

Medarbejdere og ledelse i krisetider



Indhold

- 03 Tilpasning af personaleomkostninger
- 05 Hvis afskedigelser bliver nødvendige
- 06 HR-mæssige overvejelser
- 08 Hvad siger juraen?

Medarbejdere og ledelse i krisetider

I krisetider bliver tilpasninger og reduktioner i mange virksomheder nødvendige for at sikre virksomhedens konkurrenceevne på sigt. En del af løsningen i krisetider ligger i at kunne balancere mellem to punkter. På den ene side at udøve strategiske tilpasninger og reduktioner i omkostningerne, og på den anden side at udnytte lejligheden til kreative løsninger og innovation, der sikrer virksomhedens fremtidige vækst.

Dansk Erhverv giver i denne virksomhedsguide et overblik over de muligheder, der findes for at tilpasse virksomhedens medarbejderomkostninger til den nuværende økonomiske situation. Dansk Erhverv er løbende klar til at rådgive vore medlemsvirksomheder om, hvordan tilpasning af virksomhedens omkostninger bør håndteres juridisk, HR-mæssigt samt på den uddannelsesmæssige front.

Fokus i guiden er virksomhedens medarbejdere, da personaleomkostninger ofte er en tungtvejende økonomisk post for de enkelte virksomheder. Først giver vi dig en række forslag til, hvordan virksomheden kan tilpasse sine personaleomkostninger og sit omkostningsniveau generelt, uden at dette nødvendigvis fører til opsigelser. I situationer, hvor opsigelser bliver uundgåelige, kan denne guide give et overblik over de centrale HR-mæssige spørgsmål, en virksomhed bør stille sig selv samt, hvilke overordnede lovmæssige og overenskomstmæssige forhold, virksomheden bør være opmærksom på.

Når rationaliseringer bliver nødvendige, ligger der et stort arbejde i de HR-mæssige relationer på virksomheden. Det er vigtigt at have medarbejderne engageret i virksomhedens eventuelle vanskeligheder, så der bliver skabt en følelse af, at alle er i samme båd, og at man sammen skal styre sikkert igennem krisen. Hvis opsigelser bliver nødvendige, er der ligeledes et stort HR-arbejde forbundet med at sikre, at der ikke opstår unødigt usikkerhed om fremtiden for medarbejderne – både for de medarbejdere, der bliver sagt op, såvel som de medarbejdere, der fortsat er ansat på virksomheden. Hvis dette ikke bliver håndteret korrekt, kan det lamme virksomhedens fremdrift netop på det tidspunkt, hvor fremdrift og engagement er vigtigst.

Tilpasning af personaleomkostninger for at begrænse opsigelser

Hvis virksomheden oplever økonomiske problemer, kan begrænsninger i forhold til personale og lønudgifter blive nødvendige. Dette vil være forbundet med væsentlige ændringer af medarbejdernes vilkår. Derfor skal virksomheden træde varsomt, når en sådan proces bliver sat i gang. Væsentlige ændringer af en medarbejders ansættelsesvilkår skal som udgangspunkt varsles med medarbejderens individuelle opsigelsesvarsel. Ved enighed kan det aftales, at eventuelle ændringer træder i kraft tidligere. Hvis virksomheden er omfattet af en overenskomst, skal forpligtelserne heri ligeledes overholdes.

I en tilpasningsproces er det vigtigt at have medarbejderne, tillidsrepræsentanterne og et eventuelt samarbejdsudvalg involveret, således at de er orienteret om de påtænkte ændringer og har haft mulighed for at kommentere disse.

En række af tilpasningsmulighederne nedenfor er forbundet med forskellige begrænsninger, hvorfor det er vigtigt at søge rådgivning hos Dansk Erhverv, før ændringer iværksættes.

Lønstop og/eller nedgang

I krisetider kan virksomheden overveje at begrænse en årlig lønregulering, således at lønnen bliver uforandret. Man kan også foretage mindre regulering, dog med respekt for overenskomstmæssige minimumsreguleringer og minimalløn. Der kan ligeledes tænkes en generel eller midlertidig nedgang i lønnen. Igen skal dette ske med eventuelle overenskomstmæssige forpligtelser for øje.

Deltid

Det er også en mulighed at varsle medarbejderne ned i tid for derved at spare lønomkostninger. Virksomheden skal i den forbindelse være opmærksom på deltidslovens bestemmelser. En opsigelse af medarbejderne må ikke ske med den begrundelse, at medarbejderen har sagt fra over for at gå på deltid.

