

Afskedigelse: Hvordan afskediger du en medarbejder?



RESUMÉ

Der er to overordnede årsager til, at en medarbejder forlader arbejdspladsen. Enten siger vedkommende selv op, hvilket for så vidt er gnidningsfrit, ellers ønsker du som arbejdsgiver at afskedige medarbejderen. Sidstnævnte kan være besværligt, blandt andet juridisk, men også i forhold til, hvordan du håndterer afskedigelsen så professionelt og ordentligt som muligt. Undgå at komme på kant med loven, og minimer skaden for din virksomhed ved både at forberede dig så godt som muligt i ansættelseskontrakten og ved at helgardere dig, når tiden kommer.

Rekruttering, ansættelser og afskedigelse

Vi har skrevet en del om rekruttering og ansættelseskontrakter, men uanset hvor godt du forbereder dig som arbejdsgiver, vil der komme afskedigelser på et tidspunkt. Afskedigelser dækker som begreb ret bredt idet f.eks. en opsigelse, fratrædelse eller bortvisning alle falder ind under begrebet. Hvilken af underkategorierne, der kommer i spil, vil som oftest være betinget af, hvorfor afskedigelsen forekommer. Overordnet set kan vi opdele betingelserne i to kategorier:

1) Medarbejderen ønsker at stoppe og opsiges derfor selv sit job. Normalt vil denne proces være gnidningsfri for dig som arbejdsgiver, hvis vi ser bort fra tabet af kompetencerne, rekruttering af ny medarbejder osv.

2) Hvis du derimod som arbejdsgiver ønsker at afskedige en medarbejder, er der en række forhold som du skal være opmærksom på, og det er dem som vi primært vil belyse i denne artikel.

Den tidlige afskedigelse

Uanset hvor godt du forbereder dig, kan der være løse skud i bøssen, og en kommende medarbejder, som så lovende ud i rekrutteringsprocessen, viser sig måske at være knap

så lovende, når ansættelsesforholdet er påbegyndt. Hvis det er tilfældet, skal du hurtigst muligt forsøge at få dette italesat, og hvis du som arbejdsgiver har forberedt dig grundigt, vil du allerede have indskrevet en prøveperiode i ansættelseskontrakten, hvor der gælder særlige (gensidige) opsigelsesvarsler for både dig som arbejdsgiver og medarbejderen. For de fleste virksomheder i Danmark er det standard med en tre måneders prøveperiode, hvilket giver dig rigeligt med tid at få afprøvet den nye medarbejders kvalifikationer i praksis. Du kan derved minimere risikoen for en bøvlet proces, hvis det viser sig, at der ikke er et match umiddelbart efter ansættelsen starter.

Vækst er godt men...

Vækst i en virksomhed ses ofte som en ubetinget positiv faktor, men der følger også en masse udfordringer med vækst for dig som virksomhedsejer og din virksomhed. Udover at kravene til (faste) strukturer og processer øges, vil der også helt naturligt opstå et behov for flere medarbejdere og sikkert også medarbejdere med andre kompetencer, end de medarbejdere du i forvejen har. Derudover kan opgaverne forandre sig, og dermed forandrer jobfunktionerne sig sandsynligvis også. I den forbindelse kan nogle nuværende medarbejdere sikkert vokse med opgaverne, mens andre desværre ikke kan udvikle sig eller har lyst til at udvikle sig i takt med opgaverne og kompetencebehovet. Ultimativt og

på et tidspunkt vil du således med al sandsynlig stå overfor en afskedigelse, som affødt af den ellers positive fremgang i din virksomhed.

Vi passer bare ikke sammen!

Selvom både medarbejdere og arbejdsgiver i teorien bør optræde udelukkende professionelt på en arbejdsplads, hvor kompetencerne harmonerer med kompetencebehovet, er det ikke virkelighedens verden. Ude i virkeligheden ved vi alle, at vi også inddrager vores egne holdninger, præferencer og måske agendaer i arbejdets form og gang. Og således vil der utvivlsomt også komme et tidspunkt, hvor du som virksomhedsejer, simpelthen rager uklar med en medarbejder. I sidste ende kan dette også føre til en afskedigelse pga. de efterfølgende og forventelige samarbejdsproblemer. Det kan naturligvis være fint (for begge parter), at medarbejderen ikke skal være ansat længere, hvis det både er på fagligt og personligt plan, at dagligdagen ikke fungerer. Det er dog en anden sag, hvis det primært er det personlige, der ikke fungerer (samtidig med at de faglige færdigheder er i top), idet du som arbejdsgiver skal gøre dig ekstra umage for at få et ordentligt afslutningsforløb, fordi du vil stå tilbage med et kompetencehul.

