

Ejerledelse i Danmark

Rapport 9: Ejerledelse og medarbejder fastholdelse

Westergård-Nielsen, Niels; Larsen, Casper Berg Lavmand

Document Version

Final published version

Publication date:

2019

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Westergård-Nielsen, N., & Larsen, C. B. L. (2019). *Ejerledelse i Danmark: Rapport 9: Ejerledelse og medarbejder fastholdelse*. Center for Ejerledede Virksomheder. Copenhagen Business School.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 03. Jul. 2025



EJERLEDELSE OG MEDARBEJDER FASTHOLDELSE

Niels Westergård-Nielsen

Professor,
Center for Ejerlede Virksomheder,
Copenhagen Business School

Casper Berg Lavmand Larsen

PhD Fellow,
Center for Ejerlede Virksomheder,
Copenhagen Business School

CENTER FOR EJERLEDEDE VIRKSOMHEDER

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



DEPARTMENT OF ACCOUNTING
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

INDHOLDSFORTEGNELSE

Om projektet bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder	3
Executive summery.....	5
1. Indledning.....	7
2. Databeskrivelse	10
2.1 Identificering af ejerledere	10
3. Medarbejderfastholdelse i ejerledede selskaber	17
3.1 Ejerskab og størrelse.....	19
4. Rekruttering og personalepraksis i ejerledede selskaber.....	28
4.1 De danske rammebetingelser	28
4.2 Rekruttering af arbejdskraft og investering i medarbejderen.....	30
4.3 Et langsigtet ansættelsesforhold	35
4.4 Ansættelser i ejerledede selskaber	37
4.5 Omkostninger forbundet med dårlig rekruttering.....	39
4.6 Hvor går medarbejderne hen?	40
4.7 Afrunding	41

5. Personalemodel – et værktøj til ejerlederen 43

6. Afslutning 45

Litteratur 50

OM PROJEKTET BESTYRELSE OG LEDELSE I EJRLEDEDE VIRKSOMHEDER

Formålet med projektet Bestyrelse og ledelse i ejerledede virksomheder er at supplere den eksisterende viden i projektet Ejerskifte i Danmark med ny viden om ledelsen i de ejerledede virksomheder. Det gør vi ved at se nærmere på to forhold, dels bestyrelsesarbejdet i de ejerledede virksomheder, dels ejerledernes ledelse af medarbejdere.

Hvad angår bestyrelsesarbejde i de ejerledede virksomheder bruges nye data til at kortlægge sammensætningen og ressourcerne i de ejerledede virksomheders bestyrelser. Formålet er at forstå, hvordan ejerlederne opfatter bestyrelsen som ledelsesredskab, samt at komme nærmere et svar på, om det kan betale sig for ejerlederen at have en bestyrelse. Hvad angår ledelsen i de ejerledede virksomheder anvendes registerdata til at undersøge, hvornår og under hvilke forhold ejerledere skifter ud i deres ansatte. Formålet er at give et bud på, hvad det betyder for fastholdelsen af arbejdskraft, at virksomheden er ejerledet.

Projektet består af elementerne VIDEN, VÆRKTØJER og DIALOG. Nærværende rapport samler de væsentligste pointer fra den nyeste viden om fastholdelse af medarbejdere i de ejerledede virksomheder.

Den viden, der er akkumuleret i projektet, er desuden anvendt til at udarbejde et nyt VÆRKTØJ, der sigter på at hjælpe ejerledere med at vurdere, om de kan forbedre deres medarbejderfastholdelse. Værktøjet er sendt ud til godt 4.000 ejerledere via Center for Ejerlede Virksomheders netværk.

DIALOGDELEN i projektet fokuserer på dialog med den enkelte ejerleder gennem workshops og via anvendelse af det udarbejdede værktøj i virksomhederne samt ved at formidle viden om projektet bredt.

De to forfattere er blevet assisteret af stud.polit.'erne Anne Sophie Schytt Lassen, Siv Catharina Heireth Levorsen, Anders C. Meelby og David Andreas Seiler-Holm, som hver især har deltaget i forskellige stadier af dataarbejdet. Datamanager Davide Cannito har medvirket til at udvide data med ejerdata.

EXECUTIVE SUMMERY

Denne rapport handler om fastholdelse af medarbejdere i ejerledede selskaber og bygger på omfangsrige arbejdsmarkedsdata samt ny data om ejerledere. De overvejelser, der er gjort i forbindelse med indsamling og analyse af data, er beskrevet i afsnittet om databeskrivelse (kapitel 2).

I kapitel 3 afdækkes ansættelsesforhold, som er specifikke for ejerledede selskaber. Det beskrives, hvordan ejerledede selskaber synes at være særlig udfordret i forbindelse med fastholdelse af medarbejdere i de første år af ansættelserne sammenholdt med ikke-ejerledede selskaber. I kapitlet nuanceres dette desuden i forhold til betydningen af ejerlederens kapitalandel i selskabet, ligesom det også belyses, hvordan ejerlederens evne til at fastholde ansatte tilsyneladende er forskellig på tværs af selskabers størrelser.

I kapitel 4 beskrives en række forhold, der er karakteristiske for rekruttering og personalepraksis på det danske arbejdsmarked. Med kapitlet ønsker vi at bidrage med generel viden om det danske arbejdsmarked, som er relevant for alle arbejdsgivere – således også ejerledere. Kapitlet afsluttes med en diskussion af forhold, der er særligt relevante for ejerlederen.

I rapportens sidste kapitel (kapitel 5) opsamles rapportens hovedpointer i en anvendelsesorienteret model tiltænkt ejerlederen. Med modellen ønsker vi at tilbyde et værktøj, der er direkte anvendeligt

for ejerlederen i arbejdet med selskabets ansatte. Modellen kortlægger i en enkel struktur, hvilke forhold der har vist sig særligt udfordrende for ejerledede selskaber, og som ejerlederen derfor med fordel kan tage i betragtning i arbejdet med at forbedre forhold for selskabets ansatte og således selskabets performance generelt.

1. INDLEDNING

Fra empiriske undersøgelser af det danske arbejdsmarked ved vi, at der er rigtig mange, der skifter job efter kun at have været kort tid i en virksomhed. Helt op til 45% af alle, der er ansat i en dansk virksomhed inden for det seneste år eller to, vil skifte job, inden året er omme.

Vi antager normalt, at det er godt for et selskab at holde på i hvert tilfælde de bedste medarbejdere. For lederen er udfordringen dels at identificere de bedste medarbejdere og dels at sørge for, at dem, der må forlade virksomheden, ikke koster for meget i forhold til produktion og samarbejde. Betyder det, at en ejerleder skal være bekymret, hvis en tredjedel af de nyansatte ikke fortsætter i selskabet? Er det et tegn på, at ejerledere er dårlige til at lede? Og er det et faresignal, hvis frafaldet er særligt stort blandt de unge medarbejdere? Det er nogle af de spørgsmål, vi adresserer og vil forsøge at svare på i rapporten her.

Selv om fastholdelsen er dårlig for nyansatte, ved vi også, at jo længere en person er i et selskab, jo mere sandsynligt er det, at vedkommende bliver i selskabet i længere tid. Så hvis den nyansatte kommer over den første tid i selskabet, stiger sandsynligheden for, at pågældende bliver. Samtidig ved vi, at Danmark er lidt usædvanlig i en europæisk sammenhæng, idet vi i Danmark har mange korte beskæftigelsesperioder, fordi vi har indrettet institutioner på arbejdsmarkedet, sådan at fleksibilitet bliver tilgodeset. Samtidig ved vi imidlertid også, at det enkelte selskab og den enkelte

ejer gennem sin ledelsesstil selv kan gøre en del for henholdsvis at holde på arbejdskraften eller fremskynde et eventuelt jobskifte. Mens de overordnede forhold kan kaldes de danske rammebetingelser, så er det andet sæt forhold, som i høj grad lader sig påvirke af ledelsen, relateret til ledelses- og arbejdsmiljøforhold på den enkelte arbejdsplads.

Vi søger at afdække ansættelsesudfordringer særlige for ejerledede selskaber og at tilbyde en enkel og løsningsorienteret model, som ejerlederen kan anvende i arbejdet med selskabets ansatte. Rapporten vil løbende trække på og formidle generel viden om danske arbejdsmarkedsforhold, som er relevante for ejerlederen.

I denne rapport viser vi, at ejerforhold spiller en betydelig rolle for medarbejderfastholdelsen i de mindre og mellemstore virksomheder. Hvor lederen samtidig er ejer, og hvor han/hun er i nær kontakt med de ansatte, er varigheden af ansættelse klart længere end i virksomheder, hvor lederen ikke har en ejerandel. Jo større virksomhed, jo mindre effekt. Vi viser også at denne effekt består, selv når man tager mange andre effekter i betragtning.

Noget kunne altså tyde på, at ejerledelse skaber en unik ledelsesmæssig position. Det kan handle om, at der ofte er en kort beslutningsvej i ejerledede virksomheder, hvor der ikke er langt fra tale til handling. Samtidig har tidligere forskning peget på, at det formodentligt har en betydning for de beslutninger, der træffes i ejerledede selskaber, at ejerlederen selv skal betale alle omkostninger

både til løn og produktion sammenlignet med en leder, der ikke også er ejer. Tidligere forskning fra Center for Ejerledede Virksomheder peger dog også på en lang række andre forhold, som kan have betydning for, hvordan ejerlederen agerer som leder. Det kan fx dreje sig om, at ejerledere ofte har en stærk tilknytning til og passion for virksomheden eller har klare værdier, som præger og styrker deres ledelse (se rapport 7 i serien Ejerledelse i Danmark).

2. DATABESKRIVELSE

I Danmark kan man i modsætning til de fleste andre lande følge de ansatte fra et job til et andet. Det kan vi, fordi vi til forskningsbrug har adgang til at følge både personer og virksomheder over tid. Vi har brugt overgangen fra 2015 til 2016 som basis for alle optællinger af, hvor mange medarbejdere der fortsætter på den samme arbejdsplads. Samtidig kan vi gå baglæns og se, hvor længe de har været ansat i pågældende virksomhed. Vi har undtaget studerende, som arbejder ved siden af studiet, hvis de ikke tjener væsentligt over den grænse, hvor de mister SU. Årsagen er, at studerende ofte har mange korte ansættelser og derfor ville blæse personaleomsætningen yderligere op. Vi har endvidere korrigeret data fra Danmarks Statistik, således at ændringer i ejerforhold ikke inkluderer tilfælde, hvor alle ansættelser ophørte og derfor ville bidrage til en højere personaleomsætning.

