, der skal til og hvorfor, dialog mellem ledelse og medarbejdere, samt anerkendelse for det arbejde medarbejderen har præsteret hidtil. Det er desuden vigtigt med løbende kommunikation både individuelt med medarbejderen og på organisatorisk plan, så alle ved, hvor udviklingen er på vej hen, og hvad der skal ske fremadrettet.

Læringsbarrierer på gruppe- og teamniveau er for eksempel læringsbarrierer mellem de ansatte, enten på grund af personlige magtforhold, personlig kemi, gruppetænkning eller snæversyn i gruppen. Dette kan skyldes ledelsens kulturelle indlejningsmekanismer, der omfatter hvad der anerkendes, og hvilken adfærd der belønnes og forfremmes. For at åbne op for læringsbarrieren skal ledelsen fremme de laterale organisatoriske kompetencer ved at øge mængden af gruppearbejde og tværgående teams og derved systematisk nedbryde bureaukratiet og de stive grænser, der er opstået.

På det organisatoriske niveau kan læringsbarriererne bestå i snævre stillingsbeskrivelser. Bredere jobudformninger og udvikling af multikompetencer kan være med til at løse op for dette. Det kan også være, at der er meget bureaukrati og formalisering i organisationen, hvor der er en klar definition på, hvad der er den *rigtige* arbejdsgang, frem for at fokusere på den mest effektive forretningsgang. Her er det nødvendigt systematisk at nedbryde og ombryde bureaukratiet og åbne op for nytænkning. En anden organisatorisk læringsbarriere kan være belønningssystemet i organisationen. Hvis der er meget stor intern fokus på præstation og løn, kan dette virke hæmmende for læringen, da ny viden af og til kan tage lidt tid om at bevise sit værd. Dette kan modvirkes ved at gøre lønnen kompetencebaseret, ved at belønne medarbejderne for at udvikle sig og gennem en fastsættelse af de eksisterende kompetencer. Jo flere relevante kompetencer man besidder, jo højere løn. Tidsperspektivet kan også være en organisatorisk læringsbarriere, alt efter om organisationen betragter kompetenceudvikling som en investering eller en omkostning.

Det vigtigste inden for kompetenceudvikling er, at der løbende bliver lavet planer for den udvikling, der er behov for i virksomheden, og at disse planer bliver lavet i samråd med medarbejderne, så de bliver involveret i processen frem for at få pålagt en uddannelsesplan. Denne plan kan med fordel udarbejdes ved de årlige MUS-samtaler. Disse samtaler bliver ofte afholdt mellem medarbejderen og mellemlederen, men med rådgivning fra HR-afdelingen og ofte med skemaer, der er udformet af HR-afdelingen. Ved udarbejdelsen af disse skemaer skal der igen tages hensyn til, hvad lederen må og ikke må spørge medarbejderen om.

7. Motivation og belønningssystemer

De fleste mennesker har formodentlig oplevet, at der er et stykke arbejde i hjemmet, på jobbet, i haven, som *skal* laves, men hvor lysten bare ikke er til stede. Hvis der til gengæld opstår en klar grund til at gøre arbejdet, bliver det ofte nemmere gennemført. For eksempel hvis svigerforældrene kommer til kaffe om 2 timer, og stuen ligner noget, der er løgn. *Det* er motivation.

Grundlæggende er der tre parametre, der styrer arbejdspræstationen: *Evnen* til at udføre jobbet, i form af kvalifikationer, kompetencer og færdigheder, *lysten* til at gøre arbejdet ordentligt, altså motivationen, samt muligheden for at gennemføre jobbet forstået på den måde, at omgivelsesbetingelserne skal være opfyldt. I forbindelse med motivation er det dog relevant, at medarbejderen samtidig har energien til at gennemføre jobbet. Hvis medarbejderen udelukkende har arbejdsopgaver, som han har stor fornøjelse i at gennemføre, men han samtidig har svært ved at få økonomien til at hænge sammen

derhjemme, kan dette fylde så meget i hovedet på medarbejderen, at jobbet ikke bliver gennemført så hurtigt, som det kunne. Det er derfor vigtigt, at lederen er empatisk og kan sætte sig ind i medarbejderens følelser. Da HR-afdelingen ofte vil fungere som en slags spindoktor for ledelsen, er det derfor relevant, at også HR-medarbejderen er empatisk. Inden for motivation findes der to teoriretninger, der skal hjælpe HR-afdelingen og ledelsen til at motivere medarbejderne. Indholdsteoriene, der fokuserer på, hvad mennesker ønsker sig, altså hvilke behov medarbejderen har, der skal opfyldes, for at han kan præstere sit bedste, og procesteoriene, der koncentrerer sig om, hvordan mennesker motiveres, nærmere bestemt hvordan der opstår overensstemmelse mellem medarbejderens ønsker og organisationens. I et videnssamfund som Danmark er det især vigtigt at fastholde de medarbejdere, der er i virksomheden og deres kompetencer, for derved at opretholde den konkurrencekraft virksomheden har. I den krise, der er i Danmark lige nu, kan en ekstra udfordring for lederen, der skal motivere sine ansatte være at holde gejsten oppe i virksomheden efter nedskæringsrunder og lignende. Én måde at gøre dette på er at tale åbent og ærligt om situationen i virksomheden, så medarbejderne hele tiden ved, hvor de står, og hvorfor ledelsen handler, som den gør.

Én måde at motivere medarbejdere på er gennem belønning. Belønning giver for de fleste associationer til løn og bonusordninger, og selvom dette selvfølgelig også er belønning, er det ikke længere den primære måde at belønne medarbejdere på i et samfund, hvor der er kommet større fokus på Work Life balance, og hvor mænd og kvinder i høj grad er ligestillet. En anden måde at belønne medarbejderne er ved at give medarbejderen større magt, enten i den eksisterende stilling eller i form af forfremmelse. I nogle situationer kan alene udsigten til en forfremmelse være nok til at øge effektiviteten, når blot denne udsigt også bliver opfyldt. En anden belønningsform er uddannelse, hvorved medarbejderen vedligeholder eller øger sin personlige markedsværdi. Dette gør medarbejderen mere attraktiv på det åbne arbejdsmarked, men samtidig kan det være med til at fastholde medarbejderen i den eksisterende stilling, hvis blot denne opfylder hans behov for selvrealisering og udvikling.

Dette nye mønster, hvor den finansielle belønning ikke længere er altoverskyggende, stiller der store krav til udarbejdelsen af ansættelseskontrakterne, både ved selve ansættelsen, men i høj grad også ved genforhandlinger af denne, efterhånden som medarbejderen får nye ansvarsområder og større kompetencer inden for sit arbejdsområde. Her kan det være relevant, hvis HR-afdelingen har den nødvendige viden indenfor aftaleret og arbejdsret, så de

kan rådgive både ledelsen og medarbejderen om, hvad de kan og ikke kan aftale, samt eventuelt sidde med ved forhandlingerne.

8. Tendenser og udvikling inden for HR

HR er ligesom samfundet generelt ikke et stillestående arbejdsområde. Også her sker der stor udvikling, efterhånden som samfundet ændrer sig. Eksempelvis har Danmark udviklet sig fra et industrisamfund til et videnssamfund, hvilket stiller store krav til virksomhederne og HR-afdelingen om at kunne håndtere vidensarbejdere frem for industriarbejdere. Netop fordi vidensarbejdere skal leve af deres viden, vil de stille større krav til, at denne hele tiden holdes ved lige og opdateres, efterhånden som der sker nye tiltag inden for deres arbejdsområder eller andre, som medarbejderen interesserer sig for, professionelt. Dette stiller større krav til virksomhedernes uddannelsespolitikker og udviklingsprogrammer. Det stiller også krav om en mere indgående forståelse af Funktionærloven, som vil gælde for de fleste vidensarbejdere.

Tendensen i verden går i retningen af en globalisering, hvor hele verdenen bliver ét stort marked, hvor alle er i konkurrence med alle, uanset hvor i verden deres virksomhed er opstået. Dette stiller ikke alene krav om, at HR-afdelingen forstår sig på international HR, hvor især udstationeringer stiller store krav til både virksomheden, men i høj grad også til de medarbejdere, der rekrutteres til stillingen. I denne forbindelse er det en god ide at få udarbejdet en kontrakt mellem virksomheden og medarbejderen, der ikke alene foreskriver forholdene, mens udstationeringen er aktuel, men som også tager stilling til medarbejderens placering i virksomheden, når udstationeringen er ovre.

Derudover er det yderst relevant, at HR-afdelingen danner sig overblik over personalejuraen i de lande, virksomheden har filialer i, da disse vil have stor relevans, hvis virksomheden hyrer lokal arbejdskraft i værtslandet. Samtidig skal det besluttes, hvilket værneting der skal gælde for udstationeringer og ved samarbejder på tværs af landegrænser.

En anden stor konsekvens af globaliseringen, set med HR-øjne, er at tilpasse virksomhedens etik og moral til værtslandet. Hvor det i Danmark er ulovligt at diskriminere imod kvinder ved besættelse af lederstillinger, vil virksomheden ikke kunne udsende en kvindelig leder til mange arabiske lande, da mange arabiske lande ikke anerkender kvinder som forretningskyndige. I nogle lande vil udsendte kvinder heller ikke selv kunne købe flybilletter, hvorfor dette skal være i orden allerede ved udsendelsen, eller der skal arrangeres en mandlig kontaktperson, der tager sig af denne slags for den udsendte. Samtidig skal virksomheden ved for eksempel outsourcing være meget opmærksom på, hvorvidt arbejdskraften i udlandet kommer fra

moralsk forsvarlige kilder, altså fra voksne mennesker, der selv har valgt at arbejde på fabrikken, og som også selv får udbetalt den løn, de tjener gennem arbejdet. Ellers risikerer virksomheden, at selvom deres produktion formodentlig vil være noget billigere i udlandet, så vil deres kundebase også blive indskrænket væsentligt, hvis det kommer frem, at de har benyttet sig af børnearbejde, eller at arbejderne reelt er slaver på fabrikken. Der er i de senere år opstået et helt forsknings- og uddannelsesområde, der koncentrerer sig om netop de etiske og moralske dilemmaer for internationale virksomheder, kaldet CSR (Corporate Social Responsibility).

Denne tendens til globalisering stiller store krav til udarbejdelsen af firmapolitikken og personalepolitikken, og der skal tages stilling til disse problemområder, som heldigvis er meget fremmede for danske virksomheder. Samtidig stilles der store krav til den juridiske viden i virksomheden, både i forhold til virksomhedens forhold generelt, men også i særlig grad til HR-afdelingens viden om personalejuraen nationalt og internationalt.

Afvikling

Afvikling er mange ting, for eksempel naturlig afgang og medarbejderens opsigelse, men i dette projekt har vi valgt primært at fokusere på afskedigelser. I det følgende vil vi gennemgå de forhold, der kan være til stede ved ansættelsesforholdets ophør. Denne gennemgang vil være meget præget af juridisk teori, da vi mener, at vi har brug for at opnå større viden inden for dette felt. Vi vil løbende sammenholde den juridiske teori med de arbejdsområder, disse pådrager den HR-juridiske medarbejder.

Det kan være svært for en virksomhed at få ansat de rigtige medarbejdere, men det er ofte endnu sværere at afskedige medarbejdere.

At afskedige en eller flere medarbejdere vil ofte være en følsom proces, og afskedigelsen kan tage mange forskellige former. Afskedigelsen kan være individuel eller kollektiv, og om dens årsager er relateret til medarbejderen selv eller forhold internt i virksomheden, er med til at bestemme, hvordan den enkelte afskedigungssituation forløber.

Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan man gennemfører afskedigelsen. Sker det på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere videre med sit liv. Udfordringen er at bevare troværdigheden, når kriterierne for, hvem der skal afskediges, fastlægges. Det er desuden vigtigt at skabe og fastholde en accept i virksomheden af, at afskedigelser er nødvendige. Kan virksomheden finde en balance mellem at yde medarbejderne en økonomisk compensation uden at gøre det for tiltrækkende at forlade virksomheden? Er det muligt at tage hånd om dem, der skal afskediges, men samtidig yde støtte og opbakning til dem, der er tilbage?

Uanset hvilken årsag, der nødvendiggør afskedigelser i større eller mindre grad, er det vigtigt, at man i virksomheden iagttager de regler, der gælder på arbejdsmarkedet. Det er blandt andet her en HR-juridisk medarbejder vil kunne bistå ledere og sikre, at lederne kender til de mulige sanktionsmuligheder, de har i de forskellige tilfælde, samt sikre at lederen handler korrekt i den enkelte situation og herved undgår unødige konflikter, der kan skade virksomheden yderligere.

Nedenfor er der en gennemgang af de centrale juridiske problemstillinger, der kan opstå i forbindelse med et ansættelsesforhold, og hvor det er særligt vigtigt, at både lederen så vel som medarbejderen kender sine forpligtelser og beføjelser.

1. Bortvisning og væsentlig misligholdelse

I dette afsnit beskrives reglerne om lederens muligheder for at bortvise en medarbejder på grund af, at medarbejderen væsentligt har misligholdt ansættelsesforholdet. Derudover indeholder afsnittet en beskrivelse af lederens væsentlige misligholdelse af ansættelsesforholdet.

1.1. Bortvisning

En bortvisning er en øjeblikkelig ophævelse af ansættelsesforholdet fra lederens side uden forudgående varsel. En bortvisning vil ofte være særdeles indgribende, da handlingen er definitiv. Derfor stilles der krav om, at medarbejderens misligholdelse af ansættelsesforholdet skal være væsentlig, før lederen har beføjelser til at bortvise en medarbejder. Bedømmelsen af, hvornår der foreligger væsentlig misligholdelse, som kan begrunde bortvisning, er som følge heraf meget restriktive.

I en bortvisningssituation vil den HR-juridiske medarbejder i vid udstrækning kunne vejlede den enkelte leder om, hvorledes praksis er på området omkring bortvisning. Lederen vil således få en klar fornemmelse af, hvilke forhold der kan berettige en bortvisning, hvorved virksomheden skånes for unødige konflikter og i yderste konsekvens sagsanlæg.

Forhold, der kan medføre bortvisning, bør være en integreret del af den enkelte virksomheds personalepolitik. Ved at synliggøre bortvisningsgrunde i personalepolitikken undgår man misforståelser, der opstår, fordi de ansatte ikke er gjort bekendt med de forhold, som medfører bortvisning. Også her vil den HR-juridiske medarbejder være i besiddelse af de kvalifikationer, der er nødvendige for at kombinere arbejdsmarkedets regler og de interne regler på arbejdspladsen og udforme disse til en gennemarbejdet personalepolitik. En velformuleret og veludviklet personalepolitik vil i stor udstrækning skåne alle parter for unødige og ubehagelige konflikter.

1.2. Medarbejderens væsentlige misligholdelse

Som nævnt ovenfor er bedømmelsen af, hvornår der foreligger væsentlig misligholdelse, som kan begrunde bortvisning, meget restriktiv. Vurderingen af misligholdelsens karakter er derudover meget konkret. Ved den konkrete vurdering bliver der lagt vægt på følgende forhold:

- Forholdets grovhed. Kan medarbejderen bebrejdes.
- Graden af erkendelse eller medarbejderens vilje til at forklare sig.
- Har lederen et internt regelsæt på området, eller foreligger der praksis på området.

- Lederens tidligere accept af samme eller tilsvarende forhold.
- Har arbejdstageren tidligere modtaget advarsler for samme forhold.
- Medarbejderens stilling/stillingsniveau (kompetencer, ansvar, betroethed, mv.).
- Medarbejderens anciennitet, hidtidige opgaver og virke.
- Har lederen udvist passivitet.

Af de forhold, som er oplistet ovenfor, har forudgående advarsler og lederens passivitet størst betydning. Med mindre der er tale om en enkeltstående grov misligholdelse, er det en betingelse for bortvisning, at medarbejderen forudgående er blevet advaret om, at gentagelsestilfælde vil medføre bortvisning. Det er en betingelse, at lederen reagerer meget hurtigt, hvis han ønsker at bortvise en medarbejder. Adgangen til at bortvise fortabes, hvis lederen udviser selv ganske kort passivitet.

De øvrige oplistede forhold viser den meget konkrete vurdering, der skal foretages. Det er ikke kun medarbejderens egne forhold, men også virksomhedens forhold og den hidtidige praksis, der skal tages i betragtning ved vurderingen af, om medarbejderens misligholdelse er væsentlig. Det vil derfor have betydning, hvis medarbejderen har været lang tid i virksomheden, og hvis virksomheden tidligere har forholdt sig passiv ved lignende. I sådanne tilfælde må der stilles større krav til forholdets grovhed.

Som det tydeligt fremgår, står det sjældent klart, hvilke beføjelser en leder har, når en medarbejder misligholder ansættelsesforholdet. Det vil som tidligere nævnt derfor være en opgave for den HR-juridiske medarbejder at belyse området vedrørende bortvisning for lederen, samt væsentlighedsbegrebet i forbindelse med misligholdelse. Desuden vil det udgøre en stor opgave for den HR-juridiske medarbejder at ruste den enkelte leder til at foretage de rigtige handlinger, således at lederens beføjelser ikke fortabes. I denne forbindelse er det særdeles vigtigt, at lederen er i stand til at håndtere situationen korrekt. Lederen bør alene gøre medarbejderen opmærksom på de mulige sanktioner, lederen råder over i tilfælde af, at medarbejderen gentager den pågældende handlemåde og herved advare ham mod at gøre det igen. Såfremt lederen ikke er forberedt på at håndtere en sådan situation og ikke kender sine muligheder, kan det i visse tilfælde ende med en diskussion mellem medarbejderen og lederen, der ofte kun vil forværre situationen. Som det også er fremstillet ovenfor, er det en svær balancegang lederen skal præstere for ikke at fortabe sin ret til at bortvise en medarbejder, og lederen vil derfor særligt i en misligholdelsessituation have gavn af en HR-juridisk medarbejder, der kan undervise og vejlede lederen i at kunne håndtere sådanne besværlige situationer.

1.3. Hvad er en advarsel

Inden for ansættelsesretten defineres en advarsel som en påtale, som lederen meddeler medarbejderen i anledning af medarbejderens misligholdelse af ansættelsesforholdet. Advarslen vil ofte betyde, at gentagelse heraf vil medføre konsekvenser for ansættelsesforholdet, enten i form af opsigelse eller bortvisning.

Af bevismæssige grunde stilles der normalt krav om, at advarslen er skriftlig. I modsat fald vil lederen have svært ved at bevise, at medarbejderen rent faktisk har modtaget en advarsel. Har lederen kun givet medarbejderen en eller flere mundtlige advarsler, vil dette forhold ofte kun kunne sidestilles med en påtale eller tilrettevisning. Lederen mangler altså det fornødne bevis for, at medarbejderen er blevet informeret om og er blevet indskærpet konsekvenserne ved fortsat misligholdelse.

En advarsel gives som oftest som reaktion over for forhold, der ikke i sig selv kan betragtes som væsentlig misligholdelse. Advarslen er derfor et godt instrument til at samle op på de mindre forsømmelser. Det er en betingelse for en saglig opsigelse eller en berettiget bortvisning, at det på forhånd er blevet gjort klart for medarbejderen, at gentagelse af forholdet vil medføre konsekvenser for ansættelsesforholdet.

Det er naturligvis en betingelse, at medarbejderen rent faktisk igen har udvist den adfærd, som advarslen skitserer. En advarsel om ét forhold kan ikke anvendes af lederen ved en bortvisning, som er begrundet i et andet forhold. Advarslen har derfor alene betydning i relation til de forhold, som er skitseret i advarslen, hverken mere eller mindre.

Endelig er det vigtigt at være opmærksom på, at en advarsel har en begrænset gyldighedsperiode. Denne gyldighedsperiode vil afhænge af karakteren af medarbejderens forseelse, samt af medarbejderens adfærd i den mellemliggende periode. Jo mere alvorlig forseelsen er, desto længere tid vil advarslen normalt kunne påberåbes af lederen i tilfælde af gentagelse.

Hvis der derimod er tale om, at medarbejderen har tilsidesat forpligtelser af mere dagligdags karakter, eksempelvis overholdelse af mødetiden, og har medarbejderen for længst rettet op på dette, forældes advarslen relativt hurtigt. Lederen skal endelig være opmærksom på, at en advarsel betragtes som forfaldet, hvis lederen ikke reagerer over for medarbejderen ved eventuelle gentagelsestilfælde i den mellemliggende periode.

Også vedrørende udstedelse af en advarsel er der flere juridiske forhold lederen skal være opmærksom på. Den HR-juridiske medarbejder vil her kunne dirigere lederen igennem de

gældende regler og vejlede om forældelse af udstedte advarsler. Herved opnår lederen en større sikkerhed for, at han handler juridisk korrekt i de situationer, hvor udstedelse af advarsler er nødvendige.

1.4. Forskellige former for medarbejdermisligholdelse

I det følgende afsnit beskrives de misligholdelsestilfælde, som forekommer hyppigst. Gennemgangen er ikke udtømmende. Endvidere beskrives nogle af de forhold, som indgår i væsentlighedsvurderingen.

1.4.1. Medarbejderen møder for sent/forlader arbejdspladsen i utide

Hvis en medarbejder møder for sent på arbejde, vil dette som hovedregel ikke være en væsentlig misligholdelse. Heller ikke, hvis medarbejderen har fået defineret og eventuelt indskærpet en fast daglig arbejdstid. Denne forseelse skal derfor rubriceres som en dagligdagsforsømmelse, der kun ved gentagne forsinkelser og forudgående klar skriftlig advarsel vil kunne begrunde en bortvisning.

Lederen har en vis forpligtelse til at lytte til medarbejderens undskyldning eller forklaring. Sådanne undskyldninger og forklaringer kan derfor, efter omstændighederne betyde, at misligholdelsen ikke, end ikke ved gentagelsestilfælde betragtes som væsentlig. Domstolene er dog tilbøjelige til at lægge vægt på, om lederen har en særlig beskyttelsesværdig interesse i en streng håndhævelse af mødepligten. Dette kan eksempelvis være begrundet i, at medarbejderens præcise fremmøde har væsentlig betydning for virksomhedens sikkerhed og drift.

Medarbejderen vil også misligholde sin mødepligt, hvis medarbejderen forlader arbejdspladsen før arbejdstids ophør. Dette gælder både, hvis medarbejderen bliver væk resten af dagen, og hvis medarbejderen vender tilbage efter at have ordnet et for lederen uvedkommende ærinde.

Igen vil et enkeltstående tilfælde af ulovlig forsvinden i arbejdstiden normalt ikke være tilstrækkeligt til at begrunde bortvisning. Der er dog enkelte undtagelser. Hvis medarbejderen ikke overbevisende kan forklare sit pludselige fravær, kan et enkeltstående tilfælde være tilstrækkeligt. Et enkeltstående tilfælde kan også være tilstrækkeligt, hvis arbejderens forsvinden har haft alvorlige konsekvenser for lederen, og medarbejderen ved sin forsvinden måtte indse dette.

Hvis lederen ved sine interne retningslinjer, personalepolitikken eller i ansættelseskontrakten klart og tydeligt har indskærpet, at der består et egentligt forbud mod at forlade

arbejdspladsen i utide, og at overtrædelse heraf kan medføre bortvisning, vil et sådant forbud efter omstændighederne kunne betyde, at lederen ikke først behøver at give en advarsel. Dette gælder særligt i de tilfælde, hvor lederen har en saglig og væsentlig interesse i, at forbuddet overholdes.

