



103

Decentralisering i praksis

**- en spørgeskemaundersøgelse af lokalaftaler om løn
og arbejdsvilkår i industrien**

Anna Ilsøe

September 2009

ISBN 978-87-91833-42-7

Employment Relations
Research Centre
Department of Sociology
University of Copenhagen

Forskningscenter for
Arbejdsmarkeds- og
Organisationsstudier
Sociologisk Institut
Københavns Universitet

Øster Farimagsgade 5
Postboks 2099
DK – 1014 København K
Tel: +45 35323299
Fax: +45 35323940
faos@sociology.ku.dk
www.faos.dk

Indholdsfortegnelse

Forord	4
Abstract.....	5
Indledning og formål	6
Baggrund.....	8
Centraliseret decentralisering	8
Lokale forhandlinger – muligheder og udfordringer	9
Nye roller for ledere og tillidsrepræsentanter?	10
Virksomhedsstørrelse	10
Multiniveau-regulering.....	10
Nye ejerforhold.....	11
Nye arbejdsorganiseringer.....	11
Tesar	12
Introduktion til analysen	14
Hvem forhandler lokalt – en karakteristik af ledere, tillidsrepræsentanter og deres forhandlingsrelationer.....	15
Alder, anciennitet, erfaring og køn.....	15
Stilling og tillidshverv i øvrigt	17
Ressourcer, rådgivning og netværk	19
Tillid, matchning og opbakning	23
Hvor finder vi den højeste tillid?.....	26
Opsamling	29
Danske produktionsvirksomheder og deres medarbejdere – grundlæggende karakteristika	32
Virksomhedernes størrelse, grundlæggelsesår og lønniveau.....	32
Medarbejderne i produktionen: køn, alder og uddannelse	33
Udsving i efterspørgslen og nye arbejdsorganiseringer	35
Opsamling	37
Aftaler om løn	38
Individuelle tillæg, gruppebonus og frynsegoder	40
Aftalernes dækningsgrad	41
Aftalernes alder	42
Initiativ til forhandlingerne	43
Løn i praksis – hvordan implementeres aftaler om individuelle tillæg?	44
Udfordringer i forhandlingerne	44
Baggrund og effekter.....	46
Aftaler om individuelle tillæg, gruppebonus og frynsegoder – har de en særskilt effekt	48
Opsamling	50
Aftaler om arbejdstid	53
Aftaler om placeringen, fordelingen og længden af arbejdstiden	55
Aftalernes dækningsgrad	57
Aftalernes alder	59
Initiativ til forhandlingerne	61
Udfordringer i forhandlingerne	64
Baggrund og effekter.....	67
Skiftehold- og flekstidsaftaler – har de en særskilt effekt?	70
Særligt vedrørende aftaler om flekstid og varieret ugentlig arbejdstid	72
Arbejdstid i praksis – medarbejdernes indflydelse på den daglige tilrettelæggelse af arbejdstiden	74
Opsamling	78
Aftaler om efteruddannelse.....	83
Aftalernes dækning og alder.....	84
Initiativ og udfordringer i forhandlingerne.....	84

Baggrund og effekter.....	87
Efteruddannelse i praksis – hvem, hvad og hvor meget.....	89
Individuelle uddannelsesplaner og uddannelsesudvalg.....	91
Opsamling.....	94
Lokalaftaler i et tværgående perspektiv	96
Antal områder og former.....	96
Betydningen af virksomhedsstørrelse og tillid.....	98
Opsamling.....	102
Virksomhedernes generelle udvikling 2000-2007	103
Ændringer i ejerskab	103
Udvikling i antal medarbejdere og i medarbejdersammensætning	106
Udvikling i medarbejderindflydelse og tillid	109
Opsamling	111
Sammenfatning og konklusion	113
Hvor forhandler man og hvorfor	113
Lokalaftaler: effekter og udfordringer.....	115
Opsummering.....	117
Svar på teser	117
Diskussion og perspektiver.....	119
Undersøgelsens design og kontekst.....	119
Decentralisering i et fremtidsperspektiv.....	120
Tillidsrepræsentanten – koordinator og konfliktløser	121
Litteratur	124

Appendix

Tabeloversigt.....	127
Bilag 1: Design og metode	134
Udformning af spørgeskemaer	134
Afgrensning af population og indsamling af kontaktoplysninger	135
Udsendelse af spørgeskemaer og svarprocenter.....	137
Undersøgelsens repræsentativitet	138
Undersøgelsens validitet.....	140
Præsentation og analyse af data.....	142
Tidsplan.....	143
Bilag 2: Spørgeskemaer med svar i procent	144
Læsevejledning.....	144
Spørgeskema til ledere	145
Spørgeskema til tillidsrepræsentanter.....	167

