

Ansættelse og opsigelse i den private sektor - i et lederperspektiv



INTRODUKTION TIL UNDERSØGELSEN

Undersøgelsen omfatter tre temaer.

Det første tema belyser respondenternes egen ansættelse i nuværende virksomhed, herunder hvordan ansættelsesprocessen foregik. Det bliver blandt andet afdækket, hvordan kontakten mellem virksomheden og respondenterne blev skabt, respondentens egen vurdering af, hvorfor man fik stillingen, antallet af ansættelsessamtaler, og om respondenterne deltog i en persontest. Svarene viser, at der over tid er sket en markant stigning, når det gælder deltagelse i persontest og tilsvarende en stigning over tid i antallet af ansættelsessamtaler, man deltager i ved en ansættelse.

Det andet tema sætter fokus på lederens oplevelse og erfaring med "ekstern" ansættelse af en ny medarbejder, det vil sige medarbejdere, der ikke var ansat i virksomheden i forvejen. Undersøgelsen afdækker, hvordan kontakten mellem medarbejderen og virksomheden blev etableret, og belyser hvilke kompetencer lederen lægger vægt på ved ansættelsen, samt om lederen i ansættelsessituationen finder det vanskeligt at gennemskue den nye medarbejders evne til at indfri de sociale og samarbejds-mæssige forventninger.

Det tredje tema belyser lederens oplevelse og erfaring med opsigelse af medarbejdere, dels generelt, dels i forbindelse med den seneste opsigelse. Undersøgelsen besvarer, hvad de typiske årsager til opsigelser er, og i hvilket omfang lederen oplever opsigelsessituationen som psykisk belastende.

INDHOLD

	Side
1. Respondentens egen ansættelse	3
2. Respondentens seneste eksterne ansættelse af ny medarbejder ...	18
3. Respondentens opsigelse af medarbejdere generelt	28
4. Respondentens seneste opsigelse af en medarbejder	34
Om undersøgelsen	44

1. RESPONDENTENS EGEN ANSÆTTELSE

Undersøgelsens første del omhandler lederens egen ansættelse i nuværende virksomhed. Afsnittet giver indblik i ledernes oplevelse af ansættelsesprocessen.

Indledning

Alle respondenter er medlem af Lederne, men det er ikke ensbetydende med, at de også blev ansat som leder i deres nuværende virksomhed. Tabel 1 viser hvilken stillingskategori respondenterne oprindeligt blev ansat i.

Tabel 1. Ansættelsen i nuværende virksomhed. I hvilken stilling blev du dengang ansat?

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Som leder	484	47
Som betroet medarbejder	245	24
Som "menig" medarbejder	303	29
<i>I alt</i>	<i>1.032</i>	<i>100</i>

Undersøgelsens data giver ikke mulighed for en yderligere differentiering med hensyn til ansættelsen som "leder".

Et fokuspunkt i undersøgelsen er udvikling i ansættelsesprocessen over tid. Tabel 2 viser respondenternes fordeling på ansættelsesanciennitet.

Tabel 2. Respondenternes ansættelsesanciennitet. Hvornår blev du ansat i din nuværende virksomhed?

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
2010-2013	368	37
2005-2009	311	31
2000-2004	150	15
Før år 2000	162	16
<i>I alt</i>	<i>991</i>	<i>100</i>

To tredje dele af respondenterne har en ansættelsesanciennitet på mindre end otte år, og kun en sjettedel blev ansat i deres nuværende virksomhed før år 2000.

Krydstabelanalyse mellem tabel 1 og 2 viser ikke overraskende, at jo længere ansættelsesanciennitet respondenterne har, jo færre blev oprindeligt ansat i en lederstilling (og jo flere ansat som "menig" medarbejder).

Denne forskel er i undersøgelsesmæssig sammenhæng vigtig derved, at ansættelsesprocessen på flere måder er forskellig afhængigt af, om respondenterne blev ansat som leder eller som "menig" medarbejder.

Kontakten til virksomheden

Opgaven med at skabe kontakt mellem på den ene side virksomheden med den ledige stilling og på den anden side potentielle ansøgere har i de seneste 10-20 år undergået markante ændringer. Væsentligst er, at virksomhedernes annoncering i dagspressen i meget høj grad er erstattet af elektronisk formidlet annoncering. Det være sig i elektroniske jobbanker eller som den nyeste mulighed i de sociale medier.

Tabel 3 viser, hvordan kontakten mellem respondent og virksomhed kom i stand.

Tabel 3. Den seneste jobansættelse. Hvordan blev kontakten mellem dig og virksomheden etableret? Prioriteret.

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Jeg kontaktede virksomheden på baggrund af et konkret jobopslag/kendskab til ledig stilling	460	45
Virksomheden kontaktede mig	309	30
Jeg kontaktede uopfordret virksomheden	143	14
Andet	121	12
<i>I alt</i>	<i>1.033</i>	<i>100</i>

Tabellen viser, at i gennemsnit udgår initiativet til kontakt primært fra ansøgeren (59%) og sekundært fra virksomheden (30%). En relativ stor andel af respondenterne har markeret for "Andet", og det er tænkeligt, at svaret "Andet" dækker over eksempelvis netværksbaserede kontaktmuligheder.

Stillingskategorien spiller en rolle. Analyser viser, at respondenter, der blev ansat som "menig" medarbejder, var væsentlig mere tilbøjelige til at søge uopfordret (22%).

Modsat var det væsentligt mere udbredt ved ansættelse af ledere, at virksomheden kontaktede respondenterne (39% ved ansættelse af ledere mod 18% ved ansættelse af menige medarbejdere).

Ved ansættelse af betroede medarbejdere og "menige" medarbejdere blev kontakten typisk skabt ved henvendelse fra ansøgeren på basis af et konkret jobopslag (henholdsvis 53% og 47%). Denne markante tendens ses ikke ved ansættelse af ledere.

Det skal i parentes nævnes, at krydstabelanalyser med udgangspunkt i de tre stillingskategorier ikke viser forskel i svarmønstret (tabel 3) afhængigt af, om det er en mandlig eller kvindelig respondent. Der er på det grundlag ikke umiddelbart belæg for at antage, at kvinder er mere eller mindre udfarende i relation til jobsøgning.

Krydstabelanalyser viser endvidere, at svarmønstret i tabel 3 ikke har ændret sig nævneværdigt i forhold til respondenternes ansættelsesanciennitet. Der er dog en svag tendens til, at "menige" medarbejdere i stigende grad bliver kontaktet af virksomhederne, og at de dermed nærmer sig samme niveau som ved ansættelse af betroede medarbejdere.

De respondenter, som kontaktede virksomheden på baggrund af et konkret jobopslag (N=460), har supplerende tilkendegivet, hvordan de blev opmærksomme på den ledige stilling.

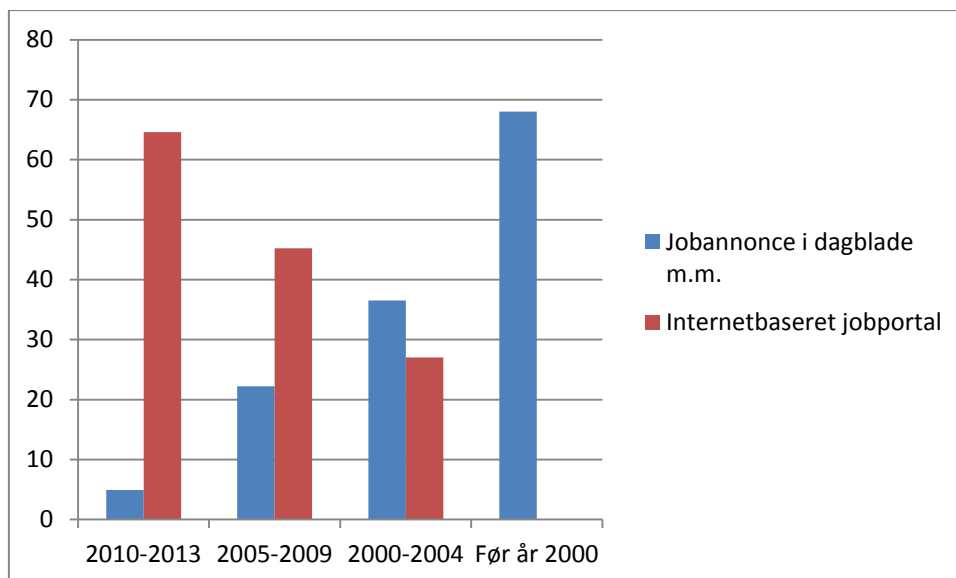
Tabel 4. Den seneste jobansættelse. *Hvordan blev du første gang opmærksom på den ledige stilling? Prioriteret.*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Internetbaseret jobportal (eksempelvis Jobindex, Stepstone, Jobzonen, Ofir etc.)	195	42
Jobannonce i dagblade, magasiner, fagblade o.lign.	121	26
Mit private netværk	56	12
Mit professionelle netværk	39	8
Virksomhedens hjemmeside	16	3
Rekrutteringsfirma/Headhunterfirma	13	3
Jobcenter/Jobnet (offentlig jobformidling, tidl. AF)	8	2
Andet	8	2
Sociale medier (Facebook, LinkedIn etc.)	4	1
<i>I alt</i>	<i>460</i>	<i>100</i>

Svarene dokumenterer tydeligt, at de internetbaserede jobportaler spillede den største rolle i formidlingen af budskabet om den ledige stilling. Mere overraskende er det måske, at de sociale medier og virksomhedernes hjemmesider (endnu) ikke har nævneværdig betydning som formidlingsmetode.

Set over tid har jobannoncer i dagblade og internetbaserede jobportaler nærmest byttet rolle i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere.

Figur 1. Den seneste jobsættelse. Hvordan blev du første gang opmærksom på den ledige stilling?



Med det relativt lave antal respondenter in mente¹ antyder figur 1 meget kraftigt, at de internetbaserede jobportaler har overtaget rollen som dominerende jobformidler i forhold til dagspressen, magasiner, fagblade osv.

Af dem, der fik nyt job i 2010-2013, havde 65% først set stillingsopslaget på en internetbaseret jobportal. Modsat havde 68% af dem, der fik nyt job før år 2000, læst om den ledige stilling i dagspressen, magasiner, fagblade etc.. Denne udvikling er i store træk uafhængig af stillingskategori.

Derimod har der ikke været nævneværdig forskydning mellem de øvrige formidlingskanaler indbyrdes. Dog ses en meget svag tendens til, at private netværk spiller en mindre rolle og professionelle netværk en større rolle.

Ansættelsessamtaler

I den traditionelle ansættelsesproces vil virksomheden efter modtagelse af ansøgninger indkalde et antal kandidater til samtale. Som tabel 5 viser, er det meget få jobs, der besættes uden forudgående samtale.

¹ N=164 for "2010-2013" og N=75 for "Før år 2000".

Tabel 5. Antal jobsamtaler. Hvor mange samtaler deltog du i?

	Frekvens	%
Ingen samtaler	57	6
1 samtale	399	42
2 samtaler	336	35
3 samtaler	127	13
4 samtaler	28	3
5 eller flere	13	1
<i>I alt</i>	<i>960</i>	<i>100</i>

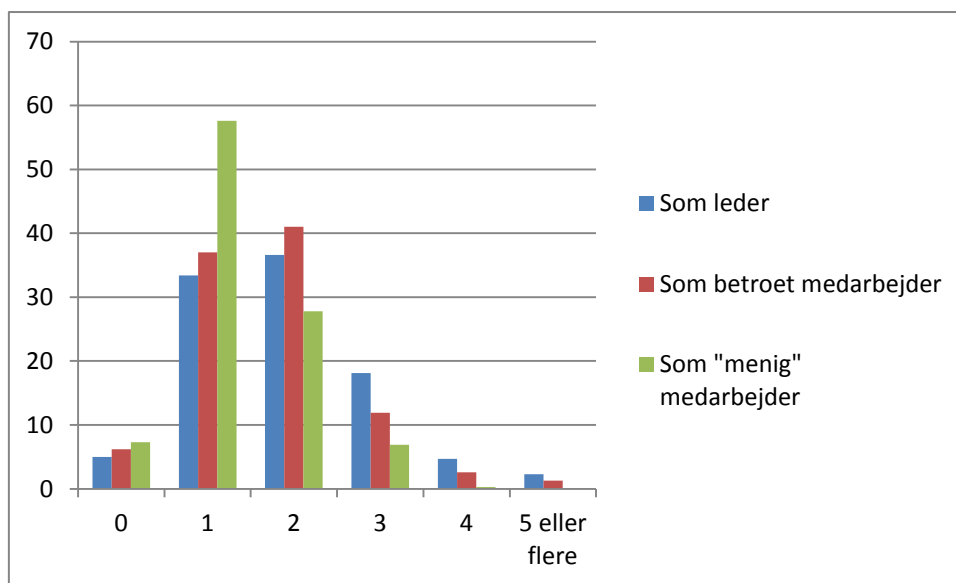
Tilsvarende er det meget få jobs, der først besættes efter fire eller flere samtaler.

