

fremtiden starter her...

Gode råd om...

Advarsler



INDHOLD

Hvad er en advarsel?	4
Hvornår kan man bruge en advarsel?	4
Skriftlig eller mundtlig advarsel?	5
Krav til indholdet af en advarsel	5
Frister og opfølgningssamtaler	7
Er advarslen rimelig?	7
Overbringelse af advarsel	7
Den svære samtale	8
Aftaler og opfølgning	9
Konsekvens af manglende efterlevelse af advarsel	10
Forældelse	11

Gode råd om advarsler

Den løbende dialog mellem medarbejder og leder er et vigtigt element i hverdagen. Ofte vil en løbende dialog give tilfredse og motiverede medarbejdere, som i sidste ende kan resultere i gode resultater for virksomheden. Fungerer den løbende dialog derimod ikke, vil der være risiko for frustrationer og dårlig trivsel blandt medarbejderne, hvilket kan påvirke den måde arbejdet udføres på både kvantitativt og kvalitativt.

Hvis en virksomhed oplever en medarbejder, der enten ikke udfører arbejdet tilfredsstillende, eller som har en adfærd, der ikke er acceptabel, kan det være nødvendigt at give medarbejderen en advarsel.

Advarslen har til formål at gøre medarbejderen opmærksom på de forhold, som virksomheden ikke er tilfredse med, og som skal ændres, hvis samarbejdet skal fortsætte.

Den direkte konfrontation der ligger i at give en advarsel, kan for mange være en vanskelig proces. Med det formål at genetablere et godt samarbejde hurtigst muligt efter advarslen, vil det ofte være en god ide at forberede sig godt på den proces, der ligger i at give en advarsel.

Denne pjece beskriver de krav, der gælder, for at en advarsel er juridisk bindende. Pjecen giver også gode råd til, hvordan man som virksomhed kan håndtere et advarselsforløb.

Hvad er en advarsel?

En advarsel er en besked til medarbejderen om, at den indsats eller den adfærd, som medarbejderen har, ikke er tilfredsstillende og skal ændres, hvis samarbejdet skal fortsætte.

Formålet med advarslen er at give medarbejderen en chance for at rette op på de forhold, der ikke fungerer tilfredsstillende.

Mens nogle virksomheder bruger en advarsel til at påtale de forhold, som skal ændres, anvender andre virksomheder advarsler som grundlag for at opsiges eller bortvise en medarbejder. Hvis en advarsel skal bruges som grundlag for en opsigelse eller en bortvisning, skal advarslen opfylde særlige krav.

Hvornår kan man bruge en advarsel?

Advarsler kan ikke erstatte den løbende daglige dialog mellem medarbejder og leder om, hvordan arbejdet skal udføres, eller hvordan medarbejderen skal opføre sig. Advarsler bruges typisk i de situationer, hvor arbejdsgiveren har indset, at en væsentlig ændring af medarbejderens indsats eller adfærd, er nødvendig for et fortsat samarbejde.

Med andre ord bruges advarslen i de situationer, hvor det er ”medarbejderens forhold”, der udfordrer ansættelsesforholdet. Det kan fx være tilfældet, hvor medarbejderen:

- Flere gange møder for sent
- Er skyld i samarbejdsvanskeligheder
- Ikke udfører arbejdet tilfredsstillende
- Ikke følger virksomhedens regler
- Ikke følger lederens instruktioner
- Har for højt sygefravær

Hvis en virksomhed ønsker at opsiges eller bortvise en medarbejder på grund af medarbejderens forhold, skal medarbejderen som udgangspunkt have en advarsel forinden. Ellers er der risiko for, at virksomheden skal betale medarbejderen en godtgørelse.

Ønsker virksomheden i stedet at opsig en medarbejder på grund "virksomhedens forhold" som fx nedskæringer eller omstruktureringer, vil det som udgangspunkt ikke kræve en forudgående advarsel. Her vil arbejdsgiveren, ud fra saglige kriterier, kunne opsig de medarbejdere, som bedst kan undværes. Dette gælder dog ikke medarbejdere, der er særlig beskyttede, som fx gravide eller barslende medarbejdere, medarbejdere med et handicap, tillidsrepræsentanter mv.