Ejerskabsdata kommer fra Erhvervs- og Selskabsstyrelsen. Dette ejerregister blev voldsomt forbedret i 2017, hvorefter alle virksomheder nu skal angive legale og endelige ejere med navn og adresse. Et særligt problem er selskaber med en holdingselskabsstruktur. Her har vi fulgt det juridiske ejerskab i op til 10 led bagud for at finde den legale ejer bag en holdingselskabsstruktur.

2.1 Identificering af ejerledere

I 2016 var der i Danmark registreret 780.524 selskaber i det Centrale Selskabsregister (CVR), hvoraf 151.513 havde mindst én ansat pr. 1. november. Rapporten her baserer sig på denne

reducerede population af selskaber med reel aktivitet defineret med mindst én ansættelse pr. 1. november 2016. Blandt selskaber uden registrerede ansatte findes blandt andet selskaber indskudt i ejerkonstruktioner, henlagte selskaber, selskaber under opløsning samt enkeltmandsvirksomheder helt uden ansatte. Blandt de registrerede selskaber findes desuden en række offentlige selskaber samt semi-offentlige selskaber med partielt offentligt ejerskab, fx SAS AB, PostNord AB og Ørsted A/S. Disse selskaber udelukkes i denne rapport, da de hverken fra et ejer- eller ledelsesperspektiv vurderes at udgøre et rimeligt sammenligningsgrundlag for ejerledede selskaber.

I denne rapport tages udgangspunkt i aktie- og anpartsselskaber, idet disse samlet udgør langt størstedelen af selskaber i Danmark målt på såvel antal ansatte som den aktivmasse, selskaberne disponerer over. Der var i 2016 registreret 20.819 private og reelt aktive aktieselskaber samt 57.099 anpartsselskaber, som denne rapport tager afsæt i. Iværksætterselskaber indgår ikke, ligesom enkeltmandsvirksomheder og andelsselskaber ikke indgår.

Rapporten baseres på fysiske personers ultimative ejerskab, og selskaberne inddeles i tre kategorier: Ejerledede selskaber, semi-ejerledede selskaber og ikke-ejerledede selskaber. I den første kategori er selskaber med en direktør, der også er kontrollerende ejer med et ultimativt ejerskab større end 50%. Hvis ejerskabet går gennem en kæde af ejende selskaber, skal det gælde, at den ultimative ejer (som også er direktør) i hvert led af ejerkæden har mindst 50% ejerskab. Efter samme princip har vi identificeret direktører, der er ultimative ejere med mellem 5-50%, og kategoriseret deres selskaber

separat. Disse selskaber kalder vi for semi-ejerledede selskaber. Selskaber med en ansat direktør eller en direktør med en ejerandel på under 5% kalder vi for ikke-ejerledede selskaber.

<i>Ejerledede selskaber</i> har en direktør, som ejer mere end 50% af selskabet.	<i>Semi-ejerledede selskaber</i> har en direktør, som ejer mellem 5 og 50% af selskabet.	<i>Ikke-ejerledede selskaber</i> har en ansat direktør eller en direktør, der ejer mindre end 5% af selskabet.
--	--	--

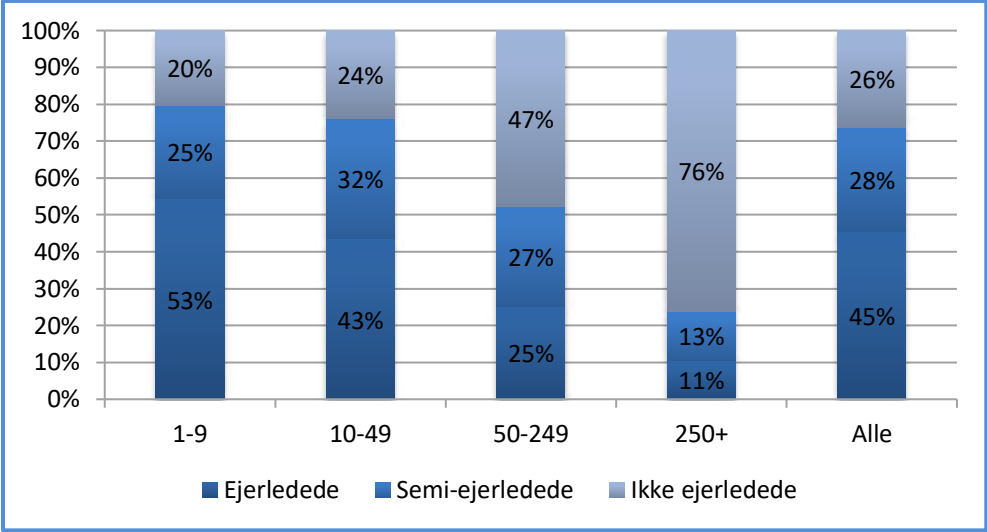
Hvad angår de selskaber, vi i denne rapport kalder semi-ejerledede, vil de ofte være det, man kunne kalde en nuance af ejerledede selskaber. Det kan for eksempel dreje sig om selskaber hvor to eller flere ejere driver selskabet i fællesskab, eller selskaber hvor ejerlederen har overdraget det meste af ejerskabet til næste generation, men stadig har en del af ejer- og/eller lederskab i selskabet.

Vores identifikation af direktører er baseret på såvel Erhvervs- og Selskabsstyrelsens registre som på Danmarks Statistiks stillingsbetegnelser. Når identifikationen af direktører baseres på to kilder, skyldes det et dækningsproblem i Erhvervs- og Selskabsstyrelsens registre blandt især mindre selskaber samt en fejlbehæftet registrering i Danmarks Statistiks stillingsbetegnelse, som tager udgangspunkt i arbejdsgiverens oplysningssedler. Der er 403 aktieselskaber og 1.129 anpartsselskaber uden registreret direktør. Disse selskaber udelukkes helt af analysen.

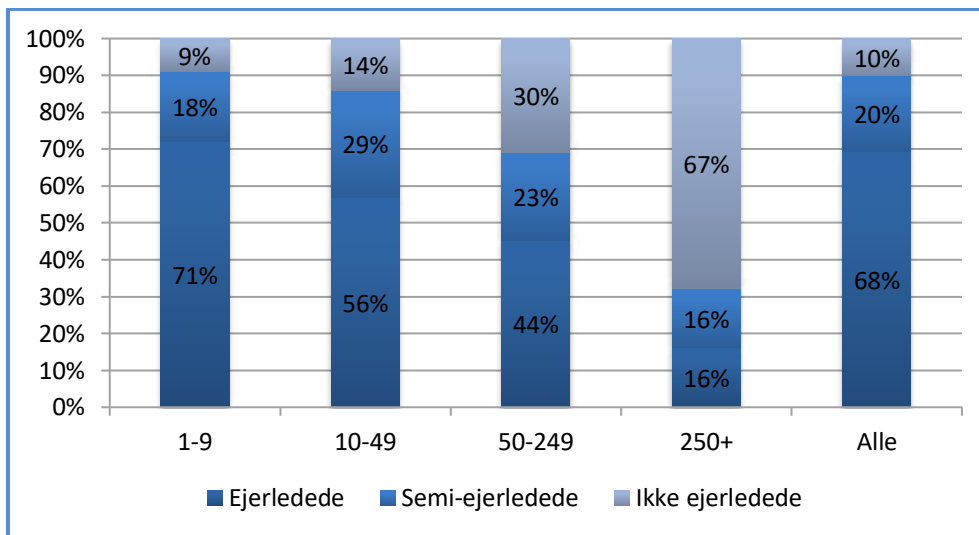
Tilbage er 20.416 aktieselskaber og 55.970 anpartsselskaber, som fordeler sig blandt ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber, jævnfør tabel 1. Fordelingen mellem de tre kategorier er desuden præsenteret som procentdele i efterfølgende figur 1 og 2.

	Antal ansatte i aktieselskaber					Antal ansatte i anpartsselskaber				
	1-9	10-49	50-249	250+	Alle	1-9	10-49	50-249	250+	Alle
Ejerledede	5020	3605	614	47	9286	33705	4888	278	9	38880
Semi-ejerledede	2349	2710	663	59	5781	8805	2483	147	9	11444
Ikke-ejerledede	1866	1979	1166	338	5349	4212	1207	189	38	5646
Alle	9235	8294	2443	444	20416	46722	8578	614	56	55970

Tabel 1: Antal ejerledede, semi-ejerledede og ikke-ejerledede selskaber



Figur 1: Andele af ejerledede aktieselskaber



Figur 2: Andele af ejerledede anpartsselskaber

Ejerledede selskaber er altså i denne rapport defineret ved at have én direktør med kontrollerende ejerskab større end 50%. Når ejerledede selskaber ikke sammenlignes med alle andre selskaber i rapporten, men kun med selskaber, hvor direktøren er ansat og personligt ejer en kapitalandel mindre end 5% eller slet ingen, er det for at skabe et rent sammenligningsgrundlag. De semi-ejerledede selskaber, hvor en direktør ultimativt ejer mellem 5-50%, formodes som nævnt ofte at være forskellige nuancer af ejerledede selskaber. De har i hvert fald en ejer/direktør med mulighed for stor indflydelse på selskabet. Derudover kan der blandt denne gruppe af selskaber være tilfælde

af familieejerskab, hvor familien tilsammen ejer en kontrollerende ejerandel, ligesom koalitioner mellem ejere kan resultere i de facto kontrol.