I al væsentlighed er det sådan, at tre ud af fire respondenter har deltaget i en eller to jobsamtaler forud for ansættelsen.

Hvem deltager i tre eller flere samtaler?

Stillingskategorien spiller en rolle her. Figur 2 viser svarfordelingen på de tre stillingskategorier.

Figur 2. Antal jobsamtaler. Hvor mange samtaler deltog du i?



Det typiske antal samtaler for "menige" medarbejdere er én samtale og for de to andre stillingskategorier to samtaler.

Tabel 6. Ansættelsessamtaler. *Hvor mange ansættelsessamtaler deltog du i?*

	<i>Gennemsnit</i>	<i>Standardafvigelse</i>
Som leder	1,91	1,049
Som betroet medarbejder	1,72	0,941
Som "menig" medarbejder	1,35	0,732
<i>Alle</i>	<i>1,70</i>	<i>0,967</i>

Tabel 6 og tilhørende analyser viser som forventet, at jo "højere" organisatorisk placering, jo flere jobsamtaler. Desuden er det ikke overaskende sådan, at ansættelser, der baserer sig på traditionelt kontaktmønster indebærer relativt flere samtaler (i gennemsnit 1,9 samtaler mod 1,7 hvor virksomheden kontaktede den ansatte og 1,3 hvor medarbejderen kontaktede virksomheden uopfordret).

Analyser viser i øvrigt for alle tre stillingskategorier en svagt stigende tendens i antallet af jobsamtaler. Denne tendens er eksemplificeret i tabel 7.

Tabel 7. Ansættelsessamtaler. *Hvor mange ansættelsessamtaler deltog du i?*

	<i>Ansæt før år 2000</i>	<i>Ansæt i perioden 2010-2013</i>
Som leder	1,4	2,1
Som betroet medarbejder	1,5	2,0
Som "menig" medarbejder	1,3	1,9

Endelig viser analyser et sammenfald mellem antal jobsamtaler og, hvorvidt man som ansøger deltog i en persontest. I store træk er det sådan, at ansættelsesprocesser, der indeholder en persontest, i gennemsnit forøger antallet af ansættelsessamtaler med én.

Grundlag for ansættelse

Det er af mange grunde interessant at vide, hvilke kvalifikationer der fører til ansættelse. Specielt interessant er det for den, der overvejer at søge nyt job. Viden om ansættelsesgrundlaget giver informationer til udformning af ansøgning og CV, men desuden input til en fornuftig strategi for eventuelle fremtidige ansættelsessamtaler.

Det ene job ligner ikke det andet, men gennemsnitssituationen giver ikke desto mindre et fingerpeg om, hvad der er mere eller mindre vigtigt, når man søger nyt job.

Undersøgelsen kan ikke afdække de bevæggrunde, virksomhederne dengang havde for at ansætte respondenterne i deres nuværende stilling. Udgangspunktet for undersøgelsens afdækning er udelukkende respondenternes egen oplevelse af situationen.

Tabel 8. Baggrund for ansættelsen. I din vurdering, hvilken betydning havde følgende for, at du blev tilbudt ansættelse? Procent. Prioriteret.

	Stor betydning	Nogen betydning	Ringe betydning
Min personlighed	87	12	1
Mine faglige kvalifikationer	86	10	4
Min erfaring på området	70	15	15
Mine referencer	50	30	20
Mine uddannelser	34	39	27
Mine sproglige kvalifikationer	28	37	35
Afstand mellem bopæl og arbejdsplads	6	12	82

Note: Svarprocenterne er lagt sammen fra oprindelig svarskala: Meget stor betydning/Stor betydning/Nogen betydning/Ringe betydning/Ingen betydning

I respondenternes egen vurdering har personlighed og faglige kvalifikationer størst betydning og lige stor betydning.

I gennemsnit har erfaring på området en klar tredje prioritet.

Formelle uddannelser kan i følge tabel 8 kun siges at have haft nogen men ikke stor betydning. Det er imidlertid mere end tænkeligt, at der er en relativ tæt forbindelse mellem formel uddannelse og faglige kvalifikationer.

Analysen viser i forhold til den oprindelige ansættelse i nuværende virksomhed,

- at respondenter, der blev ansat som enten leder eller betroet medarbejder, tillægger de faglige kvalifikationer langt større vægt end dem, der blev ansat som "menig" medarbejder (93% mod 70% for Stor betydning)
- at jo højere organisatorisk niveau, jo større betydning tillægges såvel personlighed, erfaring og referencer. Se tabel 9.

Tabel 9. Baggrund for ansættelsen. I din vurdering hvilken betydning havde følgende for at du blev tilbudt ansættelse? Svar: Meget stor betydning/stor betydning. Procent.

	Min personlighed	Min erfaring på områder	Mine referencer
Som leder	90	81	57
Som betroet medarbejder	87	77	50
Som "menig" medarbejder	81	45	38

Analysen antyder endvidere, at faglige kvalifikationer og personlighed har haft svagt stigende betydning over tid.

Afstanden mellem arbejdsplads og bopæl spiller som forventet mindst betydning. Ikke desto mindre er det måske værd at bemærke, at for næsten hver femte respondent har afstanden haft meget stor/stor/nogen betydning.

Deltagelse i persontests

Mange virksomheder supplerer ansættelsesprocessen med en persontest. Undersøgelsen viser, at hver tredje respondent i forbindelse med ansættelsen i deres nuværende virksomhed deltog i en persontest.

Table 10. Deltagelse i persontests. *Deltog du som led i ansættelsesprocessen i en persontest?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	365	35
Nej	665	65
<i>I alt</i>	<i>1.030</i>	<i>100</i>

Analysen viser for det første, at jo højere organisatorisk niveau respondenter oprindeligt blev ansat på, jo mere udbredt var det at deltage i en persontest. Det er omkring dobbelt så almindeligt for respondenter, der blev ansat som ledere end for respondenter, der blev ansat som "menige" medarbejdere.

For det andet, at der på tværs af stillingskategorierne har været en markant stigning over tid i deltagelse i diverse persontests.

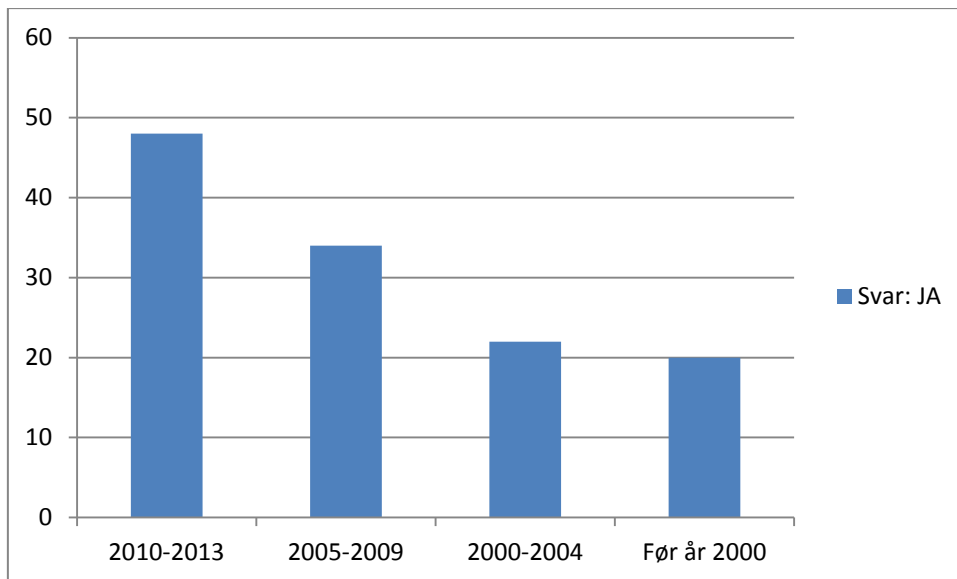
Table 11. Deltagelse i persontests. *Deltog du som led i ansættelsesprocessen i en persontest? Svar: Ja. Procent.*

	<i>2010-2013</i>	<i>2005-2009</i>	<i>2000-2004</i>	<i>Før år 2000</i>
Som leder	48	39	30	19
Som betroet medarbejder	52	32	19	16
Som "menig" medarbejder	27	27	20	21

NB. Det skal bemærkes, at respondentantallet for visse undergrupper er under 50.

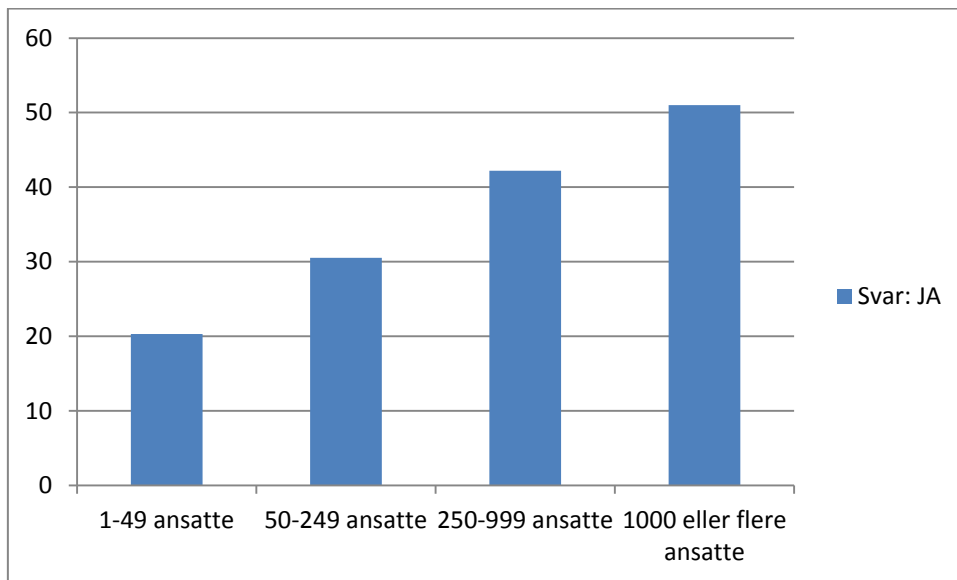
Den gennemsnitlige udvikling i brugen af persontests er vist i figur 4.

Figur 4. Deltagelse i persontests og ansættelsestidspunkt. *Deltog du som led i ansættelsesprocessen i en persontest? Procent.*



Analysen viser ikke overraskende, at tilbøjeligheden til at anvende persontests stiger, jo større virksomheden er.

Figur 5. Deltagelse i persontests og virksomhedsstørrelse. *Deltog du som led i ansættelsesprocessen i en persontest? Procent.*



Respondenter, der deltog i en persontest, har supplerende tilkendegivet, hvilken type eller hvilke typer tests, det drejede sig om.

Tabel 12. Persontests. Hvilken type persontest?

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Personlighedstest	242	67
Faglig test	3	1
Begge dele	118	33
<i>I alt</i>	<i>363</i>	<i>100</i>

Svarene viser tydeligt, at det mest almindelige er at deltage udelukkende i en personlighedstest. Hver tredje respondent deltog i både en faglig- og en personlighedsbaseret test.

I det generelle perspektiv forekommer det sjældent at bede ansøgere om at deltage udelukkende i faglige tests.