Hvad skal der til for, at medarbejderen kan afskediges?

I visse tilfælde kræves der en såkaldt saglig begrundelse som f.eks. nedskæringer el.lign., om end almindelig økonomiske optimeringer ligeledes kan være begrundelse nok. Det kan også være, at medarbejderen ganske enkelt ikke lever op til de forventninger du som arbejdsgiver har og stiller, men vær i sådanne tilfælde stadig varsom og forsøg først med dialog og eventuelt skriftlig advarsel.

Hvis du skulle være i tvivl, så omfatter saglige grunde ikke graviditet, alder, handicap m.m. (se boks nedenfor), og derudover er medarbejdere, som er i disse kategorier, omfattet af særlig beskyttelse. Der er således omvendt bevisbyrde, hvilket indebærer, at du som arbejdsgiver skal kunne bevise og godtgøre, at afskedigelsen ikke har noget med ovennævnte at gøre - i praksis kan det være utroligt svært. Hvis du som arbejdsgiver ikke kan løfte bevisbyrden, kan du risikere at skulle betale godtgørelse på adskillige månedslønninger til medarbejderen.

I øvrigt kan sygdom i kortere perioder heller ikke anvendes som en saglig grund for en afskedigelse. Hvis der er tale om længerevarende sygdomsforløb kompliceres situationen, og i bedste fald har du som arbejdsgiver gjort dit hjemmearbejde, da du udarbejdede ansættelseskontrakten. Uanset om du har medtaget et punkt i ansættelseskontrakten eller ej om netop længerevarende sygdom, bør du søge advokatbistand, da afskedigelsen i så fald vil bero på en individuel vurdering, hvis dette punkt skal anvendes som en saglig grund for afskedigelse.

Husker du overenskomsterne og funktionærloven?

Overenskomster og/eller funktionærloven kan være komplicerede størrelser at holde styr på, f.eks. hvis der er reference "til gældende lovgivning" i ansættelseskontrakten, fordi hvad der var gældende ved indgåelsen af ansættelsesforholdet, er ikke nødvendigvis det samme, som er gældende nu ved afskedigelsen. Og således bliver overenskomsterne

og/eller funktionærloven igen væsentlige i afskedigelsen, da de fleste medarbejdere vil være omfattet af lovgivning, heri ift. f.eks. opsigelsesvarslet.

Som vi skrev i "Ansættelseskontrakt: Få styr på ansættelsesforholdene til din nye medarbejder" bør du involvere en advokat ift. udarbejdelse af ansættelseskontrakten. Men det er nu samme advokat som du gør klogt i at involvere, når medarbejderen skal opsiges, således at det sker juridisk korrekt. Det kan ende med at blive en dyr afskedigelse, hvis reglerne ikke følges. Men selvom processen juridisk set er korrekt, skal du dog stadig stræbe efter at foretage afskedigelsen ordentligt, dvs. i en professionel tone.

Arbejde, suspendere eller fritstille?

I de fleste tilfælde skal du som arbejdsgiver udbetale løn indtil opsigelsesvarslet er ophørt. Du kan dog vælge samtidig at suspendere eller fritstille en medarbejder, hvis du ikke ønsker dennes arbejdskraft i opsigelsesperioden, ellers arbejder medarbejderen som udgangspunkt igennem hele opsigelsesperioden. Om du vælger det ene eller andet vil afhænge af hvilken funktion og på hvilket grundlag medarbejderen er blevet afskediget. Hvis der har været enighed omkring opsigelsen og den er foregået uden "sure miner", kan det være fordelagtigt at beholde medarbejderen i hele perioden eventuelt så dennes opgaver kan overdrages systematisk til andre. Omvendt kan det være gunstigt for begge parter at medarbejderen tilstedeværelse på arbejdspladsen begrænses, hvis der ikke har været enighed om opsigelsen, idet der bl.a. er risiko for, at medarbejderen optræder illoyalt overfor dig som arbejdsgiver og de tilbageværende medarbejdere. Der kan altså være en demoraliseringsrisiko ved at lade opsagte medarbejdere fortsætte i deres opsigelsesperiode. Ved fritstilling forstås det, at medarbejderen ikke skal komme igen, mens du ved suspendering stadig kan indkalde medarbejderen ift. opklaring af spørgsmål el.lign.