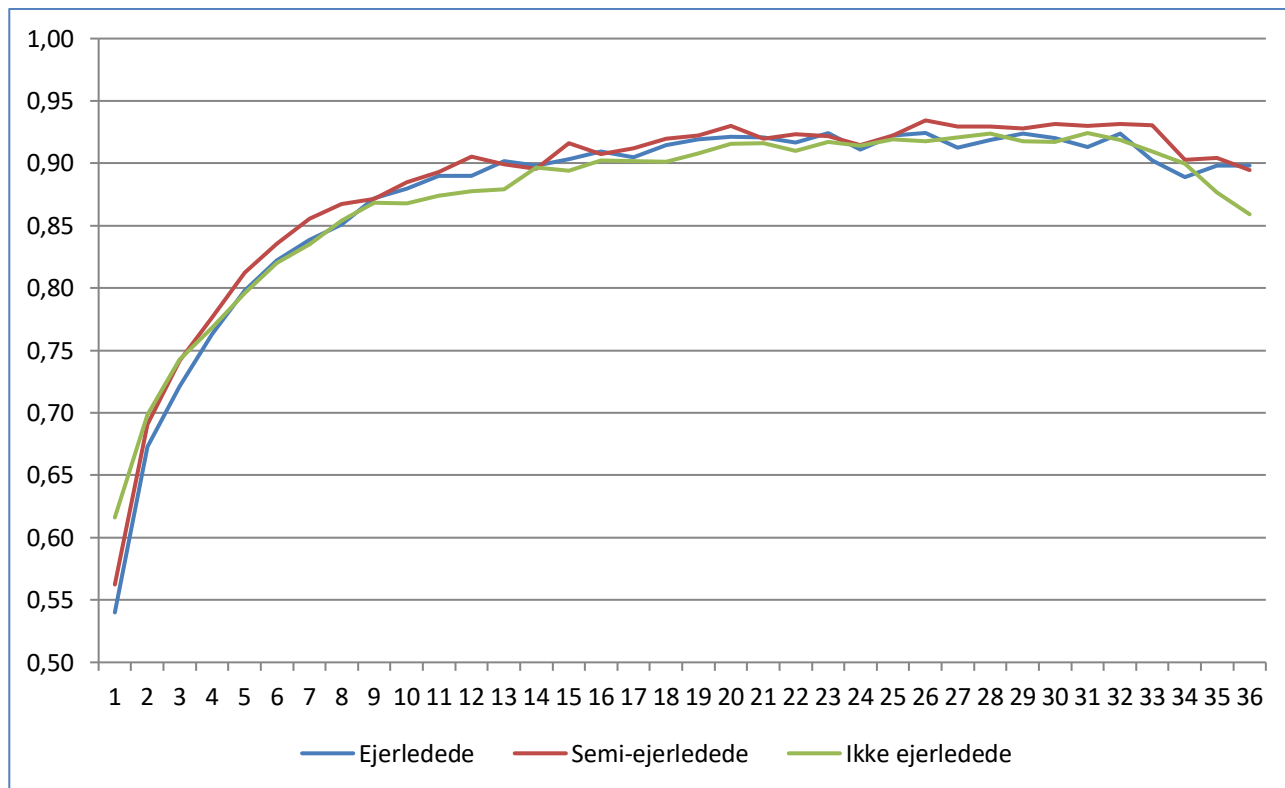
Et mere komplet datagrundlag

Den opmærksomme læser vil lægge mærke til, at opgørelserne over ejerledede selskaber præsenteret i denne rapport afviger fra opgørelser i tidligere rapporter i serien ”Ejerledelse i Danmark”. Afvigelserne kan tilskrives det nye og mere omfattende datagrundlag.

Før det den 1. december 2017 blev påkrævet selskaber at registrere ultimative reelle ejere, blev udelukkende direkte ejerskab registreret. Altså en registrering af ejerskab, som ikke tog højde for kæder af ejerskab i forskellige selskabskonstruktioner, men kun ejerskab registreret direkte til det enkelte selskab. Tidligere rapporter i serien ”Ejerledelse i Danmark” har derfor været baseret på en manuel kortlægning af ejerkæder og således ejerledede selskaber. Dette har ikke været nødvendigt i denne rapport, som trækker på den nye data.

3. MEDARBEJDERFASTHOLDELSE I EJERLEDEDE SELSKABER

Umiddelbart ser det ud til, at ejerledede selskaber er lidt dårligere end ikke-ejerledede selskaber til at holde på de ansatte, indtil de har været på arbejdspladsen i omkring ni år. I semi-ejerledede selskaber ser det ud til, at dette skæringspunkt optræder allerede efter et par års ansættelse. Det kan man se ud af figur 1, hvor vi har beskrevet den andel af medarbejdere, der fastholder et job efter et års ansættelse, efter to års ansættelse osv. Grafen viser, at kun 55% af dem, der kun har været ansat i et år, og som er ansat i et ejerledet selskab, forbliver ansat året efter. Efter to års ansættelse er andelen steget til 69% osv. Efter ni års ansættelse er der i ejerledede selskaber en lidt større andel, der forbliver ansat, end i ikke-ejerledede selskaber.



Figur 3: Andelen, der fortsætter på en arbejdsplads efter at have været der i 1-36 år.

Samtidig ved vi dog, at ejerledede selskaber er mindre end selskaber med mere spredt ejerskab, så en del af forskellen kan meget vel ligge i størrelsesforholdet. Vi vil derfor i det følgende se nærmere på den samme grafiske fremstilling, men for forskellige størrelsesgrupper. Et andet spørgsmål er, om 55% fastholdelse efter det første år er udtryk for, at det generelt er vanskeligt at fastholde

personale i Danmark, eller at ejerledere er særligt kritiske over for nye ansatte. Et tredje spørgsmål er, om det i virkeligheden er ansættelser af unge medarbejdere, der er særligt kortvarige.

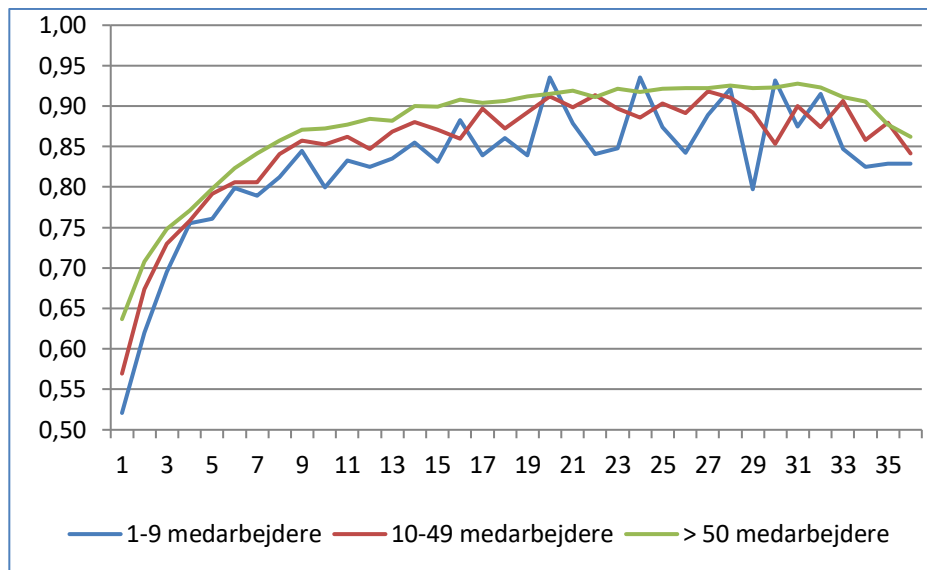
3.1 Ejerskab og størrelse

Selskabsstørrelse kunne være med til at forklare, hvorfor de ejerledede selskaber afviger fra andre selskaber. Således viser tabel 1, at ejerledelse er mest udbredt for de mindre selskaber, og at hyppigheden af ejerledelse aftager med stigningen i selskabsstørrelse. Således er 69% af de mindste selskaber ejerledet, og yderligere 20% semi-ejerledet. For de større selskaber med 250 eller flere ansatte er det kun en fjerdedel, der er ejerledet.

	Ansatte				Alle ansatte	Antal selskaber
	1-9	10-49	50-249	250+		
Ejerledede	69,2%	50,3%	29,2%	11,2%	63,1%	48166
Semi-ejerledede	19,9%	30,8%	26,5%	13,6%	22,5%	17225
Ikke ejerledede	10,9%	18,9%	44,3%	75,2%	14,4%	10995
Alle ejerskaber	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Antal selskaber	55957	16872	3057	500	76386	

Tabel 2: Ejer- og lederskab i 2017 fordelt på størrelse af selskaber

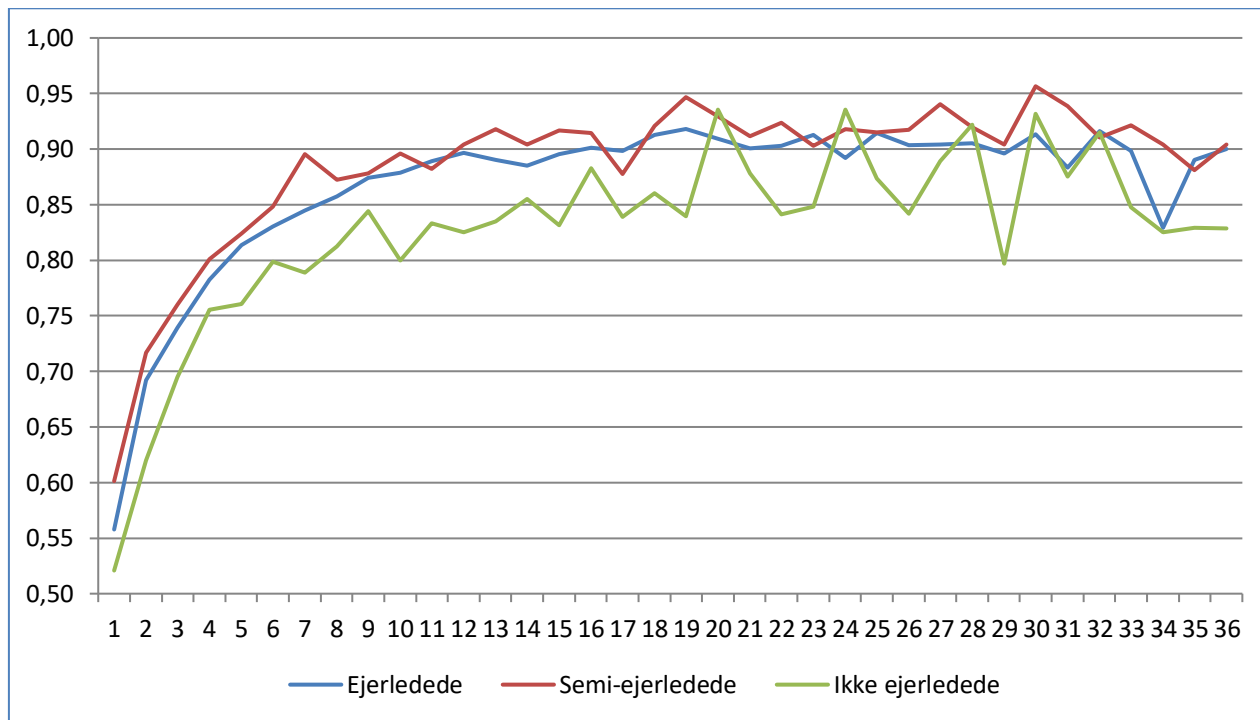
Der er derfor grund til at se nærmere på sammenhængen mellem fastholdelse af medarbejdere og virksomhedens størrelse. Vi har følgelig konstrueret en figur svarende til figur 1, men opdelt efter størrelsesforhold.