Rådgivning og sparring

Det er umiddelbart en nærliggende tanke, at mange jobansøgere har behov for en eller anden form for rådgivning/sparring inden eller undervejs i ansættelsesprocessen. Som svarene i tabel 13 viser, er behovet imidlertid ikke stort.

Tabel 13. Rådgivning og sparring. Søgte du rådgivning/sparring undervejs i ansættelsesprocessen?

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	120	12
Nej	911	88
<i>I alt</i>	<i>1.031</i>	<i>100</i>

Det er tænkeligt, at spørgsmålsformuleringen leder tanken hen på en meget formel rådgivning, men taget for pålydende, er det kun hver ottende respondent, der søgte rådgivning eller sparring.

Analyser viser for det første, at jo højere organisatorisk niveau den ledige stilling befandt sig på, jo mere almindeligt var det at søge rådgivning/sparring og for det andet, at det over tid er blevet mere almindeligt at søge rådgivning eller sparring.

Der er på tværs af stillingskategorierne en tendens til, at jo flere ansættelsessamtaler, jo større er tilbøjeligheden til at søge rådgivning /sparring. Derimod synes der ikke at være nævneværdigt sammenfald mellem brugen af persontests og behovet for rådgivning/sparring.

De 120 respondenter, som søgte rådgivning eller sparring, har markeret på hvilket område, de havde behov for supplerende hjælp.

Tabel 14. Rådgivning og sparring. *Hvad drejede denne rådgivning sig om? Eventuelt flere krydser. N=120. Prioriteret.*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Hjælp til udfærdigelse af kontrakt	56	47
Oplysninger om virksomheden	47	39
Hjælp til afklaring af mine ønsker og behov	24	20
Andet	24	20
Hjælp til selve ansættelsessamtalen	19	16
Hjælp til udformning af ansøgning	11	9

Den forsigtige konklusion er, at størst behov er der i forbindelse med udfærdigelse af ansættelseskontrakten og med den almindelige indsamling af yderligere information om virksomheden. Derimod har der ikke været stort behov for hjælp til hverken ansøgning eller jobsamtale.

Stillingsinformation

Tilfredshed i jobbet afhænger i et eller andet omfang af de forventninger, der med rette kan knyttes til jobbet. Disse forventninger vil ofte blandt andet være præsenteret i den jobinformation, man som ansøger modtager af virksomheden.

Undersøgelsen belyser i hvilken grad, respondenterne oplevede de informationer, de fik af virksomheden, som dækkende for de faktiske forhold.

Tabel 15. Jobinformation. *Set i bakspejlet hvor dækkende var det billede, virksomheden gav af dit nye job og din nye virksomhed (i jobopslag eller samtaler)?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Meget dækkende	223	22
Dækkende	572	57
Mindre dækkende	173	17
Slet ikke dækkende	35	4
<i>Alle</i>	<i>1.003</i>	<i>100</i>

Mere end tre ud af fire respondenter fandt, at informationerne var dækkende eller meget dækkende.

Modsat er hver femte respondent af den opfattelse, at informationerne var enten mindre dækkende eller decideret slet ikke dækkende. Analyser antyder endvidere, at jo kortere respondentens virksomhedsanciennitet er, jo mindre er det vurderingen, at stillingsinformationen var dækkende. Tilsammen giver disse to resultater anledning til at formode, at en del efterfølgende rollekonflikter kunne være undgået ved større klarhed i stillingsinformationen allerede på ansættelsestidspunktet.

Med relation til temaet rollekonflikter har undersøgelsen spurgt ind til, i hvilket omfang respondenterne i forbindelse med ansættelsen modtog en stillings- og funktionsbeskrivelse. Det må her antages, at der er tale om en mere formel beskrivelse af vilkår

og rammer, end det i øvrigt fremgår af en eventuel stillingsannonce og/eller i en jobsamtale.

Tabel 16. Stillings- og funktionsbeskrivelse. Modtog du i forbindelse med ansættelsen en stillings- eller funktionsbeskrivelse?

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	486	47
Nej	491	48
Ikke relevant	54	5
<i>Alle</i>	<i>1031</i>	<i>100</i>

Spørgsmålet deler tydeligvis respondenterne i to lige store grupper. Krydstabelanalyser kan ikke påvise nævneværdig forskel i dette svarmønster hverken med hensyn til stillingskategori, tidspunkt for ansættelse eller virksomhedsstørrelse.

Analyser viser et sammenfald mellem på den ene side udlevering eller ikke udlevering af en stillings- og funktionsbeskrivelse og på den anden side oplevelsen af, hvor dækkende virksomhedens jobinformation var. Det ser ikke overraskende ud til, at udlevering af en job- eller funktionsbeskrivelse medvirker til at gøre jobinformationen mere dækkende.

Som vist i tabel 17 har den udleverede stillings- eller funktionsbeskrivelse typisk indeholdt en opgavebeskrivelse og/eller en ansvarsbeskrivelse.

Tabel 17. Stillings- og funktionsbeskrivelse. Hvad indeholdt denne? Eventuelt flere krydser. N=486.

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Opgavebeskrivelse	396	38
Ansvarsbeskrivelse	354	34
Beføjelsesbeskrivelse	125	12

I alt 273 respondenter modtog en stillings- og funktionsbeskrivelse, der indeholdt både en opgave- og en ansvarsbeskrivelse. I alt 107 respondenter modtog en stillings- og funktionsbeskrivelse, der indeholdt alle tre elementer.

Prøvetid

Det sidste spørgsmål om respondentens ansættelse i nuværende virksomhed omfattede temaet prøvetid.

Tabel 18. Prøvetid. *Omfattede din ansættelseskontrakt en bestemmelse om prøvetid?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	625	61
Nej	346	33
Ved ikke/Ikke relevant/Husker ikke	57	6
<i>Alle</i>	<i>1.028</i>	<i>100</i>

I store træk er det sådan, at to tredje dele af respondenterne modtog en ansættelseskontrakt, der indeholdt en bestemmelse om prøvetid. En tredje del gjorde ikke.

Analysen viser, der ikke er markante forskelle i svarene på tværs af køn, stillingskategori eller tidspunkt for ansættelsen.

Det nuværende job

Undersøgelsen har i fire supplerende spørgsmål fokuseret på det nuværende job.

I forlængelse af svarene i tabel 18 indeholder undersøgelsen et spørgsmål til den eventuelle nuværende stillings- og funktionsbeskrivelse.

Tabel 19. Nuværende funktions- og stillingsbeskrivelse. *Stemmer den seneste stillings- eller funktionsbeskrivelse overens med dit nuværende job?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Jeg har ikke en stillings- eller funktionsbeskrivelse	154	15
Ja	414	40
Til dels	274	27
Nej	143	14
Ikke relevant	43	4
<i>Total</i>	<i>1.028</i>	<i>100</i>

Af de respondenter, der har en stillings- og funktionsbeskrivelse, er det kun halvdelen, som oplever, at der er overensstemmelse mellem beskrivelsen og det nuværende job. Analysen viser ingen forskel på stillingskategorier.

Svarene antyder muligvis, at i mange tilfælde har stillings- og funktionsbeskrivelser primært en funktion i forbindelse med selve ansættelsen men ikke samme betydning i det efterfølgende jobforløb.

Stillings- og funktionsbeskrivelser kan spille en vigtig rolle dels i forbindelse med MUS-/LUS-samtaler og dels i forbindelse med lønfastsættelsen. På det foreliggende datagrundlag synes det nærliggende at antage, at der rundt omkring i mange virksomheder i et eller andet omfang er behov for en revision af de udleverede stillings- og funktionsbeskrivelser.

Ansættelseskontraktens beskyttelse

På det private arbejdsmarked forhandles ansættelseskontrakter for ledere typisk individuelt og af lederen selv. I den aktuelle økonomiske situation er det interessant at afdække, i hvilket omfang den nuværende ansættelseskontrakt går længere end funktionærlovens bestemmelser.

Tabel 20. Ansættelseskontraktens beskyttelse. Omfatter din nuværende ansættelseskontrakt vilkår, som går længere end funktionærlovens bestemmelser? Eventuelt flere krydser.

	<i>Frekvens</i>	<i>% af alle</i>
Nej	648	63
Ja, længere opsigelsesvarsel fra virksomhedens side	191	18
Ja, længere opsigelsesvarsel fra min side	125	12
Ja, automatisk fritstilling ved virksomhedens opsigelse	50	5
Ja, større godtgørelse ved 12, 15 og 18 års ansættelse	48	5
Ja, større godtgørelse ved usaglig opsigelse	13	1
Ved ikke/Ikke relevant	117	11

To ud af tre respondenter har ikke en ansættelseskontrakt, der går videre end funktionærlovens bestemmelser. Som forventet er der imidlertid forskel på dette svar afhængigt af, hvilket stillingsniveau respondenteren er indplaceret på.

Tabel 21 viser, hvor stor en andel af respondenterne fordelt på stillingskategorier, der ikke har en ansættelseskontrakt, der går længere end funktionærlovens bestemmelser.

Tabel 21. Ansættelseskontraktens beskyttelse. Omfatter din nuværende ansættelseskontrakt vilkår, som går længere end funktionærlovens bestemmelser? Svar= "Nej".

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Direktion	101	36
Mellemledere	187	57
Linieledere	512	67
Ledere uden personaleansvar	198	72

Tabel 20 viser endvidere, at afvigelser fra funktionærlovens bestemmelser først og fremmest består i, at opsigelsesvarslet fra virksomhedens side er længere end foreskrevet.

Som gengivet i tabel 22 er der også på dette punkt forskel på ledelsesniveauerne.

Tabel 22. Ansættelseskontraktens beskyttelse. Omfatter din nuværende ansættelseskontrakt vilkår, som går længere end funktionærlovens bestemmelser?² Procent.

	<i>Længere opsigelsesvarsel fra virksomhedens side</i>	<i>Automatisk fritstilling i forbindelse med opsigelse</i>
Direktion	77	9
Mellemledere	53	15
Linieledere	39	13
Ledere uden personaleansvar	48	13

Forskellen mellem specielt direktionsniveauet og øvrige ledere kan eventuelt skyldes det forhold, at relativt mange af de øvrige ledere har markeret for, at deres kontrakt går længere end funktionærlovens bestemmelser, blot kan de ikke huske hvordan (svar: "Ved ikke").

Tabel 20 viser i øvrigt, at selv blandt dem, hvis kontrakt er udvidet i forhold til funktionærloven, er det ikke udbredt at have aftalt automatisk fritstilling ved opsigelse. I forhold til samtlige respondenter er det således kun 5%, der har aftalt automatisk fritstilling³.

Endelig skal det nævnes (som tabel 20 antyder), at det ikke nødvendigvis er sådan, at hvis virksomhedens opsigelsesvarsel er udvidet i forhold til funktionærloven, så er medarbejderens opsigelsesvarsel det også. Af de 191 respondenter, der har en ansættelseskontrakt, hvori virksomheden forpligter sig til et længere opsigelsesvarsel end funktionærloven foreskriver, har 101 respondenter samtidigt tilkendegivet, at deres opsigelsesvarsel over for virksomheden også er længere.

² Respondenter er dem, der ikke har svaret nej til spørgsmålet dvs. som indirekte har indikeret, at deres ansættelseskontrakt går længere end funktionærlovens bestemmelser.

³ Som beskrevet side 38-39 er brugen af fritstilling i praksis væsentligt større. Det samme resultat kom undersøgelsen "Lederkarrieren anno 2012" til (se side 13).

2. SENESTE EKSTERNE ANSÆTTELSE AF NY MEDARBEJDER

Dette afsnit gengiver respondenternes oplevelse af og erfaring med ansættelse af en ny medarbejder. Der er tale om "ekstern" ansættelse i den forstand, at interne forfæmmerer ikke er en del af undersøgelsen.

En del af de respondenter, der svarede på spørgsmålene i afsnit 1, har ikke medvirket ved ansættelse af ny medarbejder. Den totale respondentpopulation for dette afsnit er af den grund reduceret til 771.

Respondenterne har indledningsvist svaret på et spørgsmål om, hvornår den seneste ansættelse fandt sted. Svarene viser, at godt 70% af de seneste ansættelser fandt sted i periode 2012-2013, og godt 90% fandt sted i perioden 2010-2013.