Ved overgang til deltid kan medarbejdere, der er medlem af en a-kasse, få udbetalt supplerende dagpenge i en vis periode, hvis virksomheden samtidig udsteder en frigørelsesattest, hvorved medarbejderen kan tage andet arbejde med dags varsel. Virksomheden kan dog ved medarbejderens overgang til deltid miste fleksibilitet. Samtidig er der en usikkerhedsfaktor i forhold til, at medarbejderen finder andet arbejde.

Arbejdsfordeling

Lidt forenklet sagt, er arbejdsfordeling en udvidelse af reglerne om frigørelsesattest til en enkelt medarbejder. Her er det i større målestok omfattende flere medarbejdere. For at undgå opsigelser fordeles arbejdet eksempelvis på fem personer, således at disse deler tre mands arbejde. Arbejdsfordeling kræver, at der enten er en gældende overenskomst, der åbner op for denne mulighed – eller at der indgås aftale med medarbejderne.

Ferie

Ved en samlet ferielukning for hele virksomheden, kan der være mulighed for en besparelse i forhold til medarbejdere, der ikke har optjent ret til ferie. Der skal være tale om en *samlet* lukning. Der gælder dog særlige regler for perioden mellem jul og nytår samt for elever.

Nedbringelse lønomkostningerne gennem efter- og videreuddannelse

Ved systematisk at planlægge medarbejdernes uddannelsesaktiviteter kan virksomheden opnå en besparelse på sit lønbudget. Samtidig får medarbejderen styrket sine kompetencer, hvilket kan komme virksomheden til gode på længere sigt. Reglerne giver for eksempel mulighed for, at medarbejdere i en periode går på kursus to dage og på arbejde tre dage om ugen. Virksomheden vil så kunne modtage løntabsgodtgørelse (VEU-godtgørelse) for de to dage, medarbejderne er på kursus. Herved aflastes virksomhedens lønbudget.

Fakta:

- Dansk Erhverv har beregnet, at når 20 medarbejdere og 1 leder er på offentlig finansieret efteruddannelse (AMU) i seks dage, kan der opnås tilskud på 69.930 kr. fratrukket deltagerbetaling.
- Hvis virksomheden har indgået overenskomst og bidrager til kompetencefondene, er der via medarbejderens selvvalgte uddannelse mulighed for yderligere dækning af deltagerbetaling og refusion på op til 100 procent af lønomkostningerne til medarbejderne (fratrasket VEU godtgørelse).
- Der er også mulighed for at bruge videreuddannelse som eksempelvis merkonom eller HD -moduler for medarbejderne. Et merkonommodul ca. 4.000 kr. og et HD modul/semester kr. 16.000. Hvis uddannelsen gennemføres i arbejdstiden er der mulighed for at modtage SVU godtgørelse, svarende til 725 kr. pr. dag. Der gælder særlige betingelser, hvilket uddannelsesstedet kan oplyse om.
- Nyttige links:
 - o www.veug.dk
 - o www.svu.dk
 - o www.ug.dk
 - o www.uvm.dk

Virksomhedsguide:

- > Undersøg om deltid og arbejdsdeling kan bevirke, at opsigelser kan undgås, så virksomheden fortsat kan fastholde dygtige medarbejdere.
- > Undersøg om lønstop og lønnedgang er mulig efter overenskomst, hvorved virksomheden i en overgangsfase eller mere permanent kan frigøre likviditet.
- > Undersøg om virksomhedens ændrede personalebehov kan håndteres via anvendelse af videre- og efteruddannelse med løntabsgodtgørelse.
- > Undersøg behovet for særlige kompetencer i virksomheden.
 - o Opfylder virksomheden/medarbejder(-ne) kriterierne for fuld refusion og løntabsgodtgørelse?
 - o Hvad er virksomhedens behov/medarbejderens mulighed for at udnytte den erhvervede kompetence på sigt?

Hvis afskedigelser bliver nødvendige

Hvis virksomhedens økonomiske situation bevirker, at der skal ske omkostningstilpasninger i form af personalereduktioner, får du i det følgende et kort rids over de strategiske, HR-mæssige og juridiske forhold, som virksomheden bør være opmærksom på.