Ellers er den absolutte hovedregel, at en mindre væsentlig enkeltstående forsvinden sanktioneres med en advarsel, og der kun i gentagelsestilfælde vil være grundlag for bortvisning.

Den HR-juridiske medarbejder vil kunne undervise en leder, således at denne er bekendt med sine beføjelser, såfremt en medarbejder ikke overholder sine mødetider. Desuden er det ikke uvæsentligt, at lederen også kender sine forpligtelser. Også her vil den HR-juridiske medarbejder kunne vejlede lederen.

Den HR-juridiske medarbejder vil også kunne vejlede lederen om, at der i personalepolitikken kan indføres et egentligt forbud mod at forlade arbejdspladsen i utide, samt konsekvenserne ved overtrædelse af forbuddet. Den HR-juridiske medarbejder vil udgøre en god sparringspartner, da vedkommende besidder de kvalifikationer, der er nødvendige for at kombinere arbejdsmarkedets regler og de interne regler på arbejdspladsen og udforme disse til en gennemarbejdet personalepolitik.

1.4.2. Ulovlig udeblivelse

Som hovedregel vil det være en væsentlig misligholdelse, hvis en medarbejder udebliver fra arbejdet i en eller flere dage, uden at medarbejderen informerer lederen herom eller på anden måde giver lederen en tilfredsstillende begrundelse for udeblivelsen.

Selv om medarbejderen ikke har nogen skyld i udeblivelsen, har medarbejderen alligevel en klar forpligtelse til hurtigst muligt at informere lederen om årsagen til udeblivelsen. Selv om medarbejderen rent faktisk informerer lederen om årsagen til udeblivelsen, vil der stadig kunne være tale om væsentlig misligholdelse. Det må i det mindste kunne kræves, at medarbejderen ikke har haft skyld i udeblivelsen.

Graden af medarbejderens undskyldelighed spiller således en vigtig rolle i væsentlighedsvurderingen. Der bliver derudover lagt vægt på, om medarbejderens udeblivelse har været til reel gene for virksomheden, og om medarbejderen rent faktisk har været bekendt med disse gener.

Østre Landsret har den 22. januar 2002 afgjort en sag om bortvisning på grund af ulovlig udeblivelse. Sagen handlede blandt andet om en kvindelig medarbejder, som havde sygemeldt sig og samtidig aflyst en allerede planlagt ferieafholdelse. Hun var dog i stand til at tage på en lang rejse til USA, samt søge andet arbejde. Landsretten fastslog, at lederen havde været berettiget til at bortvise hende, idet hun, på trods af lægeerklæringer, ikke havde godtgjort, at hun var ude af stand til at udføre sit arbejde.

I langt de fleste virksomheder berettiger snevejr ikke medarbejderne til at udeblive. Voldsomt snevejr kan imidlertid medføre store vanskeligheder for medarbejderen eller helt forhindre denne i at møde op. Et eksempel herpå er i januar 2010, hvor store mængder sne forhindrede stort set al trafik i 2 dage i Nordjylland. Her var der mange arbejdspladser, der undlod at åbne eller accepterede at køre med væsentlig nedsat bemanning. En HR-juridisk medarbejder kan synliggøre nødvendigheden af i nogle situationer at omgås virksomhedens reglement. Det er naturligt, at i det omfang medarbejderen har mulighed for at trodse vind og vejr og passe sine mødetider, skal vedkommende gøre dette, men det skal være inden for rimelighedens grænser. Den HR-juridiske medarbejder vil således kunne påvirke lederen til at anskue situationen fra en menneskelig synsvinkel frem for blot at kræve, at medarbejdernes mødepligt overholdes. Det havde ikke været nyttigt i januar 2010 for nogen af parterne, at lederne havde gennemtvunget medarbejdernes mødepligt, da det alligevel ikke ville gøre det muligt for medarbejderne at komme frem. Det vil sige, at det i dette tilfælde ofte vil være de bløde sider af HR, der skal tages i brug, når lederen fremstår forstående over for force majeure-lignende forhold og måske endda beroliger de ramte medarbejdere og opfordrer dem til at følge beredskabets anvisninger. Dette styrker samhørighedsforholdet mellem medarbejderen og virksomheden.

1.4.3. Medarbejderens fejl/sløseri

Lederen har en berettiget forventning om, at medarbejderen udviser den fornødne omhu og omhyggelighed i forbindelse med arbejdet. Det vil derfor i almindelighed være misligholdelse, at medarbejderen ved udførelsen af sit arbejde sjusker, forsømmer eller udviser almindelig ligegyldighed.

Det vil dog som udgangspunkt ikke kunne bebrejdes medarbejderen som misligholdelse, hvis lederen ikke har instrueret medarbejderen tilstrækkeligt, og medarbejderen fejler som følge heraf. Det samme er gældende, hvis fejltilfældene er enkeltstående og undskyldelige.

Medarbejderens fejl eller sløseri ved arbejdet vil derfor som hovedregel kun være væsentlig misligholdelse, hvis fejlene eller sløseriet gentager sig, og lederen har givet en advarsel for de tidligere begåede fejl og mangler ved arbejdet.

Det er dog ikke nødvendigt med en forudgående advarsel, hvis medarbejderen har udvist forsættelighed eller meget grov uagtsomhed ved den begåede fejl, og at denne har været egnet til at påføre lederen skade. Dette vil være væsentlig misligholdelse. Ved denne væsentlighedsvurdering vil medarbejderens stillingsniveau, graden af betroethed og tillagte kompetencer og beføjelser have betydelig vægt. Det er derfor en god ide, hvis lederen i form af interne regelsæt, som for eksempel personalepolitikken, eller på anden vis gør medarbejderne bekendt med, at sådanne fejl betragtes som en væsentlig misligholdelse af ansættelsesforholdet.

Selv om medarbejdernes fejl og sløseri volder lederen tab, vil dette normalt ikke i sig selv kunne begrunde en bortvisning. Sådanne forhold vil normalt alene kunne begrunde en advarsel.

Her kan den juridiske HR-medarbejder støtte ledelsen i at opstille oplæringsprogrammer for medarbejderne, både ved nyansættelser og ved nye procedurer for at sikre, at alle er klar over ,hvordan arbejdet skal udføres. HR-juristen kan desuden hjælpe med at indskrive dette, ellers åbenlyse, forhold i personalepolitikken for at sikre, at alle medarbejdere forstår, at de risikerer advarsel og i værste fald afskedigelse, hvis ikke de udfører deres arbejde korrekt og efter de anviste arbejdsgange. Både ledelsen og HR-afdelingen skal dog være opmærksom på, at arbejdsgangene ikke bliver forældede, fordi ingen tør opdatere og udvikle dem af frygt for at lave fejl.

1.4.4. Medarbejderens uegnethed

Ingen er forpligtet ud over sine evner. Denne grundsætning gælder både i det virkelige liv og inden for ansættelsesretten. Derfor vil medarbejderens uegnethed eller utilstrækkelige kvalifikationer ikke kunne rubriceres som misligholdelse af ansættelsesforholdet.

Hvis situationen imidlertid er den, at medarbejderen svigagtigt har afgivet urigtige oplysninger om sin erhvervs- og uddannelsesmæssige baggrund, vil lederen efter omstændighederne kunne opsiges eller bortvise medarbejderen, dog kun hvis den påståede erfaring eller uddannelse har reel betydning for medarbejderens arbejde. Derfor vil lederen få vanskeligere ved at påberåbe sig medarbejderens uegnethed eller manglende kvalifikationer, jo længere tid medarbejderen har været ansat. Dette gælder dog kun, hvis lederen ikke har påtalt eller

udtrykt sin utilfredshed med medarbejderens arbejdsindsats, før lederen blev bekendt med de fejlagtige oplysninger.

Hvis medarbejderen derimod har afgivet urigtige oplysninger om formelle, nødvendige kvalifikationer, autorisationer eller lignende, vil dette dog være væsentlig misligholdelse.

Det er for en leder særdeles væsentligt at kende sine beføjelser og vide, hvordan man kan og skal agere i forbindelse med en medarbejders uegnethed for ikke at fortabe disse. Den HR-juridiske medarbejder vil i en sådan situation kunne rådgive lederen om de beføjelser, der følger af arbejdsmarkedets regler, samt vejlede lederen i, hvilke krav reglerne stiller til lederens adfærd. Det kan blive afgørende for lederen, at vedkommende er bekendt med de krav, der stilles til lederens forudgående adfærd, da de mulige beføjelser kan fortabes.

Kommer en leder i en situation, hvor denne føler sig nødsaget til at påtale eller udtrykke sin utilfredshed med en medarbejders arbejdsindsats, kan det være nødvendigt, at den HR-juridiske medarbejder vejleder lederen. Lederen bevæger sig i en sådan situation i en hårfin balance, hvor han skal undgå at krænke den pågældende medarbejder uberettiget, men samtidig skal bevare sine beføjelser, såfremt det viser sig, at medarbejderen er uegnet til arbejdet, og lederen ønsker at håndhæve sine misligholdelsesbeføjelser. Den HR-juridiske medarbejder kan give lederen nogle værktøjer til, hvorledes denne kan udtrykke sin utilfredshed uden at skade ansættelsesforholdet unødigt. Dette kan eksempelvis ske i forbindelse med den årlige MUS-samtale, hvor HR-afdelingen kan hjælpe lederen med at formulere kritikken på en klar og professionel måde.

1.4.5. Alkohol og beruselse

Det er en vanskelig opgave at vurdere, om medarbejderens indtagelse af alkohol eller andre former for rusmidler i arbejdstiden er misligholdelse af ansættelsesforholdet. Dette gælder særligt, hvis lederen ikke har fastsat særlige retningslinjer herom.

Det er som udgangspunkt lederen uvedkommende, om medarbejderen indtager alkohol uden for arbejdstiden, medmindre medarbejderen møder på arbejde i beruset tilstand, og medarbejderen ikke er i stand til at varetage sit arbejde på forsvarlig vis.

Der knytter sig derimod en mere nuanceret vurdering til spørgsmålet om indtagelse af alkohol i arbejdstiden. Hvis der i virksomheden er et totalt forbud mod indtagelse af alkohol som følge af en egentlig alkoholpolitik, vil det være misligholdelse af ansættelsesforholdet, hvis en medarbejder overtræder disse retningslinjer. Det kræves dog, at retningslinjerne er klart og tydeligt udformet, så medarbejderne ikke kan være i tvivl om, at overtrædelse af forbuddet

medfører ophævelse af ansættelsesforholdet. Dette kan sikres ved at alkoholpolitikken, samt de sanktioner lederen kan og vil håndhæve, hvis de opskrevne regler bliver overtrådt, skrives ind i personalepolitikken. Her kan HR-juristen, med sine juridiske sprogkundskaber formulere politikken, så den kan danne grundlag for bortvisning, allerede første gang en medarbejder møder op eller bliver alkoholpåvirket på arbejdspladsen.

Om tilsidesættelse af det eksplicitte alkoholforbud også er en væsentlig misligholdelse, skal afgøres i det konkrete tilfælde. I denne vurdering indgår blandt andet forhold vedrørende medarbejderens anciennitet, medarbejderens stillingsniveau, omfanget af og omstændighederne omkring alkoholindtagelsen og virksomhedens hidtidige praksis på området.

Har medarbejderen indtaget en enkelt genstand og dermed overtrådt alkoholforbuddet, vil det for at statuere en væsentlig misligholdelse normalt kræve en forudgående advarsel om, at gentagelsestilfælde vil medføre en bortvisning. Dette gælder dog ikke, hvis eksempelvis sikkerhedsforhold eller lignende gør en ubetinget overholdelse af alkoholforbuddet særligt påtrængende.

Hvis medarbejderen er ude af stand til at varetage sit arbejde som følge af indtagelse af alkohol på arbejdspladsen, vil der være tale om misligholdelse, uanset om der foreligger interne retningslinjer eller ej. Bestrider medarbejderen en ledende stilling eller er pålagt et særligt ansvar, vil dette være en skærpende omstændighed, hvis virksomhedens sikkerhed og omdømme udsættes for risiko på grund af medarbejderens beruselse.

Der vil endelig være særlige typer af jobs, hvor medarbejderens førerret har central betydning for medarbejderens udførsel af sit arbejde. Hører medarbejderen til denne jobkategori og får frakendt førerretten på grund af spirituskørsel, vil denne frakendelse ofte være væsentlig misligholdelse af ansættelsesforholdet. Det er her ligegyldigt, om spirituskørslen er foregået i eller uden for arbejdstiden, idet det ikke er selve spirituskørslen, men derimod konsekvensen heraf, som er afgørende for medarbejderens manglende mulighed for at varetage sit arbejde fremover. Således anerkender Vestre Landsret i en dom af 22. november 2005 en bortvisning af en servicetekniker, der i sin ferie var blevet frakendt førerretten i to år på grund af spirituskørsel. Hvis spirituskørslen tillige er foregået i arbejdstiden, vil dette i sig selv kunne udgøre en væsentlig misligholdelse, også selvom medarbejderen ikke fratages førerretten.

1.4.6. Medarbejderens uretmæssige tilegnelse

Der findes efterhånden en mangfoldighed af sager i retspraksis, som omhandler medarbejderens uretmæssige tilegnelse af penge, varer eller andre værdier, der tilhører lederen.

Hvis lederen utvivlsomt kan bevise, at medarbejderen rent faktisk har stjålet fra lederen, vil dette være væsentlig misligholdelse af ansættelsesforholdet, der berettiger bortvisning. Der er dog eksempler i retspraksis, hvor de stjalne varers beskedne værdi er tillagt betydning ved vurderingen af bortvisningsgrundlaget. Dette kan umiddelbart undre, men det er nok nærmere et udtryk for, at medarbejderen ikke har haft den fornødne tilegnelseshensigt og ikke et udtryk for en fravigelse af det klare udgangspunkt om, at tyveri fra lederen udgør bortvisningsgrund.

Lederen pålægges i praksis en særdeles tung bevisbyrde ved bortvisningssager om tyveri eller anden form for strafbart forhold. Dette er nok også grunden til, at disse forhold sjældent ses anvendt som begrundelse for en bortvisning. Lederen vil således normalt kunne løfte bevisbyrden, hvis medarbejderen enten har erkendt tyveriet eller lederen, i vidners påsyn, har grebet medarbejderen på fersk gerning. Derfor begrunder lederen i stedet bortvisningen i, at medarbejderen har overtrådt virksomhedens interne regler for kassebetjening, personalekøb eller lignende. Begrunder lederen bortvisningen i overtrædelse af virksomhedens interne forskrifter, eksempelvis kasseinstruks, er det et krav, at lederen har håndhævet disse regler konsekvent, samt at medarbejderen på forhånd er gjort bekendt med, at overtrædelse heraf vil medføre bortvisning.

I vores egen erfaring findes der også virksomheder, som anvender bortvisning, der følger af uretmæssig tilegnelse som præventive advarsler for de øvrige medarbejdere. I en større virksomhed med mange filialer verden over, var det for eksempel kutyme at ophænge opslag, når en, dog unavngiven, medarbejder blev bortvist for tyveri, under overskriften *"Iskold bortvisning"* og med en lille efterskrift om, at tyveri og anden svigagtig adfærd ikke blev tolereret i denne virksomhed og altid ville medføre øjeblikkelig bortvisning, foruden politianmeldelse. Disse opslag, der blev hængt til frit skue i frokoststuer og på opslagstavler, så alle medarbejdere kunne se dem, blev udarbejdet af virksomhedens HR-afdeling, efter anvisning fra topledelsen.

Indtager medarbejderen en særligt betroet eller ledende stilling med særlige beføjelser til at disponere over virksomhedens pengeforhold, er kravene til medarbejderens agtpågivenhed

skærpede. Derfor vil selv ganske små økonomiske uregelmæssigheder efter omstændighederne kunne berettige en bortvisning.

Da lederen pålægges en særdeles tung bevisbyrde ved bortvisningssager om tyveri eller anden form for strafbart forhold, medfører det et øget behov for en veludviklet personalepolitik i den enkelte virksomhed. Præciserer en virksomhed de forhold, der kan medføre bortvisning i virksomhedens personalepolitik, kender medarbejderne sanktionerne for overtrædelse af de relevante forhold. Således sikrer lederen sine beføjelser eksempelvis i forbindelse med brud på de interne regler for kassebetjening, personalekøb eller lignende.

Den HR-juridiske medarbejder er i stand til at kombinere arbejdsmarkedets regler og de interne regler på arbejdspladsen og udforme disse til en gennemarbejdet personalepolitik.

1.4.7. Medarbejderens lydighedsnægtelse

Hvis lederen pålægger medarbejderen at udføre en konkret opgave, og medarbejderen nægter at efterkomme dette pålæg, vil dette oftest være et berettiget bortvisningsgrundlag. Det er dog et krav, at pålægget falder inden for medarbejderens arbejdsområde, eller at pålægget i øvrigt er driftmæssigt påkrævet i den givne situation.

Hvis der er tale om en arbejdsopgave, som ikke hører ind under medarbejderens arbejdsområde, er det et krav, at væsentlige interesser og værdier i virksomheden er truet, og at der således foreligger en nødsituation for virksomheden. Lederen bør i denne situation, før bortvisningen gennemføres, meddele medarbejderen på en klar og tydelig måde, at medarbejderen må forvente at blive bortvist, hvis medarbejderen ikke efterkommer pålægget. I en sådan situation er det vigtigt, at lederen sikrer sig dokumentation for medarbejderens vægring. Dette kan eksempelvis gøres ved at tilkalde personer, der kan bevidne lydighedsnægtelsen.

Hvis det pågældende pålæg indebærer ulovlige eller strafbare forhold, eller hvis udførelsen af opgaven vil udsætte medarbejderen for utilbørlig fare eller risiko for liv eller helbred, vil medarbejderen dog berettiget kunne nægte at udføre pålægget. I denne situation kan lederen ikke bortvise medarbejderen, selvom medarbejderen nægter at efterkomme pålægget.

I forbindelse med lydighedsnægtelse er det utrolig vigtigt, at en leder er klar over, at han har en *ledelsesret*. Ledelsesretten er defineret som leders ret til at lede og fordele arbejdet, herunder retten til at ansætte, retten til at afskedige, retten til at give direktiver for arbejdets udførelse, retten til at fastlægge arbejdstider og pauser og retten til at indføre kontrolforanstaltninger, samt retten til at indføre reglementariske bestemmelser.

Er en leder klar over, at han har ret til at lede og fordele arbejdet, kan det alligevel være vigtigt at præcisere, hvad ledelsesretten indebærer. Desuden skal en leder være i stand til at håndtere en medarbejders lydighedsnægtelse på en måde, hvorved konflikter undgås. Den HR-juridiske medarbejder vil i denne forbindelse kunne rådgive lederen om, hvorledes en sådan situation skal håndteres. Lederen skal kunne udtrykke på en klar og præcis måde, at han har ledelsesretten og dermed ret til at lede og fordele arbejdet, hvilket indebærer konsekvenser for den enkelte medarbejder. Formår en leder ikke dette, men indleder derimod en diskussion med medarbejderen, kan dette resultere i uønskede konflikter. Den HR-juridiske medarbejders opgave i denne sammenhæng vil derfor være at præcisere lederens bemyndigelser inden for ledelsesretten og ikke mindst at ruste lederen til at kunne varetage denne opgave på en måde, der udstråler autoritet, men også menneskelig forståelse.

1.4.8. Medarbejderens adfærd

Inden for arbejdsretten eksisterer der en almindelig loyalitetsgrundsætning. Denne grundsætning indebærer blandt andet, at medarbejderen som led i ansættelsesforholdet er forpligtet til at udvise respekt og loyalitet over for lederen. Dette gælder både internt i virksomheden samt i de eksterne relationer i forhold til virksomhedens kunder, leverandører og øvrige forretningsforbindelser. Det betyder, at negative og illoyale udtalelser eller handlinger, der miskrediterer ledelsen eller lederen som sådan, efter omstændighederne vil kunne berettige en bortvisning. Dette gælder naturligvis særligt, hvis medarbejderen aktivt har forsøgt at inddrage andre medarbejdere i de illoyale handlinger. Sådanne forhold vil dog som oftest have karakter af samarbejdsproblemer, der dermed højest kan begrunde en opsigelse af ansættelsesforholdet eller en advarsel, uanset at medarbejderen må siges altovervejende at have skylden.

Denne loyalitetspligt kan med fordel også indføres i personalepolitikken, hvor HR-juristen kan hjælpe med at formulere de sanktioner, som lederen ønsker at opstille for overtrædelse.

1.4.9. Konkurrencehandling

Det er helt basalt, at der i medarbejderens loyalitetsforpligtelse er en forpligtelse til at undlade at udføre konkurrencehandling, der er egnet til at påføre lederens virksomhed øget konkurrence. Der vil være tale om væsentlig misligholdelse, hvis medarbejderen udfører sådanne konkurrencehandling.

Der vil tillige være tale om væsentlig misligholdelse, hvis medarbejderen på anden vis skader lederens virksomhed, herunder eksempelvis ved at afsløre tavshedsbelagte

forretningsmæssige forhold om lederens virksomhed over for tredjemand eller i øvrigt handler i strid med Markedsføringslovens § 10 om beskyttelse af erhvervshemmeligheder.

Også medarbejdere i opsagt stilling, herunder suspenderede og fritstillede medarbejdere, er omfattet af loyalitetspligten. Retspraksis har dog anerkendt, at medarbejderen i en opsigelsesperiode har ret til at forberede stillingskifte eller påbegyndelse af konkurrerende virksomhed, uden at der herved nødvendigvis foreligger hverken misligholdelse eller endog væsentlig misligholdelse. Medarbejderen i opsagt stilling må dog ikke positivt modarbejde lederens interesser, eksempelvis ved målrettede henvendelser til virksomhedens kunder og andre forretningsforbindelser.

Den HR-juridiske medarbejder vil her kunne yde lederen bistand til at tilføje en konkurrenceklausul i ansættelseskontrakten.

1.4.10. Upassende brug af internet og e-mail

En nyere form for misligholdelse af ansættelsesforholdet fra medarbejderens side er upassende brug af internet og e-mail. I 2003 har landsretterne behandlet flere sager om afskedigelse på grund af privat brug af internet og e-mail.

I den ene af disse sager, UfR 2003.1430Ø, fastslog Østre Landsret, at lederen ikke kunne bortvise medarbejderen. Medarbejderen havde ført en omfattende privat e-mail korrespondance med blandt andet sexrelateret indhold. Virksomheden fandt op mod 8.000 private e-mails, hvor hun stod som enten forfatter eller modtager. Derudover havde hun under dæksnavnet *Missy* været logget på en sexchat-linje i arbejdstiden. Virksomheden havde ikke en politik vedrørende de ansattes private brug af virksomhedens internetforbindelse, og virksomheden var indforstået med, at sådan anvendelse fandt sted under ansvar. Landsretten konstaterede, at omfanget af hendes private brug af internet og e-mail i arbejdstiden ikke var større, end at hun kunne passe sit arbejde. Endeligt konstaterede landsretten, at virksomhedens navn ikke fremgik i forbindelse med hendes sexchat. På denne baggrund fastslog landsretten, at lederen ikke havde haft saglig grund til at bortvise hende.