Supplerende har respondenterne tilkendegivet, hvilken type medarbejder de senest har ansat. I 9% af tilfældene drejede det sig om en leder, i 50% om en "øvrige funktionær", i 20% om en faglært medarbejder og i 21% om en ufaglært medarbejder.

Kontakt mellem virksomhed og kandidat

I lighed med spørgsmålet om respondentens egen ansættelse spørger undersøgelsen ind til, hvordan kontakten mellem virksomheden og de nye medarbejder blev etableret.

Tabel 23. Kontakt mellem virksomhed og kandidat. *Hvordan blev kontakten mellem virksomheden og medarbejderen etableret?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Vi kontaktede vedkommende	172	22
Medarbejderen kontaktede uopfordret virksomheden	132	17
Medarbejderen kontaktede virksomheden på baggrund af et konkret stillingsopslag/kendskab til ledig stilling	466	61
<i>Alle</i>	<i>770</i>	<i>100</i>

Mest almindelig er den kontaktproces, hvor medarbejderen kontaktede virksomheden på baggrund af et konkret stillingsopslag/kendskab til ledig stilling. Det drejede sig om 60% af tilfældene. Dermed også være konkluderet, at i 40% af tilfældene foregik kontakten enten ved, at virksomheden kontaktede medarbejderen eller ved, at medarbejderen uopfordret kontaktede virksomheden.

Det kunne være en velbegrunderet forventning, at kontaktmønsteret er forskelligt afhængigt af virksomhedens størrelse. Analyser viser imidlertid, at dette ikke synes at være tilfældet.

Derimod synes kontaktmønsteret i nogen grad at være sammenfaldende med hvilken type medarbejder, der blev ansat. Se tabel 24.

Table 24. Kontakt mellem virksomhed og kandidat. *Hvordan blev kontakten mellem virksomheden og medarbejderen etableret? Procent*

		Hvordan blev kontakten mellem virksomheden og medarbejderen etableret?		
		Vi kontaktede vedkommende	Medarbejderen kontaktede uopfordret virksomheden	Medarbejderen kontaktede virksomheden på baggrund af et konkret stillingsopslag/ kendskab til ledig stilling
Hvilken type medarbejder var der tale om?	Leder ⁴	28	6	66
	Øvrig funktionær	23	10	68
	Faglært	24	23	53
	Ufaglært	18	35	47

Ved ansættelse af ledere og øvrige funktionærer er det ualmindeligt, at den pågældende henvendte sig uopfordret til virksomheden. Situationen er anderledes for såvel faglærte som ufaglærte. Specielt bemærkelsesværdigt er det, at hver tredje nyansat ufaglært (35%) uopfordret har henvendt sig til virksomheden.

Modsat er det væsentligt mere typisk ved ansættelsen af ledere og øvrige funktionærer, at det er medarbejderen, der kontaktede virksomheden på baggrund af et konkret stillingsopslag/ kendskab til ledig stilling.

Endelig er det bemærkelsesværdigt, at i hver fjerde ansættelse af såvel ledere, øvrige funktionærer som faglærte, er det virksomheden, der i en eller grad har headhuntet den nye medarbejder.

Analysen antyder endvidere, at der i de senere år er sket en ganske markant stigning i andelen af ansættelser med medarbejdere, der uopfordret har henvendt sig til virksomheden. Årsagen skal formentlig findes i, at flere og flere – måske begrundet i de dårlige økonomiske konjunkturer – sender uopfordrede ansøgninger. Uanset årsag er der god grund til at konkludere, at uopfordrede ansøgninger fremmer mulighederne for jobskifte.

⁴ N=71

Antal ansøgere

Som led i beskrivelsen af ledelsesopgaven med ansættelse af ny medarbejder har respondenterne anslået, hvor mange ansøgere der var til den ledige stilling.

Tabel 25. Antal ansøgere. *Hvor mange ansøgere var der til den ledige stilling?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
0-5	232	30
6-10	52	7
11-25	151	20
26-50	76	10
51-100	117	15
Flere end 100	61	8
Ved ikke	77	10
<i>Total</i>	<i>766</i>	<i>100</i>

Tabel 25 synes først og fremmest at vise stor spredning i antallet af ansøgere. Det kan i den konkrete økonomiske situation umiddelbart undre, at relativt mange respondenter har markeret for "0-5" ansøgere. Dette forhold hænger sammen med, at i 74% af de 232 ansættelser var der enten tale om, at virksomheden henvendte sig til den nye medarbejder (43%) eller tale om uopfordrede ansøgninger (31%).

Det kunne være en forventning, at svarmønstret i tabel 25 gennem de senere år vil vise en stigende tendens til flere ansøgere. Dette kan imidlertid ikke eftervises.

Et supplerende tema er, hvor stor en andel af ansøgningerne, der er uopfordrede.

Tabel 26. Uopfordrede ansøgninger. *Hvor stor en andel af ansøgningerne var uopfordrede?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ingen uopfordrede	375	49
Ca. 25%	111	15
Ca. 50%	32	4
Ca. 75%	15	2
Alle uopfordrede	93	12
Ved ikke	136	18
<i>Total</i>	<i>762</i>	<i>100</i>

Det skal nævnes, at hvis ansættelsestilfælde, hvor virksomheden henvendte sig til den nye medarbejder, udelades af tabellen, så ændrer det ikke markant på den relative svarfordeling. Tolkning på dette forhold kunne være, at der i mange tilfælde ikke er tale om en "eksklusiv" headhunting, men derimod om en henvendelse til den pågældende med henblik på at overtale vedkommende til at lægge billet ind på den ledige stilling.

Kendskab til den ledige stilling

I lighed med afsnittet om lederens egen ansættelse (se side 5) spørger undersøgelsen ind til, hvordan virksomheden gjorde potentielle kandidater opmærksomme på den ledige stilling.

Tabel 27. Markedsføring af ledig stilling. *Hvordan gjorde I potentielle kandidater opmærksomme på den ledige stilling?* Eventuelt flere krydser. Prioriteret.

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Internetbaseret jobportal, eksempelvis Jobindex, Stepstone, Jobzonen, Ofir etc.	368	36
Virksomhedens hjemmeside	255	25
Mit professionelle netværk	169	16
Jobannonce i dagblade, magasiner, fagblade o.lign.	126	12
Mit private netværk	103	10
Andet	90	9
Sociale medier (Facebook, LinkedIn etc.)	83	8
Rekrutteringsfirma/Headhunter-firma	83	8
Jobcenter/Jobnet (offentlig jobformidling)	55	5
Ved ikke/Ikke relevant	50	5

Tabel 27 tegner først og fremmest det billede, at den elektroniske jobformidling har langt højere prioritet end jobannoncer i dagblade, magasiner m.m.

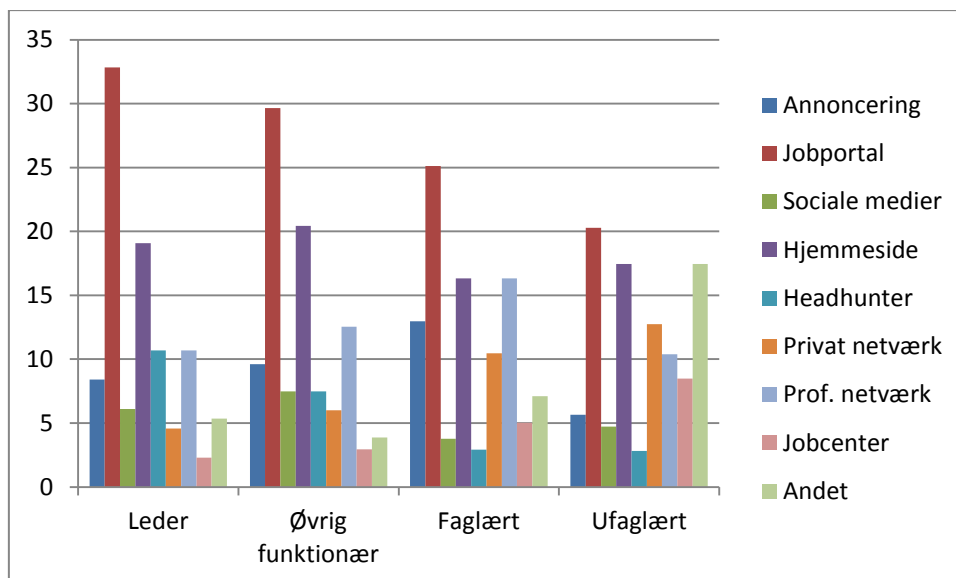
Dernæst er det interessant, at lederens professionelle netværk har tredje prioritet.

Endelig skal det bemærkes, at de sociale medier (endnu) spiller en relativ beskedent rolle i formidlingen af ledige jobs. Det skal i parentes bemærkes, at undersøgelsen ikke kan koble jobformidlingsmetode og den "ønskede" alder på jobansøgerne.

Beregninger viser, at næsten halvdelen af respondenterne har valgt at sætte kun ét kryds (bortset fra respondenter, der enten har svaret "Andet" eller "Ved ikke").

Formidlingsmetoden fordelt på de fire stillingskategorier er vist i figur 6.

Figur 6. Markedsføring af ledig stilling. *Hvordan gjorde I potentielle kandidater opmærksomme på den ledige stilling? Eventuelt flere krydser.*



Figur 6 viser, at internetbaserede jobportaler er den mest almindelige jobformidlingsmetode for alle fire stillingskategorier. Den næstmest benyttede metode er virksomhedsportalen, dvs. hjemmesiden.

Svaret "Andet" er tydeligvis relativt mest brugt ved ansættelse af ufaglærte. Det kunne eksempelvis være søgning af nye medarbejdere gennem nuværende medarbejdere.

Kompetencefokus

Hvad er det ledere fokuserer på, når de skal vurdere kandidaters egnethed i relation til det ledige job? Svaret på det spørgsmål er formentlig, at lederne kigger efter et relativt bredt sæt af kompetencer og øvrige personrelaterede forhold. I denne undersøgelse er disse kompetencer "kogt ned" til to, nemlig faglige og personlige kompetencer.

Tabel 28. Kompetencer. *Hvordan vil du i forbindelse med den seneste ansættelse fordele betydningen af ansøgerens faglige og personlige/social kompetencer?*
Procent.

	Faglige (herunder ledelsesmæssige) kompetencer	Personlige og sociale kompetencer
Alle	53	47

Det generelle budskab er, at faglige og personlige/social kompetencer spiller en nogenlunde lige stor rolle. Konsekvensen for ansøgere er, at man i hele sin approach, kommunikation og personlige adfærd bør være sig den vægtfordeling bevidst.

Krydstabelanalyser viser, at vægtfordelingen af de to kompetencer ved ansættelse af såvel ledere som øvrige funktioner er identisk med ovenstående. Derimod lægges der ved ansættelse af faglærte medarbejdere væsentlig større vægt på de faglige kompetencer (59%) og ved ansættelse af ufaglærte medarbejdere væsentlige mindre vægt på de faglige kompetencer (44%).

Kompetencemæssig gennemskuelighed

Det er både udgiftskrævende og omkostningstungt at tage fejl i ansættelsen af en ny medarbejder. Derfor er det vigtigt, at den ansættende leder bringer sig i en situation, hvor kandidaternes kompetencer og faktiske evner til at indfri jobkravene er gennemskuelige.

Tabel 29. Gennemskuelighed. *Hvor vanskeligt synes du, det er i ansættelsessituationen at gennemskue den nye medarbejders faktiske evne til at indfri sociale/samarbejds-mæssige forventninger?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Meget vanskeligt	30	4
Vanskeligt	158	21
I nogen grad vanskeligt	380	50
I ringe grad vanskeligt	156	20
Slet ikke vanskeligt	43	6
<i>Total</i>	<i>767</i>	<i>100</i>

Det generelle indtryk af svarmønstret i tabel 29 er, at ledere i nogen grad oplever det vanskeligt at gennemskue den nye medarbejders faktiske kompetencer.

Analyser viser, at alder, antal lederjobs og anvendt tid på ansættelsen ikke umiddelbart⁵ spiller en rolle. Derimod synes de ansættelser, der foretages af direktionsmedlemmer, at være lidt vanskeligere end på de øvrige niveauer (31% mod 24%).