I en sådan opsigelsesproces vil der som et sagligt kriterium kunne lægges vægt på, om medarbejderne har modtaget en advarsel. Det betyder, at en medarbejder med lang anciennitet og en aktuel advarsel, godt kan være den medarbejder, som virksomheden bedst kan undvære, frem for en medarbejder med en kortere anciennitet og et godt blik for arbejdet.

Skriftlig eller mundtlig advarsel?

Både mundtlige og skriftlige advarsler kan være gyldige.

Nogle virksomheder vælger at give en mundtlig advarsel, før der gives en skriftlig advarsel. Dette kan virke mindre indgribende over for medarbejderen, og derved kan risikoen for en konfliktoptrappende situation mindskes. Der er ikke krav om, at en advarsel i første omgang skal være mundtlig. Det er virksomheden, som beslutter, om en advarsel skal være mundtlig eller skriftlig.

Af bevismæssige årsager anbefaler Dansk Erhverv, at en advarsel dokumenteres skriftligt, som en decideret advarsel, og at medarbejderen kvitterer for modtagelsen.

Krav til indhold af en advarsel

En advarsel skal være klar og tydelig, sådan at medarbejderen præcis ved, hvad det er for nogle forhold, virksomheden er utilfreds med. Ellers har medarbejderen ikke en reel mulighed for at rette for sig. Fremstår en advarsel uklar eller tvetydig, er der risiko for, at advarslen mister sin effekt.

Der ud over skal advarslen beskrive den konsekvens, det får for medarbejderen, hvis ikke der rettes op på de påtalte forhold. Konsekvensen kan være opsigelse og/eller bortvisning.

Hvis ikke en advarsel lever op til de nævnte krav, vil advarslen ikke kunne bruges som grundlag for en opsigelse eller en bortvisning.

Dansk Erhverv anbefaler, at en advarsel beskriver følgende forhold:

- En begrundelse for advarslen
- En beskrivelse af, hvilke forhold virksomheden ikke er tilfreds med
- En beskrivelse af, hvordan medarbejderen kan rette op på forholdet
- En konsekvens ved manglende efterlevelse af advarslen
- Evt. en frist for hvornår medarbejderen senest skal have rettet for sig
- Evt. et tidspunkt for en opfølgningssamtale

Frister og opfølgningssamtaler

Det gælder ingen krav om, at en advarsel skal indeholde en frist for, hvornår medarbejderen skal have forbedret sin indsats eller sin adfærd.

En frist for forbedring, eventuelt kombineret med et aftalt opfølgningsmøde, vil i nogle situationer vil give god mening, fx hvis medarbejderen skal have en advarsel for manglende performance. En frist for forbedring vil gøre det lettere for nogle medarbejdere at håndtere situationen.

Skal virksomheden derimod give en advarsel for utilfredsstillende adfærd, fx ved for sent fremmøde eller en negativ indstilling til arbejdet, vil virksomheden kunne kræve, at medarbejderen forbedrer sig omgående. I denne situation anbefaler Dansk Erhverv, at der ikke gives en frist for forbedring.

Længden på den frist, som virksomheden kan overveje at indsætte i advarslen, afhænger af, hvad der er givet en advarsel for. Fristen skal være rimelig, så medarbejderen får en reel mulighed for at forbedre sin adfærd, fx rette op på dårlige salgstal.

Er advarslen rimelig?

Hvis en medarbejder er uenig i indholdet af en advarsel, kan medarbejderen protestere mod advarslen. En sådan indsigelse vil kunne sætte advarslen på prøve. Det skyldes, at en advarsel skal være reel og ikke dække over forhold, der ikke er væsentlige.