I en anden sag, UfR 2003.1609V, fastslog Vestre Landsret, at lederen kunne bortvise medarbejderen. Medarbejderen havde gemt sit password på sin hustrus computer, og hun havde brugt internetadgangen i privat øjemed. Virksomheden havde udarbejdet retningslinjer for medarbejdernes brug af internettet via virksomhedens netværk, blandt andet af hensyn til virksomhedens datasikkerhed. Det fremgik af disse retningslinjer, at det ikke var tilladt medarbejdere at lade computeren huske deres kodeord, og at internetadgangen ikke måtte

anvendes i privat øjemed. Landsretten konstaterede, at han i kraft af sin stilling havde været bekendt med, at overladelsen af passwordet til hustruen indebar en overtrædelse af virksomhedens forskrifter. På denne baggrund fastslog landsretten, at lederen havde haft saglig grund til at bortvise medarbejderen.

I en tredje sag fra Østre Landsret, afsagt den 24. januar 2003, valgte lederen at opsiges en medarbejder, som havde videresendt en e-mail med diskriminerende indhold. Medarbejderen havde redigeret og videresendt en e-mail, som fremstod som et ansøgningsskema fra Udlændingestyrelsen om opholdstilladelse i Danmark, og som indeholdt en række nedværdigende og indvandrerfjendske holdninger. Virksomheden fremstod som filejer af ansøgningsskemaet. Virksomheden blev efterfølgende kontaktet af flere udenlandske forretningsforbindelser og af Rigspolitiet. Virksomheden havde retningslinjer for brug af internet og e-mail. Det fremgik blandt andet af retningslinjerne, at medarbejderne ikke måtte afsende e-mails af diskriminerende karakter, hverken vedrørende race, køn, etnisk eller social oprindelse eller religion. Det fremgik også af retningslinjerne, at overtrædelse kunne medføre advarsel, afskedigelse med videre. Landsretten fandt også her, at opsigelsen var rimelig.

Sagerne viser, at det er vanskeligt at vurdere, om der i den konkrete sag foreligger misligholdelse af ansættelsesforholdet. Dommene viser dog også, at det har væsentlig betydning, om virksomheden har en klart formuleret it-politik, der fastsætter retningslinjerne for medarbejdernes brug af internet og e-mails og de mulige konsekvenser af overtrædelse.

Eftersom store dele af arbejdets udførelse kræver internetadgang, stiger behovet for en veludviklet it-politik, som medarbejderne udtrykkeligt er gjort bekendt med. Den HR-juridiske medarbejder kan i forbindelse hermed ikke alene bidrage til udarbejdelsen af en it-politik, men også med at rådgive og vejlede den enkelte leder i, hvorledes vedkommende bør præcisere indholdet af it-politikken over for medarbejderne. Ved at lederen foretager visse foranstaltninger og underretter medarbejderne om forholdene, er han bedst muligt stillet i en situation, hvor en medarbejder misligholder ansættelsesforholdet ved overtrædelse af de opstillede retningslinjer på området.

I marts 2010 skabte det voldsom debat, da Venstres kommunikationskonsulent anvendte sin Facebook-side til at *svine* en række personer til. Dette medførte, at Venstres kommunikationschef blev opsagt. Spørgsmålet, der naturligt rejses efter denne sag, er, om Facebook er vores private sag, eller skal ledere have lov til at afskedige medarbejdere som følge af medarbejdernes opførsel på internettet?

Der har været flere sager, hvor folk er blevet afskediget på baggrund af ytringer på Facebook. I 2006 kostede det eksempelvis senator Bill Frist sin politiske karriere i USA, da hans søn var lidt for hård ved jøderne på sin profil. Og i 2008 gik det galt for en gruppe ansatte ved både Virgin Atlantic og British Airways i Storbritannien. Efter kommentarer om *”ildelugtende passagerer”* og *”kakerlakker på flyene”*, blev et ukendt antal medarbejdere afskediget.

Noget kunne altså tyde på, at ledere fremover ikke alene skal opstille regler for brugen af internettet, men det bør måske overvejes, om medarbejderens adfærd på internettet samt brugen af sociale medier også skal kunne sanktioneres, såfremt disse er uønskede og kan påføre virksomhedens omdømme skade. Er dette ønskeligt, vil det formentlig ud fra dansk retspraksis kræve, at dette er udtrykkeligt fastlagt i den enkelte virksomheds personalepolitik. Man vil således igen kunne pålægge den HR-juridiske medarbejder at udarbejde personalepolitikken, således at lederen er sikret sanktionsmuligheder ved uhensigtsmæssig opførsel på internettet, der vil kunne påføre virksomhedens omdømme skade ved brug af internet både i og uden for arbejdstiden. Desuden er sådanne retningslinjer særdeles vigtige for at sikre, at der ikke opstår usikkerhed vedrørende brugen af internettet i den enkelte virksomhed.

1.5. Lederens erstatningskrav over for medarbejderen

Hvis lederen bortviser medarbejderen på berettiget grundlag, kan lederen rejse et erstatningskrav over for medarbejderen som følge af det tab, som lederen lider på grund af medarbejderens adfærd. Det er dog særdeles vanskeligt for lederen at bevise et sådant tab. Lederen forfølger derfor sjældent et krav om erstatning.

Der er dog en væsentlig undtagelse hertil i Funktionærlovens § 4. Det følger heraf, at lederen har krav på erstatning svarende til en halv månedsløn, hvis funktionæren udebliver på grund af ulovligt grundlag eller forlader tjenesten.

Igen vil den HR-juridiske medarbejder være af stor betydning for en leder, idet vedkommende kan hjælpe til at anskueliggøre de muligheder, lederen har for at rejse erstatningskrav over for medarbejderen, såfremt medarbejderens adfærd har påført lederen et tab. Vedrørende erstatningskrav mod en medarbejder er der flere aspekter, der skal vurderes, og den HR-juridiske medarbejder kan bidrage ved at redegøre for den hidtidige praksis på området, hvorefter lederen og den HR-juridiske medarbejder i fællesskab kan vurdere, om der er grundlag for at rejse et erstatningskrav over for en medarbejder.

1.6. Lederens misligholdelse

Foruden den almindelige opsigelse med almindeligt varsel, kan en medarbejder ophæve ansættelsesforholdet, hvis lederen væsentligt misligholder ansættelsesforholdet. Det kræver dog, at medarbejderen øjeblikkeligt påberåber sig den væsentlige misligholdelse. Ellers risikerer medarbejderen at fortabe sine rettigheder som følge af passivitet. Medarbejderen har dog næppe helt den samme strenge reklamationspligt som lederen.

Vedrørende lederens misligholdelse vil en HR-juridisk medarbejder have et dobbelt ansvar. Dels vil den HR-juridiske medarbejder skulle bistå en medarbejder i det tilfælde, hvor en leder misligholder et ansættelsesforhold og kunne varetage medarbejderens interesser. Derudover skal den HR-juridiske medarbejder vejlede lederen i, at lige såvel som medarbejdere kan misligholde deres ansættelsesforhold, så kan en leder også træde ved siden af, hvilket kan sanktioneres af den krænkede medarbejder.

1.6.1. Lønnen udebliver eller udbetales med forsinkelse

Det ligger fast, at lederens manglende eller forsinkede lønudbetaling er misligholdelse af ansættelsesforholdet. Udebliver lønnen helt, kan medarbejderen hæve ansættelsesforholdet, idet lederen herved tilsidesætter den mest fundamentale forpligtelse for leder i ansættelsesforholdet.

Der vil dog ikke altid være tale om en væsentlig misligholdelse, hvis lønnen bliver udbetalt for sent. Ved manglende lønudbetaling må medarbejderen reklamere over for lederen, så lederen får mulighed for at bringe forholdet i orden. Der kan jo være tale om en undskyldelig fejl i virksomhedens lønadministration. Hvis den manglende lønudbetaling derimod er begrundet i virksomhedens betalingsvanskeligheder, og hvis virksomheden tilmed har standset sine betalinger, kan medarbejderen ophæve ansættelsesforholdet med det samme. Konkurslovens kapitel 2, §§ 10-16e, indeholder i øvrigt særlige regler om medarbejdernes rettigheder i forbindelse med en betalingsstandsning.

1.6.2. Lederens adfærd

Medarbejderen skal ikke tåle enhver adfærd fra lederen. Medarbejderen skal eksempelvis ikke tåle psykisk eller seksuel chikane fra lederen. Det er i praksis vanskeligt præcist at fastlægge, hvornår en adfærd er så krænkende, at medarbejderen kan ophæve ansættelsesforholdet. Disse sager vil desuden ofte indeholde betydelige bevismæssige problemer for medarbejderen.

I dommen UfR 1992.18SH fandt Højesteret, at en kvindelig kontorassistent i en fagforening kunne ophæve ansættelsesforholdet. Retten fandt det bevist, at hun havde været udsat for chikane fra en af fagforeningens afdelingsformænd, der til trods for hendes protester herover for var fortsat over en længere periode. Kvinden blev derfor tilkendt erstatning svarende til lønnen i en opsigelsesperiode i henhold til Funktionærlovens § 3 samt en godtgørelse på kr. 100.000 i medfør af Ligebehandlingslovens § 14.

1.6.3. Væsentlige ændringer

Hvis lederen vil gennemføre væsentlige ændringer, kan lederen kun gennemføre disse ændringer ved, at lederen varsler ændringer med det opsigelsesvarsel, som gælder for medarbejderen. Hvis lederen ikke overholder dette varslingskrav, vil medarbejderen efter omstændighederne være berettiget til at ophæve ansættelsesforholdet.

I forhold til lederens misligholdelse, hvad enten det sker ved manglende lønudbetaling, en speciel adfærd eller væsentlige ændringer i ansættelsesforholdet, består den HR-juridiske medarbejders ansvar i at undervise lederen i de forhold, hvorved misligholdelse fra dennes side kan ske. Den HR-juridiske medarbejder vil kunne bidrage med ikke alene den juridiske baggrund på området, samt de sanktioner misligholdelse medfører, men kan også vejlede en leder i, hvordan denne kan undgå at misligholde et ansættelsesforhold. Desuden kan den HR-juridiske medarbejder overføre viden omkring, hvorledes man bør gebærde sig som leder, både over for medarbejdere af samme og modsatte køn. Det er vigtigt ikke at sende forkerte signaler, der kan virke krænkende på andre personer, og netop af denne grund bør man som leder også have en vis indsigt i, hvordan forskellige mennesker kan reagere forskelligt på samme situation.

1.7. Medarbejderens erstatningskrav over for lederen

Hvis en leder bortviser en medarbejder, og hvis bortvisningen ikke er berettiget, har medarbejderen krav på erstatning fra lederen. Erstatningen vil normalt svare til det tab, som medarbejderen lider på grund af, at medarbejderen ikke har fået løn i opsigelsesperioden.

Funktionærloven indeholder en særlig regel om funktionærers erstatning ved uberettiget bortvisning. Det følger af Funktionærlovens § 3, at funktionæren ved uberettiget bortvisning har krav på erstatning fra lederen, svarende til lønnen indtil det tidspunkt, hvor funktionæren lovligt kunne være opsagt. Hvis medarbejderen i forvejen er opsagt, svarer lønnen til lønnen indtil udgangen af restopsigelsesperioden. Retten hertil gælder undtagelsesfrit, hvor funktionærens opsigelsesvarsel er på tre måneder eller derunder.

Har funktionæren krav på mere end tre måneders opsigelsesvarsel, har funktionæren krav på erstatning efter de almindelige erstatningsregler. Dette indebærer, at funktionæren skal begrænse sit tab. Denne tabsbegrænsningspligt betyder, at lederen kan modregne i funktionærens løn, hvis funktionæren har haft andre indtægter i perioden. Hvis medarbejderen i sit nye arbejde modtager en løn, benefits med videre, som er mindre end lønnen, benefits med videre hos den tidligere leder, skal lederen betale differencen til medarbejderen. Hvis medarbejderen derimod modtager en højere løn, benefits med videre end den løn, benefits m.v. som han modtog hos den tidligere leder, har funktionæren ikke krav på løn fra den tidligere leder.

Der er dog en væsentlig undtagelse hertil. Funktionæren har altid krav på en minimalerstatning, svarende til tre måneders løn, jf. Funktionærlovens § 3, stk. 2, uden modregningsadgang for lederen. Medarbejderen har derfor mulighed for dobbelt løn i denne periode, idet lederen kun kan modregne lønnen ud over tre måneder i funktionærens andre indtægter.

Erstatningsreglen om minimalerstatning finder også anvendelse, hvor funktionæren ophæver ansættelsesforholdet på grund af lederens væsentlige misligholdelse.

Det følger af Funktionærlovens § 2a om fratrædelsesgodtgørelse og Funktionærlovens § 2b om godtgørelse for usaglig afskedigelse, at disse regler også gælder, når lederen uberettiget har bortvist en medarbejder. Den omstændighed, at bortvisningen er uberettiget, betyder dog ikke automatisk, at også en opsigelse vil være usaglig. Ved vurderingen af, om funktionæren har ret til en godtgørelse efter Funktionærlovens § 2b, skal det således vurderes, om en opsigelse i den givne situation ville have været berettiget. Der foreligger således i domspraksis adskillige eksempler på, at funktionæren ikke er blevet tilkendt godtgørelse for usaglig afskedigelse, selv om bortvisningen var uberettiget. Bedømmelsen heraf vil på samme måde som ved bortvisningen skulle tage udgangspunkt i forholdene på bortvisningstidspunkt, idet forholdene på opsigelsestidspunktet er afgørende.

Mange overenskomster indeholder tillige regler om godtgørelse for usaglig afskedigelse, som medarbejderen også vil kunne påberåbe sig i tilfælde af uberettiget bortvisning. På tilsvarende vis må det dog normalt kræves, at en opsigelse ikke ville have været berettiget i den givne situation.

Uden for funktionærområdet har medarbejderen krav på erstatning efter de almindelige erstatningsregler. Dette betyder, at medarbejderen har krav på erstatning for løn svarende til

den opsigelsesperiode, som lederen skulle have givet medarbejderen. Hvis medarbejderen har haft indtægter fra et nyt arbejde, kan lederen modregne disse indtægter fuldt ud, med mindre andet er aftalt eller følger af den overenskomst, som gælder for ansættelsesforholdet.

Det gælder for både funktionærer som for andre medarbejdergrupper, at medarbejderen kan dokumentere at have opfyldt sin tabsbegrænsningsforpligtelse ved aktivt at søge andet arbejde. Kan medarbejderen ikke dokumentere dette, risikerer medarbejderen, at erstatningskravet reduceres eller helt bortfalder.

Det er i forbindelse med bortvisning og opsigelser svært at holde styr på de forskellige regler, der findes i arbejdsmarkedets love og de gældende overenskomster. Det vil derfor ofte kræve et indgående kendskab til juraen på området for at sikre sig, at man ved afskedigelser iagttager alle de bestemmelser, der beskytter medarbejderen og derved undgår langvarige og ubehagelige konflikter. Det vil derfor være attraktivt at kunne rådføre sig med en HR-juridisk medarbejder i forbindelse med afskedigelser. Ikke alene kan en HR-juridisk medarbejder redegøre for arbejdsmarkedets regler og overenskomster, men vedkommende kan også være behjælpelig, hvad angår selve behandlingen af en situation, hvor en medarbejder misligholder ansættelsesforholdet. Det er vigtigt at lederen trods alt udviser respekt i sin omgang med den medarbejder, der har misligholdt ansættelsesforholdet og ikke foranlediger yderligere konflikter. Det vil endvidere både være i lederens og hele virksomhedens interesse, at den i forvejen betændte situation løses på bedste vis, så virksomhedens omdømme ikke vil komme til at lide unødigt last.

2. Opsigelse

I dette afsnit beskrives en række forhold, der knytter sig til ansættelsesforholdets ophør. Afsnittet indeholder en beskrivelse af selve ophørsmulighederne og forholdene i forbindelse med opsigelsen.

2.1. Tidsubegrænsede og tidsbegrænsede ansættelsesforhold

De regler, der gælder om adgangen til at opsiges et ansættelsesforhold, kan være forskellige, alt efter om der er tale om et tidsubegrænset ansættelsesforhold, et ansættelsesforhold, der er tænkt at skulle vare ved, indtil en af parterne opsiger det, eller et tidsbegrænset ansættelsesforhold, et ansættelsesforhold, der eksempelvis skal ophøre, når en bestemt periode er udløbet, eller en bestemt opgave er afsluttet.

2.1.1. Tidsubegrænsede ansættelsesforhold

Langt de fleste ansættelsesforhold er tidsubegrænsede. Ved tidsubegrænsede ansættelsesforhold har parterne ikke aftalt noget om, hvornår ansættelsesforholdet skal ophøre. Ansættelsesforholdet ophører derfor ikke, før en af parterne tager initiativ til at bringe det til ophør ved opsigelse eller i misligholdelsestilfælde ved ophævelse.

2.1.2. Tidsbegrænsede/opgavebestemte ansættelsesforhold

I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at aftale, at ansættelsesforholdet skal ophøre efter en bestemt periode, ved færdiggørelsen af en bestemt opgave eller ved en bestemt begivenheds indtræden. Sådanne ansættelsesforhold kaldes med en samlet betegnelse tidsbegrænsede ansættelsesforhold.

En tidsbegrænset ansættelseskontrakt skal indeholde en klausul, der fastslår, at ansættelsesforholdet ophører automatisk, når den fastsatte periode er udløbet, når den definerede arbejdsopgave er fuldført, eller når den bestemte begivenhed indtræder. Hvis en person bliver ansat som barselsvikar, skal det fremgå af ansættelseskontrakten, at vikariatet ophører uden opsigelse, når medarbejderen på orlov vender tilbage til arbejdet. Er der tale om en projektafgrænset ansættelse, skal det fremgå, at ansættelsesforholdet ophører uden opsigelse, når projektet er færdiggjort, afleveret eller lignende. Er det muligt at fastsætte datoen for ophøret, bør denne angives.

Det er vigtigt, at kontrakten præcist beskriver, hvad det er for forhold, der afgør, hvornår ansættelsesforholdet ophører. Hvis kontrakten er uklar på dette punkt, risikerer lederen at være henvist til at skulle opsiges ansættelsesforholdet med det varsel, der gælder efter lov, overenskomst eller sædvane, fordi ansættelsesforholdet reelt betragtes som tidsubegrænset.

Derudover bør der også i kontrakten tages stilling til, om ansættelsesforholdet skal kunne opsiges inden tidspunktet for det automatiske ophør. Hvis der ikke er indgået nogen nærmere aftale herom, følger det af retspraksis, at ansættelsesforholdet som udgangspunkt kan opsiges af parterne til ophør tidligere end forudsat. For funktionærer fremgår dette også af Funktionærlovens § 2, stk. 4.

Hvis en leder har ansat en medarbejder, der er specialist inden for et bestemt felt til at udføre et projekt, som kun denne medarbejder kan udføre, kan det være ødelæggende for projektet og dermed lederens investering, hvis medarbejderen opsiger ansættelsesforholdet i utide. Omvendt kan det være meget uhensigtsmæssigt, hvis den samme medarbejder i kontrakten har fået et løfte om at kunne forblive ansat til en bestemt dato, og det viser sig, at projektet

alligevel ikke lader sig gennemføre, og derfor må stoppes før tid. Eksemplet viser, at lederen nøje bør overveje, om det er vigtigt, at den tidsbegrænset ansatte kan fastholdes, indtil aftalen ophører automatisk, eller om adgangen til at opsige ansættelsesforholdet til tidligere ophør er vigtigere. Det er også vigtigt, at formuleringen af ophørsbestemmelserne i ansættelseskontrakten er nøje gennemtænkt.

Er det aftalt, at ansættelsesforholdet er uopsigeligt indtil det forudsatte ophørstidspunkt, vil parterne ikke kunne opsige det til ophør før dette tidspunkt. Det må dog forventes, at en aftale om uopsigelighed i længerevarende ansættelsesforhold vil blive tilsidesat, hvis den på urimelig vis stavnsbinder medarbejderen. Det er oplagt, at tidsbegrænsede ansættelsesforhold kan bruges til at omgå de opsigelsesvarsler, der ellers ville gælde. Fornyelse af flere på hinanden følgende tidsbegrænsede ansættelsesforhold er kun tilladt, hvis fornyelsen er begrundet i objektive forhold.

Også inden for udarbejdelsen af ansættelseskontrakter, vil en HR-juridisk medarbejder være til stor hjælp, hvad enten der er tale om tidsbegrænsede eller tidsubegrænsede ansættelsesforhold. Det kan ofte være svært for en leder, at bevare et overblik over hvilke situationer, der kan opstå under et ansættelsesforhold, man ønsker at regulere i ansættelseskontrakten. Det vil hovedsageligt være den hårde del af HR, som den HR-juridiske medarbejder vil kunne bidrage med i forbindelse med ansættelsesforhold og de dertilhørende muligheder for ophævelse af ansættelsesforholdet. Det kan eksempelvis være relevant i forbindelse med tidsbegrænsede ansættelser, at der i kontrakten indskrives, hvilke muligheder der eksisterer for forlængelse af arbejdsforholdet. Her kan den HR-juridiske medarbejder hjælpe ledelsen med at opstille kriterier eller retningslinjer for forlængelse eller lignende.

2.2. Opsigelsesvarsler

I det følgende vil vi gennemgå de regler, der regulerer opsigelsesvarsler både fra medarbejderside og fra lederens side.

2.2.1. Funktionærer

Reglerne om opsigelse inden for funktionærforhold findes i Funktionærlovens § 2. Bestemmelsen fastlægger længden af lederens og medarbejderens opsigelsesvarsler. Derudover indeholder bestemmelsen regler om mulighederne for gensidigt at forlænge de almindelige opsigelsesvarsler. Bestemmelsen indeholder også særlige regler om prøvetid og midlertidig ansættelse. Reglerne om afskedigelse med forkortet varsel på grund af længerevarende sygdom findes i Funktionærlovens § 5, stk. 2.

2.2.2. Lederens opsigelsesvarsel

Længden af lederens opsigelsesvarsel findes i Funktionærlovens § 2, stk. 2. Lederens opsigelsesvarsel stiger i takt med funktionærens anciennitet. Varslet efter loven er på maksimalt seks måneder.

Når længden af lederens opsigelsesvarsel skal beregnes, er det medarbejderens anciennitet på fratrædelsestidspunktet og ikke på opsigelsestidspunktet, der er afgørende. Varslet skal med andre ord kunne rummes i funktionærens samlede anciennitet. Dette gælder også, selv om medarbejderen blev ansat midt i en måned.

Lederens opsigelsesvarsler fremgår af nedenstående skema:

Medarbejderens ansættelsestid	Opsigelsesvarsel
0-6 mdr.	1 måned (opsigelse inden udgangen af 5. måned)
6 mdr. - 3 år	3 mdr. (opsigelse inden udgangen af 2 år og 9 mdr.)
3-6 år	4 mdr. (opsigelse inden udgangen af 5 år og 8 mdr.)
6-9 år	5 mdr. (opsigelse inden udgangen af 8 år og 7 mdr.)
Over 9 år	6 mdr.