Endelig er det sådan, at faglige kompetencer synes relativt vanskeligere at gennemskue end personlige og sociale kompetencer.

Brugen af persontests

Tabel 30 viser, at det er udbredt at inddrage persontests i ansættelsesprocessen.

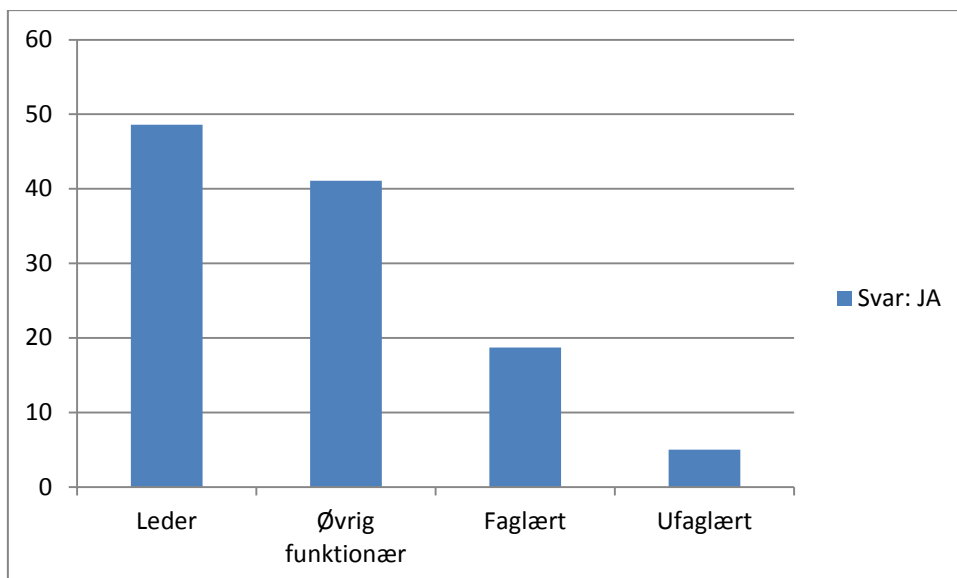
Tabel 30. Persontests. *Brugte du/I persontest i forbindelse med den seneste ansættelse?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	227	30
Nej	511	67
Ved ikke	3	0
Ikke relevant	22	3
<i>Total</i>	<i>763</i>	<i>100</i>

I 30% af respondenternes seneste ansættelse af ny medarbejder er der benyttet en persontest. Tilbøjeligheden til at bruge en test afhænger imidlertid meget af, hvem det er, man skal ansætte.

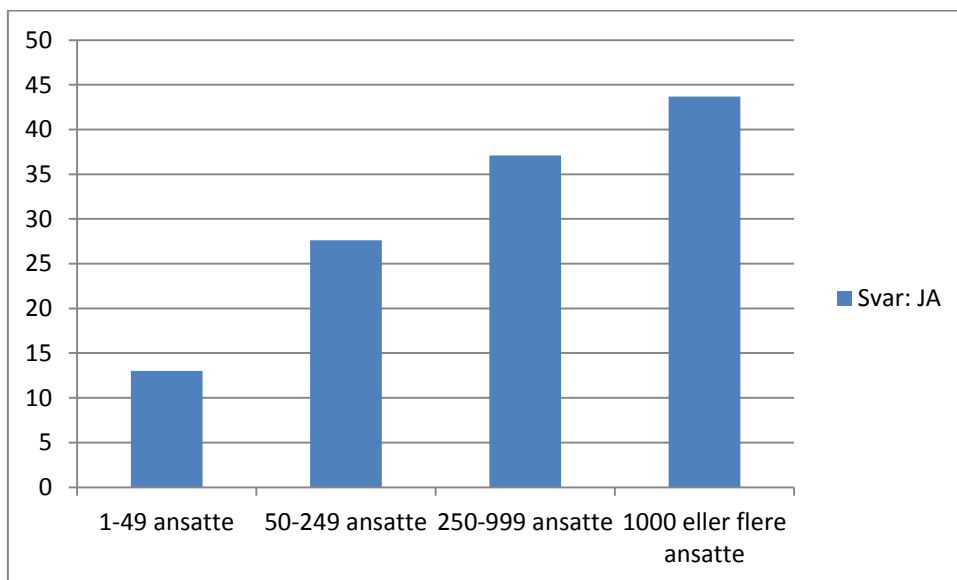
⁵ uden at inddrage andre variabler i analysen

Figur 7. Persontests. Brugte du/I persontest i forbindelse med den seneste ansættelse? Procent.



Analysen viser endvidere, at brugen af persontest er væsentligt mere udbredt i store end i små virksomheder.

Figur 8. Persontests. Brugte du/I persontest i forbindelse med den seneste ansættelse? Procent.



Kombineret antyder⁶ analyserne, at i virksomheder med mere end 250 medarbejdere inddrages en persontest i cirka to ud af tre ansættelser på lederposter.

⁶ Datamaterialet er småt

For så vidt angår de ansættelser, hvor der blev benyttet en persontest, giver respondenterne generelt udtryk for, at den valgte persontest var til gavn.

Tabel 31. Persontests. *Hvor stor gavn havde du af de pågældende tests?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Stor gavn	77	34
Nogen gavn	134	60
Ringe gavn	11	5
Ingen gavn	1	0
Ikke kendskab til testresultatet	2	1
<i>Total</i>	<i>225</i>	<i>100</i>

Analysen viser, at der ikke umiddelbart er sammenhæng mellem på den ene side brug eller ikke brug af persontest og på den anden side oplevelsen af gennemskuelighed af den nyansattes faktiske kompetencer. Derimod er det ikke overaskende sådan, at jo mere gavnlige respondenterne synes persontesten er, jo mere gennemskuelig opleves ansøgerens faktiske kompetencer. Dog er denne sidste sammenhæng på ingen måde markant.

Svarene tyder på, at opgaven med at gennemskue ansøgerens faktiske kompetencer i mange tilfælde lettes ved brug af persontests, men flere forhold spiller ind. Det kan eksempelvis dreje sig om lederens ansættelseserfaring og menneskekendskab, jobbet karakter, grundighed etc.

Respondenterne har supplerende tilkendegivet, hvorvidt det er almindeligt i deres virksomhed at bruge persontests.

Tabel 32. Persontests. *Er det almindeligt at bruge persontests i din virksomhed i forbindelse med ansættelser?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	331	43
Nej	404	53
Ved ikke/Ikke relevant	30	4
<i>Total</i>	<i>765</i>	<i>100</i>

Svarene viser, at persontests almindeligvis anvendes af næsten halvdelen af virksomhederne.

Som nævnt i kommentarerne til tabel 30, er der også her en klar sammenhæng med virksomhedens størrelse. Jo større virksomhed, jo mere er det almindeligt at anvende en persontest i forbindelse med ansættelser.

Holdning til persontests

Respondenternes holdning til brug af persontest i forbindelse med ansættelser er generelt positiv.

Tabel 33. Holdning til persontests. *Hvad er din personlige holdning til brugen af persontests?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Positiv	432	56
Negativ	56	7
Hverken-eller	282	37
<i>Total</i>	<i>770</i>	<i>100</i>

Den positive holdning er i vid udstrækning baseret på brugen af tests i praksis. Analyser viser, at i virksomheder, hvor det er almindeligt at bruge tests (læs: større virksomheder), er holdningen væsentlig mere positiv (83% mod 36% i de virksomheder, hvor det ikke er almindeligt).

Tilsvarende relativt mere positive er respondenter, der mener, at de har gavn af testene.

Den positive holdning er ikke knyttet til respondentens organisatoriske niveau, men derimod er der sammenfald med antal lederjobs og alder. Jo flere lederjobs og jo yngre alder, jo mere positiv er respondentens holdning.

Straffeattest

Brugen af persontests synes ganske udbredt. Det samme kan siges om den praksis at indhente straffeattest.

Tabel 34. Straffeattest. *Indhentede du/l straffeattest i forbindelse med den seneste ansættelse?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	197	26
Nej	543	71
Ved ikke/Ikke relevant	22	3
<i>Total</i>	<i>762</i>	<i>100</i>

Analyser viser, at indhentning af straffeattest i nogen grad er brancherelateret. Se figur 9.

Figur 35. Straffeattest og branche. *Indhentede du/I straffeattest i forbindelse med den seneste ansættelse? Procent.*

	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>N</i>
Transport og rejse	47	53	47
Handel	37	63	137
- herunder Detailhandel	54	46	87
Service	35	65	153
Andre brancher	26	74	159
Bygge- og anlægsvirksomhed	25	75	48
Industri	9	91	196

3. OPSIGELSER GENERELT

Dette afsnit gengiver respondenternes oplevelse af og erfaring med opsigelse af medarbejdere.

En del af de respondenter, der svarede på spørgsmålene i afsnit 1, har ikke haft ansvar for opsigelser af medarbejdere, der refererede direkte til dem. Den totale respondentpopulation for dette afsnit er af den grund reduceret til 676.

Tabel 36 viser, hvor mange opsigelser den enkelte respondent har haft et direkte ansvar for.

Tabel 36. Antal opsigelser. Hvor mange af dine direkte medarbejdere har du i din tid som leder opsagt?

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
1 medarbejder	126	19
2-5 medarbejdere	349	52
6-10 medarbejdere	117	17
11-25 medarbejdere	49	7
Flere end 25 medarbejdere	35	5
<i>Total</i>	<i>676</i>	<i>100</i>

Respondenterne har typisk opsagt 2-5 medarbejdere i deres tid som leder.

Årsager til opsigelserne

De respondenter, der har opsagt to eller flere medarbejdere (N=550), har svaret på spørgsmålet om, hvad de typiske årsager til opsigelserne var. Det har været muligt at sætte maksimalt fem krydser.

Tabel 37 giver et indblik i, hvilke opsigelsestemaer ledere gennem deres karriere må forventes at blive konfronteret med.

Tabel 37. Typiske årsager til opsigelser. *Hvad var de typiske årsager til opsigelserne? Sæt maksimalt fem krydser. Prioriteret.*

	<i>Frekvens</i>	<i>% af alle</i>
Indskrækning og rationalisering	311	30
Omstruktureringer	233	23
Manglende arbejdsindsats	220	21
Manglende kvalifikationer	197	19
Samarbejdsvanskeligheder	172	17
Sygdom eller andre helbredsmæssige forhold	114	11
Opførsel	81	8
Udeblivelse	81	8
Overtrædelse af politikker, regler m.v.	79	8
Illoyalitet	53	5
Alkohol, narkotika m.v.	45	4
Uhæderlighed	31	3
Andet	24	2
Kontraktbrud	16	2
Forhold uden for arbejdspladsen	5	1
Alder	4	0

Det kan ikke udelukkes, at begrænsningen på antal markeringer (=5) i mindre omfang skaber et skævt billede i forhold til virkeligheden.

Årsagen til, at det har været muligt at sætte flere krydser, er dels, at den enkelte opsigelse kan være begrundet i flere forhold og dels, at jo flere opsigelser respondenterne har været involveret i, jo større er sandsynligheden for, at opsigelserne har afsæt i forskellige årsager.

De fleste opsigelser tager udgangspunkt i enten forhold på virksomheden eller i forhold, der vedrører den opsagte. Tabel 37 synes at vise, at virksomhedsmæssige forhold som indskrænkninger, nedskæringer og omstruktureringer topper listen over typiske årsager. Dernæst følger personrelaterede årsager som arbejdsindsats, kvalifikationer og samarbejde.

Omkring hver femte leder har oplevet at måtte opsiges en medarbejder på grund af sygdom.

Øvrige personrelaterede forhold (såsom alkohol, illoyalitet etc.) forekommer mindre hyppigt.

Masseafskedigelse

Som gengivet i tabel 38 har en del respondenter været involveret i det som undersøgelsen betegner "opsigelse af en større gruppe medarbejdere" (såkaldte masseafskedigelse). Helt præcist drejer det sig om 108 respondenter eller svarende til hver femte respondent.

Et spørgsmål for undersøgelsen er, hvorvidt disse opsigelser i respondentens optik har været mere eller mindre udfordrende sammenlignet med enkelt-opsigelser.