Samtidig skal medarbejderen have en reel mulighed for rette op på de forhold, der ligger til grund for advarslen. Efterlades medarbejderen ikke en rimelig frist til at rette for sig, vil der være risiko for, at advarslen ikke kan bruges som grundlag for en opsigelsen eller en bortvisning.

Overbringelse af advarslen

Dansk Erhverv anbefaler, at en advarsel overbringes personligt til medarbejderen. På den måde har virksomheden mulighed for at forklare den nærmere årsag til advarslen, ligesom virksomheden kan tydeliggøre forventningerne til det fortsatte samarbejde. Samtidig vil medarbejderen have lejlighed til at spørge ind til indholdet af advarslen.

En advarsel kan dog også fremsendes til medarbejderen.

Vælger virksomheden at overbringe en advarsel personligt til medarbejderen, vil det oftest være en god ide at forberede sig på samtalen. I nogle tilfælde vil medarbejderen reagere kraftigt på en advarsel, ligesom nogle medarbejdere vil have svært ved at anerkende evt. fejl og mangler ved arbejdet.

En god forberedelse kan bidrage til en konstruktiv samtale om, hvilke forhold der skal forbedres, hvordan medarbejderen helt konkret forholder sig, og hvordan medarbejderen skal forholde sig, hvis der skulle opstå tvivl om de ændringer, som virksomheden har efterlyst.

En konstruktiv samtale kan medvirke til, at undgå eller nedtrappe en konflikt.

Overvejelser til forberedelse af samtale:

- Hvordan fungerer medarbejderen generelt set, hvad er godt, og hvad er ikke så godt?
- Hvilke funktioner udfører medarbejderen godt?
- Hvad er det præcist for nogle situationer, hvor medarbejderens adfærd eller indsats har været utilstrækkelig?
- Hvilken adfærd / indsats havde du forventet af medarbejderen?
- Hvilke forhold er det, som medarbejderen fremadrettet skal prioritere?
- Hvordan vil den pågældende medarbejder formodentlig reagere?
- Hvad kan lederen konkret gøre for at undgå, at samtalen bliver konfliktoptrappende?

Medarbejderen kan indkaldes til samtalen enten mundtligt eller skriftligt. Det er dog vigtigt, at virksomheden sikrer sig, at medarbejderen ved, hvad samtalen skal handle om.

Den svære samtale

En advarselssamtale kan ofte være en vanskelig samtale, da det er konfliktfyldte forhold, der skal drøftes. Det er derfor vigtigt at skabe gode rammer for samtalen.

Skab gode rammer for samtalen:

- Afsæt god tid til samtalen.
- Være sikker på, at samtalen kan gennemføres uden forstyrrelser, sluk telefon og pc.
- Byd på en kop kaffe.
- Fortæl medarbejderen, hvad samtalen skal handle om.
- Giv plads til, at medarbejderen kan blive hørt og komme med sit syn på sagen.

En advarselssamtale vil typisk indeholde dels en drøftelse af de forhold, som virksomheden ikke er tilfreds med, dels en drøftelse af, om hvordan medarbejderen kan ændre adfærd eller forbedre sin indsats, sådan at samarbejdet kan fortsætte.

Eksempel på indhold i en advarselssamtale:

- Indled med at fortælle, hvad samtalen skal handle om.
- Beskriv de kritisable forhold, der skal ændres.
- Beskriv hvordan de konkrete forhold påvirker arbejdspladsen (Dvs. begrundelsen for at indsats eller adfærd skal ændres).
- Beskriv virksomhedens forventninger til medarbejderen.
- Aftal evt. et tidspunkt for opfølgning

Aftaler og opfølgning

Afhængig af det eller de forhold, der har givet anledning til advarslen, kan det være en god ide med et opfølgende møde, så medarbejderen ved, om han eller hun er på rette vej. Eksempelvis vil en opfølgning på dårlige salgstal kunne skabe en god dynamik mellem medarbejderen og virksomheden.