Forord

Indeværende undersøgelse udgør afslutningen på forskningsprojektet *Negotiated flexibility at the Workplace – a Danish Competitive Advantage* som løb i perioden 2006-2009. Projektets formål var at undersøge muligheder og udfordringer i lokale forhandlinger på danske industrivirksomheder – herunder effektiviteten af lokale forhandlinger i Danmark i sammenligning med Tyskland og USA. Udgangspunktet var decentraliseringen i det danske aftalesystem, som er intensiveret over de sidste 20 år. Hvad har den i praksis betydet for de ledere og tillidsrepræsentanter, der forhandler ude på virksomhederne? Har decentraliseringen haft en anden betydning på danske virksomheder end på tyske og amerikanske virksomheder? Første del af projektet – en undersøgelse af forhandlingen af fleksibel arbejdstid i den tyske og danske metalindustri på i alt 10 case-virksomheder – blev afsluttet i 2006. Dernæst fulgte en række casestudier af arbejdstidsforhandlinger på amerikanske industrivirksomheder i 2007. Endelig gennemførtes i januar 2008 en spørgeskemaundersøgelse blandt danske produktionsvirksomheder i industrien, hvis resultater fremlægges i denne rapport.

Det er værd at bemærke, at alle tre delstudier i projektet er gennemført i en periode med højkonjunktur, som – i hvert fald for Danmarks vedkommende – har bidraget til at øge beskæftigelsen. Konklusionerne på casestudierne såvel som spørgeskemaundersøgelsens resultater skal derfor læses i den kontekst. Meget har forandret sig siden spørgeskemaerne blev sendt ud i januar sidste år. Det danske arbejdsmarked har siden midten af 2008 været præget af en verdensomspændende finanskrisen og en efterfølgende økonomisk recession, og derfor kan de ledere og tillidsrepræsentanter, der besvarede et spørgeskema i begyndelsen af 2008, meget vel stå i en noget anderledes situation i dag, når det gælder forhandling af nye lokalaftaler. Det er således ikke usandsynligt at nogle af de deltagende virksomheder har været igennem fyringsrunder. Man må derfor forvente at svarene på udvalgte spørgsmål i spørgeskemaet ville se noget anderledes ud i dag end før krisen indtrådte. Der er i imidlertid også en lang række spørgsmål, hvor krisen må forventes at have haft minimal betydning. Det gælder blandt andet den generelle udbredelse af lokalaftaler om løn, arbejdstid og efteruddannelse. Spørgeskemaundersøgelsen giver således et billede af, hvilket forhandlingsmæssigt fundament produktionsvirksomheder i industrien har haft – og sandsynligvis stadigvæk har – for at tackle krisen.

Det ville ikke have været muligt at gennemføre denne spørgeskemaundersøgelse uden den velvillighed, som undersøgelsen er blevet mødt med blandt de ledere og tillidsrepræsentanter, der har taget sig tiden til at udfylde et spørgeskema og til at skrive fyldige kommentarer undervejs. Der skal lyde en stor tak til jer alle. Jeg vil også rette en stor tak til Erik Kjærgaard fra DI og Arne Sørensen fra CO-industri, som har siddet i projektets følgegruppe, og hvis hjælp har været afgørende for at kunne få kontakt til ledere og tillidsrepræsentanter ude på virksomhederne.

En række kollegaer og studentermedhjælpere har også bidraget med uvurderlig hjælp i forskellige faser af spørgeskemaundersøgelsen. Først og fremmest skal der lyde en stor tak til studentermedhjælp, bac.scient.soc, Lasse S. Liebst, som har indtastet og layoutet de to web-spørgeskemaer. Tak for din store indsats, hvor du på fornem vis formåede at forene læse- og brugervenlighed med indholdsmæssig præcision. En stor tak skal også lyde til Steen E. Navrbjerg, Jesper Due, Jørgen Steen Madsen og Søren Kaj Andersen som har læst og kommenteret tidligere analyser og rapportudkast. Jeres kommentarer og konstruktive kritik har været en stor støtte undervejs i skriveprocessen. Sidst men ikke mindst vil jeg gerne rette en stor tak til studentermedhjælp, stud.scient.soc Ask Greve, der har hjulpet med opsætningen af tabeller og tekst i den endelige rapport.