Tabel 38. Masseafskedigelse. Har disse opsigelser været mere eller mindre udfordrende sammenlignet med enkelt-opsigelser? N=108.

	Frekvens	%
Mere udfordrende	42	40
Mindre udfordrende	30	28
Ingen forskel	34	32
<i>Total</i>	<i>106</i>	<i>100</i>

Respondenterne er delte i deres vurdering af, hvorvidt denne type opsigelser er mere eller mindre udfordrende end øvrige opsigelser.

Datamaterialet er begrænset, men på det foreliggende grundlag synes masseafskedigelse generelt at være mere udfordrende.

Opsigelsen i psykisk perspektiv

Opsigelser er forskellige. Det gælder årsager, kontekst og persongalleri. På det generelle niveau er det imidlertid vigtigt at få svar på, hvorvidt lederen oplever opsigelsessituationen som psykisk belastende.

Det er sandsynligt, at træning, uddannelse, coaching og support i øvrigt kan forbedre opsigelseskompetencen hos de ledere, der i særlig grad er udfordret ved at skulle opsiges en medarbejder.

Tabel 39. Opsigelsens psykiske belastning. I hvilken grad oplever du opsigelsessamtalen og opsigelsessituationen som psykisk belastende? N=676.

	Frekvens	%
I meget høj grad	35	5
I høj grad	154	23
I nogen grad	329	49
I ringe grad	134	20
Slet ikke	23	3
<i>Total</i>	<i>675</i>	<i>100</i>

Den generelle konklusion er, at halvdelen af respondenterne i nogen grad føler, at opsigelsessamtalerne er psykisk belastende. Hver fjerde finder dem i høj grad psykisk belastende, og hver femte i ringe grad belastende. Meget få har markeret for de to yderstandpunkter.

Krydstabelanalyser med en række af respondenternes baggrundsvariabler (køn, alder, erfaring etc.) viser et bemærkelsesværdigt ens svarmønster. Analyserne antyder således, at årsagen, til at nogle respondenter finder opsigelsessituationen mere eller mindre psykisk belastende end andre, ikke skal findes i selve situationen, men i et eller andet omfang hos respondenterne selv.

Opsigelseskompetence

I forlængelse af spørgsmålet om respondentens oplevelse af opsigelsessituationen som psykisk belastende, har de samme respondenter vurderet deres egen "opsigelseskompetence".

Tabel 40. Opsigelseskompetence. *Hvordan vil du bedømme din egen sociale og faglige kompetence til at gennemføre en opsigelse?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Meget god	75	11
God	365	54
Nogenlunde	206	31
Mindre god	28	4
Dårlig	1	0
<i>Total</i>	<i>675</i>	<i>100</i>

To ud af tre respondenter vurderer egen opsigelseskompetence som god.

At svarene falder ud til den "positive" side kan ikke overraske. Derimod kan sammenligning med svarene i tabel 39 give anledning til den tolkning, at det er mange respondentes vurdering, at selvom de finder opsigelsessituationen psykisk belastende, så går det efter deres egen vurdering ikke ud over "ledelseskvaliteten" i opsigelsessituationen.

Analysen viser helt som forventet, at vurderingen af egen "opsigelseskompetence" er mere positiv, jo ældre, jo flere lederjobs og jo flere erfaringer respondenterne har med opsigelser.

Det må derfor antages, at opsigelseskompetence i vid udstrækning opbygges i praksis.

De respondenter, der ikke har svaret "God" eller "Meget god" til spørgsmålet om opsigelseskompetence (N=235), har supplerende løftet sløret for, på hvilke områder kompetencen kunne forbedres.

Table 41. Improvement of reporting competence. On which areas is there room for improvements of your "reporting competence"? Prioritized. Possibly multiple checkboxes.

	Frekvens	% af alle	% af N=235
Min evne til at tackle den opsagtes følelsesmæssige reaktioner	129	13	55
Min indsigt i juridiske/overenskomstmæssige forhold	102	10	43
Min evne til at gennemføre en opsigelsessamtale	100	10	43
Min evne til at få normaliseret situationen efter opsigelsen	63	6	27
Andet	9	1	4

Øverst på listen står evnen til at tackle den opsagtes følelsesmæssige reaktioner. Hver ottende af alle respondenter har peget på dette forbedringsområde. Ganske mange har desuden peget på juridisk indsigt og på procesmæssig kompetence.

Fortrydelse

Undersøgelsen har spurgt respondenterne om, hvorvidt de på noget tidspunkt reelt har fortrudt en opsigelse, der har fundet sted på deres egen foranledning. Kun 5% af respondenterne har helt eller delvist fortrudt en opsigelse.

Disse 5% (N=38) peger på et bredt sæt af årsager til fortrydelse. Mest markant, dvs. næsten halvdelen, har peget på, at deres forudsigelser af de arbejds- eller samarbejds-mæssige konsekvenser i afdelingen viste sig at være forkerte.

Politik for håndtering af opsigelser.

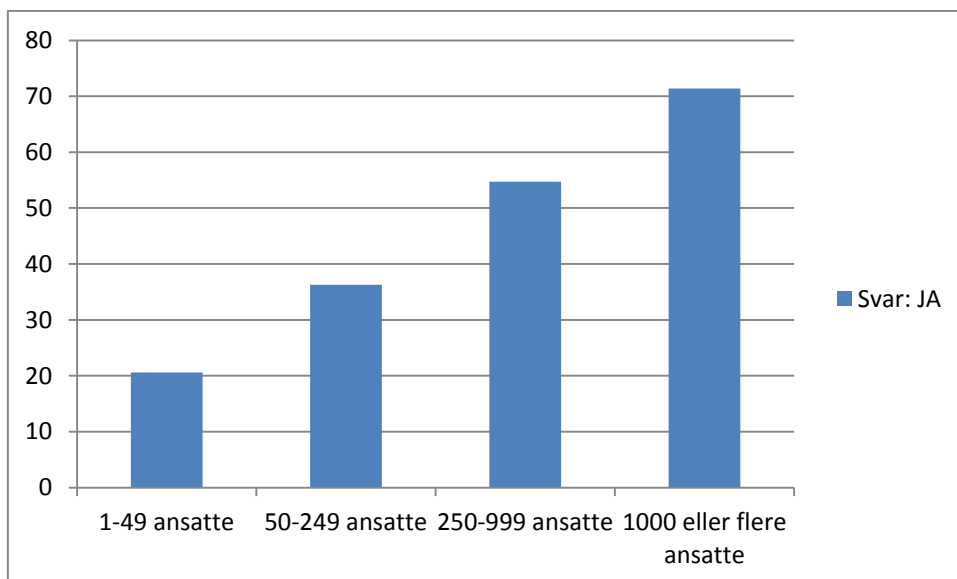
Næsten halvdelen af respondenternes virksomheder har en formel nedskrevet politik for håndtering af opsigelser (udover overenskomster, lovgivning o.a.)

Table 42. Policy for handling of reporting. Has your "company" a formal written policy for handling of reporting (apart from agreements, legislation o.a.)?

	Frekvens	%
Ja	261	44
Nej	335	56
Total	596	100

Figur 10 viser med stor tydelighed, at svaret er sammenfaldende med virksomhedsstørrelsen.

Figur 10. Politik for håndtering af opsigelser og virksomhedsstørrelse. Har din "virksomhed" en formel nedskrevet politik for håndtering af opsigelser (udover overenskomster, lovgivning o.a.)? Procent.



En formel opsigelsespolitik har derimod ikke umiddelbart betydning for hverken respondentens oplevelse af egen "opsigelseskompetence" eller med, hvor udfordrende den seneste opsigelse var.

4. DEN SENESTE OPSIGELSE

I forlængelse af afsnittet om opsigelser generelt har undersøgelsen spurgt specifikt ind til den seneste opsigelse.

Som gengivet i tabel 43 har den seneste opsigelse for halvdelen af respondenternes vedkommende fundet sted mindre et år før undersøgelsestidspunktet.

Tabel 43. Den seneste opsigelse. *Hvor længe siden er det, at den seneste opsigelse af en af dine direkte medarbejdere fandt sted?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
For mindre end ét år siden	322	48
For 1-2 år siden	188	28
For 3-5 år siden	136	20
For 6 eller flere år siden	26	4
<i>Total</i>	<i>672</i>	<i>100</i>

For cirka halvdelen af respondenterne har der været tale om opsigelse af en funktionær.

Tabel 44. Den seneste opsigelse. *Hvilken type medarbejder, var der tale om?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Leder	63	9
Øvrig funktionær	328	49
Faglært	135	20
Ufaglært	144	22
<i>Total</i>	<i>670</i>	<i>100</i>

Opsigelse på andres foranledning

Opsigelser vil normalt enten tage afsæt i forhold vedrørende den opsagte eller forhold vedrørende virksomheden (det være sig afdelingsinterne forhold eller forhold, der vedrører hele virksomheden).

En del ledere kommer i den situation at få til opgave at opsiges en eller flere medarbejdere med baggrund i forhold, som umiddelbart ligger uden for deres eget ansvarsområde.

Tabel 45. Den seneste opsigelse. *Fandt den seneste opsigelse sted på andres foranledning (din chef eller direktør)?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ja	104	16
Til dels	215	32
Nej	353	52
<i>Total</i>	<i>672</i>	<i>100</i>

Halvdelen af de seneste opsigelser fandt helt eller delvist sted på andres foranledning.

Analyser viser ikke umiddelbart sammenhæng med organisatorisk niveau, stillingskategori eller virksomhedsstørrelse.

Af hensyn til opsigelsesprocessen, men også til processen efter opsigelsen, er det vigtigt, at lederen forstår og accepterer opsigelsen. Tabel 46 viser, at det også i vid udstrækning er tilfældet.

Tabel 46. Den seneste opsigelse. Var du enig i opsigelsen? N=319.

	Frekvens	%
Ja	240	76
Til dels	59	19
Nej	17	5
Total	316	100

Kun i 5% af tilfældene melder respondenterne klart ud, at de var decideret uenige i opsigelsen.

Årsager til opsigelse

Undersøgelsen har spurgt ind til den primære årsag til den seneste opsigelse.

Tabel 47. Den seneste opsigelse. Hvad var den primære begrundelse for den seneste opsigelse? (N=676). Prioriteret.

		Frekvens	%
1	Indskrænkning og rationalisering	195	29
2	Omstruktureringer	97	14
3	Manglende kvalifikationer	91	14
4	Manglende arbejdsindsats	74	11
5	Samarbejdsvanskeligheder	64	10
6	Sygdom eller andre helbredsmæssige forhold	41	6
7	Overtrædelse af politikker, reglefter m.v.	28	4
8	Kontraktbrud	22	3
9	Udeblivelse	14	2
10	Alkohol, narkotika m.v.	13	2
11	Andet	11	2
12	Uhæderlighed	9	1
13	Illoyalitet	7	1
14	Opførsel	5	1
15	Alder	1	0
16	Forhold uden for arbejdspladsen	1	0
	Total	673	100

Sammenligning mellem svarene i tabel 47 med det mere generelle svarmønster (se tabel 37, side 29), viser, at den seneste opsigelse i relativt højere grad har baggrund i indskrænkninger og rationaliseringer, end hvad der i gennemsnit over lederkarrieren må forventes.