Figur 4. Fastholdelseskvoten for små og større selskaber for forskellig ansættelsestid i virksomheden

Her ser vi, at fastholdelseskvoten for mindre selskaber generelt er omkring 15%-point lavere i de første par år af en ansættelse. Det lyder måske ikke af så meget, men svarer til, at det er 25% mere sandsynligt, at folk bliver i et job i et større selskab end i et lille selskab. Der er således en størrelsesdimension forbundet med fastholdelse, så jo mindre virksomheden er, jo sværere har den ved at fastholde personalet. Den totale forskel er mellem 8-12%-point, hvor de større virksomheder er markant bedre til at fastholde personalet end de mindre. Det kobler vi nu sammen med

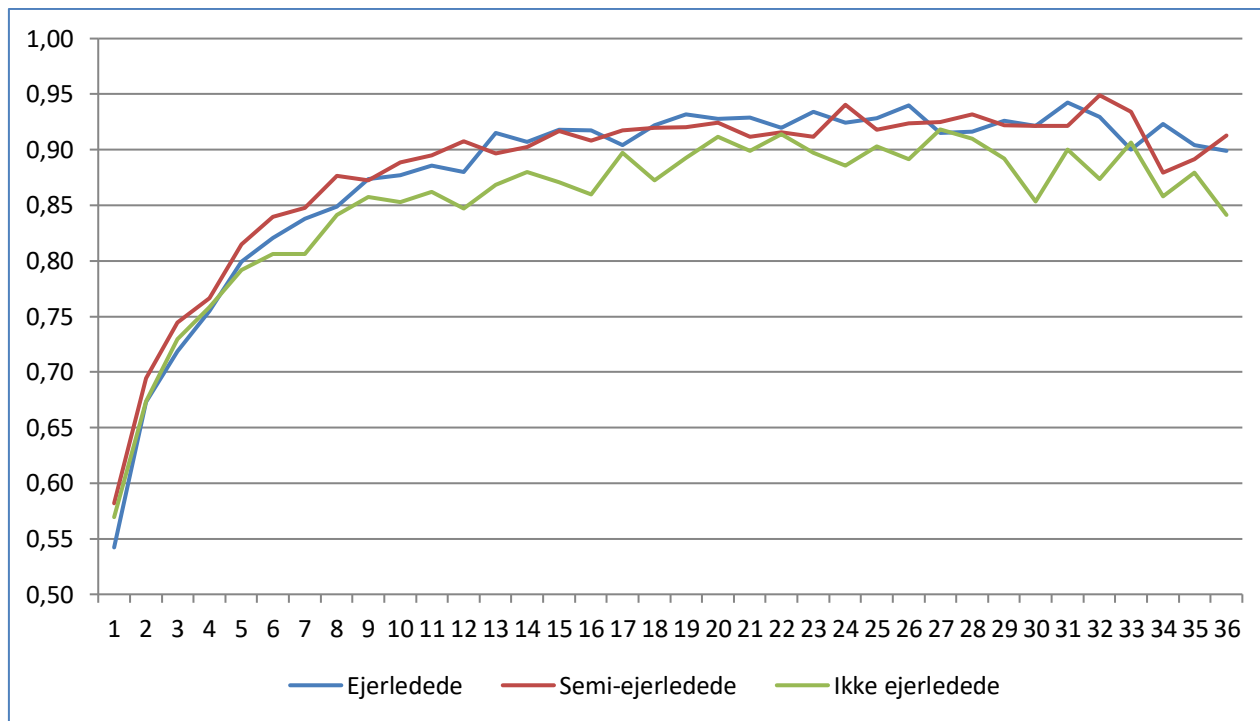
ejerforhold og kan undersøge, om ejerledelede virksomheder adskiller sig fra andre virksomheder med hensyn til fastholdelse. Vi begynder med de små selskaber i figur 5.



Figur 5. Fastholdelse af personalet i små virksomheder (1-9 ansatte) for forskellige ejerandele hos ledelsen

Her viser det sig, at mindre ejerledede selskaber er lidt bedre til at holde på medarbejderne end ikke-ejerledede. Dette gælder ikke bare for de nyansatte, men også for dem, der har været ansat i længere tid. Så her er afgjort noget, som ejerledere kan, og som ikke-ejerledere ikke mestrer i samme omfang. Det kan blandt andet hænge sammen med ejerlederens evne til at motivere og engagere. Vi kommer tilbage til mekanismerne i kapitel 4, hvor vi ser nærmere på det danske arbejdsmarked.

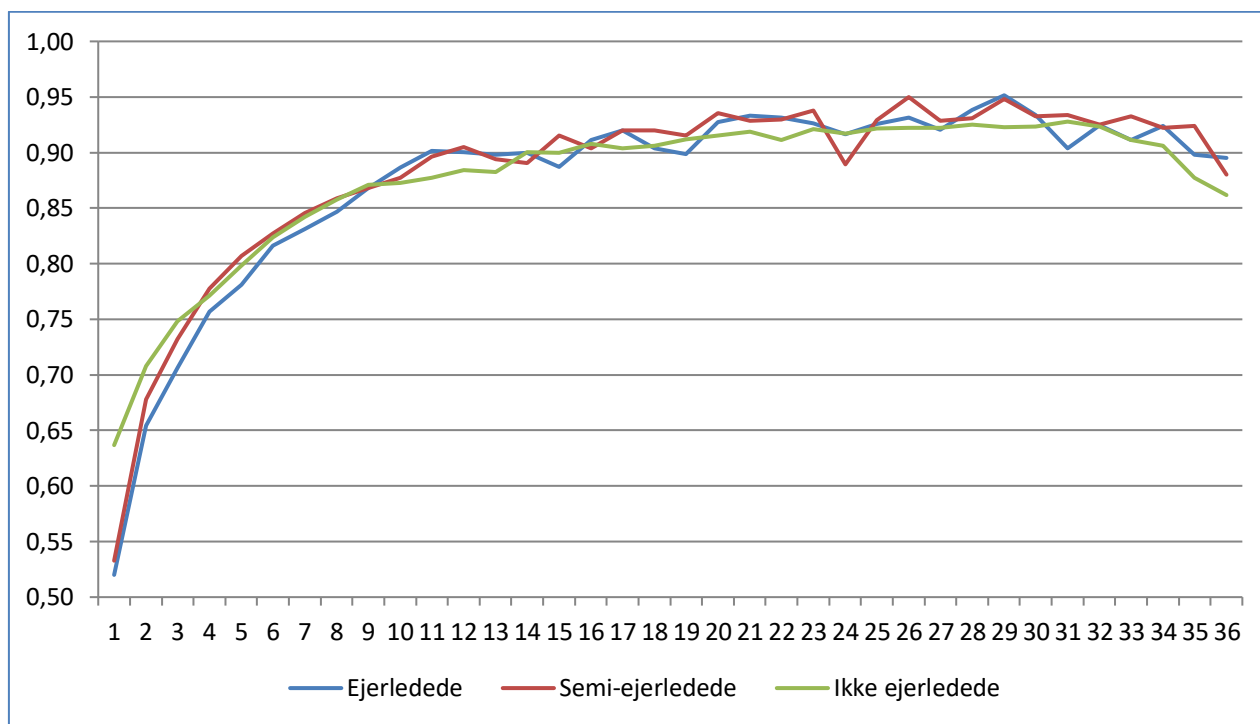
I figur 6 har vi undersøgt ejerskabets indflydelse på fastholdelse i de mellemstore selskaber. For de mellemstore selskaber med 10-49 ansatte er der for de første års ansættelse næsten ingen forskel mellem ejerledede og ikke-ejerledede virksomheders grad af fastholdelse. Men efter fem års ansættelse bliver fastholdelseskvoten større for de ejerledede selskaber.



Figur 6. Fastholdelse af personale for mellemstore virksomheder (10-49 medarbejdere) med forskellig ejerandel hos ledelsen.

Endelig viser figur 7, at for de større selskaber betyder ejerledelse, at færre fastholdes et år mere inden for de første ni års ansættelse. Herefter bliver medarbejderfastholdelse i et ejerledet selskab større.