Abstract

Decentraliseringen i det danske aftalesystem er intensiveret over de seneste 20 år. Vi savner imidlertid generel viden om, hvad decentraliseringen har betydet i praksis for de ledere og tillidsrepræsentanter, der forhandler lokalt. Derfor gennemførtes i januar 2008 en spørgeskemaundersøgelse af lokale forhandlinger af løn, arbejdstid og efteruddannelse på et udvalg af produktionsvirksomheder i industrien. I alt 145 ledere og 151 tillidsrepræsentanter besvarede et spørgeskema.

Undersøgelsen viser, at den lokale forhandlingsaktivitet er stor. Flertallet af de deltagende virksomheder har indgået aftaler om såvel løn som arbejdstid, mens en mindre gruppe af især store virksomheder tillige har indgået aftaler om efteruddannelse. Ledere og tillidsrepræsentanter på store virksomheder indgår desuden flere forskellige former for aftaler om løn og arbejdstid end ledere og tillidsrepræsentanter på små og mellemstore virksomheder. Nogle former for aftaler indgås især på de virksomheder, hvor de lokale parter har en høj grad af tillid til hinanden. Det drejer sig blandt andet om de former for aftaler, tillidsrepræsentanterne tager initiativet til at forhandle. Langt de fleste ledere og tillidsrepræsentanter udtrykker dog, at de har en høj grad af tillid til deres forhandlingsmæssige modpart.

Såvel ledere som tillidsrepræsentanter oplever først og fremmest positive effekter af lokalaftalerne og kun i mindre omfang negative effekter. Selvom begge parter således opnår gevinster ved lokale forhandlinger, så er det imidlertid ikke uden udfordringer at nå dertil. Der er nogle former for aftaler, der er vanskelige at få på plads end andre. Det er samtidigt de aftaler, som tillidsrepræsentanterne har sværest ved at få opbakning til blandt medarbejderne. Sammenfaldet mellem besværligheder i forhandlingerne og manglende opbakning til tillidsrepræsentanterne peger på, at det først og fremmest er tillidsrepræsentanternes forhandlingsmandat, der er afgørende for, i hvilket omfang de lokale parter kan udnytte decentraliseringen muligheder.

Decentraliseringen åbner op for en øget differentiering af løn- og arbejdsvilkårene, som stiller større krav til tillidsrepræsentanterne under forhandlingen og implementeringen af lokalaftaler. Koordineringen af fælles løsninger på tværs af forskellige medarbejdergrupper kan på nogle virksomheder give anledning til konflikter mellem bestemte grupper af medarbejdere, da medarbejderne kan have meget forskellige ønsker og behov. På andre virksomheder kan det netop være tilpasningen af løn- og arbejdstid til den enkelte afdeling eller den enkelte medarbejder, der har givet anledning til misundelse, motivationstab eller uenigheder. I takt med decentraliseringen kan der dermed ligge en større udfordring for tillidsrepræsentanterne i at ”forhandle” med medarbejderne end i at forhandle med ledelsen.

Indledning og formål

Der er skrevet meget om, at internationaliseringen har betydet et intensiveret konkurrencepres for danske virksomheder. Efterspørgslen ændrer sig i dag mere uforudsigeligt end tidligere, og virksomhederne mødes med større krav om at kunne omstille indholdet i -, og omfanget af, deres produktion med kort varsel. De får derfor også behov for at kunne regulere løn- og arbejdsvilkårene på en mere fleksibel måde.

Der er også skrevet meget om, at behovet for en mere fleksibel regulering ude på virksomhederne er baggrunden for, at de kollektive forhandlinger i Danmark i tiltagende grad er blevet decentraliseret siden begyndelsen af 1990'erne. Udviklingen har været kendetegnet ved, at man på sektororganisationsniveau i stigende grad forhandler rammeoverenskomster, der lægger en større forhandlingskompetence ud på virksomhederne. De lokale parter kan i dag på flere områder og i højere grad end tidligere specificere, hvordan de vil bruge overenskomsten. Dette giver nye muligheder i forhold til at udvikle lokalt tilpassede løsninger, der kan styrke virksomhedernes konkurrenceevne og medarbejdernes tilfredshed i bred forstand.

Man ved imidlertid mindre om, hvordan ledelsen og tillidsrepræsentanterne på de danske virksomheder rent faktisk anvender decentraliseringens muligheder. Eller med andre ord: hvordan rammeoverenskomsterne bliver brugt i praksis. Der findes i den danske arbejdsmarkedsforskning en række solide casestudier, som giver os gode indikationer af, hvordan de lokale forhandlinger udspiller sig, men den kvantitative forskning på området er stærkt begrænset. Vi savner derfor viden om det generelle billede ude på virksomhederne – herunder svar på de spørgsmål, som casestudierne rejser: Forhandler man i højere grad lokalaftaler på større end på mindre virksomheder? Hvad er de afgørende forudsætninger for, at man begynder at forhandle? Er det i dag i lige så høj grad tillidsrepræsentanten som ledelsen, der tager initiativ til forhandling? Hvilke effekter har aftalerne ifølge ledere og tillidsrepræsentanter?