Strategisk

Det er essentielt at få identificeret de strategisk afgørende områder i virksomheden, og hvilke områder, der er supportfunktioner. Eventuelle tilpasninger og omkostningsreduktioner må være målrettede og baseret på præstation og strategisk sigte for virksomheden. Virksomheden kan i processen stille sig følgende spørgsmål:

- > Hvilke områder er strategisk væsentlige at bevare?
- > Skal strategien justeres?
- > Hvilke ressourcer kan undværes? / Hvem skal afskediges?
- > Hvilke effektiviseringer kan kompensere for reduktioner?
- > Hvordan skal processen omkring reduktioner forløbe for at sikre tryghed, motivation, omdømme og værdighed for alle involverede parter?

Sikringen af den fremtidige vækst er ligeledes afgørende, og fokus bør også være på at vende risici til fremtidige vækstmuligheder.

HR-mæssige overvejelser

Virksomheden bør være opmærksom på, at en afskedigelsesrunde starter fra det øjeblik, hvor der varsles nedskæringer, og at den kan påvirke virksomheden længe efter, at de afskedigede medarbejdere har forladt arbejdspladsen. De ikke-afskedigede medarbejdere vil være opmærksomme på, hvordan afskedigelserne blev håndteret. Og det vil have betydning for fastholdelsen af de resterende medarbejdere, deres følelse af sikkerhed omkring deres arbejde samt deres engagement i virksomheden. Derfor vil klare handlingsplaner være nyttige i processen med håndtering af afskedigelser.

Virksomhedsguide:

- > **Kommunikér hele tiden:** Kommunikér med medarbejderne og andre interessenter. Sørg for at udvikle en kommunikationsstrategi – f.eks. baseret på ”ingen hemmeligheder, ingen overraskelser, intet hype og ingen tomme løfter.” Gentag budskaberne, da det skaber tillid til ledelsen.
- > **Walk the talk:** Som leder er det centralt at se på sin egen adfærd. Medarbejderne spejler sig i den. Hvis du ikke er entusiastisk over ændringerne, så må du finde noget i ændringerne, som er positivt, og som du kan se mulighederne i. Hvis dette lykkes, vil du også kunne inspirere andre i virksomheden.
- > **Giv medarbejderne troen:** Giv medarbejderne en god grund til at blive i virksomheden. Medarbejderne har behov for at tro på virksomheden for at skabe fremdrift og acceptere ændringer. De skal kunne se, at deres bidrag betyder noget for virksomheden.
- > **Træning er vejen frem:** Træn medarbejderne og lederne i de nye arbejdsmetoder og processer, som omstruktureringerne indebærer. Effektiv træning i en omstrukturering øger produktiviteten, profitten og kvaliteten.
- > **Tjek ledelsessystemerne:** Det nytter ikke at løbe hurtigere, hvis man løber efter det forkerte. Undersøg derfor grundigt alle ledelsessystemer i lyset af ændringer i strategien eller omverdenen, som virksomhedens skal forholde sig til.

Ligeledes kan det være en god ide at gøre sig følgende overordnede tanker på forhånd:

- > Gennemgå virksomhedens nedfældede politikker. Har virksomheden f.eks. nedskrevne holdninger og retningslinjer til ansættelsesforholdets ophør, til seniorordninger eller andet, der kan have relevans i en afskedigelsesproces?
- > Udform en tidsplan for selve opsigelserne.
- > Sørg for fælles forståelse i ledergruppen af kriterierne for opsigelse, så der meldes enslydende ud i virksomheden. Konkret forud for opsigelserne, kan virksomheden overveje følgende:
 - o Skal de opsagte medarbejdere eventuelt tilbydes rådgivning eller have hjælp til at søge nyt arbejde?
 - o Hvordan skal den sidste arbejdsdag forløbe – skal der gives gaver, og hvem siger farvel?
 - o Hvordan får de blivende medarbejdere at vide, hvem der er afskediget? Er afskedigelserne synkroniseret i ledergruppen, således at tilgangen i afdelingerne er den samme?