Et eksempel her på kunne være en funktionær, der har været ansat hos en leder siden den 22. januar 1998. I midten af august måned 2006 mister lederen en stor kunde, og er derfor nødt til at opsig funktionæren. På det tidspunkt har funktionæren været ansat hos lederen i otte år og lidt mindre end syv måneder. Man skulle derfor tro, at der var tid nok til at varsle funktionærens opsigelse med fem måneder. Da opsigelsesvarslet imidlertid skal gives til en måneds udgang (hvilket her vil være til udgangen af januar måned 2007) kommer funktionæren op på en anciennitet på ni år inden sin fratræden. Ansættelsesforholdet skal derfor opsiges med et varsel på seks måneder til fratræden med udgangen af februar 2007.

Når en opsigelse ikke kan undgås, er det vigtigt, at det sker under iagttagelse af de for ansættelsesforholdets gældende regler. Den HR-juridiske medarbejder vil i denne forbindelse kunne vejlede lederen i de regler om opsigelsesvarsler, der finder anvendelse på det

pågældende ansættelsesforhold og sikre, at opsigelsen sker under iagttagelse af det gældende opsigelsesvarsel.

Det vil i værste tilfælde kunne føre til dårlig omtale af virksomheden, såfremt en opsigelse ikke sker med det gældende opsigelsesvarsel. Selv om man siger, at dårlig omtale er bedre end ingen omtale, må det dog anbefales, at man i virksomheder i stedet søger at opnå positiv omtale, blandt andet gennem en respektfuld og troværdig behandling af sine medarbejdere, hvor virksomheden gør en indsats for at hjælpe den opsagte medarbejder videre til et nyt job.

2.2.3. Medarbejderens opsigelse

Medarbejderen kan ifølge Funktionærlovens § 2, stk. 6, opsiges ansættelsesforholdet med et varsel på en måned til en måneds udgang, medmindre varslet er forlænget ved aftale, eller ansættelsesforholdet er midlertidigt eller på prøve.

2.2.5. Prøvetid

Hvis lederen vil have mulighed for at *se medarbejderen an* i den første tid efter ansættelsen, kan parterne aftale, at ansættelsen i først omgang kun skal være på prøve. I en prøveperiode kan ansættelsesforholdet opsiges med et varsel, der er kortere end det normale.

Som udgangspunkt kan medarbejderen opsiges ansættelsesforholdet uden varsel i prøveperioden. Parterne aftaler imidlertid typisk et gensidigt opsigelsesvarsel på 14 dage. I funktionærforhold kan der kun aftales et kortere opsigelsesvarsel i en prøveperiode på op til tre måneder. Ifølge Funktionærlovens § 2, stk. 5, kan opsigelse fra lederens side ske med et varsel på 14 dage, hvis der er aftalt prøvetid.

Det har været tvivl om, hvorvidt dette er i strid med reglen om gensidig forlængelse af opsigelsesvarslet i Funktionærlovens § 2, stk. 6. Højesteret har i dommen UfR 2004.2453H fastslået, at et gensidigt opsigelsesvarsel på 14 dage i en prøveperiode ikke er i strid med Funktionærlovens § 21, jf. Funktionærlovens § 2, stk.6.

Også ved opsigelse med kort varsel i en prøveperiode skal opsigelsesvarslet beregnes på baggrund af medarbejderens anciennitet på fratrædelsestidspunktet. Opsigelse med et varsel på 14 dage kan altså kun ske indtil to måneder og cirka 14 dage (afhængigt af antallet af dage i måneden) efter ansættelsen. Derefter gælder Funktionærlovens almindelige varsler. Opsigelse i prøveperioden skal ikke ske til udgangen af en måned.

Der er ifølge retspraksis ret fri adgang til at opsiges en medarbejder i prøveperioden. Lederen skal dog respektere de regler, der gælder om beskyttelse efter Ligebehandlingsloven,

Forskelsbehandlingsloven med videre. Disse regler kan den HR-juridiske medarbejder hjælpe lederen med at få overblik over.

2.2.6. Midlertidig ansættelse

Funktionærlovens § 2, stk. 4, indeholder en regel om midlertidige ansættelsesforhold. Et midlertidigt ansættelsesforhold i Funktionærlovens forstand er et ansættelsesforhold, der er forudsat kun at skulle have en varighed på op til maksimalt en måned.

Hvis parterne har indgået aftale om, at ansættelsesforholdet er midlertidigt i bestemmelsens forstand, gælder Funktionærlovens regler om opsigelsesvarsler ikke. Det betyder, at ansættelsesforholdet af begge parter kan opsiges uden varsel.

Det er lederen, der skal bevise, at det er aftalt, at arbejdet er af rent midlertidig karakter. Selv om der foreligger en klar aftale mellem parterne om, at arbejdet er af midlertidig karakter, kan aftalen i visse tilfælde tilsidesættes af domstolene, hvis funktionæren efterfølgende bestrider gyldigheden af aftalen. Det gælder, hvis det kan konstateres, at ansættelsesforholdet på forhånd er forventet at skulle vare mere end en måned.

2.2.8. Overenskomstansatte

De opsigelsesregler, der gælder for medarbejdere, der er dækket af en kollektiv overenskomst, findes i den relevante overenskomst. Da overenskomsternes opsigelsesregler er meget forskellige fra område til område, er det kun muligt at beskrive nogle generelle kendetegn. Lederen bør altid se i den kollektive overenskomst.

De kollektive overenskomster indeholder ofte regler om opsigelsesvarslernes længde. Derudover indeholder de til tider særlige procedureregler, der fastlægger en særlig fremgangsmåde, som lederen skal bruge, når lederen opsiges en medarbejder.

Opsigelsesvarslene er typisk anciennitetsbestemte. Lederens opsigelsesvarsel bliver derfor oftest længere i takt med medarbejderens anciennitet. Medarbejderens opsigelsesvarsel varierer også fra overenskomst til overenskomst. I nogle overenskomster er medarbejderens opsigelsesvarsel uændret under hele ansættelsen, mens det i andre overenskomster stiger i takt med medarbejderens anciennitet. De fleste overenskomster, der gælder for funktionærer, indeholder ofte blot en henvisning til Funktionærlovens regler.

De kollektive overenskomster indeholder ofte begrænsninger i lederens mulighed for at opsiges en medarbejder under ferie og under eller på grund af sygdom. Det gælder især, hvis medarbejderens sygdom skyldes en arbejdsskade. Af Funktionærlovens § 5, stk. 2, følger 120-

dages reglen, hvorefter en medarbejder kan opsiges med en måneds varsel, såfremt denne inden for et tidsrum på 12 måneder har oppebåret løn under sygdom i ialt 120 dage. For at 120-dages reglen kan finde anvendelse, kræves det herudover, at opsigelsen sker i umiddelbar tilknytning til udløbet af de 120 dage, og mens medarbejderen endnu er syg. Det skal endvidere fremgå af ansættelseskontrakten, at medarbejderen er omfattet af 120-dages reglen.

Overenskomsterne kan også indeholde særlige opsigelsesvarsler for medarbejdere, der har opnået en vis alder eller nyder særlig beskyttelse, herunder særligt tillids- og sikkerhedsrepræsentanter.

2.2.9. Uregulerede ansættelsesforhold

Der findes mange ansættelsesforhold, der ikke er omfattet af hverken Funktionærloven eller af en kollektiv overenskomst. I disse ansættelsesforhold er det særlig vigtigt at aftale, hvordan og med hvilket varsel opsigelse kan ske. Ansættelsesbevisloven kræver i øvrigt, at opsigelsesvilkårene er beskrevet i ansættelsesaftalen.

Hvis ansættelsesaftalen ikke indeholder bestemmelser vedrørende opsigelsesvarsler, har medarbejderen som udgangspunkt krav på et *sædvanligt* eller *rimeligt* varsel, medmindre ansættelsesforholdet har været meget kort. Til gengæld kan det ikke udelukkes, at medarbejderen i disse situationer kan opsiges ansættelsesforholdet uden varsel.

Det er vanskeligt at sige præcist, hvor langt et *sædvanligt* eller *rimeligt* varsel er. Der findes ikke megen domspraksis på området, men den praksis, der findes, skeler ofte til de overenskomstmæssige opsigelsesvarsler inden for samme faglige område. Da en kollektiv overenskomst er et forhandlingsresultat mellem to parter, der ikke forpligter en leder, der står uden for overenskomstområdet, kan overenskomsternes opsigelsesvarsler imidlertid ikke unuanceret bruges i uregulerede ansættelsesforhold. Der vil derfor altid blive foretaget en konkret vurdering i disse sager.

Når det skal afgøres, hvad der i en konkret sag er et *rimeligt* varsel, lægges der blandt andet også vægt på medarbejderens uddannelse, anciennitet, omstændighederne omkring opsigelsen og udsigten til at opnå anden beskæftigelse. Medarbejderens anciennitet spiller formentlig den vigtigste rolle ved bedømmelsen.

2.2.11. Aldersbestemt fratræden

Forskelsbehandlingsloven indeholder et forbud mod forskelsbehandling af lønmodtagere begrundet i alder.

Dette medfører, at det ikke er lovligt at lægge vægt på en lønmodtagers alder i ansættelsessituationen, under ansættelsen, ved afskedigelse med videre. Heraf følger, at aftalebestemmelser om pligtmæssig fratræden på grund af alder ikke længere vil være at betragte som et lovligt ansættelsesvilkår.

Det fremgår dog af Forskelsbehandlingslovens § 5a, stk. 4, at loven ikke er til hinder for individuelle og kollektive aftaler om pligtmæssig fratræden ved det 70. år. Det er Beskæftigelsesministeriets opfattelse, at Forskelsbehandlingsloven skal fortolkes således, at aftaler om pligtmæssig fratræden ved det 70. år eller senere er lovlige. Hvis der er aftalt et sådant vilkår, skal medarbejderen fratræde ved den angivne alder uden yderligere opsigelsesvarsel.

Individuelle aftaler, der indeholder bestemmelser om alder, herunder bestemmelser om pligtmæssig fratræden inden det 70. år, er derimod ugyldige.

Som det fremgår af hele dette afsnit om opsigelse, findes der mange forskellige regelsæt for opsigelsesvarsler. Der kan desuden være forskellige årsager til, hvorfor et ansættelsesforhold skal bringes til ophør, hvilket også er afgørende for de nærmere omstændigheder omkring opsigelsen.

Særligt i de virksomheder, der beskæftiger flere forskellige typer medarbejdere, der er ansat under forskellige vilkår, kan det være vanskeligt for lederen at kende forskel på den enkelte medarbejders rettigheder og pligter i forbindelse med en opsigelse. Derfor vil en leder ofte have stor gavn af at kunne rådføre sig med den HR-juridiske medarbejder. Den HR-juridiske medarbejder kan i forbindelse med opsigelse af et ansættelsesforhold bistå lederen og sikre, at opsigelsen sker korrekt og under iagttagelse af de for et konkrete ansættelsesforholds gældende regler.

Desuden vil den HR-juridiske medarbejder kunne bistå lederen i sine forberedelser til opsigelsessamtalen og undervise lederen i, hvorledes denne gennemfører opsigelsessamtalen på den mest hensigtsmæssige måde, både af hensyn til medarbejderen og virksomheden.

2.3. Hvordan bringes et ansættelsesforhold til ophør?

Der findes ikke generelle regler om, hvordan lederen eller medarbejderen skal opsiges ansættelsesforholdet. Der findes heller ingen generelle regler om, hvad der skal stå i opsigelsen. Der findes dog særlige regler for ansættelsesforhold, der er omfattet af Funktionærloven, og kollektive overenskomster indeholder typisk også særlige regler for opsigelsens form og indhold.

2.3.1. Krav til opsigelsens form

Ifølge Funktionærlovens § 2, stk. 7, skal lederens opsigelse af en funktionær være skriftlig. Kravet om, at opsigelse skal ske skriftligt, er dog ikke en egentlig gyldighedsbetingelse. Det betyder, at ansættelsesforholdet i princippet godt kan opsiges mundtligt, men der stilles store krav til bevisførelsen fra den part, der påberåber sig, at opsigelse har fundet sted, når der ikke foreligger et skriftligt bevis. Da det kan være meget svært at fremføre bevis for at en mundtlig opsigelse, anbefales det, at opsigelse altid sker skriftligt. Dette gælder både for medarbejderen og lederen.

Oftest indeholder kollektive overenskomster krav om, at en overenskomstansat medarbejders ansættelsesforhold skal opsiges skriftligt. Overenskomsterne kan også indeholde regler om, at leder forud for opsigelsen af en medarbejder skal forhandle med den modstående lønmodtagerorganisation, eller at lederen skal informere organisationen, før opsigelsen finder sted. Hvis lederen tilsidesætter overenskomstmæssige form- og procedureregler, betyder det som hovedregel ikke, at opsigelsen er ugyldig. Der vil derimod ofte være tale om et overenskomstbrud. Organisationerne kan derfor ifølge de fleste overenskomster forfølge sagen med påstand om bod for overenskomstbrud efter de regler og aftaler, der gælder herom.

Tillids- og sikkerhedsrepræsentanter kan oftest ikke gyldigt opsiges, uden at de overenskomstmæssige form- og procedurekrav er overholdt. Mange overenskomster indeholder regler, der bestemmer, at en opsigelse af en tillids- eller sikkerhedsrepræsentant ikke kan få virkning, før den foreskrevne procedure er gennemført.

Kollektive opsigelser kan ifølge lov om varsling med videre i forbindelse med afskedigelser af større omfang kun gennemføres, efter at en særlig forhandlingsprocedure har fundet sted. Proceduren er nøje beskrevet i Masseafskedigelsesloven.

2.3.2. Opsigelsens indhold

Indholdet af en opsigelse skal være klart og utvetydigt, så modtageren ikke kan være i tvivl om, at ansættelsesforholdet afbrydes, når opsigelsesvarslet er udløbet. De sager, hvor der opstår tvist om indholdet af en opsigelse, skyldes typisk, at den ordveksling, som den ene part har opfattet som en opsigelse, ikke er blevet opfattet af den anden part på samme måde. Derfor bør en opsigelse altid være skriftlig. Hvis der har været mundtlige drøftelser mellem parterne, der indebærer en opsigelse af ansættelsesforholdet, bør de omgående følges op af en skriftlig bekræftelse herpå.

Det bør fremgå klart, om der er tale om en opsigelse eller ophævelse af ansættelsesforholdet, da der er afgørende forskel på, om ansættelsesforholdet afbrydes med eller uden varsel.

Der findes ikke et generelt krav om, at en opsigelsesskrivelse skal indeholde en begrundelse. Ifølge Funktionærlovens § 2, stk. 7 skal lederen dog skriftligt begrunde opsigelsen, hvis medarbejderen anmoder herom. Hvis ansættelsesforholdet er omfattet af en kollektiv overenskomst, kan overenskomsten dog konkret indeholde regler herom.

Opsigelse fra medarbejderens side vil typisk være ganske kortfattet. Opsigelsen fra medarbejderens side behøver ikke indeholde andre oplysninger, end at ansættelsesforholdet opsiges med det for ansættelsesforholdet gældende opsigelsesvarsel.

Når ansættelsesforholdet opsiges af lederen, bør denne overveje at beskrive, hvad der skal gælde i opsigelsesperioden samt ved og efter fratrædelsen i relation til følgende forhold:

- Forhold i opsigelsesperioden:
 - Arbejdsforpligtelse/suspension/fritstilling
 - Ferieafvikling
 - Afspadsering og overarbejde
 - Lønforhold i opsigelsesperioden
 - Lønaccessorier
- Forhold ved fratræden
 - Eventuel fratrædelsesgodtgørelse
 - Loyalitets- og konkurrenceforhold

2.3.3. Overlevering af opsigelsen

En opsigelse får kun virkning, hvis den beviseligt er kommet frem til modtageren. Det er ikke en betingelse, at modtageren har bekræftet modtagelsen, eller at modtageren er blevet bekendt med indholdet af opsigelsen. Det er tilstrækkeligt, at den er kommet frem. Det er den af parterne, der har afgivet opsigelsen, der skal bevise, at den er kommet frem. Det er derfor vigtigt at bruge de rigtige midler til afgivelse af opsigelsen. Det vigtigste er, at man bruger en metode, der sikrer et bevis for, at opsigelsen er kommet frem.

Det anbefales, at en af følgende metoder anvendes:

- Personlig overlevering
- Fremsendelse med afleveringsattest
- Fremsendelse med anbefalet og almindelig post

- Fremsendelse med bud

Personlig overlevering er en sikker måde at få bevis for, at opsigelsen er kommet frem. Hvis ansættelsesforholdet opsiges af lederen, er det typisk også naturligt at overlevere opsigelsen personligt, da opsigelsen ofte sker under en personlig samtale med medarbejderen.

Det er vigtigt at sikre sig, at medarbejderen ikke efterfølgende kan benægte, at vedkommende har modtaget opsigelsen. Det sikreste bevis for, at medarbejderen har modtaget opsigelsen, er at medarbejderen kvitterer for modtagelsen på en kopi af opsigelsen. Medarbejderens kvittering betyder ikke, at medarbejderen har accepteret selve indholdet af opsigelsen eller for den sags skyld grundlaget herfor. Hvis medarbejderen nægter at kvittere for modtagelsen, fordi han tror, han derved accepterer indhold og begrundelse, må lederen forsøge at forklare medarbejderen, at det ikke er tilfældet.

Det forekommer imidlertid ofte, at medarbejderen har vanskeligt ved at overskue situationen, og da stemningen mellem parterne kan være anspændt, nægter medarbejderen ofte at modtage og kvittere for modtagelsen af opsigelsen. I den situation er det nødvendigt for lederen at sikre sig bevis for, at medarbejderen har modtaget opsigelsen på anden måde. Dette kan ske ved at udlevere opsigelsen under flere personers tilstedeværelse. Eksempelvis kan lederen bede en af sine overordnede medarbejdere om at overvære og senere kunne bevidne, at lederen giver medarbejderen opsigelsen. Alternativt kan lederen efterfølgende fremsende opsigelsen til medarbejderen med afleveringsattest eller med anbefalet og almindelig post.

Da der kan være usikkerhed forbundet med vidneforklaringer, anbefales det, at lederen fremsender opsigelsen til medarbejderen med afleveringsattest eller anbefalet og almindelig post, når medarbejderen nægter at kvittere for opsigelsen. Imidlertid foretages opsigelsen ofte først på den sidste dag i måneden. I dette tilfælde vil det ikke være muligt blot at sende opsigelsen med post efterfølgende. Lederen må derfor i denne situation overlevere opsigelsen i overværelse af flere vidner. Alene *truslen* om at hidkalde vidner får ofte medarbejderen til at kvittere for modtagelsen. Opsigelsen kan alternativt sendes med bud og dermed nå frem samme dag. Hvis lederen anvender denne forsendelsesform, er det vigtigt at få kvittering på, at aflevering enten personligt eller i postkasse har fundet sted samt at få oplyst navnet på buddet eller taxachaufføren.

Den HR-juridiske medarbejder vil kunne rådgive en leder i forbindelse med en opsigelse, hvad enten det drejer sig om opsigelsens form, indhold eller selve overleveringen af opsigelsen.

Specielt vedrørende overlevering af en opsigelse er der en række forhold som en leder må være bekendt med, for at sikre at opsigelsen overleveres rettidigt. Den HR-juridiske medarbejder vil i samarbejde med lederen finde frem til den overleveringsmetode, som opfylder virksomhedens krav bedst.

Desuden vil den HR-juridiske medarbejder kunne rådgive lederen, såfremt overleveringen af opsigelsen skal ske ved personlig overlevering. Rådgivningen vil kunne angå de nærmere omstændigheder omkring opsigelsessamtalen eksempelvis lokalitet, medvirken af tillidsrepræsentant og lignende, men også i forbindelse med omstændigheder, hvor medarbejderen ikke ønsker at kvittere for modtagelsen af opsigelsen. Således vil den HR-juridiske medarbejder kunne rådgive og vejlede lederen på flere niveauer i forbindelse med selve opsigelsen, både hvad angår den hårde og den bløde del af HR-arbejdet.

2.4. Forhold i opsigelsesperioden

Lederen bør tage stilling til en række forhold, når en medarbejder skal opsiges. Skal medarbejderens arbejdskraft bruges i opsigelsesperioden? Skal medarbejderen holde ferie i opsigelsesperioden, og hvor meget skal vedkommende i givet fald holde? Hvad med opsparet overarbejde, og skal medarbejderen aflevere sin firmabil?

2.4.1. Suspension

Hvis medarbejderen ikke får andet at vide, er det udgangspunktet, at denne skal møde på arbejde og udføre sine arbejdsopgaver på sædvanlig vis, indtil opsigelsesperioden udløber.

Lederen kan imidlertid vælge at suspendere den opsagte medarbejder. En suspension betyder, at medarbejderen indtil videre er fritaget for at møde på arbejde, men at han fortsat skal stå til rådighed for lederen. Det er et krav, at lederen har et reelt behov for at fastholde medarbejderen på sin rådighedsforpligtelse. Hvis det på forhånd er klart, at medarbejderens arbejdskraft ikke ønskes mere, må lederen i stedet fritstille medarbejderen. Fritstilling er beskrevet nedenfor.

Suspension må ikke gennemføres på en måde, der er krænkende for medarbejderen. Dette vil kunne anses som en misligholdelse, der betyder, at medarbejderen kan ophæve ansættelsesforholdet. I en dom fra 1980, UfR 1980.655Ø, fik en direktør en erstatning, fordi hans suspension var blevet gennemført og kommunikeret til virksomhedens medarbejdere på en måde, der blev anset for krænkende. Princippet gælder også for andre medarbejdere.

Medarbejderens loyalitetsforpligtelse over for lederen består uændret under en suspension. Dette betyder blandt andet, at medarbejderen ikke må påtage sig konkurrerende

beskæftigelse eller drive konkurrerende virksomhed. Bortset herfra er medarbejderen berettiget til at søge og påtage sig anden lønnet beskæftigelse, når han blot fortsat står til rådighed for lederen. Medarbejderens loyalitetspligt i opsigelsesperioden er beskrevet i afsnittet om loyalitets- og konkurrenceforhold.

I en suspensionsperiode kan lederen ikke modregne de indtægter, som medarbejderen oppebærer fra sin nye beskæftigelse, i medarbejderens løn. Dette skyldes, at suspensionen netop indebærer, at medarbejderen stadig har en rådighedsforpligtelse over for lederen.

En suspension må ikke vare længere end nødvendigt. Selv om suspensionen er reel på opsigelsestidspunktet eller på et senere tidspunkt, hvor suspensionen eventuelt sker, bør lederen løbende vurdere, om der fortsat er behov for, at medarbejderen er suspenderet. Hvis lederen slet ikke eller kun i meget begrænset omfang kontakter medarbejderen, er der risiko for, at suspensionen ikke vurderes som reel, men derimod sidestilles med en fritstilling. Lederen får imidlertid ikke dermed nødvendigvis adgang til at modregne indtægterne fra medarbejderens eventuelle nye beskæftigelse i lønnen.

2.4.2. Fritstilling

Hvis lederen først suspenderer en medarbejder, der er omfattet af Funktionærloven, og derefter på et senere tidspunkt fritstiller denne, regnes den periode, hvor medarbejderen har ret til minimalerstatning efter Funktionærlovens § 3 først fra fritstillingen. Det betyder, at modregning i lønnen ikke kan ske i de første tre måneders løn, efter at fritstillingen har fundet sted.