Formålet med dette projekt er at teste generaliserbarheden af de nyeste kvalitative studier af lokale forhandlinger i industrien, og derigennem skabe et bedre grundlag for at udvikle det danske aftalesystem i fremtiden.

Projektet er udformet som en web-baseret spørgeskemaundersøgelse rettet mod de ledende forhandlere på et antal overenskomstdækkede produktionsvirksomheder i industrien. Der er i den forbindelse blevet udformet og distribueret to forskellige spørgeskemaer – et til den tillidsrepræsentant, der forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen, og et til hans/hendes forhandlingsmæssige modpart på lederside. Spørgeskemaerne blev udsendt via e-mail til i alt 369 ledere og 288 tillidsrepræsentanter, hvorefter vi modtog en fuld besvarelse fra henholdsvis 145 ledere og 151 tillidsrepræsentanter. Dette svarer til en svarprocent på 39,9 procent for lederne og på 52,4 procent for tillidsrepræsentanterne. Mens svarprocenten blandt tillidsrepræsentanterne var høj, var den på lederside noget lavere end oprindelig ønsket. En grundig analyse af bortfaldet viste imidlertid, at dette ikke har haft nogen betydning for undersøgelsens repræsentativitet (se Bilag 1: Design og metode).

Den indholdsmæssige udformning af spørgeskemaerne har taget udgangspunkt i en række pilot interview på et udvalg af industrivirksomheder samt i to nyere casestudier af forhandlinger i industrien – en undersøgelse af aftaler om fleksibel arbejdstid på metalvirksomheder i Danmark og Tyskland (Ilsø 2006) og en undersøgelse af ledelsesvilkårene på danske virksomheder med hhv. dansk og udenlandsk ejerskab (Navrbjerg 2006). Spørgeskemaerne retter sig mod for-

handlingen af lokalaftaler for de ansatte i produktionen på følgende tre områder: løn, arbejdstid og efteruddannelse. I skemaerne spørges der til hvilke aftaler der er indgået, såvel som til hvorfor, hvordan og med hvilke effekter. Desuden indgår en række generelle spørgsmål til forhandlernes anciennitet, virksomhedernes karakteristika og medarbejdergruppens sammensætning (se Bilag 2: Spørgeskemaer med svar i procent).

Baggrund

Centraliseret decentralisering

Decentraliseringen i det danske aftalesystem er inden for dansk arbejdsmarkedsforskning blevet karakteriseret som *centraliseret decentralisering* (Due m.fl. 1993). I den internationale arbejdsmarkedsforskning er foretaget en lignende karakteristik af decentraliseringen i Danmark under henvisning til begrebet *organiseret decentralisering* (Traxler 1995). Begge begreber henviser til det forhold, at decentraliseringen i Danmark er sket uden det har medført afgørende fald i den høje danske organisationsgrad og den høje danske overenskomstdækning. Den danske udvikling står her i skarp kontrast til lande som USA eller Storbritannien, hvor organisationsgraden og overenskomstdækningen er faldet drastisk i takt med decentraliseringen, og man derfor kan tale om en *disorganiseret decentralisering*.

Der er dog også vigtige forskelle at spore i decentraliseringsprocesserne, når man sammenligner Danmark med andre lande, der har oplevet en organiseret decentralisering. Der er således flere danske lønmodtagere der er dækket af en lokal medarbejderrepræsentant med reel forhandlingskompetence på deres arbejdsplads end blandt lønmodtagere i mange andre lande. Eksempelvis er udbredelsen af tyske virksomhedsråd (Betriebsrat) langt mindre end udbredelsen af danske tillidsrepræsentanter. Dertil kommer, at de tyske virksomhedsråd ikke automatisk er tilknyttet en fagforening og har en meget snævrere forhandlingskompetence end deres danske kolleger (Ilsøe m.fl. 2007). Som et forarbejde til denne spørgeskemaundersøgelse blev der gennemført en telefonsurvey, der viste, at 77 procent af de overenskomstdækkede virksomheder i industrien har en eller flere tillidsrepræsentanter (se Bilag 1: Design og metode). De store virksomheder har en dækning på hele 93 procent, mens de små virksomheder har en noget mindre dækning på 60 procent. I international sammenhæng er det dog især dækningen blandt de små virksomheder, der er bemærkelsesværdig, da der som oftest slet ingen dækning er at finde i denne gruppe af virksomheder i andre lande (Ilsøe 2008a). Man kan derfor konkludere, at der er grundlag for en stor *dybde* i forhandlingerne i industrien i Danmark, dvs. at lokalt valgte tillidsrepræsentanter kan inddrages i implementeringen af centralt indgåede aftaler på langt de fleste virksomheder (Clegg 1976).