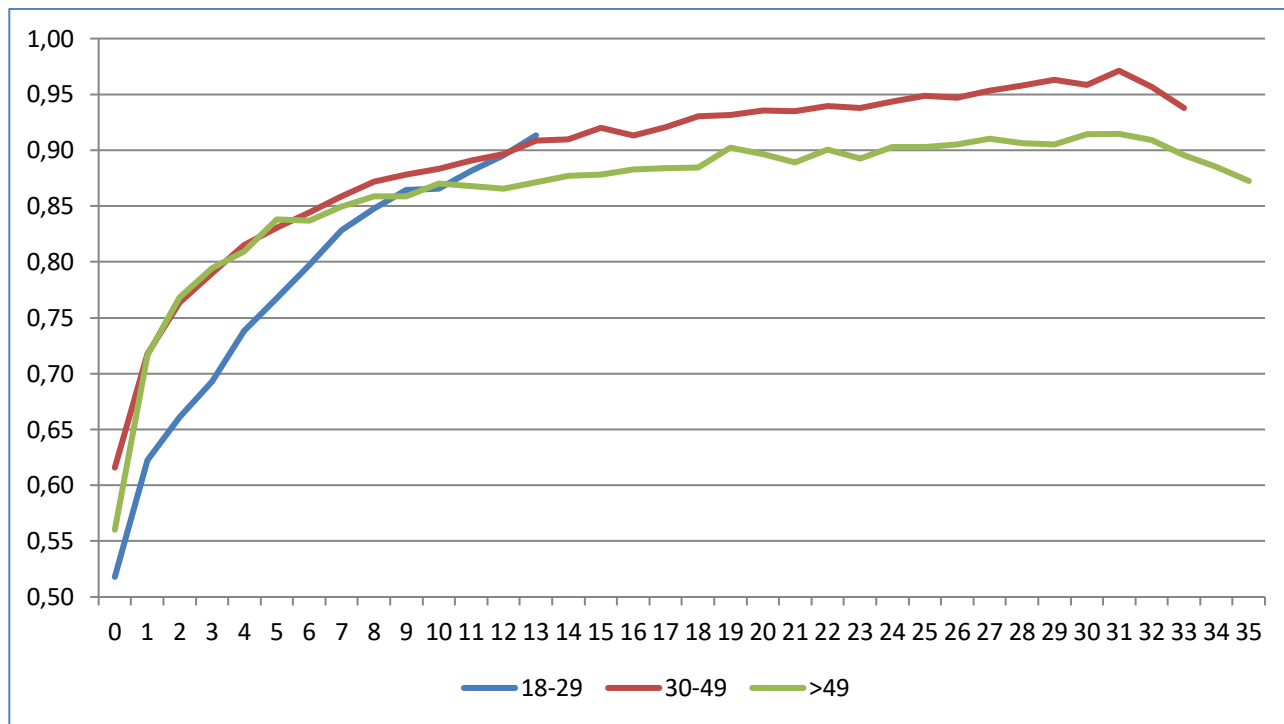
Der synes således at være belæg for at konkludere, at mindre ejerledede selskaber faktisk er bedre til at holde på personalet end ikke-ejerledede selskaber. Der er også noget, der tyder på, at der i disse selskaber er tale om en vis udvælgelse, hvor de første år anvendes som en slags prøveperiode for begge parter. Kommer man først denne igennem, er der større chance for, at de ansatte bliver.



Figur 7. Fastholdelse af personale for større virksomheder (> 49 ansatte) med forskellig grad af ejerledelse

Vi kan altså slå fast, at der er stor personaleudskiftning i de første år af en ansættelse, og at den faktisk for de fleste selskaber er mindre, hvis selskabslederen også er ejer. Vi skal senere se på, hvad der kan påvirke fastholdelsen. Men inden skal vi lige se på, om hele fastholdelsesproblematikken i virkeligheden hænger sammen med, at en stor del af de nyansatte er unge. Da unge i sagens natur ikke kan have været i jobbet ret længe, er der en sammenhæng mellem antallet af nye i jobbet og alder. Således ved vi fra Arbejdskraftundersøgelsen, 4 kvartal 2018, Danmarks Statistik, at mere end 50% af de yngste lønmodtagere var startet i det pågældende job inden for det seneste år. Blandt de 25-34-årige var det omkring 30%, og blandt de 35-44-årige var det ca. 18%. Disse tal viser klart, at der er en aldersdimension i, hvor mange der skifter arbejde. Imidlertid ved vi også, at den tid, man har været i virksomheden, er uhyre vigtig for, om man forlader jobbet.

En del af de aldersbetingede forskelle kan naturligvis forklares med livscyklus, hvor unge mennesker starter karrieren i én virksomhed og dernæst skifter til en anden og så videre. Men det er værd at bemærke, at alle aldersgrupper basalt har det samme mønster som ses i figur 1. For at demonstrere dette har vi i figur 7 vist tre kurver: en for dem, der var 18-29 år, da de begyndte deres job, en for dem, der startede i deres job i en alder af 30-49 år, og en for dem, der startede efter de var fyldt 49 år.



Figur 8. Fastholdelse i endnu et år for aldersgrupper afhængig af ansættelsestid for forskellige aldersgrupper

Figur 8 viser, at de unge har ca. 10%-point lavere sandsynlighed for at blive i jobbet sammenlignet med de 30-49-årige, indtil de har været i jobbet i en 5-6 år. Herefter falder forskellen til ca. 5%-point og forsvinder næsten herefter. For de ældre grupper dominerer tilbagetrækning fra et bestemt tidspunkt. Men det afgørende i figur 7 er, at det grundlæggende mønster fra figur 1 med en lav

sandsynlighed for at blive i jobbet i de første år gælder for alle aldersgrupper, om end den er mere udtalt for de yngste. Den yngste gruppe har nemlig ca. 10%-point lavere sandsynlighed for at blive i et job end de 30-49-årige, indtil de har været i jobbet i 8-9 år.

Overordnet kan vi derfor slå fast, at det ikke bare er ungdommelighed, der gør, at man skifter hyppigere job. Jobskifte er meget præget af de mekanismer, der relaterer sig til jobmatchet mellem leder og ansat og derfor i nogen grad til den tid, man har været i jobbet.

Tilbage står spørgsmålet om, hvorfor der tilsyneladende er så lille fastholdelse i de første år af en karriere, og hvorfor fastholdelsen er bedre i de ejerledede selskaber end i andre. En del af forklaringen skal findes i det, man kan kalde de danske rammebetingelser, som gør, at det er lettere at skifte job i Danmark end i andre lande, hvortil kommer ejerskabssammenhængen og arbejdskraftens forhold. Det skal vi se nærmere på nedenfor.

4. REKRUTERING OG PERSONALEPRAKSIS I EJERLEDEDE SELSKABER

I dette kapitel ser vi på de danske rammebetingelser for ansættelser, som ejerlederne opererer under. Betingelserne er betydeligt forskellige fra betingelserne i andre EU-lande og lande, vi konkurrerer med. Vi ser derefter se på de mekanismer, der er med til at påvirke fastholdelse af den enkelte medarbejder. I den forbindelse formidles i kapitlet generel viden om medarbejderrekruttering og investering i det langsigtede ansættelsesforhold, ligesom nogle økonomiske aspekter af fejlslagen screening også diskuteres. Alt sammen væsentligt for ejerlederens arbejde med ansatte.

4.1 De danske rammebetingelser

Noget af forklaringen på den store fleksibilitet på vores arbejdsmarked er givetvis, at vi i Danmark har tilpasset arbejdsløshedsunderstøttelse, sygedagpenge, feriepenge og pensionssystemet til, at det skal være let at skifte fra én arbejdsgiver til en anden. Som en yderligere konsekvens har vi også indrettet os lovgivningsmæssigt uden nogen stærk jobbeskyttelse, som det kendes fra andre lande.

Tilpasningen rettet mod fleksibilitet på det danske arbejdsmarked er døbt 'flexicurity', fordi den giver både fleksibilitet i ansættelsesforholdet og indkomstsikkerhed gennem arbejdsløshedsunderstøttelse. Ser man kun på de to faktorer, som det er mest populært at gøre, er

det imidlertid et faktum, at de mest fleksible medarbejdere i Danmark kun i ringe grad er omfattet af arbejdsløshedsunderstøttelsen, dvs. de fleksible er ikke sikre, og de sikre er ikke fleksible (se Ibsen og Westergård-Nielsen, 2007). Begrebet flexicurity giver meget mere mening, hvis man inddrager alle de nævnte institutioner, som hver især er indrettet på, at man let kan skifte mellem forskellige arbejdsgivere. Det gælder sygeforsikringen, som følger personen, ligesom pensionsordninger i de fleste tilfælde følger personen. I mange lande er dette ikke automatisk tilfældet, og ansatte kommer ud i mange problemer, hvis de skifter til en anden arbejdsgiver eller, hvad der er værre, mister deres arbejde.

For samfundet betyder den høje fleksibilitet, at arbejdskraften kan udnyttes bedre, ved at den let kan flyttes fra områder, hvor produktivitetsudviklingen er lavere, til områder og virksomheder, hvor den er relativt højere. Derved øges den samlede produktion pr. medarbejder. Samtidig betyder den mere fleksible lovgivning, at arbejdsgiveren ikke er bange for at komme til at ansætte en medarbejder, som han/hun måske bagefter skal afskedige, fordi der ikke længere er brug for denne arbejdskraft, eller fordi man finder ud af, at det ikke er et godt match. I lande med kraftig regulering af afskedigelsesmuligheder som fx Frankrig og Tyskland ser man, at virksomheder holder sig tilbage med kortvarige ansættelser, ligesom man ser, at større dele af arbejdsstyrken er ansat i vikarbureauer. Så sammenlagt betyder det, at man må forvente, at den danske fleksibilitet betyder, at et opsving i efterspørgslen efter arbejdskraft hurtigere forplanter sig til et opsving i beskæftigelsen end i lande med mere restriktive regler for afskedigelser, ligesom vi også er bedre til at flytte arbejdskraften rundt til de steder, hvor der er mest brug for den.

For en virksomhed er fleksibilitet naturligvis en stor fordel, fordi den gør det lettere at ansætte ny arbejdskraft, når der er brug for det, og samtidig gør det mindre risikabelt at ansætte nye personer. Hvis de ikke passer til jobbet eller omvendt, så kan man relativt hurtigt afskedige dem igen. På samme måde kan virksomheden hurtigere og billigere tilpasse arbejdsstyrken nedad, hvis efterspørgslen efter virksomhedens produkter falder. I lande med skrapere regulering vil det ofte tage lang tid at tilpasse virksomhedens arbejdsstyrke nedad, ligesom det vil være forbundet med store omkostninger.

For medarbejderne er den større fleksibilitet naturligvis umiddelbart at betragte som en ulempe, fordi opsigelsesvarsler er relativt korte, og det kan tage et stykke tid at finde et nyt arbejde. Derved kunne familiens ve og vel komme i fare, men det er netop her, at arbejdsløshedsunderstøttelsen træder til for almindelige lønmodtagere. For ledende medarbejdere vil understøttelsen næppe være en tilstrækkelig kompensation, så for funktionærer er der af samme grund også længere opsigelsesvarsler, ligesom der for ledere oftest aftales lønkompensation i tilfælde af afskedigelse.