Nogle ledere tror, at de, ved at nøjes med at suspendere medarbejderen, kan fremtvinge en kontraopsigelse fra medarbejderen, hvis denne finder anden beskæftigelse i opsigelsesperioden, og dermed spare lønnen i den resterende del af opsigelsesperioden. Som det fremgår, er det langt fra sikkert, at lederen sparer noget derved, og fremgangsmåden kan ikke anbefales.

Ved fritstilling fritages medarbejderen definitivt for sin arbejdsforpligtelse i opsigelsesperioden eller den resterende del af opsigelsesperioden. I fritstillingsperioden skal medarbejderen fortsat modtage sin sædvanlige løn under forudsætning af, at medarbejderen ikke groft misligholder sine forpligtelser, herunder særligt loyalitetsforpligtelsen.

Når en medarbejder fritstilles, er medarbejderen både berettiget og forpligtet til at søge og påtage sig anden beskæftigelse. Medarbejderen må dog ikke tage konkurrerende beskæftigelse.

Hvis medarbejderen får anden beskæftigelse i opsigelsesperioden, kan lederen som hovedregel modregne indtægterne herfra i medarbejderens løn for den resterende del af opsigelsesperioden.

Som det fremgår af ovenstående er der, når en medarbejder opsiges en række forhold i opsigelsesperioden, som en leder er nødsaget til at forholde sig til.

Vælger lederen at suspendere medarbejderen, kan lederen ikke modregne de indtægter, som medarbejderen oppebærer fra sin nye beskæftigelse, i medarbejderens løn. Dette skyldes, at suspensionen netop indebærer, at medarbejderen stadig har en rådighedsforpligtelse over for lederen. Fritstilles medarbejderen derimod, er medarbejderen både berettiget og forpligtet til at søge og påtage sig anden beskæftigelse. Får medarbejderen anden beskæftigelse i opsigelsesperioden, kan lederen som hovedregel modregne indtægterne herfra i medarbejderens løn for den resterende del af opsigelsesperioden. Der er således også en økonomisk forskel mellem suspension og fritstilling. Det er netop sådan en forskel den HR-juridiske medarbejder kan gøre lederen opmærksom på. På baggrund heraf kan den HR-juridiske medarbejder, som følge af sit mere indgående kendskab til arbejdsmarkedets regler, rådgive lederen om under hvilke vilkår medarbejderen bør indgå i virksomheden i opsigelsesperioden, således dette tilfredsstiller virksomhedens behov bedst, uden at krænke medarbejderens ret.

Et eksempel herpå er en medarbejder, der er ansat som salgskonsulent hos en glasvarefabrik. Medarbejderen bliver opsagt den 31. januar med seks måneders varsel til fratræden med udgangen af juli måned samme år. I forbindelse med opsigelsen bliver medarbejderen suspenderet. I begyndelsen af maj måned bliver medarbejderen fritstillet i den resterende del af opsigelsesperioden.

Medarbejderen får allerede i februar måned beskæftigelse som freelancer hos en tekstilvirksomhed. Tekstilvirksomheden fastansætter derefter medarbejderen i en fuldtidsstilling, med det samme suspensionen hos glasvarefabrikken ophører. I perioden fra midten af februar til udgangen af juli måned tjener medarbejderen kr. 165.000 hos tekstilvirksomheden, svarende til gennemsnitligt kr. 30.000 pr. måned. Medarbejderens løn hos glasvarefabrikken var derimod kun kr. 20.000 pr. måned, svarende til 110.000 for den tilsvarende periode.

Til trods for, at medarbejderens løn hos den nye leder langt overstiger medarbejderens løn hos glasvarefabrikken, kan glasvarefabrikken ikke modregne nogen del af medarbejderens

indtægter hos tekstilvirksomheden. Dette skyldes, at der ikke er grundlag for at foretage modregning under suspensionen, og at glasvarefabrikken i henhold til Funktionærlovens § 3 først kan modregne efter tre måneder fra det faktiske fritstillingstidspunkt. Da medarbejderen på fritstillingstidspunkt kun har mindre end tre måneder tilbage af sin opsigelsesperiode, kan glasvarefabrikken ikke modregne i medarbejderens andre indtægter.

Eksemplet illustrerer, at det er vigtigt nøje at vurdere, om der overhovedet er behov for en midlertidig suspension, da en senere fritstilling kan blive dyrere for lederen.

2.4.3. Ferie og feriefridage

Det er vigtigt, at lederen forholder sig til, om medarbejderen skal holde ferie i opsigelsesperioden, og i givet fald hvor meget ferie medarbejderen skal holde. Lederen har typisk en økonomisk interesse i, at medarbejderen i videst muligt omfang holder sin tilgodehavende ferie fra tidligere optjeningsår i opsigelsesperioden, da lederen skal indbetale mindre til Ferie Konto, jo mere ferie medarbejderen har afviklet inden udløbet af opsigelsesperioden.

Lederen skal varsle den ferie, medarbejderen skal holde i opsigelsesperioden, med de varsler, der ellers gælder efter Ferieloven. Hvis lederen fritstiller medarbejderen, anses ferie dog under alle omstændigheder for afviklet i videst muligt omfang, uden at det behøver at blive varslet.

I forbindelse med medarbejderens fratræden skal lederen betale feriegodtgørelse for optjent, men uafviklet ferie.

Hvis medarbejderen har ret til feriefridage, afhænger det af de regler, der gælder for det enkelte ansættelsesforhold, hvordan feriefridagene håndteres i forbindelse med opsigelse. Mange kollektive overenskomster foreskriver særlige regler herfor.

2.4.4. Overarbejde

Er medarbejderen omfattet af en fleksordning eller lignende ordning, der indebærer, at overarbejde som udgangspunkt skal afspadseres, kan lederen som hovedregel kræve, at medarbejderen afspadserer tilgodehavende overarbejdstimer i opsigelsesperioden. I det hele taget kan lederen kræve afspadsering i alle de situationer, hvor medarbejderen ikke har haft krav på en kontant udbetaling af overarbejdstimerne. Hvis medarbejderen bliver syg, kan det som udgangspunkt heller ikke pålægges medarbejderen at afspadsere overarbejde.

Kollektive overenskomster kan indeholde regler, der pålægger lederen at udbetale overarbejde efter særlige beregningsmodeller.

Hvis opsparet overarbejde, som er beordret af lederen, ikke kan afspadseres inden medarbejderens fratræden, skal lederen som udgangspunkt betale herfor, uanset om det ellers har været reglen, at overarbejde skulle afspadseres.

2.4.5. Løn m.v. i opsigelsesperioden

Medarbejderen fortsætter som udgangspunkt med at oppebære sin løn, inklusive alle tillæg og goder, på fuldstændig sædvanlig vis i opsigelsesperioden.

Hvis medarbejderen er fritstillet, kan lederen dog have mulighed for at foretage modregning i lønnen, hvis medarbejderen opnår anden beskæftigelse, jf. afsnittet om fritstilling. Det er de færreste medarbejdere, der er klar over, at de er forpligtet til at begrænse deres tab i opsigelsesperioden. Det anbefales derfor, at lederen skriver i selve opsigelsesbrevet, at medarbejderen er forpligtet til at søge andet, ikke konkurrerende, arbejde, og at medarbejderen skal underrette lederen, hvis det lykkes.

Medarbejderen har som hovedregel ret til i opsigelsesperioden at få andel i bonus, gratiale, provision eller lignende variable løndele, som den pågældende medarbejder ville have været berettiget til, hvis han ikke havde været opsagt. Kun mindre og ikke påregnelige ydelser, som for eksempel et mindre julegratiale eller lignende, skal ikke nødvendigvis udbetales til en fratrådt medarbejder. Medarbejderen er dog som udgangspunkt ikke berettiget til at få ydelser før til sædvanlig betalingstermin, heller ikke selv om denne ligger efter udløbet af opsigelsesperioden. For funktionærers vedkommende er dette princip fastsat i Funktionærlovens § 17a, og et tilsvarende princip findes i lov om handelsagenter og handelsrejsende, Handelsagentloven

2.4.6. Lønaccessorier

I forbindelse med en opsigelse skal lederen tage stilling til, om medarbejderen fortsat skal have de frynsegoder og andre lønaccessorier, som medarbejderen hidtil har haft.

Det er udgangspunktet, at samtlige disse goder bevares i opsigelsesperioden, også selv om medarbejderen bliver suspenderet eller fritstillet. I tilfælde af fritstilling er det dog almindeligt, at lederen ønsker effekter som firmabil, telefon, computer og lignende tilbageleveret.

Hvis de pågældende effekter alene er stillet til medarbejderens rådighed til brug for erhvervsmæssig benyttelse i lederens tjeneste, kan de frit kræves tilbageleveret allerede på fritstillingstidspunktet.

Det samme er ikke nødvendigvis tilfældet, hvis bilen, telefonen med videre må bruges privat. Hvis medarbejderen er suspenderet eller fritstillet, har lederen ofte en interesse i at kræve eksempelvis firmabilen tilbageleveret. Dette er dels, fordi der måske er en anden medarbejder, der skal bruge den, og dels fordi der er risiko for, at bilens værdi falder, mens den er i medarbejderens varetægt. Der findes ikke megen retspraksis på området, og det er derfor ikke helt afklaret, i hvilket omfang lederen kan kræve firmabilen eller andre effekter tilbageleveret i fritstillingsperioden. Udgangspunktet er formentlig, at en bil kun kan kræves tilbageleveret i en fritstillingsperiode, hvis det fremgår af ansættelsesaftalen, at lederen kan stille krav herom. Under alle omstændigheder skal lederen i så fald betale en compensation, svarende til den skattemæssige værdi af bilen.

I sagen UfR 1990.190Ø havde en direktør haft fri bil stillet til rådighed. Ansættelseskontrakten tog ikke stilling til, hvad der skulle ske med bilen i en opsigelsesperiode, hvor direktøren ikke arbejdede. Under henvisning hertil, og til at virksomheden ikke havde godtgjort nogen særlig vægtig interesse i tilbagelevering af bilen, der oversteg direktørens interesse i at kunne benytte bilen, nægtede fogedretten at fremme en udleveringsforretning. Fogedrettens afgørelse blev stadfæstet af Østre Landsret.

Hvad angår telefoner er det i praksis ikke usædvanligt, at lederen lader den fri telefon ophøre i fritstillingsperioden og til gengæld betaler medarbejderen en compensation svarende til den skattemæssige værdi på kr. 250 pr. måned. Dette bør dog være aftalt i ansættelseskontrakten.

Når et ansættelsesforhold bringes til ophør, er det altså en nødvendighed at forholdene vedrørende afholdelse af ferie og feriefridage, overarbejde, lønudbetaling i opsigelsesperioden og lønaccessorier afvikles under iagttagelse af de regler, det konkrete ansættelsesforhold reguleres af. Det kan for en leder, der beskæftiger mange medarbejdere, der er ansat under forskellige vilkår, være uigennemskueligt, hvilke regler der skal finde anvendelse på det enkelte ansættelsesforhold. Den HR-juridiske medarbejder kan rådgive lederen i forbindelse med de ovenstående forhold under en opsigelsesperiode og sikre, at de relevante bestemmelser iagttages.

Opsigelser er et følsomt emne i enhver virksomhed, og når opsigelse af en medarbejder er nødvendigt, bør det ske med respekt for medarbejderen og dennes rettigheder. Dette vil også gavne virksomhedens omdømme.

2.5. Forhold ved fratrædelsen

I det efterfølgende vil vi gennemgå de regler, der regulerer de forhold, lederen skal være opmærksom på i forbindelse med fratrædelse. Dette omfatter alt fra firmabiler til konkurrenceklausuler.

2.5.1. Lederens effekter

Senest ved medarbejderens fratræden skal medarbejderen tilbagelevere samtlige effekter, der tilhører lederen, medmindre andet er aftalt. Det samme gælder dokumenter, materiale og lignende. Hvis det er muligt, anbefales det, at lederen skriver i opsigelsesbrevet, hvilke effekter, der er tale om, og hvordan tilbageleveringen skal ske. Det anbefales også, at lederen skriver, at materiale, der er opbevaret på elektronisk medie, også skal afleveres, og at medarbejderen ikke er berettiget til at beholde kopi heraf.

2.5.2. Fratrædelsesgodtgørelse

Der findes ingen generelle regler om fratrædelsesgodtgørelse til medarbejdere. I visse ansættelsesforhold har medarbejderen dog ret til fratrædelsesgodtgørelse. Dette må ikke forveksles med godtgørelse for usaglig opsigelse.

Ifølge Funktionærlovens § 2a har en funktionær, der opsiges af lederen, og som ved fratrædelsen har opnået en anciennitet på henholdsvis 12, 15 eller 18 år, krav på udbetaling af fratrædelsesgodtgørelse, svarende til henholdsvis en, to eller tre måneders løn. Fratrædelsesgodtgørelsen bortfalder, hvis funktionæren vil oppebære folkepension ved sin fratræden, eller hvis funktionæren ved sin fratræden vil oppebære alderspension fra lederen, og funktionæren er indtrådt i pensionsordningen før det fyldte 50. år.

Fratrædelsesgodtgørelsen beregnes på grundlag af lønnen på fratrædelsestidspunktet inklusive værdien af alle faste løndelev, herunder eventuelle faste tillæg, værdien af frynsegoder eller lønaccessorier, fast påregnelig bonus eller provision med videre. Lederens pensionsbidrag indgår også i beregningsgrundlaget, jf. UfR 1999.1251SH.

Fratrædelsesgodtgørelsen udbetales på fratrædelsestidspunktet. Fratrædelsesgodtgørelsen bortfalder derfor, hvis parterne bliver enige om at fortsætte samarbejdsforholdet.

Nogle kollektive overenskomster indeholder anciennitetsbestemte eller aldersbestemte fratrædelsesgodtgørelser. Dette gælder blandt andet Lederaftalen mellem Dansk Arbejdsgiverforening og Ledernes Hovedorganisation.

I nogle tilfælde aftaler parterne, at lederen skal betale en særlig fratrædelsesgodtgørelse. Det sker ofte i forbindelse med, at parterne indgår en fratrædelsesaftale, der gør op med en række forhold i forbindelse med ansættelsesforholdets ophør.

Der skal ikke beregnes feriegodtgørelse af en fratrædelsesgodtgørelse, der udbetales ud over lønnen i en opsigelsesperiode. Ifølge Ligningslovens § 7U er de første kr. 8.000 af en fratrædelsesgodtgørelse skattefri.

2.5.3. Loyalitets- og konkurrenceforhold

Medarbejderens loyalitetsforpligtelse over for lederen består uændret i opsigelsesperioden. I visse tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at præcisere dette i opsigelsesbrevet. Hvis lederen har en fornemmelse af, at en fritstillet eller suspenderet medarbejder kunne finde på at tage ansættelse i en konkurrerende virksomhed inden opsigelsesvarslets udløb, er der god grund til at gøre opmærksom på loyalitetspligten. På den anden side kan det i andre tilfælde være overflødigt og måske endda ødelæggende for en ellers god stemning mellem parterne.

Hvis en medarbejder har en konkurrence- og/eller en kundeklausul, er det relevant at overveje, om de kan og skal opretholdes over for medarbejderen. Hvis klausulerne kan opretholdes, men lederen ikke ønsker at opretholde klausulerne, bør lederen opsiges klausulerne. Kan og skal klausulerne derimod opretholdes, er det naturligvis vigtigt, at kompensationen efter Funktionærlovens § 18 og Funktionærlovens § 18a betales rettidigt. Det anbefales, at opsigelsesbrevet indeholder en angivelse af, hvad der gælder både i relation til medarbejderens og lederens forpligtelser, da dette kan virke som en effektiv påmindelse for begge parter.

I opsigelsesbrevet henvises ofte til Markedsføringslovens § 1 og Markedsføringslovens § 19 vedrørende det generelle forbud mod handlinger, der strider imod god markedsføringsskik og beskyttelse af erhvervshemmeligheder. Reglerne gælder dog, uanset det præciseres i opsigelsesbrevet eller ej. Som det er tilfældet for bemærkninger vedrørende loyalitetspligten, afhænger det af den konkrete situation, om det er hensigtsmæssigt at præcisere forpligtelserne efter markedsføringsreglerne.

2.6. Særlige former for ophør

Udover de ovenstående regler for ansættelsesforholdets ophør, findes der en række særlige ophørstilfælde ved henholdsvis medarbejderens død, lederens død ved personligt drevet virksomhed samt ophør som følge af lederens konkurs. Disse vil vi ikke gennemgå i dette projekt, men blot her nævne, at der eksisterer lovgivning og aftaler, der regulerer disse tilfælde. Ved medarbejderens død kan det desuden være relevant for virksomheden, på foranledning af HR-afdelingen, at vise deres sympati med de efterladte.

Delkonklusion

For at lave en kort opsamling på dette *tunge* kapitel vil vi her kort opridse, hvad det er HR-afdelingen og den HR-juridiske medarbejder skal være opmærksom på i forhold til lovgivningen inden for afskedigelsesområdet.

I forhold til personalepolitikken er det utroligt vigtigt, at alkoholpolitik, regler for accepteret adfærd og lignende bliver indskrevet, så disse er tydelige for alle. Samtidig skal personalepolitikken formuleres, så den tilkendegiver, hvilke sanktioner virksomheden vil bruge ved overtrædelse af de retningslinjer, der er opsat. Disse oplysninger kan fungere som retsligt grundlag ved eventuelle tvister mellem lederen og medarbejderne, så det er meget vigtigt, at alle formuleringer er utvetydige. Med et bredt kendskab til fortolkning af lovtekster vil en HR-medarbejder med juridisk baggrund have en fordel i forhold til at opstille de retningslinjer, ledelsen ønsker, så disse ikke kan fortolkes alt for langt væk fra formålet.

Ud over regelformulering vil en HR-juridisk medarbejder kunne rådgive ledelsen og medarbejderne i alle de mange regler, undtagelser og særlove, der findes inden for arbejds- og ansættelsesretten. Som det fremgår af ovenstående, der som sagt blot er et udpluk af de mange regler, er dette retsområde meget stort, og det kan derfor være meget indviklet at finde hoved og hale i. Derfor vil en juridisk rådgiver, der samtidig har kendskab til HR-arbejdet, og som har erhvervet sig de kompetencer, der er nødvendige på begge områder, være et stort aktiv i mange større virksomheder med mange ansatte, der måske endda er ansat på forskellige vilkår.

Hvordan afskediger man?

Når afskedigelser ikke kan undgås, har det stor betydning, hvordan virksomheden gennemfører afskedigelsen. Sker det på en professionel og sober måde, kommer medarbejderen hurtigere videre med sit liv.

En afskedigelse er organisationens ultimative magtanvendelse over for medarbejderne, men mange års opsving og den bløde skandinaviske ledelsesmodel har gjort, at mange ledere har svært ved at påtage sig og åbent stå ved deres magt. Ledere er nødt til at blive bedre til at afskedige ansatte – ikke kun for medarbejdernes skyld, men også for ledernes.

For mange ledere hører det at afskedige til blandt de vanskeligste dele af lederjobbet. At det er sådan, er mest af alt et sundhedstegn, der vidner om empati og ansvarlighed, men det kan også tage overhånd. For nogle ledere er afskedigelsesrunder også lig med humørsvingninger, søvnproblemer og manglende lyst til selskabelighed, mad, sex og måske også til at udføre arbejdet.

Næsten femten års opsving har betydet, at mange ledere kun i begrænset omfang har erfaring med at afskedige, og for mange yngre medarbejdere er det en risiko, som man ikke for alvor har haft tæt ind på kroppen. Der er derfor behov for både erfaring og egentlig viden om afskedigelsens psykologi.

Når det lille prik føles som en lige højre, skyldes det, at arbejde langt fra kun handler om mad i munden og tag over hovedet i nutidens samfund. Glæden ved at høre til og ved at samarbejde; stoltheden over at skabe resultater og udfordringen ved at sætte sig nye mål, hører til de afgørende drivkræfter, når mennesker arbejder.

Når arbejdet forsvinder, er det derfor ofte både arbejdsglæden og en del af identiteten, der forsvinder. Og for nogen også oplevelsen af eksistens. Afskedigelsessamtalen er første kapitel i medarbejderens fortælling om at være ledig, og her kan lederen sørge for, at samtalen og forløbet derefter foregår professionelt og med en respekt, der bekræfter medarbejderen i en fortsat værdig eksistens.

Afskedigelse er en af de opgaver, der følger med ledelsesansvaret. Lederen skal håndtere en afskedigelsesproces professionelt, både af hensyn til medarbejderen og til arbejdspladsen. Håndteringen afhænger af den enkelte leders personlighed, men der er en række værktøjer og fremgangsmåder, som kan hjælpe lederen til at få afviklet afskedigelsesforløbet, så medarbejderen kommer videre og arbejdspladsens omdømme ikke lider skade. De vil blive

behandlet i det følgende, og sammenholdt med de erfaringer Spar Nord har gjort sig.

1. Overvejelser i forbindelse med en afskedigelse

Det hører med til almindelig forsvarlig drift, at en leder afskediger medarbejdere, som efter flere samtaler, hverken fagligt eller personligt kan eller vil udføre deres job på en ordentlig måde. De vanskelige afskedigelsessamtaler er samtaler med medarbejdere, som virksomheden er nødt til at afskedige af økonomiske grunde.

Selv om det er fristende at delegere en afskedigelse til en personalefunktion, er det etisk korrekt, at den leder, som har indstillet en person til afskedigelse, også selv tager ansvaret for samtalen. En afskedigelsessamtale har i de fleste tilfælde karakter af en meddelelse, og derfor skal budskabet være kort og klart. Specielt hvis afskedigelsen kommer uventet, har den afskedigede vanskeligt ved at huske, hvad der blev sagt. Derfor bør den afskedigede tilbydes en uddybende samtale på et senere tidspunkt, hvor man også kan komme ind på de nærmere vilkår og eventuelt assistance til jobsøgning.

Det er meget vigtigt, at lederen tydeligt kommunikerer, at afskedigelsen er et faktum. Er budskabet uklart, kan den afskedigede tro, at selve spørgsmålet om afskedigelsen kan forhandles. Lederen bør også være uddannet til at klare de vanskelige elementer i samtalen. En afskediget person kan både græde, blive tavs og fjern eller meget vred.

Lederen bør være forberedt på lidt af hvert og uddannet til at klare disse vanskelige samtaler. Selv om det kan være fristende at sige nogle sandheder til en aggressiv person, skal lederen holde hovedet koldt og komme med neutrale begrundelser for afskedigelsen. Medarbejderen skal jo kunne komme videre i sit liv.

Der er i Spar Nord en fast procedure for, hvorledes en afskedigelse håndteres, uanset hvilke årsager der ligger til grund for afskedigelsen. Det er direktøren i de enkelte afdelinger, der har personaleansvaret. Dermed er han ansvarlig for blandt andet ansættelser og afskedigelser. Den nærmeste leder deltager ofte i afskedigelsessamtalen, men beføjelsen til at afskedige medarbejdere ligger hos direktøren for den enkelte afdeling.

1.1. Forberedelse til afskedigelsessamtalen

Det er altid ubehageligt at sige farvel til medarbejdere. God forberedelse kan dog gøre det nemmere. Det er væsentligt at overveje nøje, hvor, hvordan og under hvilke former beskeden om afskedigelse skal overleveres. Det er vigtigt, at lederen er synlig i dagene efter opsigelserne. Både de opsagte medarbejdere og deres kolleger vil ofte have et stort behov for

at drøfte situationen med deres leder.