Begrebet *centraliseret decentralisering* henviser også til et andet særtræk ved den danske version af organiseret decentralisering. Det drejer sig om selve forhandlingskulturen såvel centralt i forhandlingerne på sektorniveau som lokalt på virksomhedsniveau. Der er en række studier der peger på, at kollektive forhandlinger i Danmark snarere har karakter af *integrative* end af *distributive* forhandlinger – i hvert fald på sektorniveau (Due m.fl. 1993; Due og Madsen 1996; Walton og McKersie 1965). Hermed menes, at de centrale parter er enige om, at udgangspunktet for forhandling er at udvikle overenskomster, der samlet set er til fordel for begge parter (win-win situation), frem for at gå efter et resultat, der gør den ene part til vinder og den anden til taber (win-lose situation). Det er desuden tesen, at denne forhandlingskultur reproduceres lokalt, når forhandlingerne lægges ud. For det første fordi den store udbredelse af tillidsrepræsentanter sikrer medarbejdernes en vis forhandlingsstyrke. For det andet fordi decentraliseringen i Danmark (i modsætning til andre lande med organiseret decentralisering) har en lang historie. Lokale lønforhandlinger har således været en mulighed siden begyndelsen af det 20. århundrede (Navrbjerg m.fl. 2001). Det betyder, at der er en lang tradition for lokale forhandlinger på mange virksomheder, og ledere og tillidsrepræsentanter har haft mulighed for at opbygge en tillidsfuld forhandlingsrelation til hinanden. Det betyder også, at der er en lang

tradition for, at tillidsrepræsentanterne mødes i lokale klubber, fagforeninger og mindre netværk for at udveksle erfaringer vedrørende lokale forhandlinger. Da forskellige former for arbejdstid og efteruddannelse blev lagt ud til lokale forhandlinger i slutningen af det 20. århundrede og omkring årtusindeskiftet – og *bredden* i de lokale forhandlinger dermed blev øget – var der derfor allerede en platform for at forhandle og dele viden om forhandlinger lokalt (Clegg 1976).

Afslutningsvist skal det understreges, at centraliseret decentralisering både forudsætter en reproduktion af forhandlingsstyrken og af forhandlingskulturen på lokalt niveau (Madge 1962). Hvis aftalesystemets sammenhæng og funktion skal opretholdes kræver det en kombination af de to ting – dybde i forhandlingerne, dvs. tilstedeværelse og inddragelse af tillidsrepræsentanter, og integrative forhandlinger. Hvis decentraliseringens muligheder overvejende bliver brugt til udviklingen af distributive forhandlinger lokalt, så risikerer systemet at bryde sammen. I takt med at mulighederne for lokale forhandlinger er blevet bredere over de seneste 20 år, er spillerummet for udviklingen af integrative forhandlinger også blevet større. Der er simpelthen blevet flere emner at bringe på bane, når der skal findes fælles løsninger lokalt, der er til fordel for begge parter. Omvendt stiller den bredere palet af muligheder også nye krav til de lokale parter. I det følgende afsnit uddybes såvel de muligheder som de udfordringer der følger med decentraliseringen.

Lokale forhandlinger – muligheder og udfordringer

Danmark udmærker sig altså internationalt ved at score højt på såvel organisationsgrad, overenskomstdækning, udbredelse af tillidsrepræsentanter og på tradition og erfaring vedrørende lokale forhandlinger. Danske tillidsrepræsentanter og ledere skulle derfor have gode forudsætninger for at forhandle lokalt. De casestudier af lokale forhandlinger i industrien, som er tilgængelige i dag, peger da også på, at decentraliseringen først og fremmest har givet nye muligheder og kun i mindre omfang flere udfordringer lokalt (Ilsøe 2006). Lederne og tillidsrepræsentanterne, der er blevet interviewet i forbindelse med casestudierne, fortæller, at de oplever lokale forhandlinger som en effektiv måde at regulere løn- og arbejdsvilkår på, idet lokalaftaler både kan øge virksomhedens konkurrenceevne og medarbejdernes tilfredshed.