Tabel 48 viser opsigelsesårsager på et aggregeret niveau. De tre kategorier udtrykker henholdsvis

- 1) årsager, der skyldes forhold i eller omkring virksomheden (1 og 2),
- 2) årsager, der udspringer af medarbejderens manglende kompetencer (3, 4 og 5)
- 3) øvrige årsager (som primært udspringer af medarbejderens mere eller mindre indiskutable brud på regler og aftaler)

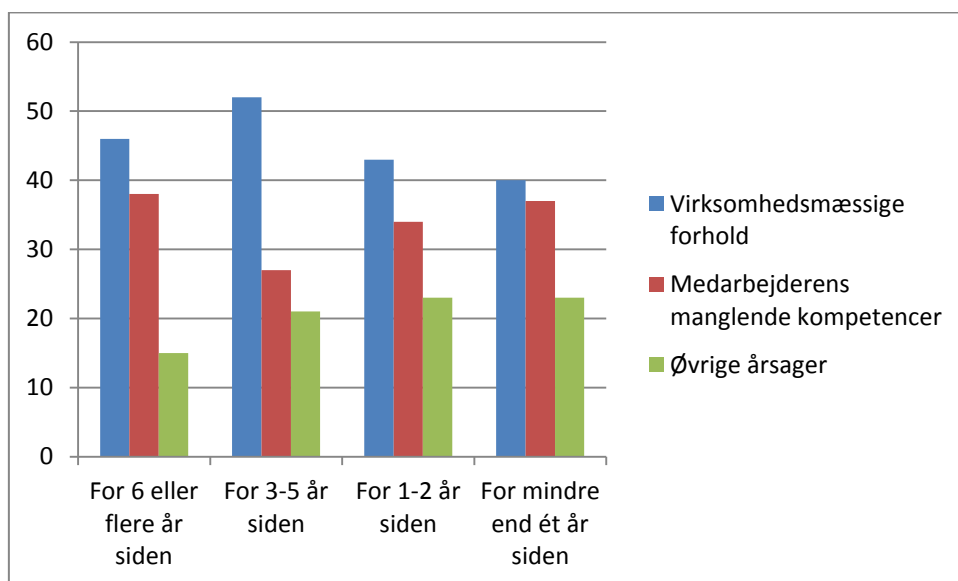
Tabel 48. Den seneste opsigelse. *Hvad var den primære begrundelse for den seneste opsigelse?* (N=676).

	Frekvens	%
Virksomhedsmæssige forhold	292	43
Medarbejderens manglende kompetencer	229	34
Øvrige årsager	152	23
<i>Total</i>	<i>673</i>	<i>100</i>

Godt fire ud af ti af de seneste opsigelser er sket med baggrund i virksomhedsmæssige forhold. Omvendt har knapt seks ud af ti opsigelser baggrund i medarbejderens adfærd eller personlige kompetencer.

Figur 11 viser, at dette mønster ikke er konstant over tid.

Figur 11. Årsager til opsigelse. *Hvad var den primære begrundelse for den seneste opsigelse?* N=676.



Svarfordelingen synes at vise, at i perioden umiddelbart efter den finansielle krise satte ind (dvs. i perioden efter 2008) var det dobbelt så almindeligt at opsige med udgangspunkt i virksomhedsmæssige forhold end i medarbejderens manglende kompetence. For de opsigelser, der har fundet sted inden for ét år før undersøgelsestidspunktet, er fordelingen mere fifty-fifty.

Det må antages, at mange opsigelser opstår som konsekvens af uindfrie krav og forventninger. Det må endvidere antages, at disse krav og forventninger ikke alene er udtrykt ved ansættelsen af den pågældende, men tillige præciseret blandt andet ved en eller flere formelle ledelsesmæssige indsatser i perioden op til opsigelsen.

Tabel 49 omhandler disse potentielle indsatser.

Tabel 49. Den seneste opsigelse. *Var følgende en del af den forudgående proces?* N=384⁷. Eventuelt flere krydser. Procent.

	Ja	Nej
Problemsamtale	82	19
Mundtlig påtale	77	23
Skriftlig advarsel	52	48
Andet	42	58

I otte ud af ti opsigelser har der forudgående været en såkaldt problemsamtale. Denne samtale kan i princippet vedrøre forhold hos medarbejderen, men også forhold i eller omkring virksomheden.

Næsten lige så almindeligt har det været med en mundtlig påtale. Undersøgelsen kan ikke afdække, hvorvidt der her er tale om to adskilte samtaler, eller om problemsamtaler ofte har et større eller mindre element af mundtlig påtale. Analyser viser, at to ud af tre mundtlige påtaler bliver fulgt op af en skriftlig advarsel.

Mange opsigelser følger som nævnt en formel proces eller en proces, hvor de ledelsesmæssige frihedsgrader er få. Tre slags opsigelser påkalder sig opmærksomhed. Således viser tabel 50 sammenfald mellem på den ene side opsigelsens primære årsag og på den anden side de ledelsesmæssige indsatser i tiden op til selve opsigelsen.

Tabel 50. Den seneste opsigelse. Sammenhæng mellem opsigelsesgrund og formel ledelsesindsats. N=384. Eventuelt flere krydser. Procent.

	Problem-samtale	Mundtlig påtale	Skriftlig advarsel	Andet	N
Manglende kvalifikationer	68	51	17	22	91
Manglende arbejdsindsats	57	54	30	5	74
Samarbejds-vanskeligheder	46	47	26	6	64

⁷ Alle respondenter i tabel 47 bortset fra dem, der har markeret for enten "Indskrænkning og rationalisering" eller "Omstrukturering".

Datamaterialet er småt, men taget for pålydende er det måske lidt overaskende, at mundtlig påtale og i særdeleshed skriftlig advarsel ikke benyttes i større omfang ved manglende arbejdsindsats og samarbejdsvanskeligheder, end tilfældet er.

For så vidt angår manglende kvalifikationer, er det umiddelbart mere forståeligt, at skriftlig advarsel i mange tilfælde ikke kan rette op på situationen.

Fritstilling

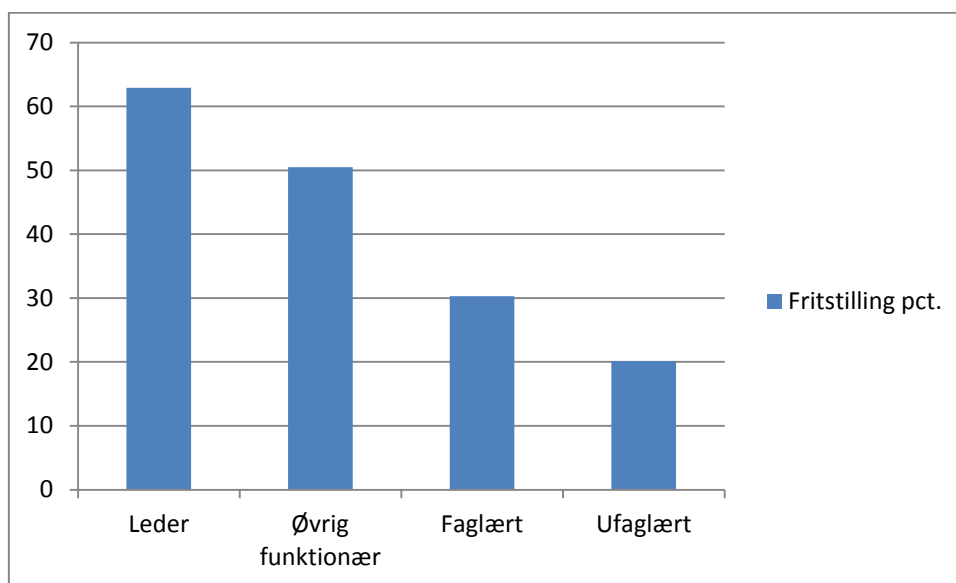
I fire ud af ti opsigelser er den opsagte blevet fritstillet.

Tabel 51. Ansættelsesforholdets ophør. Hvordan ophørte ansættelsesforholdet?

	Frekvens	%
Fritstilling	269	41
"Normal" opsigelse	388	59
<i>Total</i>	<i>657</i>	<i>100</i>

Som forventet afhænger tilbøjeligheden til at fritstille den opsagte i opsigelsesperioden meget af, hvilken type medarbejder der er blevet opsagt.

Figur 12. Ansættelsesforholdets ophør. Hvordan ophørte ansættelsesforholdet?



Jo højere organisatorisk niveau, jo større er tilbøjeligheden til at benytte fritstilling.

Næsten to ud af tre ledere fritstilles ved opsigelse. Jævnfør tabel 20, side 16, er det kun 5% af respondenterne (N=1035), som har en passus om automatisk fritstilling i deres ansættelseskontrakt.

Der er desuden en tendens til, at jo større virksomheden er, jo mere udbredt er det at fritstille i forbindelse med opsigelser.

Analyser viser, at fritstilling og årsag til opsigelsen hænger sammen. Eksempelvis er det sådan, at i de tilfælde, hvor opsigelsen er begrundet i virksomhedsmæssige forhold (jf. tabel 48, side 36), er 28% af opsigelserne sket som fritstilling. I de tilfælde, hvor opsigelserne er begrundet i medarbejderens manglende kompetencer, er 55% af opsigelserne sket som fritstilling.

Ganske mange respondenter vurderer i et supplerende spørgsmål, at fritstilling er blevet mere almindeligt i deres virksomhed.

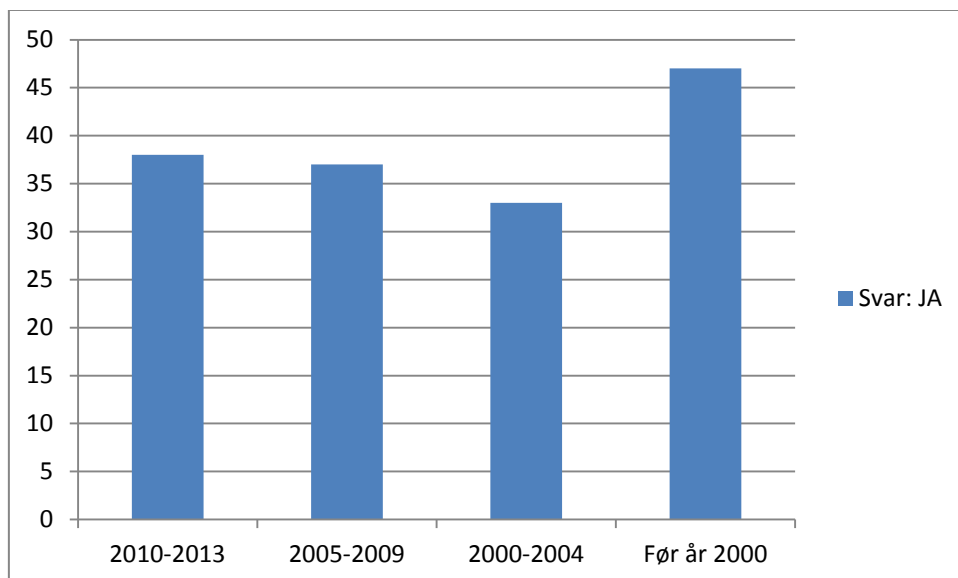
Tabel 52. Fritstilling. *Er det din vurdering, at fritstilling er blevet mere almindeligt i din virksomhed?*

	Frekvens	%
Ja	255	38
Nej	323	49
Ved ikke	86	13
Total	664	100

Analyser viser en tendens til, at jo større virksomheden er, jo mere er respondenterne tilbøjelige til at mene, at fritstilling er blevet mere almindelig.

Udviklingen i brugen af fritstilling er ifølge denne undersøgelse uklar. Se figur 13.

Figur 13. Fritstilling og årstal for opsigelsen. *Er det din vurdering, at fritstilling er blevet mere almindeligt i din virksomhed? Procent.*



Respondenter, der blev ansat i deres nuværende virksomhed før år 2000, er markant mere tilbøjelige til at svare "Ja" til spørgsmålet. En forklaring kan være, at relativt mange af disse respondenter oprindeligt blev ansat som "menige medarbejdere", der ikke nødvendigvis har indsigt, hvor udbredt fritstilling var på daværende tidspunkt.

Stigningen i brugen af fritstilling fra 2000 til 2013 kan delvis forklares ved den relative stigning i antallet af opsigelser begrundet i forhold hos medarbejderen.

Opsigelsen som ledelsesmæssig udfordring

Opsigelse af en medarbejder hører kun i sjældne tilfælde til den muntre del af lederjobbet. For det meste vil opsigelser i et eller omfang opleves som udfordrende for lederen.