Det er ubehageligt at skulle sige farvel til gode og værdsatte medarbejdere og dermed gøre sig til dommer over andres liv. Lederen ved, at en medarbejder vil betragte det som et nederlag at blive afskediget, men som leder kan man gøre sit til, at en afskedigelsesrunde kommer til at forløbe så hensigtsmæssigt som muligt - både for lederen selv, for medarbejderne og for organisationen.

Alle parter fortjener, at afskedigelsen sker så værdigt som muligt. Efterhånden som de afskedigede medarbejdere finder nye ståsteder, glemmer de selve afskedigelsen - men de glemmer aldrig den måde, de blev afskediget på.

Processen omkring afskedigelsen har også stor betydning for arbejdspladsens omdømme blandt medarbejderne såvel som i omverdenen - selv lang tid efter, at en afskedigelsesrunde er overstået. Som leder får man et godt udgangspunkt, hvis man spørger sig selv, hvordan man selv ville foretrække at blive afskediget.

Når Spar Nord er nødsaget til at foretage en afskedigelsesrunde, der er begrundet i virksomhedens interne forhold, gør de meget ud af at klæde ledere og primært direktørerne i de enkelte lokalbanker på til at håndtere opgaven. Denne undervisning angår både rammerne omkring selve afskedigelsessamtalen, direktørens forberedelse til samtalen, samt hvilke reaktionsmønstre de bør være forberedt på. Desuden omfatter undervisningen også en række praktiske ting omkring samtalen, såvel som timerne umiddelbart efter afskedigelsessamtalen. Blandt de praktiske ting i forbindelse med samtalen, orienteres direktørerne og lederne om de forhold, de skal være opmærksomme på, blandt andet at tillidsmanden skal være til stede ved afskedigelsessamtalen, såfremt medarbejderen ønsker dette. I forhold til timerne efter afskedigelsessamtalen forsøger Spar Nord at sikre sig, at man ikke sender den afskedigede medarbejder hjem til et tomt hus. Grunden til, at Spar Nord gør meget ud af denne undervisning, er, at selvom de er velvidende om, at en afskedigelsessamtale aldrig bliver en god oplevelse, hverken for direktøren, men i særdeleshed heller ikke for medarbejderen, så nærer de et ønske om at gøre det ordentligt og respektfuldt.

I forbindelse med en enkeltstående afskedigelse, der er begrundet i medarbejderens forhold, vil HR-afdelingen også klæde direktører og ledere på til at afholde afskedigelsessamtalen. I denne situation er forløbet typisk længere, idet parterne over en periode har snakket om det forhold, der ligger til grund for afskedigelsen. Således er medarbejderen mere forberedt på, hvad der eventuelt vil ske, så her er det andre forhold, der skal tages højde for.

1.2. Før afskedigelsessamtalen

Det er naturligvis vigtigt, at lederen møder velforberedt til afskedigelsessamtalen. Der kan dog gå lang tid, fra beslutningen om at skære ned bliver truffet, til der kan sættes navne på, hvem der skal siges farvel til – og hvordan. De ansatte arbejder ikke lige så effektivt, når de har en trussel om afskedigelse hængende over hovedet. Derfor gælder det om at skabe klarhed over, hvad der skal ske, og hvordan afskedigelserne vil ske.

Medarbejderne skal i det hele taget holdes så godt orienterede under hele forløbet som overhovedet muligt. På den måde forhindrer ledelsen unødigt panik og skaber samtidig grundlaget for, at opsigelserne kan forløbe værdigt.

Ved Spar Nord er fremgangsmåden ved større afskedigelsesrunder, at man forsøger at holde medarbejderne godt orienterede om, hvad der skal ske. Forløbet starter med, at man meddeler medarbejderne, at virksomheden står for at skulle nedlægge et nærmere defineret antal stillinger. Derefter udbydes der et fratrædelsesprogram, som medarbejderne har mulighed for at søge. Desuden iværksættes der et rokeringsprogram, idet der altid vil være nogle huller i så stor en virksomhed som Spar Nord, der kan besættes ved intern rekruttering. Således forsøger man, i samarbejde med medarbejderne at nedbringe det nødvendige antal afskedigelser. Når man ikke målet gennem fratrædelsesaftalerne og rokeringsprogrammet, er virksomheden nødt til at skride til afskedigelser. Således er medarbejderne orienteret om, hvad der kan vente dem, men de kender *ikke* den eksakte dato for, hvornår afskedigelsessamtalerne vil finde sted, eller det nøjagtige antal afskedigelser, som virksomheden er nødsaget til at foretage.

1.3. Overvejelser i forbindelse med afskedigelsesforløbet

Erfaringerne viser, at det er en slem oplevelse for medarbejderne, hvis de skal gå den tunge gang hen til lederens kontor. Endnu værre er det, hvis alle kollegerne kan se én, når man træder ud fra kontoret. Derfor må ledelsen nøje overveje, hvordan den vil overdrage beskeden om, hvem der skal afskediges:

- er det på lederens kontor?
- er det på medarbejdernes egne kontorer - eller er det i et lokale i nærheden?
- skal de berørte medarbejdere have besked om, hvad der venter dem, så de kan fatte sig inden selve afskedigelsessamtalen?
- hvordan orienteres tillidsrepræsentanten – og hvornår? Hvordan sikres det, at tillidsrepræsentanten kan deltage i samtalen?

- skal medarbejderen have mulighed for at ringe til ægtefællen?
- hvordan skal de øvrige medarbejdere have at vide, hvem der bliver sagt op?

Mange ledere vil helst udskyde opsigelsessamtalen til en fredag eftermiddag. Det er det værst tænkelige tidspunkt for den ansatte. At sidde og gruble hele weekenden er destruktivt. Tirsdag eller onsdag først på dagen vil være bedst, så de berørte har mulighed for at tale med deres kolleger om det, der er sket. Lederen skal så vidt muligt også undgå at afskedige medarbejdere på fødselsdage og mærkedage.

1.4. Lederens mentale forberedelse

Det er en psykisk belastning for lederen at afskedige medarbejdere. Alligevel må det stærkt frarådes, at lederen kommer med bemærkninger som: "*situationen er ligeså svær for mig som for dig*". Det er ubehageligt at skulle afskedige loyale og dygtige medarbejdere, men det er en del af jobbet som leder. Det ansvar må lederen tage på sig. En sådan udmelding fra lederen risikerer blot at vække harme hos medarbejderen, og selvom lederen synes, at det er en svær situation, han sidder i, vil lederens situation alt andet lige aldrig være så slem, som den en nyopsagt medarbejder sidder i.

En tommelfingerregel siger, at en leder ikke kan afskedige flere end fem-seks medarbejdere på én dag. Herefter mister han gradvist evnen til at leve sig ind i medarbejdernes situation. Men det kan være nødvendigt at gennemføre flere opsigelser for at få spændingen udløst. De resterende medarbejdere skal ikke frygte, at det bliver deres tur næste dag.

1.5. Forventede reaktioner

Lederen må forberede sig på samtalen, men også på de typiske reaktioner, han kan møde hos de opsagte medarbejdere. Man kan ikke på forhånd sige, hvordan den enkelte vil reagere. Nogle tager opsigelsen i stiv arm, andre kommer i krise.

1.5.1. Den umiddelbare reaktion

Først får den ansatte et chok, men de synlige reaktioner er forskellige. Nogle optræder nærmest friskyr-agtige og lader som om, at de har styr på situationen. Andre virker fjerne, apatiske, fortvivlede, anspændte og bliver meget snakkende. Lederen bør give tid og plads til, at den ansatte kan få afløb for sine umiddelbare følelser, og lederen skal undlade at begynde at diskutere detaljer og praktiske forhold. Overlad heller ikke medarbejderen til sig selv efter samtalen. Chokfasen kan vare fra et øjeblik til flere dage.

1.5.2. Efterreaktion

Når medarbejderen får styr på sine umiddelbare følelser, indtræder efterreaktionen. Den kan

komme til udtryk i form af vrede, frustration og depression. Vreden er ofte udtryk for et ubevidst ønske om at få placeret ansvaret for opsigelsen. Den ansatte kan rette sin vrede mod virksomheden eller sin nærmeste leder med beskyldninger om inkompetent ledelse og dårlige beslutninger, eller han kan vende vreden indad og bebrejde sig selv. Selvtilliden vil ofte få et knæk, og medarbejderen mister troen på sig selv.

Der er også medarbejdere, hvor man ikke kan mærke en reaktion. Det kan være fordi, de ikke er særlig berørte af opsigelsen, men det kan også skyldes, at de ikke ønsker at tabe ansigt og derfor ikke taler med andre om oplevelsen. Det kan betyde, at de bliver låst fast og får svært ved at komme videre.

Den konkrete reaktion er ikke til at forudsige, men lederen skal lade medarbejderne vide, at det er både acceptabelt og naturligt, at de reagerer, og denne skal sørge for, at de har nogle at tale med efter samtalen, eksempelvis en nær kollega. Lederen kan også tilbyde hjælp til praktiske problemer.

Perioden med efterreaktion vil vare fra nogle dage til flere uger.

1.5.3. Bearbejdning

Når medarbejderen forstår, hvad der er sket, begynder vedkommende at bearbejde opsigelsen mere realistisk. Medarbejderen accepterer det skete og erkender gradvist, at opsigelsen giver nogle nye muligheder.

For at nå frem til den erkendelse har medarbejderen brug for at tale om opsigelsen igen og igen og kan derfor virke meget selvcentreret. Igen er samtale med de nære omgivelser dog det bedste middel til at komme videre. Lederen kan bidrage med råd og vejledning om bistand til bearbejdning af situationen.

Bearbejdningsfasen varer typisk fra et halvt til et helt år.

1.5.4. Nyorientering

Nyorienteringen er den fjerde og sidste fase i krisen. Medarbejderen har fået opsigelsen på afstand og kan tale om den uden at blive følelsesmæssigt påvirket. Vedkommende kan koncentrere sig om sine nye muligheder, og er krisen godt overstået, er medarbejderen ofte kommet styrket ud af den.

Ligesom medarbejderen har brug for at tale med andre om opsigelsen, har lederen et tilsvarende behov. Derfor bør personalechefen samle lederne kort efter opsigelserne, så de

kan diskutere deres oplevelser.

2. Efter opsigelsen

Nogle medarbejdere ønsker ikke at have deres tillidsrepræsentant med til samtalen. Det er vigtigt, at lederen så aftaler med tillidsrepræsentanten, at denne alligevel er i nærheden, når medarbejderen kommer ud, og at tillidsrepræsentanten kommer hen og snakker med sin nu opsagte kollega.

Hvis medarbejderen siger nej til at lade tillidsrepræsentanten deltage i afskedigelsessamtalen, fordi der er en dårlig kemi imellem dem, må lederen opfordre medarbejderen til, at denne medbringer en anden bisidder.

Lederen bør også gøre det legalt for de tilbageværende medarbejdere at ledsage deres afskedigede kolleger, hvis de vil hjem og sunde sig oven på samtalen. Dels kan de afskedigede være farlige at sende ud i trafikken, fordi de stadig er i chok, dels skal de ikke have lov at tage hjem til et tomt hus. Det er lederens ansvar at sørge for at kontakte en pårørende eller en nær kollega, der kan sikre, at medarbejderen ikke er alene.

2.1. En uddybende samtale

Et par dage efter afskedigelsen bør lederen og medarbejderen mødes igen til en ny og længere samtale. Mens det første møde skal bruges til at overbringe budskabet om afskedigelse, giver den anden samtale plads til, at leder og medarbejder drøfter baggrunden for afskedigelsen mere detaljeret.

De kan også tale om afvikling af opgaver, betingelser for fratrædelsen, som skal være afhandlet med tillidsrepræsentanten, samt fremtidsudsigterne for medarbejderen. Samtidig får medarbejderen mulighed for at reagere på det skete i en værdig dialog. Det er lederens ansvar at indkalde til den opfølgende samtale.

Det er i det hele taget vigtigt, at lederen er synlig i dagene efter opsigelserne. Både de opsagte medarbejdere og deres kolleger vil ofte have et behov for at drøfte situationen med deres leder. Lederen må ikke rette al sin opmærksomhed mod de medarbejdere, der er sagt op. Denne skal også tale med de tilbageblevne medarbejdere om, hvordan arbejdet nu skal organiseres. På mødet kan han også tale med dem om, hvordan de kan støtte de kolleger, der snart skal holde op.

Spar Nords erfaringer med afskedigelsessamtaler er, at den afskedigede medarbejder ofte ikke hører meget mere af budskabet, end at vedkommende er afskediget, ved selve

afskedigelsessamtalen. Derfor er det en del af deres faste procedure, at den afskedigede har mulighed for at snakke med sin leder efterfølgende, efter en dag eller to, såfremt den afskedigede ønsker dette. Der stilles ikke fra Spar Nords side noget krav til den afskedigede om, at vedkommende skal deltage i en uddybende samtale, men de lægger stor vægt på, at den afskedigede har mulighed for at stille uddybende spørgsmål. Også i forbindelse med en afskedigelsesrunde, hvor flere medarbejdere afskediges grundet virksomhedens interne forhold, tilbydes de afskedigede en uddybende samtale, men Torbjørn Christensen påpeger dog, at man i denne sammenhæng ikke kan få en dybere forklaring end, at afskedigelsen er begrundet i virksomhedens forhold. De opsagte medarbejdere kan altså ikke få svar på, hvorfor det lige præcis var dem, der blev prikket ud.

2.2. Nødvendigt at sige rigtigt farvel

På den sidste arbejdsdag skal lederen både give udtryk for optimisme og håb for dem, der forlader arbejdspladsen og være loyal mod beslutningen om at afskedige de pågældende. Ledelsen bør tilbyde en afskedsreception, men det vil mange afskedigede ikke tage imod.

Det er altid en god idé at markere en afslutning på en eller anden måde. Det kan anbefales, at man spørger en medarbejder, der skal holde op, hvordan vedkommende gerne vil have sin sidste arbejdsdag. Skal der være en større reception, skal der være en hyggelig sammenkomst med de nærmeste kollegaer, eller skal det blot være en arbejdsdag som alle andre? Desuden kan det være en god idé at overlade det til de tilbageblevne medarbejdere at arrangere en reception for deres kolleger. På den måde får de mulighed for at sige farvel til deres arbejdsplads uden at *skulle være ledelsen taknemmelig*.

Når Spar Nord skal tage afsked med en medarbejder, er måden hvorpå det sker afhængigt af flere forhold. Ancienniteten er betydende for, om der afholdes en decideret reception. Jo længere tid man har været i virksomheden, desto mere gør man ud af en medarbejders afsked. Desuden skelner man også mellem, om det er en ledende medarbejder eller en menig medarbejder, der fratræder sin stilling. Er det en ledende medarbejder, der fratræder sin stilling, vil man typisk afholde receptionen før den sidste arbejdsdag indtræffer, men det er meget individuelt, hvorledes en medarbejders sidste arbejdsdag markeres.

I Spar Nord har man dog et gaveregulativ. Spar Nord forærer den aftrædende medarbejder en gave i forbindelse med fratrædelsen, og på den måde tager de ordentligt afsked med deres medarbejdere.

2.3. Hjælp til de afskedigede medarbejdere

Både af menneskelige årsager - men også af hensyn til virksomhedens omdømme - kan det stærkt anbefales, at virksomheden hjælper de afskedigede med at finde nyt job hurtigt. Nogle private virksomheder har i forbindelse med sparerunder udarbejdet et katalog over afskedigede medarbejdere med angivelse af uddannelse, kvalifikationer og de varmeste anbefalinger. Dette kan udmærket kombineres med jobsøgningskurser og outplacement.

Når Spar Nord afskediger medarbejdere, tilbydes de afskedigede et outplacementforløb. Outplacementforløbet forløber over 12 møder, der er fordelt på 3 måneder. I starten af forløbet har den afskedigede medarbejder mulighed for at få afrundet sine følelser omkring afskedigelsen. Outplacementforløbet giver den afskedigede medarbejder mulighed for at snakke med en uvildigperson om, hvad der er sket. Desuden har den enkelte medarbejder mulighed for at få foretaget en kompetenceafklaring og dernæst få hjælp til at skrive en ansøgning. Således tilbydes de afskedigede medarbejdere ved outplacementforløbet både at få bearbejdet følelserne omkring selve afskedigelsen og dernæst at få hjælp til at komme videre.

Ønsker de afskedigede medarbejdere ikke at deltage i det tilbudte outplacementforløb, er der sat et fast beløb af via Finansforbundet og Spar Nord Kreds, som den enkelte medarbejder kan bruge til efteruddannelse.

3. Efter afskedigelser – de tilbageblevne

Erfaringer viser, at afskedigelsesrunder slider hårdt på en organisation, og derfor anbefales det, at man hellere afskediger for mange medarbejdere på én gang frem for at vælge en anden taktik, som gør at medarbejdere går rundt i en evig angst for at blive afskediget.

En afskedigelsesrunde slutter ikke, når der er sat navne på, hvem der skal afskediges. En så voldsom begivenhed vil altid efterlade dybe sår hos de tilbageblevne medarbejdere, og det skal lederen tage hånd om.

Medarbejderne kan føle sig usikre over for en eventuel kommende afskedigelsesrunde, eller de kan være vrede, fordi de føler med deres opsagte kolleger. Nogle kan ligefrem have dårlig samvittighed over, at andre og ikke de selv blev afskediget. Det skal medarbejderne nok få talt om indbyrdes. De har dog også brug for at udtrykke deres kritik og følelser over for ledelsen. Derfor skal lederen tage sig tid til at snakke med dem om afskedigelsesrundens forløb.

Det handler om at få rundet følelserne af og få dem lukket, så organisationen kan komme

videre. Det kommer den kun, hvis medarbejderne er indstillede på det. Lederen skal lytte til medarbejdernes kritik og følelser, og han skal sætte ord på de overvejelser, han har gjort sig. Begge parter kan lære af hinandens refleksioner.

Det kan være fristende at sige: "*Nu er det nok. Nu skal vi se fremad*", men hvis lederen ikke taler med medarbejderne om, hvad de har været glade for og kede af under forløbet, risikerer man, at følelserne senere springer op som en trolde af en æske.

Desuden er der tendens til, at mennesker har sværere ved at klare nye afskedigelsesrunder, hvis de en gang har været tæt på én – især, hvis der ikke har været plads til at tale om deres følelser bagefter.

Snakken om kritik og følelser behøver ikke vare mere end en time. Derefter skal ledere og medarbejdere se fremad, og det kan godt ske på samme møde. Efter en pause kan lederen for eksempel præsentere sine tanker om, hvordan han vil organisere arbejdet, nu da der er færre til at løse opgaverne. Lederen kan også overveje at supplere mødet med ekstraordinære medarbejdersamtaler, hvor han påskønner deres arbejde og tegner muligheder i fremtiden.

For medarbejderne begynder en afskedigelsesrunde, når de får at vide, at nogle af dem skal afskediges, og den slutter først, når de opsagte medarbejdere har forladt arbejdspladsen, og deres ikke-opsagte kolleger er blevet godt introduceret til den nye organisation og til eventuelle nye opgaver. Reelt varer afskedigelsesrunden dog længere, for medarbejderne vil altid huske den måde, deres ledere har håndteret processen på.

I Spar Nord oplever man i særdeleshed, at en meddelelse om en forestående afskedigelsesrunde slider på organisationen. I denne forbindelse påtager HR-afdelingen sig ikke nogen særlig opgave. Derimod har direktøren for de enkelte afdelinger samt lederne en opgave, der består i, at underrette medarbejderne om, *hvorfor* Spar Nord er i en situation, hvor afskedigelser er nødvendige. Når dette er gjort, foretager man sig ikke mere. Dette skyldes, at det ofte vil være uforståeligt for den enkelte medarbejder, hvorfor afskedigelser er nødvendige. Derimod forsøger man i Spar Nord at reducere den periode, hvor afskedigelserne står på, således at det slid, en meddelelse om afskedigelser påfører virksomheden, mindskes.

Når afskedigelserne har fundet sted, lægger Spar Nord et stort fokus på, at man skal huske de tilbageblevne medarbejdere. Det er individuelt om lederen i den enkelte afdeling, der har været ramt af afskedigelser, vælger at afholde en individuel samtale med de tilbageblevne medarbejdere, for også at hjælpe dem til at få sine følelser afrundet, eller om der afholdes et fælles afdelingsmøde. Den enkelte leder må vurdere, hvordan denne bedst hjælper

medarbejderne til at komme videre. Torbjørn Christensen åbner også muligheden for, at den årlige MUS-samtale kan give den enkelte medarbejder mulighed for at få afrundet sine følelser efter en afskedigelsesrunde.

Det vil dog altid i nogen grad være op til den enkelte medarbejder at underrette sin nærmeste leder om, at vedkommende har brug for en samtale for at komme videre efter en afskedigelsesrunde. Således tvinges medarbejderne ikke til at gennemføre en opfølgende samtale med sin leder, såfremt dette ikke er ønskeligt.

3.1. Når en medarbejder siger op

Det sker, at ledere bliver rasende, når en medarbejder tillader sig at sige op. Desuden sker det, at ledere skælder medarbejderen ud og siger, at vedkommende svigter firmaet og værre ting. En sådan reaktion er selvfølgelig meget ubehagelig for alle parter og handler primært om, at lederen føler sig svigtet personligt. I vores egen personlige erfaring kan lederen blive mere kold over for en medarbejder, der har *tilladt* sig at forlade virksomheden, uanset at der har været ganske fornuftige årsager til opsigelsen. Dette kan skyldes, at lederen har været glad for den ansatte og nu er skuffet og lidt såret over, at personen ikke længere ønsker at fortsætte ansættelsesforholdet.

Det sker også, at lederen forsøger at købe medarbejderen tilbage ved at spørge, hvor meget den nye arbejdsplads tilbyder medarbejderen i løn og derefter forsøge at overbyde. Nogle medarbejdere vælger at lade sig lokke af pengene, men det ses sjældent, at ansættelsesforholdet bliver længerevarende og lykkeligt af den grund.

Man skal i en sådan situation erkende, at der er en grund til at medarbejderen har valgt at forlade virksomheden og søge ansættelse et andet sted. Det er sjældent lønnens størrelse, der er hovedårsagen til et jobskifte. Man kan dog få noget konstruktivt ud af medarbejderens opsigelse, hvis man bruger energi på at finde frem til de egentlige årsager til, at medarbejderen siger op.

Man kan ofte lære meget om en virksomhed og en leders ledelsesstil, hvis man kan få medarbejderen til at fortælle, hvad der fik vedkommende til at søge et andet job. Tilsvarende skal lederen også sørge for at få en fratrædelsessamtale med en medarbejder, der går på pension.

Når Spar Nord oplever, at en medarbejder selv siger op, afholder de en fratrædelsessamtale. Dette gør de af flere årsager. De er naturligt nysgerrige efter at vide, hvorfor en medarbejder vælger at opsiges ansættelsesforholdet for herigennem at vurdere, om det er begrundet i

virksomhedens forhold. Er dette tilfælde, forsøger de at bruge dette konstruktivt. Dernæst er det vigtigt for Spar Nord at lette genbesættelsen af stillingen. Derfor anvendes fratrædelsessamtalen også til at synliggøre, hvilke arbejdsopgaver den pågældende medarbejder var ansvarlig for, således at der ikke dukker uventede problemer op.