Udviklingen af bredere forhandlinger lokalt kræver på mange måder et tættere samarbejde mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne, hvis lokalaftalerne skal tilpasses virksomhedens specifikke forhold. Det kan bidrage positivt til relationerne mellem de forhandlende parter på virksomheden. Forhandlingerne af nye lokalaftaler kan imidlertid også være forbundet med udfordringer for relationerne mellem ledere og tillidsrepræsentanter. Det stigende antal lokale forhandlinger stiller krav om øgede kompetencer og kræver mere tid – krav som kan være svære at honorere på nogle virksomheder og kan forstærke risikoen for et mere konfliktfyldt samarbejde.

Set fra arbejdsgiverside er der en frygt for et højere konfliktniveau, fordi spørgsmålet om ledelsesrettens grænser rykker tilbage fra sektorniveauet til virksomhedsniveauet i takt med decentraliseringen (Due m.fl.1993). Omvendt er der set fra medarbejdersiden en frygt for, at magtrelationerne forskubbes til arbejdsgivernes favør, når beslutninger lægges ud. Spørgsmålet er, om karakteren af relationerne mellem de centrale overenskomstparter (i.e. magtfordelingen og forhandlingskulturen) reproduceres ude på virksomhederne i takt med decentraliseringen, eller om magtpositionerne og forhandlingsbalancerne forskydes. Det vil sige, om der udvikles et balanceret styrkeforhold mellem de lokale forhandlingsparter – ledelsen og tillidsrepræsentanterne – og de kan udvikle og indgå lokalaftaler, der er til fordel for begge parter (Due m.fl.1993).

Casestudierne viser, at decentraliseringen også kan give anledning til nye udfordringer internt på medarbejdersiden. Det er ikke altid, at alle medarbejderne er interesserede i mere fleksibilitet, og så kan det være svært for tillidsrepræsentanten at finde en løsning, som matcher alle medarbejdernes ønsker. Medarbejdere med små børn kan eksempelvis have vanskeligere ved at arbejde varieret ugentlig arbejdstid eller 12-timers vagter end andre, fordi de er afhængige af de faste åbningstider i skoler og daginstitutioner. Sådanne forskelle i medarbejdernes fleksibilitetsevne kan give anledning til konflikter medarbejderne indbyrdes, da en aftale om fleksibel arbejdstid kan være til fordel for nogle medarbejdere og til ulempe for andre (Ilsøe 2007).

Nye roller for ledere og tillidsrepræsentanter?

Som beskrevet ovenfor kan decentraliseringen i sig selv udgøre en udfordring for ledelsen og tillidsrepræsentanterne og deres forhandlingsrelationer. Der er imidlertid også en række andre forhold, som bidrager substantielt til udviklingen i forhandlingsrelationerne lokalt og dermed spiller sammen med eller ligefrem forstærker decentraliseringens betydning for ledere og tillidsrepræsentanters relationer som forhandlingsparter. Det drejer sig om hhv. *virksomhedernes størrelse*, tendensen til *multiniveau-regulering*, *nye ejerforhold* og *nye arbejdsorganiseringer* (Navrbjerg 1999; Kristensen 2003; Navrbjerg 2006; Ilsøe 2006). Med udgangspunkt i egne og andres casestudier, diskuteres hvert af disse forhold mere udførligt nedenfor.

Virksomhedsstørrelse

Lokale forhandlinger ser ud til at have meget forskellige betingelser på større og mindre virksomheder. Det drejer sig bl.a. om forskellige ressourcer på hhv. leder- og medarbejderside. Hvor tillidsrepræsentanterne på store virksomheder kan være helt frikøbt til at varetage deres tillidshverv, er de måske kun i begrænset omfang eller slet ikke frikøbt på mindre virksomheder. Tillidsrepræsentanterne på de mindre virksomheder kan derfor have svært ved at matche ledelsen, fordi de har mindre tid og måske også mindre forhandlingsrelevant uddannelse end ledelsen. Det kan påvirke tillidsrepræsentantens incitament til at forhandle lokale løsninger med ledelsen. Fraværet af skriftlige lokalaftaler på helt små virksomheder behøver dog ikke at betyde, at man ikke har fleksible ordninger på virksomheden. Det er ikke altid, at det her opleves som relevant at formalisere ordninger, der fungerer til alles tilfredshed i praksis.

Man kan dog også finde eksempler på manglende matchning mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen på store virksomheder. Her har ledelsen måske en hel personaleafdeling/HR-afdeling i ryggen, og det kan selv en frikøbt og veluddannet tillidsrepræsentant have svært ved at leve op til. Der findes også eksempler på, at ledelsen kan have svært ved at matche tillidsrepræsentanterne. Hvis der er større udskiftning blandt lederne end blandt tillidsrepræsentanterne, så kan ledelsen have et ringere erfaringsgrundlag end tillidsrepræsentanterne. I internationale virksomheder kan der også være tale om, at en tillidsrepræsentant gennem sit arbejde i et europæisk samarbejdsudvalg opnår en viden om virksomheden, som en lokal dansk leder kan have svært ved at matche.