4.2 Rekruttering af arbejdskraft og investering i medarbejderen

Når en person skal ansættes i et job, så begynder processen med, at arbejdsgiver søger efter en person med de rette egenskaber, som kan udfylde det pågældende job. Den jobsøgende på den anden side søger efter et job, som passer til de kvalifikationer pågældende har, ligesom det skal opfylde et vist lønniveau for ham/hende.

Nogle af faktorerne omkring jobbet er af faglig art, mens andre er af mere personlig art, og drejer sig om, hvorvidt man kan lide lederen, kollegaerne og hele ånden i selskabet. På samme vis spiller de personlige egenskaber også ind for den leder, der skal ansætte.

I den praktiske situation gøres der ofte meget ud af ansættelsesprocessen med inddragelse af konsulenter og personlighedstest og andre test. Men det er en kendsgerning, at der ikke gøres lige meget ud af denne screeningproces i forskellige virksomheder og i forskellige situationer, fordi omkostningerne kan være for høje i forhold til den øgede sikkerhed omkring jobansøgerens kvalifikationer, og fordi man jo ikke med alverdens test kan sikre sig, at der bliver tale om et godt match.

Begge parter starter således ud med forventninger til matchet, som kan være mere eller mindre godt funderet. Gennem den første tids beskæftigelse erfarer begge parter noget mere om den anden. Det kan betyde, at den ene part eller begge tager initiativ til at afslutte ansættelsesforholdet. Bare ud fra denne viden må man forvente, at flere ansættelsesforhold afsluttes inden for en relativ kort periode. Efterhånden som man føler sig sikker i, at der var tale om et godt match, stiger sandsynligheden for, at matchet fortsætter i en periode mere.

De fleste job indebærer en vis oplæring i jobbet. Når arbejdsgiveren føler, at han er nogenlunde sikker på, at der er tale om et godt match, begynder han at oplære medarbejderen til at blive dygtigere på jobbet. Gør arbejdsgiveren det uden at være sikker på, at der er tale om et godt match, så risikerer han/hun naturligvis, at miste den investering, der gøres i oplæringen. Den nye

medarbejder tænker i virkeligheden på samme måde, og pågældende vil først begynde at engagere sig i sin nye arbejdsplads, når han/hun føler, at der bliver tale om et længere ansættelsesforløb.

Nå først parterne begynder at investere i hinanden, bliver matchet selvfølgelig bedre og bedre, og begge parter vil få et stadig større tab, hvis ansættelsen brydes. Arbejdsgiveren, fordi han har investeret i uddannelse i medarbejderen, og medarbejderen, fordi hun/han har investeret i at gøre sig mere effektiv i jobbet. Jo mere parterne stoler på hinanden i denne situation, jo hurtigere når man det punkt, hvor begge parter investerer i den anden. Men også her gør nogle overordnede forhold sig gældende.

Der findes nemlig i princippet to typer af uddannelsesinvesteringer gennem et ansættelsesforhold. Den *generelle* human capital-investering omfatter al den træning og uddannelse, der finder sted på jobbet, som også kan bruges i andre virksomheder. Som eksempel kan nævnes uddannelse i at anvende et gængs softwaresystem. Den *specifikke* derimod er den del af træningen og uddannelsen, som kun kan bruges i den pågældende virksomhed. Eksemplet kunne her være et softwaresystem udviklet til denne specielle virksomhed. Hvis ansættelsesforholdet brydes, vil den ansatte kunne tage den generelle træning med sig til et andet job, mens den specifikke træning ikke kan anvendes andre steder.

Det betyder, at virksomheden vil være mere tilbageholdende med at finansiere den generelle træning og vil forsøge at få medarbejderen til selv at finansiere den generelle del af træningen, fx gennem en lavere løn end ellers. Da medarbejderens værdi både for den aktuelle virksomhed og for

andre samtidig stiger, betyder det også, at lønnen vil vokse, i takt med at uddannelsen gennemføres. Så i praksis vil man se, at begyndelseslønnen er lidt lavere end ellers, men at den dernæst stiger. Hvis medarbejderen kan se, at han kan bruge uddannelsesinvesteringen i andre virksomheder, vil han/hun også gå med til kortvarigt at få en lavere løn end ellers. En advokatfuldmægtigstilling vil typisk være et sådant generelt uddannelsesforløb, hvor lønnen i det korte løb er lavere, men senere stiger ganske meget. Samme mekanisme gør sig også gældende i andre lærlingeforløb.

Omvendt vil medarbejderen være mere tilbageholdende med selv at investere i den specifikke træning, fordi han/hun vil kunne miste al den tid, der er investeret i det, hvis ansættelsesforholdet bringes til ophør. Arbejdsgiveren derimod er interesseret i, at medarbejderen tilegner sig de specielle færdigheder, der vil være gavnlige i jobbet. Et eksempel på et jobspecifikt kursus kunne være teambuildingkurser, der skal lære medarbejderne at samarbejde og dermed øge den samlede produktion. Arbejdsgiveren må derfor betale for den slags kurser. På længere sigt vil investeringer i specifik træning gøre medarbejderen mere og mere værdifuld for arbejdsgiveren, og dette kan bruges som løftestang for at få højere løn. Medarbejderen kan således 'true' med at skifte til en anden arbejdsgiver, hvorved investeringen ville gå tabt for både arbejdsgiver og medarbejder, fordi medarbejderen faktisk ikke kan forvente at få den samme løn uden for det nuværende arbejdssted. Så begge parter vil tabe på et sådant split. Man må derfor forvente, at der opbygges mere og mere specifik human capital, jo længere personen har været i en virksomhed. I tidligere forskning (Bingley and Westergård-Nielsen, 2003) har vi vist, at det faktisk forholder sig sådan i Danmark. Ved at undersøge lønudviklingen for personer, der mister jobbet, fordi virksomheden lukker, og

som ikke har mellemliggende arbejdsløshed, viser det sig, at de alle mister en del af den lønkomponent, der skyldes, at de har været i virksomheden i længere tid. Den næste arbejdsgiver vil således ikke umiddelbart matche den tidligere løn, fordi en del af denne bestod af afkastet af den specifikke træning.

Af ovenstående er det ret klart, at alene beslutninger omkring jobtræning vil have stor betydning for, hvor længe et ansættelsesforhold varer, og at en betydelig del af disse overvejelser kan være selvopfyldende.

Hvis arbejdsgiver efter kort ansættelse finder ud af, at han af den ene eller anden grund ikke vil satse på den nyansatte, så vil han undlade at sende ham på kurser eller at ofre ressourcer på optræning. Den ansatte får derved ikke den forventede lønstigning og vil derfor formentlig begynde at se sig om efter et andet job. På tilsvarende vis vil medarbejderen heller ikke selv investere ret meget ekstra tid i arbejdspladsen. På den måde kan medarbejderens afgang til et nyt job let blive en selvopfyldende profeti.

Vi har ovenfor vist, at økonomiske fænomener kan bestemme, hvor lang tid et ansættelsesforhold består. Imidlertid spiller kvalitative aspekter også ind. De virker næppe uafhængigt af de økonomiske, men oftest på en måde, hvor kvalitative og økonomiske aspekter gensidigt påvirker hinanden. Foruden den allerede nævnte troværdighed, er jobtilfredshed også vigtig.

4.3 Et langsigtet ansættelsesforhold

Hvis jobtilfredsheden er lav, er der en udbredt forventning om, at personen også er mere tilbøjelig til at se sig om efter et nyt job og til også at skifte job. Dette bekræftes af forskningen (Kristensen og Westergård-Nielsen, 2006). Lav jobtilfredshed kan således bruges som en væsentlig indikator for, om ansatte vil forlade jobbet.

Men kan man også slutte, at høj jobtilfredshed betyder, at de ansatte også vil være mere tilbøjelige til at blive i jobbet? En undersøgelse af sammenhængen mellem ansattes jobtilfredshed og overvejelsen om at skifte job viser normalt en klar negativ sammenhæng, således at højere jobtilfredshed resulterer i, at de adspurgte svarer, at de sjældnere tænker på at skifte job. Men det er faktisk ikke ensbetydende med, at de ikke alligevel skifter job, som et studie af Kristensen og Westergård-Nielsen viser. Forklaringen er formentlig, at selv de tilfredse får jobtilbud, som de ikke kan sige nej til. Et andet studie (Bingley and Westergård-Nielsen, 2006) viser, at mange af dem, der skifter job, faktisk får en højere løn i et nyt job. Der er således en del, der tyder på, at et godt løntilbud kan lokke i øvrigt tilfredse medarbejdere til at skifte.

Konklusionen er derfor, at dårlig jobtilfredshed fører til højere personaleomsætning, men at høj jobtilfredshed ikke i sig selv garanterer, at den ansatte bliver i jobbet. Der skal formentlig andre ting til, fx at lønnen er konkurrencedygtig, at der er en god ledelse, at arbejdsmiljøet er godt etc.

Netop arbejdsmiljøet var genstand for en undersøgelse af Cottini, Kato og Westergaard-Nielsen, 2011. Her anvendtes en arbejdsmiljøundersøgelse udført af Det nationale Center for Arbejdsmiljø

til at undersøge, om de personer, der var omfattet af arbejdsmiljøundersøgelsen, var mere eller mindre tilbøjelige til at skifte job, umiddelbart efter de havde svaret på en række spørgsmål om deres arbejdsmiljø. Det viste sig her, at der er tre former for dårligt arbejdsmiljø, som kan få folk til faktisk at forlade jobbet. Forekomsten af tunge løft, natarbejde samt en ikke understøttende chef var alle faktorer, som øgede sandsynligheden for, at folk forlod jobbet. Undersøgelsen viste endvidere, at øget medbestemmelse om arbejdets tilrettelæggelse betød, at den negative effekt af skifteholdsarbejde blev mindre, ligesom vejledning betød, at man var mere tilbøjelig til at acceptere job med tunge løft. Mod en ikke understøttende ledelse var der dog ingen kompenserende politik. Det vil sige, kun en ændring af ledelsesforholdene kunne få folk til at blive.