Umiddelbart i forbindelse med selve opsigelserne, kan følgende overvejes:

- > Erfaringerne viser, at det kan være en meget ubehagelig 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 det nøje overvejes, hvordan ledelsen overdrager beskeden om, hvem der skal afskediges:
 - o Er det på lederens kontor?
 - o Er det på medarbejdernes egne kontorer – eller er det i et lokale i nærheden?
 - o Skal medarbejderen have mulighed for at ringe til ægtefællen?
 - o Hvordan skal de øvrige medarbejdere informeres om, hvem der bliver sagt op?
 - o Erfaringer viser også, at tirsdag eller onsdag først på dagen er det bedste tidspunkt, så de berørte har mulighed for at tale med deres kolleger om det, der er sket.
 - o En afskedigelsesrunde slutter ikke, når der er sat navne på, hvem der skal siges op. Medarbejderne kan være vrede, fordi de føler med deres opsagte kolleger eller ligefrem have dårlig samvittighed over, at andre og ikke de selv blev sagt op. Det skal medarbejderne nok få talt om indbyrdes. Men de har også brug for at udtrykke deres kritik og følelser over for ledelsen.

Hvad siger juraen?

Der er ligeledes en lang række juridiske forhold, som virksomheden bør være opmærksom på, når virksomheden ønsker at opsiges medarbejderne. Ved påtænkte tilpasninger anbefales det at søge rådgivning hos Dansk Erhverv så tidligt som muligt i processen, for at afdække mulighederne for tilpasninger på den konkrete virksomhed, og for at virksomheden ikke handler i strid med lovgivnings- og/eller overenskomst-mæssige forpligtelser og begrænsninger.

Sagligt grundlag for opsigelser

Når virksomheden af økonomiske årsager er nødt til at foretage rationaliseringer, er virksomheden tillagt et friere skøn i forhold til, hvem der skal afskediges. Udvælgelsen blandt en række af medarbejdere skal imidlertid fortsat ske på et sagligt grundlag.

Særligt beskyttede medarbejdere og antidiskrimination

Virksomheden skal have fokus på medarbejdere med særlig beskyttelse som eksempelvis tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, medarbejdere med mere end 25 års anciennitet og medarbejdere på barsels-, graviditetsorlov-, forældre- og fædreorlov. Vær opmærksom på, at virksomheden overholder reglerne i ligebehandlings- og forskelsbehandlingsloven samt den øvrige anti-diskriminationslovgivning.

Afskedigelser i større omfang

Hvis der er tale om afskedigelser i større omfang, der ønskes foretaget på én gang, gælder særlige procedureregler for forhandling med medarbejderne og underretning af myndighederne. Hvis virksomheden har planer om at iværksætte en større afskedigelsesrunde, bør I søge nærmere rådgivning hos Dansk Erhverv.

Virksomhedsoverdragelse

Det samme gør sig gældende, hvis virksomheden overvejer at overtage en anden virksomhed, ønsker at sælge en del af den nuværende virksomhed fra eller vil outsource en del af sine aktiviteter. Virksomheden skal navnlig være opmærksom på virksomhedsoverdragelsesloven og de forpligtelser, der ligger heri i forhold til medarbejderne.

Lønudgifter under opsigelsesperioden i henhold til funktionær- og ferieloven

I forbindelse med selve opsigelserne, skal virksomheden være opmærksom på de mulige besparelser, som blandt andet funktionær- og ferieloven åbner op for.

Fritstilles medarbejderne, kan der modregnes i medarbejderens løn optjent fra ny arbejdsgiver efter en periode på måneden, hvor den faktiske fritstilling finder sted plus tre måneder. Dette kaldes for minimalerstatningsperioden, hvor de almindelige erstatningsregler ikke anvendes. Denne besparelsesmulighed har således navnlig interesse ved længere opsigelsesvarsler.

Med respekt for ferielovens varslingsregler, kan der varsles afholdelse af ferie, hvorved virksomheden kan spare udbetaling af feriegodtgørelse. Da der ikke optjenes feriegodtgørelse fra nuværende og ny arbejdsgiver samtidigt i en fritstillingsperiode, vil der ligeledes efter ferieloven være penge at spare her.

Assistance fra Dansk Erhverv

Dansk Erhverv står klar med de juridiske, uddannelses- og HR-mæssige værktøjer, som virksomheden har brug for, når virksomheden skal trimmes for at komme igennem den økonomiske situation.

Kontakt Dansk Erhvervs Hotline på telefon 33 74 60 00, hvis du har brug for rådgivning.

DANSK ERHVERV
BØRSEN
1217 KØBENHAVN K
WWW.DANSKERHVERV.DK

T, +45 3374 6000
F. +45 3374 6080
-
INFO@DANSKERHVERV.DK