Multiniveau-regulering

Der er tegn på, at decentraliseringen af de kollektive forhandlinger kun er et af flere bidrag til en mere gennemgribende forandring i det danske aftalesystem. Reguleringen af de danske virksomheder er under forandring og bevæger sig måske i retning af det, man kunne kalde for en multiniveau-regulering (Marginson & Sisson 2004; Due & Madsen 2006). Det vil sige, at reguleringen af det

danske arbejdsmarked i stigende grad udspiller sig på flere niveauer (nationalt niveau, sektorniveau, virksomhedsniveau, EU-niveau) og både bevæger sig på det enkelte niveau (horisontalt) og mellem niveauerne (vertikalt).

Decentraliseringen i aftalesystemet medfører på mange virksomheder, at forhandlingsaktiviteten øges. Desuden skal virksomhederne forholde sig til en stigende EU-regulering, der i Danmark ofte implementeres via overenskomsterne. Samlet set skal parterne på virksomhederne derfor forholde sig til, og engagere sig i, mere regulering end før. Det kræver viden og erfaring at kunne tilpasse al denne regulering til virksomhedens specifikke forhold, således at den bliver mest effektiv. Der kan derfor være behov for rådgivning fra arbejdsgiverorganisationerne, fra forbundene og fra de lokale fagforeninger. Flere og flere tillidsrepræsentanter og ledere fremhæver dog også, at den horisontale erfaringsudveksling på tværs af virksomheder spiller en stor rolle. Nogle tillidsrepræsentanter og ledere fortæller, at deres netværk er afgørende for at få inspiration til udviklingen af nye lokalaftaler. Andre slår på, at de i netværkene kan sparre med kollegaer i samme situation som dem selv og dermed opnå en støtte, der kan kompensere for manglende erfaring og uddannelse.

Spørgsmålet er imidlertid, om netværkene når ud til tillidsrepræsentanter og ledelse på alle typer af virksomheder. Nogle kvalitative studier tyder på, at parterne fra mindre virksomheder sjældent deltager i de tværgående virksomhedsnetværk/TR-netværk, selvom de netop pga. begrænsede ressourcer oplever et stort behov for sparring. Dette kan tænkes at bremse små og mellemstore virksomheders incitament til at udnytte mulighederne for lokale forhandlinger i overenskomsten.

Nye ejerforhold

Mange danske virksomheder oplever i dag, at de bliver opkøbt af udenlandske koncerner. Selvom tallene svinger noget fra år til år, så kan der fra begyndelsen af 1990'erne til i dag iagttages en støt stigende udvikling alene blandt de udenlandske overtagelser (Eriksson m.fl. 2006; Pedersen 2004). Casestudier viser, at nye ejerforhold kan have konsekvenser for manøvrerummet i forhandlingerne ude på virksomhederne. Nogle beslutninger flytter måske ud af virksomheden og op på et højere niveau, ligesom man måske må forholde sig til en ændret økonomi, en ændret arbejdsorganisering eller en anden virksomhedskultur. Dette kan imidlertid også være tilfældet, når en virksomhed bliver overtaget af en anden dansk virksomhed.

På nogle virksomheder har toplederne i et overtaget selskab måttet sande, at deres autonomi som ledere reduceres og tilpasses overordnede koncerninteresser. Det kan give problemer med at vedligeholde og udvikle de kompromisser, som er indgået med medarbejdersiden på virksomhedsplan. Ledelsens mandat i de lokale forhandlinger kan blive mindre, hvis den nye ledelse ikke har forståelse for de aftaler, der gennem flere år er opbygget i virksomheden. Og måske var det netop nogle konsekvenser ved disse aftaler, der som udgangspunkt var attraktionen ved virksomheden før overtagelsen, fx medarbejdernes fleksibilitet og engagement. Der findes omvendt også eksempler på, at en virksomhedsovertagelse kan give ledelsen et øget forhandlingsmæssigt spillerum. Dette gælder især, hvis virksomheden befandt sig i en økonomisk trængt situation før opkøbet.

Nye arbejdsorganiseringer

Når den internationale konkurrence intensiveres, så vokser ikke blot behovet for et mere fleksibelt og produktivitsfremmende lønsystem og en mere fleksibel

arbejdstid, men også behovet for en mere fleksibel organisering af arbejdet. Da arbejdets organisering hører ind under ledelsens ret til at lede og fordele arbejdet, så forudsætter en sådan omorganisering ikke nødvendigvis forhandling af en lokalaftale.