Ved en opfølgningssamtale er det vigtigt at understrege over for medarbejderen, at advarslen fortsat gælder. Medarbejderen må ikke efterlades i den tro, at det fremad er i orden at falde tilbage på tidligere adfærd eller indsats, uden at det vil få ansættelsesretlige konsekvenser.

En opfølgningssamtale giver mulighed for, at medarbejderen kan få hjælp til at korrigere den adfærd eller den indsats, der har ligget til grund for advarslen. Opfølgningssamtalen tager typisk udgangspunkt i både medarbejderens og virksomhedens oplevelser af medarbejderens ændringer.

Samtalen kan med fordel følge følgende skabelon:

- Indled med at fortælle, hvad samtalen skal handle om.
- Beskriv de ændringer, som virksomheden har oplevet.
- Bed medarbejderen om at beskrive, hvordan han eller hun har oplevet ændringerne.
- Beskriv evt. ønske om fortsat forbedring.
- Præciser virksomhedens forventninger om det fremtidige samarbejde, dvs. at medarbejderens ændrede adfærd / indsats skal fortsætte.
- Aftale evt. et tidspunkt for yderligere opfølgning eller aftale alternativt, at i løbende skal drøfte, hvorvidt advarslen efterleves.
- Lave et referat af samtalen

Opfølgningssamtalen følger de samme rammer for samtalen som advarselssamtalen.

Konsekvens af manglende efterlevelse af advarsel

Hvis en medarbejder ikke i det væsentlige ”retter for sig” i overensstemmelse med advarslens indhold, vil medarbejderen, efter en konkret vurdering, kunne opsiges af virksomheden.

Oplever virksomheden, at medarbejderen ikke ”retter for sig”, er det vigtigt, at virksomheden reagerer over for medarbejderen og fastholder den konsekvens, der er angivet i advarslen. Ved manglende reaktion fra virksomhedens side, vil medarbejderen kunne tro, at han eller hun i tilstrækkeligt omfang har rettet op på de påtalte forhold. Ved manglende reaktion kan der være en risiko for, at virksom-

heden mister sin ret til at bruge den konsekvens, der står i opsigelsen, fx opsigelse eller bortvisning. Virksomheden vil i den situation skulle give en ny advarsel, før en opsigelse eller en bortvisning vil kunne effektueres.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at det kun er de forhold, der er beskrevet i advarslen, der kan danne grundlag for en opsigelse eller bortvisning. Opstår der nye forhold, som virksomheden ikke er tilfreds med, vil det være nødvendigt med en ny advarsel.

Forældelse

En advarsel mister sin virkning efter en periode. Længden af denne periode afhænger af, hvilke forhold, der er givet en advarsel for. En advarsel for grovere forhold vil holde længere end en advarsel for mindre grove forhold.

Der findes ingen regler om, hvor lang tid en advarsel gælder. Som udgangspunkt vil der være tale om en periode på mellem et halvt og et helt år.

Hvis advarslen indeholder en frist for forbedring, vil advarslen som udgangspunkt fortsat være gældende, selvom medarbejderen retter for inden fristens udløb.

Dansk Erhverv anbefaler dog, at virksomheden i denne situation orienterer medarbejderen om, at man forventer, at medarbejderen fremadrettet opretholder den ønskede adfærd eller performance.

KONTAKT

Medlemmer af Dansk Erhverv kan få rådgivning om, og sparring til, dels at udarbejde en advarsel, dels til at gennemføre en såkaldt advarselssamtale.

Henvendelse kan ske til Dansk Erhvervs hotline på telefon 3374 6400.

Vækstgrundlaget for dansk økonomi udgøres i stadig stigende grad af virksomheder inden for handel, rådgivning, oplevelse, transport og service.

Dansk Erhverv er sat i verden for at skabe optimale vilkår for netop disse virksomheder og brancher, som Danmark skal leve af i fremtiden.

DANSK ERHVERV

BØRSEN

1217 KØBENHAVN K

T. +45 3374 6000

F. +45 3374 6080

WWW.DANSKERHVERV.DK

INFO@DANSKERHVERV.DK