Resultaterne synes klart at vise, at man kan gøre noget for at formindske personaleomsætningen. Først og fremmest betyder en understøttende ledelse, at den enkelte ansatte er mindre tilbøjelig til at søge væk. For det andet kan man i sin HR-politik forsøge at mildne effekter af negativt arbejdsmiljø. For det tredje kan man i sin opkvalificeringspolitik lægge vægt på at kvalificere sin arbejdskraft til skiftende arbejdsmæssige udfordringer i stedet for at skifte arbejdskraften ud. For det fjerde kan man være mere eller mindre effektiv i sin screening af ansøgere til et givet job for på den måde at sikre, at man finder et godt match.

Hvor langt en ledelse vil gå for at holde på folk, afhænger af en række forhold. For det første betyder tidsperspektivet i personalepolitikken meget. Har man således et langsigtet tidsperspektiv i sin ansættelsespolitik, vil man være mere tilbøjelig til at acceptere en middelmådig præstation i det

korte løb, hvis man tror på, at man ved hjælp af træning og uddannelse kan udvikle den ansatte til en god arbejdskraft i fremtiden. Med andre ord, så vil man acceptere, at den nyansatte ikke er sin løn værd i en periode, hvis man tror på, at personen bliver sin løn værd efter en indkøringsperiode. Dette gælder både nyansatte som allerede ansatte, hvor arbejdsopgaverne ændrer sig. I et kortsigtet perspektiv vil man ikke acceptere en dårlig præstation.

4.4 Ansættelser i ejerledede selskaber

Tidsperspektivet i ledelse af medarbejderne kan hænge sammen med, om ledelsen også ejer kapital i selskabet. Vi formoder, at ledelse, der bygger på ejerskab, ofte er langsigtet forstået på den måde, at der som oftest ikke er planer om udskiftning af ledelse eller ejerskab. Dette ses som en modsætning til virksomheder med en ansat ledelse, som ikke selv har ejerskab, og som måske heller ikke selv forventer at blive længe i jobbet. En sådan ledelse vil se måske se mere på, hvordan den næste kvartalsmeddelelse eller det næste årsresultat ser ud, og mindre på, om man har den rigtige kvalifikationssammensætning af arbejdsstyrken set over nogle år, og dermed også mindre på, om man er i stand til at holde på og udvikle arbejdskraften.

Nogle selskaber er ejet af en kapitalfond, som har en klar exit-strategi. Dermed er ejerskabet i sig selv præget af en kortsigtet ledelsesstrategi. I andre tilfælde kan man have et dominerende ejerskab med langsigtede mål, som den ansatte ledelse skal lede efter. Det vil fx være tilfældet, hvis et

familieejet firma ansætter en ledelse, men samtidig lægger stor vægt på de værdier, familien bragte ind i virksomheden.

Et andet aspekt af ledelse, som formodentlig også kan betyde noget for medarbejderfastholdelse, er, hvor nøjeregnende virksomhedens ledelse er med udgifter og indtægter for virksomheden. Hvis virksomheden ledes af en person, der også er ejerleder, vil hun/han måske opleve et stærkere økonomisk incitament i forhold til at være nøjeregnende med selskabets indtægter og udgifter end andre ledere. Ejerlederen ved jo, at udgifter ender hos ejerlederen selv, ligesom indtægterne også ender der. Er der derimod tale om en ansat leder, vil økonomiske hensyn kun være indirekte via virksomhedens resultat, som overordnet kan få indflydelse på bedømmelsen af direktøren.

Det er dog ikke givet, at hverken ejerlederen eller den ansatte leder i praksis agerer efter sådanne økonomiske incitamenter. Tidligere forskning fra Center for Ejerlede Virksomheder viser således, at ejerlederen ofte er drevet af helt andre hensyn end de snævert økonomiske i ledelsen af virksomheden. Det kan fx handle om kompromisløs dedikation til service, produktkvalitet eller udvikling, om stærke ledelsesværdier, stærk tilknytning til et lokalområde, loyalitet overfor trofaste medarbejdere eller mange andre forhold, som ejerlederen bevidst eller ubevidst prioriterer forud for hensynet til sin egen indtjening (se rapport 7 i serien Ejerledelse i Danmark). Der er således ikke nogen entydig forklaring på ejerledernes tilgang til medarbejderfastholdelse.

Dertil kommer, at der naturligvis er en række andre faktorer end ejerskab, der forventes at spille en rolle for fastholdelse af medarbejdere. Således betyder størrelsen af virksomheden naturligvis noget.

For jo større virksomhed, jo mindre viden vil lederen formodentligt have om den enkelte ansatte. Og jo mindre kendskab til medarbejderne, jo mindre afvigelser vil man formentlig tolerere. Jo længere der er fra ejerlederen til personalet, dvs. hvis der er en eller flere mellemledere involveret, jo mindre kan ejerlederen influere på den førte personalepolitik, og jo mindre må man formode, at ejerstrukturen betyder.

Vi har ovenfor argumenteret for, at forskellige virksomhedsformer og forskellig tilgang til HR kan betyde store forskelle i personaleomsætningen mellem selskaber. Som det også er blevet diskuteret her, er det netop en af det ejerledelede selskabs forcer, at konstruktionen fremmer et langsigtet perspektiv – formodentligt også i relation til medarbejdere.

4.5 Omkostninger forbundet med dårlig rekruttering

Det sidste aspekt, vi skal se på i dette kapitel, er, hvad personaleomsætning koster virksomhederne. Vi så ovenfor, at der investeres mere og mere i en ansat, jo længere personen har været ansat. Noget af denne investering er betalt af den ansatte som følge af mindre løn i investeringsfasen og højere løn senere. I en så simpel sammenhæng behøver der ikke at være direkte omkostninger for virksomheden. Men hvis personen har arbejdet sammen med andre, så vil der være betydelige indirekte omkostninger ved, at andre nu ikke kan gøre deres arbejde så effektivt som tidligere, før der er fundet en erstatning, og denne er oplært. Og har virksomheden investeret i personens specifikke kapital, bliver tabet desto større. For virksomheden skal nu opslå jobbet, se ansøgninger

igennem og udvælge den bedste. Herefter skal personen oplæres for arbejdsgivers regning til niveauet for den tidligere ansatte. Der findes en del gæt i litteraturen på, hvad dette koster. Et populært tal dækkende alle i en privat virksomhed synes at være 30% af lønnen for det første årsværk. I et tidligere forskningspapir har vi estimeret en omkostningsfunktion for ansættelse af en ekstra medarbejder til netop omkring 30% af et årsværk. I samme papir finder vi, at det ikke koster virksomhederne noget at afskedige medarbejdere, snarere giver det dem en gevinst. Årsagen er givetvis, at man afskediger blandt de mindst produktive medarbejdere.

4.6 Hvor går medarbejderne hen?

Den anden side af den store personaleomsætning blandt de nyansatte er naturligvis, at de skal ud og finde et andet job. Når alle i økonomien er vant til, at der er stor personaleomsætning, betyder et kortvarigt job ikke, at man bliver stemplet, som det kan være tilfældet i andre lande. Resultatet er, at hovedparten af dem, der i Danmark forlader en ansættelse, hurtigt finder en ny beskæftigelse. Det gælder således 79% af dem, der kun har været i en beskæftigelse i et år, jf. figur 8. Nogle få procent bliver det følgende år registreret som arbejdsløse. De andre 'udgange' er uddannelse, som ses at udgøre et fåtal for dem med kort ansættelsestid, blandt andet fordi vi har udelukket studerende fra analysen. Antallet, der lader sig pensionere, ses ikke overraskende at stige med stigende ansættelsestid, således at sandsynligheden for, at en person, der forlader et job efter 31 år og går på efterløn eller pension, er omkring 50%. Endelig ses, at den andel, der enten dør eller flytter fra

landet, er nogenlunde uafhængig af, hvor mange år man har været i beskæftigelse, men afhænger i langt højere grad af den ansattes alder. For analysens formål kan vi blot konstatere, at de fleste, der forlader et job, som de ikke har haft ret længe, finder et andet job, mens tilbagetrækning (pension) spiller en stigende rolle, når folk forlader et job efter lang ansættelsestid.

4.7 Afrunding

I dette kapitel har vi vist, at jobskifte kan have mange årsager, hvor virksomhederne kan gøre noget ved nogle af dem. Vi har vist, at der er gode grunde til, at nyansatte måske ikke bliver så længe i en virksomhed, ligesom vi har vist, at unge kun er marginalt vanskeligere at fastholde end andre. Ansættelsestiden er den væsentlige faktor. Og vigtigst, når man tager hensyn til størrelse, er, at ejerledere faktisk er bedst til at holde på personalet.

Desuden har vi omtalt forskning, der viser, at lønniveauet i virksomheden kan være væsentligt for fastholdelse. Hvis lønniveauet i virksomheden er lavere end i andre tilsvarende virksomheder, må man forvente, at ansatte er mere tilbøjelige til at skifte.

Hvis mulighederne for at få individuel løn og dermed belønning for en individuel indsats er mindre end i sammenlignelige virksomheder, så vil en del af de bedre medarbejdere vælge at se efter andre muligheder. Ligeledes gælder, at såfremt lønstigninger for dygtige medarbejdere er lavere, end medarbejderne tror den er andre steder, er man mere tilbøjelig til at skifte job. Nogle af disse lønforhold vil måske omsætte sig i mindre jobtilfredshed, men behøver ikke gøre det.

Lav jobtilfredshed generelt kan betyde, at man ser sig om efter et andet job. Men omvendt er høj jobtilfredshed ikke nogen garanti for, at andre faktorer, fx løn og karrieremuligheder, gør, at man alligevel finder en anden arbejdsplads. Nogle arbejdsmiljøfaktorer som fx fysiske udfordringer og nataskift kan få ansatte til at skifte arbejdsplads, men der findes ledelsesmetoder, der kan modvirke disse effekter. Den sidste arbejdsmiljøfaktor af betydning er 'ikke-understøttende ledere'. Her er der ingen kompenserende ledelsestiltag bortset fra at skifte lederen ud.