Tabel 53. Den udfordrende opsigelse. *Hvor udfordrende var den seneste opsigelse for dig personligt?*

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Meget udfordrende	68	10
Udfordrende	151	22
Noget udfordrende	187	28
Lidt udfordrende	175	26
Ikke udfordrende	94	14
<i>Total</i>	<i>675</i>	<i>100</i>

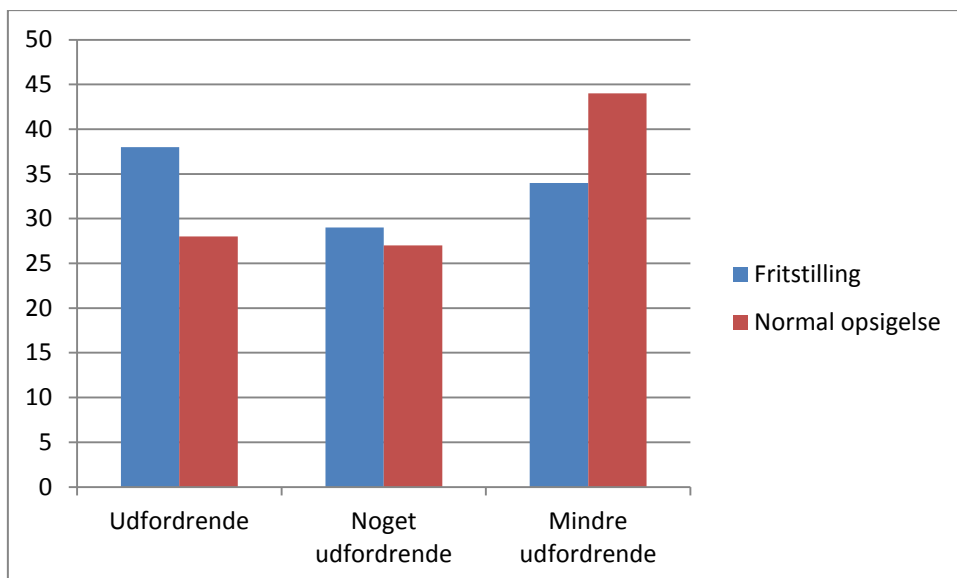
Tabel 53, der omhandler den seneste opsigelse, deler respondenterne i tre næsten lige store grupper. En gruppe, der fandt den seneste opsigelse udfordrende, en gruppe der fandt opsigelsen lidt eller slet ikke udfordrende og så en midtergruppe.

I forhold til årsagerne til opsigelsen tyder analyser på (få respondenter), at mindst udfordrende er opsigelser med baggrund i sygdom, illoyalitet, uhæderlighed, overtrædelse af aftaler samt udeblivelse. Mest udfordrende er opsigelser med baggrund i den opsagtes opførsel eller alkohol-/narkotikaproblemer.

I forhold til de aggregerede opsigelsesårsager (se tabel 48, side 36) viser analyser ingen forskel på opsigelser, der har baggrund i virksomhedsmæssige forhold eller baggrund i medarbejderens manglende kompetencer. Derimod er der en svag tendens til, at opsigelser af "øvrige årsager" er lidt mere udfordrende.

Fritstilling opleves som mere udfordrende end "normale" opsigelser.

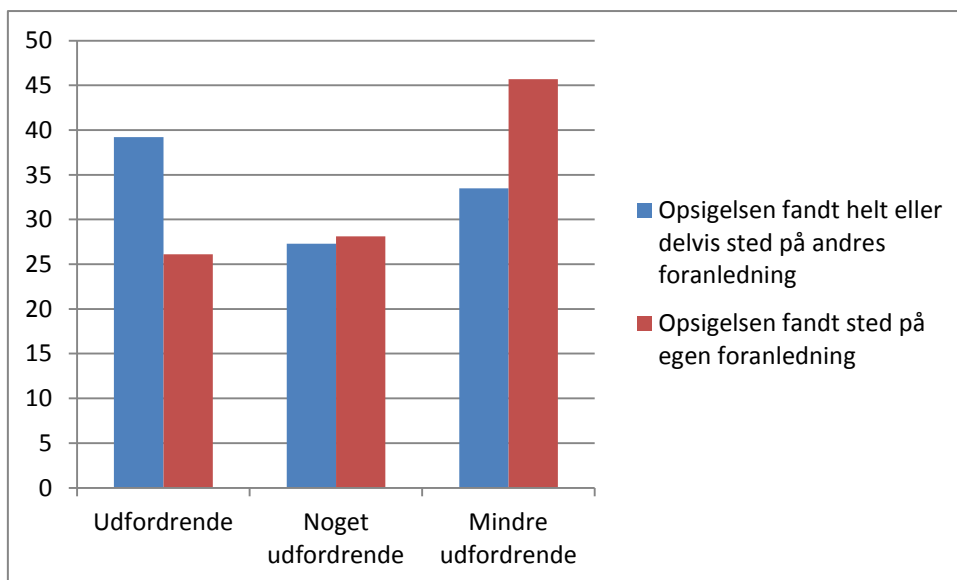
Figur 14. Den udfordrende opsigelse. *Hvor udfordrende var den seneste opsigelse for dig personligt?*



Denne forskel er uafhængig af årsagen til opsigelsen (på aggregeret niveau).

Opsigelser, der sker på andres foranledning⁸ er mere udfordrende end opsigelser lederen selv har initieret.

Figur 15. Den udfordrende opsigelse. *Hvor udfordrende var den seneste opsigelse for dig personligt?*



Jævnfør tabel 53 fandt 32% af respondenterne den seneste opsigelse Meget udfordrende/Udfordrende. Til sammenligning har 45% af de respondenter, der har fritstillet medarbejdere på andres foranledning den samme oplevelse.

⁸ Se senere

I coaching perspektiv er det interessant at afdække, hvad der gør opsigelser mere eller mindre udfordrende. Analyser med afsæt i undersøgelsens data viser følgende:

Faktorer, der forstærker oplevelsen af udfordring:

- Hvis der er tale om fritstilling fremfor en "normal" opsigelsesproces
- Hvis opsigelsen sker på chefens eller direktørens foranledning

Faktorer, der mindsker oplevelsen af udfordring:

- Omfanget af "opsigelses"-erfaring

Faktorer, der ikke (eller ikke i nævneværdigt omfang) påvirker oplevelsen af udfordring:

- Ledelseserfaring, antal lederjobs, køn, stillingsniveau, hvorvidt virksomheden har en opsigelsespolitik, årsagen til opsigelsen (på aggregeret niveau)

For så vidt angår den seneste opsigelse er konklusionen, at mest udfordret er (yngre) ledere med relativ lille opsigelseserfaring, som af andre bliver sat til at opsig medarbejdere med brug af fritstilling.

Undersøgelsen har spurgt de respondenter, der fandt den seneste opsigelse meget udfordrende/udfordrende/noget udfordrende om, hvorfor opsigelsen var en udfordring.

Tabel 54. Den udfordrende opsigelse. Hvorfor udfordrende? Eventuelt flere krydser.

	<i>Frekvens</i>	<i>% af alle</i>	<i>% af N=406</i>
På grund af den opsagte medarbejders private situation	199	19	49
På grund af den opsagtes reaktion	132	13	33
På grund af de tilbageværende medarbejderes arbejdsmæssige/følelsesmæssige situation	117	11	29
På grund af den pågældende medarbejders høje anciennitet i virksomheden	78	7	19
Jeg havde selv ansat den pågældende medarbejder	70	7	17
Andet, angiv evt. hvilket:	52	5	13
På grund af den pågældende medarbejders alder	48	5	12
Opsigelsen skete på andres foranledning	43	4	11
På grund af mine relationer til de tilbageværende medarbejdere	33	3	8
Jeg var uenig i opsigelsen	16	2	4
<i>Total</i>			<i>100</i>

Spørgsmålet har ikke en svarmulighed, der omhandler eventuelle udfordringer for så vidt angår de tilbageblevne personaleressourcer. Det kunne formodes, at svaret Andet blandt andet indeholder dette svar.

Halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at opsigelsen var en udfordring på grund af den opsagtes private situation, og en tredje del markerer for, at den opsagtes reaktion var en udfordring. Der er nogen, men langt fra overvældende sammenfald mellem de to markeringer.

Det er måske bemærkelsesværdigt, at de "tilbageværende" medarbejderes reaktion spiller så relativt stor en rolle. Disse markeringer kan eventuel ses i sammenhæng med, at fritstilling opleves som mere udfordrende end en "normal" opsigelse.

Rådgivning

Afhængigt af situationen og konteksten vil det være mere eller mindre oplagt for lederen at søge rådgivning/sparring til en (potentiel) forestående opsigelse. Næsten halvdelen (44%) af respondenterne tilkendegiver, at de fik rådgivning/sparring i forbindelse med den seneste opsigelse.

Tabel 55 viser, hvor respondenterne henvendte sig for at få denne rådgivning eller sparring.

Tabel 55. Rådgivning. *Fra hvem fik du rådgivning?* N=297. Eventuelt flere krydser.

	<i>Frekvens</i>	<i>% af alle</i>	<i>% af N=297</i>
HR- eller Personaleafdeling	186	18	63
Min nærmeste chef	157	15	53
Mine lederkolleger	58	6	20
Ekstern advokat/konsulent	26	2	9
Juridisk afdeling i virksomheden	25	2	8
Arbejdsgiverorganisation	21	2	7
Mine medarbejdere	8	1	3
Min faglige organisation	8	1	3
Andre	3	0	1
			100

Det er tydeligt, at rådgivning/sparring primært indhentes hos HR- eller personaleafdeling og/eller den nærmeste chef. Andre muligheder spiller generelt en mindre rolle.

OM UNDERSØGELSEN

Undersøgelsens respondenter er 1.035 ledere fra Ledernes spørgepanel. Undersøgelsen er gennemført i marts måned 2013.

Nedenstående er en gennemgang af udvalgte baggrundsvariabler.

Kvindelige og mandlige respondenter fordeler sig i forholdet 1:2. Denne fordeling må antages at være dækkende for de faktiske forhold, for så vidt angår den private sektor.

Tabel A. Respondenternes køn

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Kvinder	358	35
Mænd	677	65
<i>Total</i>	<i>1035</i>	<i>100</i>

Analyser viser, at der er forskel på kvindelige og mandlige respondenters fordeling på aldersgruppe, ledelsesniveau samt antal lederjobs. Disse forskelle er ikke medtaget her, idet kvindelige og mandlige respondenters besvarelse af undersøgelsens spørgsmål ikke store træk ikke afviger fra hinanden.

Tabel x viser respondenternes aldersfordeling.

Tabel B. Respondenternes alder

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Op til 39 år	356	34
40-49 år	434	42
Fra 50 år og op	245	24
<i>Total</i>	<i>1035</i>	<i>100</i>

Respondenterne er nogenlunde lige fordelt i virksomheder med henholdsvis under og over 250 ansatte.

Tabel C. Virksomhedsstørrelse

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
1-49 ansatte	287	28
50-249 ansatte	265	26
250-999 ansatte	173	17
1000 eller flere ansatte	297	29
Uoplyst	13	0
<i>Total</i>	<i>1035</i>	<i>100</i>

Tabel D viser respondenternes stillingsmæssige placering. Det må antages, at undersøgelsen er underrepræsenteret af mellemledere.

Tabel D. Stillingsniveau

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Direktion ⁹	101	10
Mellemledere ¹⁰	187	18
Linieledere ¹¹	512	49
Ledere uden personaleansvar ¹²	198	19
Uoplyst	37	4
<i>Total</i>	<i>1035</i>	<i>100</i>

Tabel E. Antal lederjobs

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ét lederjob	256	25
To lederjobs	249	24
Tre lederjobs	183	18
Fire eller flere lederjobs	262	25
Uoplyst	85	8
<i>Total</i>	<i>1035</i>	<i>100</i>

Halvdelen af respondenterne har en kort eller mellemlang videregående uddannelse bag sig.

Tabel F. Uddannelsesniveau

	<i>Frekvens</i>	<i>%</i>
Ingen ud over folkeskoleniveau	42	4
Student/HF/HH/HTX o.l.	117	11
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	186	18
Videregående uddannelse	442	43
Ph.d. eller mere	4	0
Anden uddannelse	20	2
Uoplyst	24	2
<i>Total</i>	<i>1011</i>	<i>100</i>

⁹ Administrerende direktør samt øvrig direktion

¹⁰ Leder med ledelsesansvar for ledere og evt. også andre medarbejdere

¹¹ Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere

¹² Incl. særligt betroede medarbejdere