Bortvisning

En bortvisning er den voldsomste måde hvorpå en afskedigelse kan foretages. Det betyder at du som arbejdsgiver ophæver ansættelsesforholdet uden varsel, og at aflønningen ligeledes stopper med øjeblikkelig virkning. Du kan kun bortvise en medarbejder hvis denne har misligholdt ansættelsesforholdet groft, dvs. f.eks. ved tyveri, udeblivelse, illoyalitet el.lign. Hvis der er tale om strafferetslige forhold kan disse politianmeldelse ved bortvisningen (eksempelvis hvis du mener at der påhviler medarbejderen et erstatningsansvar). Det er ligeledes vigtigt, at du udarbejder skriftlig dokumentation for bortvisningen som medarbejderen underskriver inden denne er ude af døren. Overordnet set bør du nok have en advokat med på sidelinjen, hvis du skal bortvise en medarbejder, idet der kan være mange retslige forhold, som der skal tages stilling til hurtigst muligt.

11 råd til hvordan du får det sagt

Hvordan kommer virksomheden videre?

- 1) Hav helt styr på juridiske procedurer og implikationer inden du går i gang.

- 2) Afskedigelsen vil sandsynligvis i første omgang fungere bedst muligt mundtligt.
- 3) Vælg et sted hvor I kan være uforstyrret og uden afbrydelser.
- 4) Vær tydelig i din kommunikation omkring hvorfor, hvornår og hvad nu.
- 5) I nogle tilfælde vil det være den bedste (for)løsning for både virksomheden og medarbejderen, at denne ikke længere skal være ansat. Alle er enige, men det er svært at få sagt - det var dog den lette version.
- 6) I langt de fleste tilfælde skal du dog forvente og forbedre dig på reaktioner - måske kraftige idet mange identificerer sig med og igennem deres arbejde.
- 7) Det aftalte bekræftes og underskrives skriftligt af begge parter.
- 8) Husk behørig datoanmærkning på dokumenterne idet datoen for modtagelsen vil have indflydelse på opsigelsesvarsels periodens længde.
- 9) Alternativt er det tilstrækkeligt at bekræfte skriftligt med f.eks. e-mail, idet opsigelsen blot skal være kommet til medarbejderens kendskab, som det juridisk hedder.
- 10) Vælg i øvrigt gerne f.eks. en tirsdag eller onsdag, så vedkommende ikke skal direkte på weekend med "nyheden".
- 11) Forsøg hvis der er enighed om afskedigelsen at hjælpe medarbejderen videre til den næste arbejdsplads.

Kilder:

- 1) <http://www.djoef.dk/>
- 2) <http://www.detfagligehus.dk/>
- 3) <http://www.ida.dk/>
- 4) <http://www.dm.dk/>
- 5) <http://www.retsinformation.dk/>
- 6) <http://www.bm.dk/>
- 7) <http://www.3f.dk/>

Såfremt opsigelsen foregår ordentligt, er det vigtigt, at du sikrer dig, at organisationen kan fortsætte uden medarbejderen. Derudover vil de tilbageværende medarbejdere sandsynligvis sidde tilbage med en oplevelse af et tab. Husk at fokusere på dem, der er tilbage. I visse tilfælde kan det også være, at du som arbejdsgiver kan hjælpe den opsagte videre til en anden arbejdsplads. Hav hjertet med i processen, hvis situationen tillader det. Det kan også være en god idé at have en slags drejebog eller en decideret procedure for opsigelser, så situationen og processen ikke kører af sporet.

Hvad hvis en medejer skal ud af virksomheden?

Vi har nu gennemgået en typisk afskedigelse af en medarbejder, men hvordan forholder det hvis en medejer skal ud af virksomheden? Det kan være særdeles en kompliceret proces, hvis I ikke har indgået en detaljeret ejeraftale, da selskabet blev stiftet. Det kommer vi tilbage til i en anden artikel, men hvis du allerede sidder med erfaringer eller kompetencer indenfor emnet, kunne du kontakte os med henblik på at skrive et gæsteindlæg.