Ejerforhold kan klart spille ind, i forhold til hvor langt en virksomhed eller en ledelse vil strække sig for at holde på arbejdskraften. På den ene side er ejerledere ofte langsigtede i deres ansættelsespolitik. På den anden side kan ledere med en betydelig ejerandel samtidig være mere nøjeregnende med hensyn til den enkeltes indsats, hvilket måske vil føre til flere skift i ansættelser. Set fra medarbejderside vil ejer/lederforhold også spille ind, for en ejerleder er ofte den primære beslutningstager i virksomheden, og synes medarbejderen ikke, at han/hun får den ønskede understøttelse fra ejerlederen, så er der som regel kun et udkomme, nemlig at flytte til et andet arbejdssted. På den anden side har mange ejerledere stærke værdier, som præger deres ledelse, hvilket formodentligt kan bidrage til bedre fastholdelse af medarbejdere, der oplever disse værdier som positive.

5. PERSONALEMODEL – ET VÆRKTØJ TIL EJRLEDEREN

I dette kapitel præsenterer vi en model, som man som ejerleder direkte kan anvende i arbejdet med de ansatte. Med modellen ønsker vi både at udpege nogle af styrkerne ved netop det ejerledede selskab og endnu vigtigere; at identificere de personaleudfordringer, ejerledere systematisk konfronteres med. Vi ønsker således at fremme ejerlederens bevidsthed i forhold til typiske faldgrupper, som for eksempel viser sig i forbindelse med ejerledede selskabers vækst og behov for mere organiserede personalepraksis.

Modellen tager afsæt i centrale pointer fra rapporten, som opsummeres i en enkel struktur. Modellen fokuserer på omstændigheder, som ejerlederen aktivt kan påvirke, og udelader derfor forhold som for eksempel branche og geografi. Der er naturligvis en selvstændig pointe for ejerledere af selskaber i brancher som erhvervsservice og kultur/fritid i, at fastholdelse af medarbejdere er systematisk sværere, og ejerlederen bør i de tilfælde derfor være særlig opmærksom.

6. AFSLUTNING

Vi har i denne rapport vist, at enhver ansættelse er et udskilningsløb for både arbejdsgiver og den ansatte. Det starter med, at kun mellem 55 og 60 procent af de nyansatte holder fast ved jobbet. Efterhånden som både arbejdsgiver og den ansatte bliver tilfreds med den andens indsats, stiger sandsynligheden for, at den ansatte også er der næste år. Efter ca. 8-10 år er denne andel steget til sit maksimum med en sandsynlighed på ca. 90% for, at den ansatte vil blive i jobbet. Vores analyse viser, at denne effekt ikke er speciel for de yngste grupper af ansatte, men et fællestræk for alle nyansatte. Blot er processen mere udtalt for de unge, som i lidt mindre grad end de lidt ældre er flygtige i begyndelsen af deres karrierer. Der er selvfølgelig også en række andre systematiske og usystematiske årsager til, om en person bliver kort eller lang tid i en virksomhed.

De usystematiske årsager hænger sammen med de involverede personer, dvs. arbejdsgiver, arbejdstager samt kollegaer og det indbyrdes forhold. Nogle af disse forhold afspejles i arbejdsmiljø og jobtilfredshed, som påpeget ovenfor, andre i uddannelsesforløb og økonomi. Andre årsager, som fx om folk fungerer optimalt sammen, dvs. både de indbyrdes kollegiale forhold og forholdet til ledere(n), er vanskeligere at kvantificere.

Blandt de systematiske årsager til, at en person bliver eller forlader en arbejdsplads, kunne der være andre end dem, vi har nævnt ovenfor. Det kunne være branche, vækstforhold, region,

uddannelsesniveau for arbejdskraften, alder og køn. Vi har lavet en overordnet analyse af indflydelsen fra disse og andre faktorer og finder, at effekterne af dem er relativt små i forhold til de viste effekter. Det samme gør sig gældende, når vi ser på lederens observerbare karakteristika.

I dette studie har vi ikke kunnet medtage oplysninger om, hvordan den enkelte leder udfører sit job, for sådanne oplysninger findes kun for relativt få virksomheder, men vi har konstateret, at lederens objektive karakteristika er med til at bestemme sandsynligheden for, at pågældendes personale bliver i jobbet. Således finder vi, at fastholdelse af medarbejdere er større, jo ældre lederen er, uanset hvilken branche eller sammenhæng lederen arbejder i, og uanset personalets alder. I samme retning finder vi, at ledere med lang erfaring også er bedre til at holde på de ansatte. Da lederes alder og joberfaring er meget tæt forbundet, kan vi ikke skelne mellem effekten af alder og effekten af joberfaring. Kvindelige ledere holder i gennemsnit lidt mindre på personalet end mandlige ledere. Desuden finder vi, at en leder med kun basal skolegang er klart dårligere til at fastholde personalet end en leder med længere skolegang, og at en leder med fx en ingeniørbaggrund vil være noget bedre end en faglært leder til at fastholde personalet. Det sidste hænger givetvis også sammen med typen af personale. Men igen er der tale om meget små effekter sammenlignet med dem, vi viste i afsnit 4.

Overordnet må vi derfor konkludere, at inddragelse af andre observerede faktorer ikke ændrer på vores resultater. Der er ganske vist nogle små forskelle på fastholdelsesgraden mellem brancher,

stillingskategorier, køn og regioner, men de ændrer ikke noget ved, at ejerledelse og tid i jobbet er de dominerende. Når det er sagt, skal det tilføjes, at virkeligheden naturligvis er mere mangfoldig, end vi kan beskrive i en systematisk analyse, og at der vil være rigtigt mange helt personafhængige forklaringer ud over dem, vi har kunnet finde.

Man kan naturligvis stille spørgsmålet, hvad en optimal fastholdelse er. I nogle lande som fx Japan har man stadig meget høje fastholdelsesrater, i andre meget lave, og som vi har set i denne analyse, er vores relativt lave fastholdelse sammensat af en lav fastholdelse i de første år og en høj fastholdelse senere. Det er den fordeling, der er kommet ud af regler og traditioner i Danmark. Men er dette mønster ideelt for alle virksomheder? Svaret er 'næppe', for der kan sagtens være situationer, hvor et kortvarigt ansættelsesforhold er bedre end et langt. Fx hvor ny viden skal bringes ind i en virksomhed, eller hvor en bestemt arbejdsopgave, der skal udføres af en bestemt type arbejdskraft. I Danmark kan man inden for lovgivningen foretage en ansættelse i sådanne tilfælde. Det kan man ikke i lande med en mere udpræget jobbeskyttelse. Der må man ansætte folk som konsulenter eller gennem vikarbureauer.

Et andet aspekt af personaleomsætning er givetvis, at nyt personale ofte er kilde til, at der kommer ny viden ind i en virksomhed. Og på samme måde kan en meget erfaren arbejdsstyrke i en virksomhed betyde, at man afviser nye ideer, nye produkter og arbejdsmetoder, hvor man måske ikke skulle have gjort det. Personaleomsætning er i disse tilfælde positivt for virksomhedens vækst

og produktivitet. Det og andre økonomiske konsekvenser af personaleomsætning er naturlige mål for fremtidig forskning i personaleomsætning og fastholdelse. Kort og godt: Kan det betale sig?

Vores studie af de mikroøkonomiske forhold omkring ansættelseslængde viser, at de personlige karakteristika af en leder sammen med de ydre betingelser også er med til at bestemme, hvor lang tid de ansatte bliver i en virksomhed. I dette studie har vi sat fokus på, om ejerforhold spiller en rolle. Vi har vist, at ejerforhold spiller en betydelig rolle i de mindre og mellemstore virksomheder. Hvor lederen samtidig er ejer, og hvor han eller hun er i nær kontakt med de ansatte, er varigheden af ansættelse klart længere end i virksomheder, hvor lederen ikke har en ejerandel. Jo større virksomhed, jo mindre effekt.

Vi har vist, at ejerleder- og størrelseeffekt består, selv når man tager mange andre effekter i betragtning. Det at være ejerleder, skaber en helt unik ledelsesmæssig position, hvilket er tydeligt ud fra denne analyse.

Samtidig har vi vist, at lederens objektive karakteristika, som fx, hvor lang tid han eller hun har været leder, lederens uddannelsesniveau og alder, alle sammen er korreleret med omfanget af fastholdelse af personale. Men herudover må man forvente, at den enkeltes lederform er med til at definere evnen til at ansætte og fastholde den del af personalet, som bidrager mest til det økonomiske resultat i det lange løb. Et kernerresultat af denne rapport er, at ejerledere er lidt bedre

til at holde på arbejdskraften end ikke-ejerledere, men at denne effekt bliver mindre, jo større virksomheden er.

LITTERATUR

Ibsen, R og N. Westergård-Nielsen: *Medlemskab af A-kasser og fleksibilitet*, i Pedersen, Jesper H. og Aage Hulgaard, Arbejdsløshedsforsikringsloven, 1907-2007, Arbejdsdirektoratet, 2007

Bingley, Paul and Niels Westergaard-Nielsen, "Personnel Policy and Profit," *Journal of Business Research*, 2003. 8

Kristensen, N and N. Westergaard-Nielsen: "Job Satisfaction and Quits -- Which Job Characteristics Matters Most?" *Danish Economic Journal*, Bd 144 no 2, 2006. 5

Bingley, P and N. Westergaard-Nielsen, "Job Changes and Wage Growth over the careers of Private Sector Workers in Denmark," in eds H. Bunzel, B.J. Christensen, G. R. Neumann and J-M. Robin: *Structural Models of Wage and Employment Dynamics*, Contributions to Economic Analysis, Vol. 275, 2006.

Elena Cottini, Takao Kato and Niels Westergaard-Nielsen: "Adverse Working Conditions, High-Involvement Work Practices and Labor Turnover: Evidence from Danish Linked Employer-Employee Data," *Labor Economics* 2011.1

1.767
1.788
1.801
1.822
1.83
1.846
1.876
1.897
1.91
1.923
1.944
1.956
1.967
1.99
2.023
2.34
2.356
2.551
2.67
2.702
2.799
2.811
2.834
2.856
2.877
2.89
2.910
2.922
2.932
2.935
2.95
2.959
2.968