3.2. Udmelding

Når opsigelsen er en realitet, skal det meldes ud i organisationen. Nogle ledere ønsker at vente til sidste øjeblik med at informere ud fra et ønske om enten at kunne overtale medarbejderen til at blive eller vente, til man har fundet en afløser, som man i samme åndedrag kan præsentere.

Nogle har også den forestilling, at hvis man ikke taler om det, kan det være, at det hele går i sig selv igen. Man skal være klar over, at der formentlig allerede er nogle af medarbejderens nære kollegaer, der ved, at medarbejderen har fået nyt job og er på vej væk. Sådan noget kan sjældent holdes hemmeligt og vil langsomt sprede sig i organisationen og skabe grobund for historier. Når opsigelsen er en realitet, kan man derfor ligeså godt lave en officiel udmelding, hvor man samtidigt fortæller, hvad der skal ske med den ledige stilling og benytte lejligheden til at ønske medarbejderen held og lykke med hans nye karriere.

Når afskedigelser har fundet sted, sker der i Spar Nord ikke nogen overordnet offentliggørelse af, hvem der er blevet afskediget. Det er meget hensynet til den afskedigede, der er afgørende for, hvorvidt offentliggørelse skal ske. I det enkelte bankområde og i den enkelte afdeling vil en afskedigelse naturligt komme til de øvrige medarbejderes kundskab, men der foreligger ikke en fastlagt procedure for offentliggørelse af afskedigelser.

3.3. Sikre vidensoverførsel

Når en medarbejder har sagt op, er det igen lederen, der er tilbøjelige til at lade alt køre videre, som om ingenting var hændt. Det er imidlertid vigtigt for lederen hurtigt at få et overblik over, hvilke opgaver medarbejderen sidder med, og hvor langt han er i løsningen af opgaverne.

Der skal laves en plan for, hvordan opgaverne bliver overdraget og løst i en overgangsperiode, indtil der er fundet en mere permanent løsning, enten i form af opslag af den ledige stilling eller ved at dele opgaverne ud på andre i organisationen.

Det er også vigtigt at finde ud af, om medarbejderen sidder inde med en specialviden, som vil forsvinde ud af virksomheden sammen med medarbejderen. Der skal laves en plan, der sikrer, at specialviden overdrages til en eller flere medarbejdere i virksomheden.

3.4. Den sidste dag

Et illustrerende eksempel til at belyse vigtigheden af at gøre noget særligt ud af den sidste dag kan hentes fra vores egen erfaring. Historien handler om en tidligere ansat hos en af vores tidligere arbejdspladser. Hans kollegaer fortalte, at en dag var deres tidligere kollega bare væk. Da de kiggede ind på hans kontor, lå der sager på bordet, en bog var slået op, der lå løse papirer, gule huskesedler og en opslået kalender med aftaler ind i fremtiden.

Det så ud som om, manden lige var gået til frokost, men han var altså stoppet dagen før. De vidste godt, at han skulle på pension, men ingen havde gjort noget for at markere hans sidste dag på arbejdspladsen, og derfor havde medarbejderen - måske lidt i trods og skuffelse - blot valgt at forlade sit skrivebord den sidste dag og gå hjem, som om han ville komme tilbage dagen efter.

Kollegaerne var kede af, at de ikke fik sagt ordentligt farvel, lederen havde en flov smag i munden, og den pensionerede medarbejder var gået som en vred og bitter mand.

Som det fremgår af det ovenstående kan det udmærket være medarbejdere fra HR-afdelingen, der orienterer den, der forlader virksomheden om de reaktioner, der kan komme på afskedigelsen samt om mulighederne for jobsøgningsassistance, men det er og bliver en misforståelse, hvis HR-medarbejderne bruger mere tid på de afskedigede end på de tilbageblevne.

Konklusion

I gennem vores arbejde med at afdække, hvilken indflydelse juraen har på HR-arbejdet i en større privat videnssvirksomhed, har vi fundet ud af, at stort set alle handlinger ledelsen udfører, der virker indgribende på medarbejderens forhold, er reguleret ved lov. Det vil sige, at der er en meget stor grænseflade mellem de to fagområder, og også større end vi umiddelbart havde forventet.

Allerede hele grundlaget for at beskæftige mennesker i det danske samfund stiller krav til den grundlæggende viden om, hvordan arbejdsmarkedet og de regler, der regulerer det, fungerer i Danmark. I modsætning til mange andre lande findes der ikke én lov, der regulerer arbejdsretten i Danmark, men snarere et sammensurium af aftaler, overenskomster og særlove, som HR-medarbejderen skal have - om ikke andet - så et perifert overblik over.

Kollektive overenskomster er grundstenen i dansk arbejdsret, og det er derfor enormt vigtigt, at HR-afdelingen har kendskab til, at virksomheden kun er bundet af den kollektive overenskomst, de selv har forhandlet på plads eller er tiltrådt, samt at overenskomsten skal genforhandles med jævne mellemrum. Det er samtidig vigtigt, at HR-afdelingen har kendskab til fredspligten og de kampskridt, både ledelsen og medarbejderne kan iværksætte ved strid om overenskomsten.

Også Funktionærloven er nødvendig for HR-afdelingen at have kendskab til, da den opstiller de rettigheder funktionærer har inden for opsigelse, ferie, sygdom og lignende. Funktionærloven er beskyttelsespræceptiv og kan derfor som altovervejende hovedregel ikke fraviges til ugunst for funktionæren. Ud over reglerne i Funktionærloven og i de særlove, der ellers findes inden for arbejds- og ansættelsesretten, eksempelvis Ferieloven, er der i Danmark aftalefrihed. Aftalefriheden er især relevant i forbindelse med udarbejdelse af ansættelseskontrakter, samt ved genforhandlinger af disse. Ansættelseskontrakten vil ofte blive udarbejdet i et samarbejde mellem ledelsen og medarbejderen, men det er HR-afdelingen, der kan bidrage med indsigt i de gældende regler. Forhandling og genforhandling af kontrakter er især relevant i forbindelse med rekruttering, karriereplanlægning, kompetenceudvikling og belønningssystemer.

Et andet regelsæt, der skal iagttages i forbindelse med HR-arbejdet, er personalepolitikken. Personalepolitikken indeholder blandt andet virksomhedens vision og mission. Det er herigennem virksomheden præsenterer deres mål for fremtiden, både i forhold til virksomheden generelt og i forhold til medarbejdernes udvikling. En anden særdeles vigtig

rolle, som personalepolitikken må opfylde, er at klarlægge over for medarbejderne, hvad der er og ikke er acceptabel adfærd i virksomheden. At en personalepolitik indeholder dette kan være af stor betydning i forbindelse med tvister, hvor en medarbejder har handlet i strid med virksomhedens interne regler. I det omfang personalepolitikken indeholder regler for acceptabel adfærd i virksomheden, samt påpeger sanktioner for eventuelle brud herpå, kan den fungere som en slags *præventiv advarsel* om, at det kan få fatale konsekvenser for medarbejdernes ansættelsesforhold i virksomheden, hvis de ikke overholder reglerne. Personalepolitikken vil i mange virksomheder blive udstukket af HR-afdelingen, eventuelt i samarbejde med ledelsen. Derfor er det relevant, at HR-medarbejderne har et overblik over, hvilke af arbejdsmarkedets regler, det vil være hensigtsmæssigt at tage med i personalepolitikken, så disse regler er tydelige for alle medarbejdere, og ledelsen kan sanktionere straks, der sker brud på reglerne.

Personaleplanlægning er endnu et af de områder inden for HR, der har stor berøring med juraen. Især i forbindelse med registrering af oplysninger om medarbejderne er det vigtigt, at HR-afdelingen kender og respekterer de regler, der findes i Helbredsoplysningsloven om, hvilke oplysninger virksomheden må indsamle og opbevare og i Persondataloven, om håndtering af oplysningerne.

Rekruttering er et af de største områder inden for HR rent økonomisk, og er som sådan et meget vigtigt arbejdsområde. I forhold til rekruttering i en større privat vidensvirksomhed er det især Ligestillingsloven, Ligebehandlingsloven, Diskriminationsloven og Funktionærloven, der er i fokus sammen med de kollektive overenskomster. Virksomheden må ikke forskelsbehandle på grund af køn, alder, religion eller lignende, hverken når der skal ansættes medarbejdere eller i forhold til eksisterende medarbejdere. Dette er væsentligt for HR-afdelingen at være klar over, samt at rådgive ledelsen om. HR-afdelingen og ledelsen skal desuden også være bekendt med reglerne om positiv forskelsbehandling, der sker for at opveje en eksisterende skævhed i virksomhedens medarbejderstab.

I forbindelse med afskedigelser er det især vigtigt at iagttage de regler, der regulerer det enkelte ansættelsesforhold. I denne forbindelse er Funktionærlovens bestemmelser om opsigelsesvarsler særlig vigtig. Hvad angår opsigelsesvarsler, kan disse også være reguleret i en kollektiv overenskomst, hvorfor man også må iagttage denne, såfremt virksomheden er part i en. I forbindelse med opsigelsesvarsler er det vigtigt, at ledelsen og HR-afdelingen har kendskab til, at der i visse situationer er mulighed for at bortvise en medarbejder, der væsentligt har misligholdt ansættelsesforholdet. Derudover skal HR-afdelingen være

opmærksom på de modregningsregler, der findes i forhold til løn, hvis medarbejderen får nyt job i opsigelsesperioden. Disse regler findes også i forbindelse med fritstilling. Det er desuden væsentligt at holde sig for øje, at der *ikke* findes en modregningsmulighed i forbindelse med suspension.

En nyere del af lovgivningen, som også skal iagttages i forbindelse med afskedigelser, er Ligebehandlings- og Ligestillingsloven. Det er efter indførelsen af disse love ikke tilladt at afskedige medarbejdere på grund af alder, køn, religion med videre.

Når en virksomhed er nødsaget til at foretage afskedigelser, er det set ud fra et HR-synspunkt ikke iagttagelsen af de juridiske regler, der er det primære. Rent juridisk skal der selvfølgelig være en saglig grund til afskedigelsen, men i selve afskedigelsessituationen er det i høj grad det menneskelige perspektiv, der er væsentlig i forhold til at formidle afskedigelsen på en ordentlig måde, samt at hjælpe medarbejderen med at håndtere de reaktioner, der naturligt kommer efter en afskedigelse.

Den HR-juridiske medarbejder skal på grundlag af det ovenstående være i besiddelse af en række kompetencer, hårde såvel som bløde.

Inden for den hårde HR er det især juridiske kompetencer, der er relevante i forhold til at læse og fortolke juridiske tekster, samt at håndhæve disse over for medarbejderne. Derudover skal HR-medarbejderen kunne foretage registreringer vedrørende medarbejderresultater, afholdt ferie, løn, fravær og lignende. Derfor skal HR-juristen være kompetent til at indsamle og håndtere data, igen med juraen i baghovedet. HR-medarbejderen skal desuden være organiseret og kunne analysere de indsamlede data. HR-afdelingen forhandler ansættelseskontrakter og løn med medarbejderne i samarbejde med ledelsen. Dette stiller krav om gode kompetencer i forhold til forhandling og gennemslagskraft.

I overgangen mellem de bløde og de hårde kompetencer findes kommunikationsevner og rådgivning. Ofte vil HR-afdelingen have en rådgivende rolle i forhold til ledelsen og medarbejderne, hvor det er nødvendigt, at HR-medarbejderen formår at kommunikere den hårde HR, herunder regler og politikker, på en blød og spiselig måde, så det bliver forståeligt for ikke-fagfolk.

Inden for den bløde del af HR er det væsentligt at bemærke, at når man arbejder med mennesker, er det særdeles vigtigt, at man har kendskab til basal psykologi. Det er en nødvendighed at forstå, hvorledes mennesker er forskellige, og at det derfor er nødvendigt at behandle mennesker forskelligt. Derfor er en vigtig kompetence hos HR-medarbejderen, at

denne er empatisk. Dette er, som det også fremgår af afsnittet "*Hvordan afskediger man?*" særdeles vigtigt, når man skal afskedige en medarbejder. En afskedigelse er en situation, hvor det i høj grad er synligt, at mennesker er forskellige og agerer forskelligt.

Som erhvervsjurister mener vi, at vi allerede besidder store dele af de hårde HR-kompetencer, for så vidt angår den juridiske del, men vi skal opnå større kendskab til den teoretiske HR. Vi besidder også kommunikationskompetencer, der kobler de bløde og de hårde kompetencer sammen, men det er klart, at der altid er plads til forbedring. Hvad angår de bløde kompetencer er disse til en vis grænse medfødte, men de vil også kunne udvikles og forbedres gennem learning by doing på en kommende arbejdsplads.

Bibliografi

Advokatfirmaet Norrbom & Vinding. *Personalejuridisk Håndbog*. Århus: Forlaget Thomson, 2002.

Andersen, Ib. *Den Skinbarlige Virkelighed - om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 4. udgave. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur, 2008.

Buelens, Marc, Herman Van den Broeck, Karlien Vanderheyden, Robert Kreitner, og Angelo Kinicki. *Organisational Behaviour*. Redigeret af Marc Buelens. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2006.

Center for Ledelse. *Hvem er vi; Historie*. 2008. <http://www.cfl.dk/om+cfl/hvem+er+vi/historie> (senest hentet eller vist den 01. 05 2010).

Christensen, Torbjørn, interviewet af Sandra Skærup Højlund Andersen og Sanne Kryger. *HR-afdelingens rolle og ansvarsområder i Spar Nord Bank A/S* (20. april 2010).

Kuhlmann, Hanne, Mette Nørbjerg, Anne Apollo, og Steen Kabel. *Værdibaserede Personalepolitikker - Teoribog*. Odense: BUPL Fyn, 2004.

Larsen, Henrik Holt. *HRM: License to work*. Jelling: Forlaget Valmuen, 2006.

Master Management. *Master management - Master Person Analyse*. <http://www.master.dk/Default.aspx?ID=16> (senest hentet eller vist den 23. maj 2010).

Nordhaug, Odd, Henrik Holt Larsen, og Bente Øhrstrøm. *Personaleledelse - en målrettet strategiproces*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne, 2004.

Spar Nord Bank A/S. *Kompasset - Spar Nord Banks personalepolitik, kompetencepolitik og medarbejderhåndbog*. Aalborg: Spar Nord Bank A/S, 2004.

StepStone. *StepStone, LanguageWire*. <http://www.stepstone.dk/For-Virksomheder/Produkter/stepstone-signatur.cfm> (senest hentet eller vist den 23. maj 2010).

StepStone. *Stepstone, tips og artikler*. <http://www.stepstone.dk/For-Virksomheder/Tips-og-artikler/den-psykologiske-kontrakt-i-rekrutteringssituationen.cfm> (senest hentet eller vist den 22. maj 2010).

Bilag

Bilag 1 Interviewprogram

HR-afdelingens rolle og ansvarsområder i Spar Nord Bank A/S

Om Torbjørn Christensen personligt

1. Hvor længe har du været ansat i Spar Nord?
2. Hvilken stilling besidder du i Spar Nord, og hvor længe har du besat denne stilling?
3. Hvad er din uddannelsesmæssige baggrund?
4. Som HR konsulent hvilke kompetencer har du så haft brug for at tillære dig?
5. Kan du komme med et eksempel, hvor en juridiske baggrund/viden vil være en klar fordel?

Arbejdet med HRM generelt

6. Hvordan synes du, at fordelingen er generelt mellem hård og blød HRM?
7. Set med dine øjne, hvilke arbejdsområder er de vigtigste i en HR-afdeling?
8. Hvilke arbejdsområder er I mest fokuseret på netop nu ?
 - Er det de samme arbejdsområder som for 5 år siden?
9. På hvilke arbejdsområder kunne du forestille dig, at en HR-konsulent med juridisk baggrund kunne være attraktiv for en HR-afdeling?
10. Hvis man skal arbejde med jura i en HR-afdeling, hvilke kompetencer skal man så besidde?
 - Hvis du ser på din egen situation, hvordan har du så opbygget dine kompetencer? Er det primært sket gennemstudiet eller i kraft af dit arbejde med HRM?

Rekruttering

11. Vi erfarede, da vi var på virksomhedsbesøg herude i december ,at rekruttering i Spar Nord foregår decentralt med HR-afdelingen som rådgivere. Hvilken rådgivning er det, den centrale HR-afdeling bidrager med? Juridisk, økonomisk, procesorienteret?
12. Hvorledes arbejder I i Spar Nord for at sikre den bedst mulige rekrutterings- og ansættelsesproces?
 - Foretager I en jobanalyse som grundlag for rekrutteringsforløbet?
 - Hvor vigtigt er det for jer, at give realistisk information om jobbet, både ved annonceringen og i dialogen med ansøgere, for at sikre, at den ansattes eller jeres forventninger til jobbet bliver opfyldt?

- Supplerer I ansættelsesinterviewet med en eventuel personlighedstest, der giver ansøgeren mulighed for selvbeskrivelse af erhvervsrelevante personlighedstræk, eller en kognitiv prøve (omtankeprøve/erhvervsrettet intelligensprøve), hvor ansøgeren får lejlighed til at demonstrere, hvordan de arbejder med komplekse problemstillinger?

Modtagelse af nye medarbejdere

13. Hvorledes modtager I nye medarbejdere? Gør I særlige forberedelser forud for dagen, hvor den nye medarbejder skal tiltræde sin stilling?
 - Klargør I pladsen, hvor medarbejderen skal sidde?
 - Sørger I for, at der er de nødvendige arbejdsredskaber lige fra blyant og papir til PC'er og telefon?
 - Udnævner I en mentor?
 - Tager I medarbejderen rundt i virksomheden og hilser på alle kollegaerne?
 - Er det kutyme, at den nærmeste leder har afsat tid til at snakke med den nye medarbejder på den første arbejdsdag?
 - Sørger I for at der ligger nogle konkrete opgaver, som den nye medarbejder kan tage fat på, under passende vejledning?
 - Sørger I for, at medarbejderen i løbet af de første 14 dage kommer til at mødes med de nærmeste samarbejdspartnere og får en introduktion til jobbet
14. Er det et mål for jer, at medarbejderen i løbet af de første 3 måneder får en overordnet introduktion til Spar Nord, jeres produkter, kunder, visioner og andre relevante emner?
 - Hvem er ansvarlig for denne introduktion?
15. Afholder I en opfølgningssamtale, inden for de første par måneder, hvor det eventuelt besluttet, om medarbejderen skal fastansættes efter endt prøvetid, samt giver jer mulighed for at sikre jer, at medarbejderen har den fornødne viden og redskaber til at kunne løfte jobbet, om arbejdsmængden er tilpas og om medarbejderen i det hele taget trives?

Kompetenceplanlægning og -udvikling

16. Da vi var på virksomhedsbesøg herude i december erfarede vi, at I arbejder med kompetencer på flere plan; personlige-, sociale- og faglige kompetencer. Kan du give eksempler på dine egne kompetencer inden for de tre områder?
17. Hvilke kompetencer synes du, at du personligt har udviklet mest?
18. Sker arbejdet med kompetenceplanlægning og -udvikling ud fra et strategisk eller et systematisk perspektiv i Spar Nord?
19. Hvad er i dine øjne de vigtigste årsager til, at der bør ske kompetenceudvikling?
 - Virksomhedens gevinst eller medarbejderens?

Twister på arbejdspladsen

20. Hvilken type medarbejdertvister oplever I flest af?
(ligestilling, chikane/mobning, almindelige uenigheder)
21. Hvem håndterer disse problemer? (centralt, decentralt?)
- Arbejder I med konflikterne når de opstår, eller forsøger I også at oprette et beredskab, der har til formål at forhindre konkrete dilemmaer til at udvikle sig til en egentlig konflikt?
22. Hvor ofte oplever I, at eksterne aktører bliver involveret i løsningen af en tvist?

Overvejelser i forbindelse med en afskedigelse

23. Hvordan håndterer I afskedigelser i Spar Nord?
- Forskelligt pga. uoverensstemmelser, nedskæringer og naturlig afgang?
 - Hvem afskediger?
24. Gør I jer nogle overvejelser om, hvorledes en besked om afskedigelse skal overleveres?
- er det på lederens kontor?
 - er det på medarbejdernes egne kontorer - eller er det i et lokale i nærheden?
 - hvordan orienteres tillidsrepræsentanten – og hvornår. Hvordan sikres det, at vedkommende kan deltage i samtalen?
25. Giver I de berørte medarbejdere besked om, hvad der venter dem, så de kan fatte sig inden selve afskedigelsessamtalen?
26. Hvordan får de øvrige medarbejdere at vide, hvem der bliver sagt op?
27. Hvordan håndterer I større nedskæringer?
28. Oplever I, at en meddelelse om en større nedskæring slider på organisationens medarbejdere?
- Hvad gør I for at forhindre et sådant slid?

Efter afskedigelser – de afskedigede

29. Foretager I i Spar Nord en uddybende samtale efter afskedigelsen, hvor budskabet om afskedigelsen overbringes, som giver plads til, at leder og medarbejder drøfter baggrunden for afskedigelsen mere detaljeret og giver den ansatte mulighed for at reagere på det skete?
30. Har I et program til at hjælpe de afskedigede medarbejdere videre (især i forbindelse med nedskæringer)?
31. I det tilfælde hvor en medarbejder siger op, enten for at tiltræde en ny stilling eller gå på pension, afholder I da en fratrædelsessamtale eller fratrædelsessamtale?
32. Hvorledes tager I afsked med medarbejdere, som fratræder sin stilling? Tilbyder I en afskedsreception og hvorledes planlægges denne?

Efter afskedigelser – de tilbageblevne

33. Foretager I jer noget efter afskedigelser, hvorved de tilbageblevne medarbejderes følelser rundes af, således organisationen kan komme videre, såfremt de tilbageblevne medarbejdere er indstillede på det?

Sygefraværtsreform

34. Hvem er ansvarlig for at de obligatoriske samtaler afholdes?
35. Hvem står for ”oplæringen” af de ansvarlige?
36. Har der inden for det seneste års tid været en ændring i årsagerne til længerevarende sygemeldinger?

Bilag 2 Spar Nord Bank A/S' MUS-samtalemodeller

Medarbejderudviklingssamtale

Nyt MedarbejderUdviklingsSamtale system (MUS)

Ud fra tankegangen om valgfrihed mellem flere modeller, der kan matche den enkelte leders stil og være timet i forhold til situationsbestemt ledelse, har HR udarbejdet 2 modeller til inspiration.

Begge modeller ligger på Intranettet "Om jobbet", Medarbejdersamtaler, og de enkelte bilag kan downloades herfra. Det MUS-materiale, som ligger i dag på intranettet, udgår.

De to modeller kan anvendes fleksibelt ud fra behovet for samtalens indhold. Den enkle model kan med fordel vælges, hvis det er en samtale mellem leder og medarbejder, hvor der grundet et langt ansættelsesforhold har været afholdt mange medarbejdersamtaler tidligere. Spørgeguide modellen indeholder 4 delelementer, som kan vælges ud fra emne og behov. Begge modeller indeholder overenskomstens krav om en uddannelsesplan.

1. Den enkle model

Målet med samtalen er at tale om de ting, der er vigtige for medarbejderen for at kunne nå de aftalte mål. Hindringer ryddes af vejen og medarbejderen forpligter sig til at nå de aftalte resultater. Der startes med en opfølgning på den seneste samtale og der laves en plan for de ting, der bliver talt om på samtalen. Planen fungerer samtidig som referat.

Den enkle model kan være god i de ansættelsesforhold, hvor leder og medarbejder har holdt medarbejdersamtaler i mange år.

2. Spørgeguide modellen

Målet med samtalen er at tale om de ting, der fungerer godt og som bidrager positivt til resultaterne hos den enkelte medarbejder. Samtalen tager udgangspunkt i løsningsfokuseret tankegang frem for en problemfokuseret tilgang. Det betyder, at det, som medarbejderen bidrager med, skal forstærkes endnu mere – hvilket samtidig kan betyde, at der er noget uheldsmæssigt, som medarbejderen skal ophøre med.

Modellen består af 4 spørgeguider, som knytter an til fire fokuspunkter i Plan 101. Desuden er der en generel indledning med en lille test, der kan vise, hvor fokus primært kan lægges.

Der er udarbejdet en mindmap som oversigt over de fire spørgeguider. Ønsker man at få en uddybning eller ønsker man kun at anvende f.eks. en af spørgeguiderne, kan man vælge at læse introduktionen og bruge skema 1, 2, 3 eller 4 enkeltstående eller i sit eget mix.

- All round om jobbet
- Forventninger (direktør for eget skrivebord)
- Arbejdsglæde (ildsjæle)
- Feedback (feedback-kultur)

[Dokumenter til medarbejderudviklingssamtale](#)

Medarbejdersamtale

Målet med samtalen er at få lederen til at rydde de forhindringer af vejen, der gør, at medarbejderen ikke når de mål, der er fastlagt.

Medarbejdersamtalen sikrer, at medarbejderen får talt om de ting, der er vigtige for at kunne nå de aftalte mål.

Værktøjet består af 3 områder:

1. Opfølgning på seneste samtale
2. Spørgsmålene:
 - a. Hvilke tre ting skal jeg som leder gøre for dig, for at du kan leve op til Bankens/ afdelingens mål?
 - b. Hvilke tre ting forventer jeg som leder af dig
 - c. Hvilke tre ting vil jeg som medarbejder gøre for at leve op til Bankens/ afdelingens mål
 - d. Karriereplaner, arbejdsglæde, trivsel, stress?
3. Plan

Referat & Plan

Opfølgning på seneste samtale:
Hvilke tre ting skal jeg som leder gøre for dig, for at du kan leve op til Bankens/ afdelingens mål? 1. 2. 3. Plan:
Hvilke tre ting forventer jeg som leder af dig 1. 2. 3. Plan:

Hvilke tre ting vil jeg som medarbejder gøre for at leve op til Bankens/ afdelingens mål

1.

2.

3.

Plan:

Øvrigt:

1. Karriereplaner

2. Arbejdsglæde, trivsel, stress

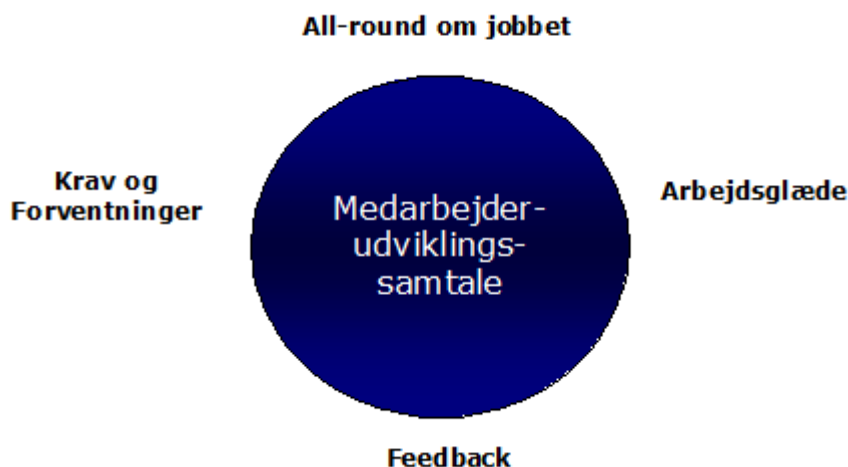
Plan:

Dato:

Leder:

Medarbejder:

Medarbejderudviklingssamtale



Figuren illustrerer medarbejderudviklingssamtalens fire fokusområder

MUS-værktøjet består af fire spørgeguides, hvor der er udarbejdet en række spørgsmål som inspiration for samtalen. Spørgsmålene skal ikke nødvendigvis gennemgås og besvares alle sammen. Så kan samtalen blive for ufleksibel. I samtalen løb kan din leder og du frit plukke i spørgsmålene og tilføje nye spørgsmål. Medarbejderudviklingssamtalens materiale er udarbejdet så fleksibelt, at du og din leder kan vælge at sætte fokus på det, der er mest givtigt for jer.

De fire områder / skemaer er:

- All round om jobbet (Kan også fungere som forberedelse)
- Forventninger (Direktør for eget skrivebord i Plan 101, inklusive I/O)
- Arbejdsglæde (Ildsjæle i Plan 101)
- Feedback (Feedback-kultur i Plan 101)

Det første skema er generelt og derudover har Banken udvalgt tre specifikke områder (skema 2, 3 og 4), som samtalen med fordel kan dreje sig om. Ønsker du at inddrage andre punkter, står det dig frit for.

Skema 1 giver et generelt billede af arbejdssituationen og dine styrker og udviklingspunkter. **Skema 2** handler om de krav og forventninger, som lederen har til dig, og du har til din leder. Det handler også om, hvordan du lever op til I/O nøgletallene.

Skema 3 handler om arbejdsglæde. Arbejdsglæden er sammen med trivslen vigtige områder, når man taler om de arbejdsbetingelser, der skal være gældende for at fungere bedst muligt på jobbet. En høj arbejdsglæde er med til at skabe ildsjæle, der er vigtige for, at Banken når sine mål og strategier.

Skema 4 sætter fokus på feedback, der er kendetegnende for en åben dialog i dagligdagen.

Samtalen skal tage udgangspunkt i dit nuværende arbejdsforhold og klarlægge undervejs, hvilke ønsker du må have for den nærmeste fremtid. Dette skal munde ud i nogle konkrete handlingspunkter, som du og din leder kan følge op på i det efterfølgende år, eventuelt ved hjælp af udviklingsplanen, du kan finde bagerst. Her findes også referatskema.

For at få et fingerpeg om, hvor fokus i din personlige MUS skal lægges, kan du krydse af i følgende skema.

	Fuldt ud	Jeg er ikke helt sikker	Nej
Jeg kender mine styrker og udviklingspunkter			
Jeg kender krav og forventninger til mig i forhold til jobbet			
Min arbejdsglæde er i top			
Vi giver feedback til hinanden i dagligdagen			

Har du krydser i "fuldt ud" i alle 4, kan medarbejderudviklingssamtalen føres med inspiration i skema 1: all round om jobbet.

Har du krydser i "jeg er ikke helt sikker" eller i "nej", kan skemaerne 2-4 med fordel benyttes, hvor du har sat krydset.

Samtalen kan naturligvis også bestå af alle fire skemaer, uanset hvilke krydser, der er sat.

For at kunne være direktør for eget skrivebord er det vigtigt at kende de krav og forventninger, der stilles til dig i jobbet og at være bevidst om dem. Vælger du og din leder at holde en kompetencesamtale sammen med eller som supplement til MUS, får du samtidig et grundigt og systematisk overblik over stillingens krav sammenholdt med dine kompetencer.

Skema 1

All round om jobbet

Hensigten med medarbejderudviklingssamtalen er, at den skal være til nytte og en hjælp for både dig og din leder. Den skal samtidig afspejle Bankens og afdelingens værdier, strategier og mål, så din udvikling også er medvirkende til, at Banken når sine mål.

I samtalen er det dine ønsker, der er i fokus. Det betyder, at du skal bestemme en stor del af samtalens indhold. Uanset hvilke områder, som medarbejderudviklingssamtalen berører, skal den inddrage den nuværende og den ønskede situation, og handlingspunkter for, hvad der konkret kan gøres for, at du opnår din ønskede situation.

Som udgangspunkt for samtalen eller som forberedelse til den kan følgende spørgsmål anvendes:

- I hvilke situationer oplever du, at du virkelig kommer til din ret og får brugt dine stærke sider?
- Hvad kendetegner disse situationer?
- Hvad er det, der gør, at du har det så godt med netop disse situationer?
- Hvad gør din leder og dine kolleger i disse situationer?
- Hvilke stærke sider tager du i brug i disse situationer, som du måske ellers ikke bruger så meget?
- Hvad ser de andre dig gøre, når du virkelig kommer til din ret på denne måde?
- Hvad er forudsætningerne for, at din arbejdsdag bliver præget af flere af den slags situationer?
- Hvad er dine ønsker og drømme for din videre udvikling, herunder dine karriereplaner?
- Hvad ønsker du, at ledere og kolleger skal gøre mere af eller gøre anderledes?

Din leder kan f.eks. gennemtænke følgende spørgsmål som forberedelse til samtalen eller som udgangspunkt for samtalen:

- Hvad er medarbejderens særlige styrker, herunder potentialer for en karriere?

- Hvad har jeg lagt mærke til, at medarbejderen har gjort, som virkelig har udgjort et konstruktivt bidrag til organisationen?
- Hvorfor er disse bidrag vigtige?
- Hvad ville jeg ønske, at medarbejderen bestræbte sig på at gøre mere af eller gøre anderledes?
- Hvordan vil medarbejderen fremover kunne mærke på mig, at jeg har registreret, at udviklingen går i den ønskede retning?
- Overvej, hvad du som leder ønsker at opnå med samtalen i øvrigt

Skema 2

Krav og Forventninger

For at kunne lykkes i dit arbejde og være "direktør for eget skrivebord", er det vigtigt at kende de gensidige krav og forventninger, som lederen har til dig, og du har til din leder.

Afklaringen af forventninger og krav giver dig ikke kun et større overblik, men er også med til at afværge en eventuel udvikling af stress. Det er ikke kun de nuværende krav og forventninger, der skal diskuteres, men også krav og forventninger i forhold til den ønskede udvikling. Det giver dig overblik og kontrol, så du ved om den ønskede udvikling sker i overensstemmelse med lederens krav og forventninger.

Følgende spørgsmål kan benyttes i samtalen for at klarlægge den nuværende og den ønskede situation. Ydermere kan spørgsmålene være med til at afdække de krav og forventninger, du og din leder gensidigt har til hinanden.

Den nuværende situation:

- Beskriv et eller flere højdepunkter / toppræstationer fra din arbejdssituation
- Hvad var årsagerne til – og omstændighederne ved – at netop dette blev så vellykket for dig?
- Hvad er forudsætningerne for, at du / vi kan skabe flere af denne type højdepunkter / toppræstationer?
- På en skala fra 0 til 10, hvor 0 står for, at du ikke har opfyldt nogen af de mål, vi er blevet enige om, mens 10 står for, at du har opfyldt disse mål til fulde, hvor vil du så placere dig i dag?
- Hvorfor siger du det tal og ikke 0?
- Hvad har du gjort for at komme op på det tal?

Den ønskede situation:

- Hvor højt på skalaen ønsker du at komme?
- Hvad er så blevet anderledes?
- Hvad vil du gerne gøre mere / mindre af fremover?
- Hvad er forudsætningerne for, at du / vi skal få held til at gøre mere af det, vi begge ønsker?

Aftaler om opfølgning:

- Hvad gør du / jeg mere (eller mindre) af fremover?
- Hvad er forudsætningerne for at gennemføre dette?

Skema 3

Arbejdsglæde

For at fungere bedst muligt på jobbet, er trivsel og arbejdsglæde vigtige områder, når man taler om arbejdsbetingelserne. Arbejdsglæden er også vigtig i forhold til, hvordan du påvirkes af stress. For nogle medarbejdere er arbejdsglæden allerede høj, mens det for andre gælder om at højne den. Fælles for begge grupper af medarbejdere gælder det dog om at vurdere, hvor høj den nuværende arbejdsglæde er. Det er ikke altid du er bevidst om, hvad der ligger til grund for din nuværende arbejdsglæde. Derfor kan det være godt at drøfte den, idet det kan give nogle konkrete ting, der kan arbejdes hen imod, for at opnå den ønskede arbejdsglæde eller fastholde den nuværende.

Følgende spørgsmål kan eksempelvis stilles i samtalen for at klarlægge den nuværende, den ønskede situation, samt hvilke konkrete ting man kan ændre.

Den nuværende situation:

- På en skala fra 0-10 hvor 0 står for, at du ikke har nogen arbejdsglæde overhovedet, mens 10 står for, at du har fuldstændig arbejdsglæde, hvor vil du så placere dig i dag?
- Hvorfor siger du det tal og ikke 0?
- Hvad har du gjort for at komme op på det tal?
- Hvad er årsagerne til din nuværende arbejdsglæde?
- Hvad fortæller det om dig og dine kvaliteter, som det er vigtigt for dig og mig at vide?

Den ønskede situation:

- Hvor højt på skalaen ønsker du at komme?
- Hvor højt på skalaen skal du være, for at du kan være "godt nok" tilfreds med din arbejdssituation?
- Hvad kendetegner din arbejdssituation, når du er kommet derop, hvor du ønsker?
- Hvad er så blevet anderledes?
- Hvad gør du (mere af), som du ikke gør så meget i dag?

- Hvad vil være de første, små tegn på, at du er i færd med at nå derhen, hvor du gerne vil være?
- Hvordan kan jeg, andre eller du selv konstatere, at du er på det ønskede niveau?

Aftaler om opfølgning:

- Hvilke 1-2 ting ønsker du selv at gøre for at komme højere op på skalaen inden næste medarbejderudviklingssamtale?
- Hvilke 1-2 ting skal jeg som leder gøre for at bidrage til den videre udvikling?

Skema 4

Feedback

Kendetegnende for en åben dialog om forventninger, krav og arbejdsglæde, er at kunne give en konstruktiv feedback i dagligdagen. Feedbacken kan f.eks. konstrueres efter den sandwichmodel, der bruges i NLP: Først tre specifikke gode ting, dernæst et forslag til forbedring og til slut en generel anerkendende opsamling. Den løbende feedback er med til at give dig en følelse af kontrol og overblik, og en bevidsthed om at du lever op til lederens forventninger og krav. Feedbacken gør det samtidig også muligt at ændre din fremtidige udvikling eller justere på, hvordan du opnår den.

Følgende spørgsmål kan eksempelvis stilles i samtalen for at klarlægge den nuværende, den ønskede situation, samt hvilke konkrete ting man kan ændre.

Nuværende situation:

- På en skala fra 0-10 hvor 0 står for, at du ikke giver feedback til leder og kollegaer overhovedet, mens 10 står for, at du giver feedback naturligt i alle situationer, hvor vil du så placere dig i dag?
- Hvorfor siger du det tal og ikke 0?
- Hvad har du gjort for at komme op på det tal?
- Hvad er det bedste eksempel på dette?
- På en skala fra 0-10 hvor 0 står for, at du ikke modtager feedback fra leder og kollegaer overhovedet, mens 10 står for, at du modtager feedback naturligt i alle situationer, hvor vil du placere dig i dag?
- Hvorfor siger du det tal og ikke 0?
- Hvad er det bedste eksempel på dette?

Den ønskede situation:

- Hvor højt på skalaen ønsker du at komme med selv at give feedback?
- Hvor højt på skalaen ønsker du at komme med at modtage feedback?
- Hvad kendetegner din arbejdssituation, når du er kommet derop, hvor du ønsker?
- Hvad er så blevet anderledes?

- Hvad vil være de første, små tegn på, at du er i færd med at nå derhen, hvor du gerne vil være?

Aftaler om opfølgning:

- Hvilke 1-2 ting ønsker du selv at gøre for at komme højere op på skalaen inden næste medarbejderudviklingssamtale?
- Hvilke 1-2 ting skal jeg som leder gøre for at bidrage til den videre udvikling?

Bilag 1

Udviklingsplan

Udviklingsplanen giver dig mulighed for at prioritere nogle konkrete områder og sætte fokus på det, som er vigtigst at arbejde med og følge op på.

En mulighed er, at skrive aftalerne om opfølgning ind i udviklingsplanen og prioritere dem. Det kan også være andre punkter, du og din leder er kommet frem til i samtalens løb som svar på nogle af de andre spørgsmål, I har været omkring.

Hvilke 1-3 områder vil du **fokusere på** for at udvikle dig?

- 1.
- 2.
- 3.

Hvilke 1-3 ting skal **du selv gøre** for at udvikle dig?

- 1.
- 2.
- 3.

Hvilke 1-3 ting skal **din leder gøre** for at udvikle dig?

- 1.
- 2.
- 3.

Bilag 2:

Uddannelsesplan og vilkår:

Uddannelse:	Tidspunkt og varighed:	Frihed i forbindelse med uddannelsen f.eks. forberedelse, opgaveløsning, læseferie til eksamen, mertransporttid m.v.	Betaling: f.eks. kursusgebyr, bøger, transportudgifter m.v.
Sektor uddannelse: f.eks. finansuddannelse, finansakademiet			
Offentlig uddannelse: f.eks. HD, merkonom m.v.			
Interne kurser:			
Eksterne kurser:			
Andet:			

Referat

Dato for samtale: _____

Medarbejder: _____

Stilling: _____

Præstation:

Din præstation generelt:

Dit potentiale:

Dig som medarbejder og som en del af holdet:

Hvad skal der til, for at du kan nå dine mål:

Karriereplaner:

Udviklingsplan:

- udfyld bilag 1

Hvilken feedback ønsker du?

Fra hvem?

På hvilke områder?

Hvor ofte?

Andre ting:

Er der andre ting du ønsker at bringe på banen?

Hvilke 3 ting er du særdeles godt tilfreds med i afdelingen?

Hvilke 3 ting kunne du tænke dig anderledes i afdelingen?

Hvordan har samtalen været?

(Dato og medarbejders underskrift)

(Leders underskrift)

All round om jobbet ➤ I hvilke situationer oplever du, at du virkelig kommer til din ret og får brugt dine stærke sider? ➤ Hvad kendetegner disse situationer? ➤ Hvad er det, der gør, at du har det så godt med netop disse situationer? ➤ Hvad gør din leder og dine kolleger i disse situationer? ➤ Hvilke stærke sider tager du i brug i disse situationer, som du måske ellers ikke bruger så meget? ➤ Hvad ser de andre dig gøre, når du virkelig kommer til din ret på denne måde? ➤ Hvad er forudsætningerne for, at din arbejdsdag bliver præget af flere af den slags situationer? ➤ Hvad er dine ønsker og drømme for din videre udvikling, herunder dine karriereplaner? ➤ Hvad ønsker du, at ledere og kolleger skal gøre mere af eller gøre anderledes? ➤ Hvad er medarbejderens særlige styrker, herunder potentialer for en karriere? ➤ Hvad har jeg lagt mærke til, at medarbejderen har gjort, som virkelig har udgjort et konstruktivt bidrag til organisationen? ➤ Hvorfor er disse bidrag vigtige? ➤ Hvad ville jeg ønske, at medarbejderen bestræbte sig på at gøre mere af eller gøre anderledes? ➤ Hvordan vil medarbejderen fremover kunne mærke på mig, at jeg har registreret, at udviklingen går i den ønskede retning? ➤ Overvej, hvad du som leder ønsker at opnå med samtalen i øvrigt	Arbejdsglæde ➤ På en skala fra 0-10 hvor 0 står for, at du ikke har nogen arbejdsglæde overhovedet, mens 10 står for, at du har fuldstændig arbejdsglæde, hvor vil du så placere dig i dag? ➤ Hvorfor siger du det tal og ikke 0? ➤ Hvad har du gjort for at komme op på det tal? ➤ Hvad er årsagerne til din nuværende arbejdsglæde? ➤ Hvad fortæller det om dig og dine kvaliteter, som det er vigtigt for dig og mig at vide? ➤ Hvor højt på skalaen ønsker du at komme? ➤ Hvor højt på skalaen skal du være, for at du kan være "godt nok" tilfreds med din arbejdsituation? ➤ Hvad kendetegner din arbejdsituation, når du er kommet derop, hvor du ønsker? ➤ Hvad er så blevet anderledes? ➤ Hvad gør du (mere af), som du ikke gør så meget i dag? ➤ Hvad vil være de første, små tegn på, at du er i færd med at nå derhen, hvor du gerne vil være? ➤ Hvordan kan jeg, andre eller du selv konstatere, at du er på det ønskede niveau? ➤ Hvilke 1-2 ting ønsker du selv at gøre for at komme højere op på skalaen inden næste medarbejderudviklingssamtale? ➤ Hvilke 1-2 ting skal jeg som leder gøre for at bidrage til den videre udvikling?
All-round om jobbet Krav og Forventninger Arbejdsglæde Medarbejder-udviklings-samtale Feedback	
Krav og forventninger ➤ Beskriv et eller flere højdepunkter / toppræstationer fra din arbejdsituation ➤ Hvad var årsagerne til – og omstændighederne ved – at netop dette blev så vellykket for dig? ➤ Hvad er forudsætningerne for, at du / vi kan skabe flere af denne type højdepunkter / toppræstationer? ➤ På en skala fra 0 til 10, hvor 0 står for, at du ikke har opfyldt nogen af de mål, vi er blevet enige om, mens 10 står for, at du har opfyldt disse mål til fulde, hvor vil du så placere dig i dag? ➤ Hvorfor siger du det tal og ikke 0? ➤ Hvad har du gjort for at komme op på det tal? ➤ Hvor højt på skalaen ønsker du at komme? ➤ Hvad er så blevet anderledes? ➤ Hvad vil du gerne gøre mere / mindre af fremover? ➤ Hvad er forudsætningerne for, at du / vi skal få held til at	Feedback ➤ På en skala fra 0-10 hvor 0 står for, at du ikke giver feedback til leder og kollegaer overhovedet, mens 10 står for, at du giver feedback naturligt i alle situationer, hvor vil du så placere dig i dag? ➤ Hvorfor siger du det tal og ikke 0? ➤ Hvad har du gjort for at komme op på det tal? ➤ Hvad er det bedste eksempel på dette? ➤ På en skala fra 0-10 hvor 0 står for, at du ikke modtager feedback fra leder og kollegaer overhovedet, mens 10 står for, at du modtager feedback naturligt i alle situationer, hvor vil du placere dig i dag? ➤ Hvorfor siger du det tal og ikke 0? ➤ Hvad er det bedste eksempel på dette? ➤ Hvor højt på skalaen ønsker du at komme med selv at give fb? ➤ Hvor højt på skalaen ønsker du at komme med at modtage

gøre mere af det, vi begge ønsker? ➤ Hvad gør du / jeg mere (eller mindre) af fremover? ➤ Hvad er forudsætningerne for at gennemføre dette?	fb? ➤ Hvad kendetegner din arbejdssituation, når du er kommet derop, hvor du ønsker? ➤ Hvad er så blevet anderledes? ➤ Hvad vil være de første, små tegn på, at du er i færd med at nå derhen, hvor du gerne vil være? ➤ Hvilke 1-2 ting ønsker du selv at gøre for at komme højere op på skalaen inden næste medarbejderudviklingssamtale? ➤ Hvilke 1-2 ting skal jeg som leder gøre for at bidrage til den videre udvikling?
--	---