Casestudierne viser dog, at de organisatoriske ændringer indirekte kan være med til at åbne op for nye former for forhandlinger, fordi de skubber til den traditionelle rollefordeling mellem ledelse og tillidsrepræsentanter (Navrbjerg 1999). Hvis en ny arbejdsorganisering medfører en reduktion i mellemlederlaget, så kan det eksempelvis styrke tillidsrepræsentanternes position på virksomheden. Tillidsrepræsentanterne bliver så at sige det vigtigste kommunikationsled til medarbejderne på gulvet. Samtidigt kan de nye arbejdsorganiseringer – teamorganisering, flad struktur og selvledelse – give anledning til en større medarbejderindflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden, der gør det muligt, at medarbejderne selv kan balancere hensyn til virksomheden og hensyn til familien. Derfor kan man på nogle virksomheder have den oplevelse, at kravene om fleksibilitet ikke længere fremsættes ensidigt af ledelsen, men at det i lige så høj grad er tillidsrepræsentanterne, der taler for en øget fleksibilitet.

Teser

Gennemgangen af de eksisterende studier har vist, at der er mange forhold, der er med til at bestemme hvordan ledere og tillidsrepræsentanter kan udnytte decentraliseringens muligheder for lokale forhandlinger. Dels er der bredden og dybden i decentraliseringen, og dels er der den mere overordnede tendens til multiniveauregulering i aftalesystemet. Dertil kommer forandringer i arbejdsorganisation og ejerskab på den enkelte virksomhed og sidst men ikke mindst: virksomhedens størrelse.

På baggrund af disse fund er formuleret fem skarpe teser om forhandling af lokalaftaler, som vil være retningsgivende i udformningen og analysen af spørgeskemaundersøgelsen. Det er hensigten at besvare teserne på baggrund af undersøgelsens resultater. Kan teserne bekræftes, må de modificeres eller helt afvises?

Tese 1. Lokale forhandlinger er integrative forhandlinger

Såvel ledere som tillidsrepræsentanter oplever flere positive end negative effekter af deres lokalaftaler om løn, arbejdstid eller efteruddannelse, og aftalerne er dermed til fordel for begge parter. Dette er muligt, fordi forhandlingerne mellem de lokale parter hviler på en høj grad af tillid, men skyldes også, at aftalerne kan tilpasses de lokale forhold og derved i højere grad imødekomme virksomhedens såvel som medarbejdernes behov.

Tese 2. Jo større virksomhed, jo flere lokalaftaler

Der forhandles flere forskellige former for lokalaftaler på store end på små og mellemstore virksomheder. Dette hænger sammen med, at de lokale parter på de store virksomheder har flere ressourcer at trække på i forhandlingerne (tid, kompetencer). Det kan dog også hænge sammen med, at det i højere grad er relevant at systematisere og formalisere nye ordninger på større virksomheder end på mindre virksomheder, hvor uformelle ordninger lettere kan fungere til alles tilfredshed.

Tese 3. Udenlandsk overtagelse begrænser ledelsens forhandlingsmandat

Når danske virksomheder overtages af udenlandske virksomheder begrænses ledelsens mandat i forhandlingerne. Det forhandlingsmæssige råderum bliver mindre, hvis afgørende beslutninger flyttes ud af virksomheden.

somheden og op på et overordnet koncernniveau. Dette gør det ikke blot svært for ledelsen at genforhandle gamle aftaler men også at bevare den forhandlingsrelation, de har opbygget til tillidsrepræsentanterne.

Tese 4. TR tager ofte initiativet til forhandling

I forlængelse af de nye arbejdsorganiseringer er fleksibilitet i dag i lige så høj grad et medarbejderønske som et ledelseskrav. Medarbejderne kan eksempelvis have et ønske om i højere grad at kunne tilrettelægge deres arbejdstid selv (flekstid) eller få adgang til mad eller motion på arbejdspladsen (frynsegoder). Derfor vil det ikke kun være ledelsen men ofte også tillidsrepræsentanterne der tager initiativet til at forhandle.

Tese 5. Lokale forhandlinger giver flere konflikter blandt medarbejderne

Da medarbejdere er forskellige er det vanskeligt for tillidsrepræsentanterne at tage hensyn til alles ønsker og behov i forhandlingen af lokalaftaler. Derfor vil aftalerne ofte gå imod ønskerne blandt visse medarbejdere, og det kan give anledning til konflikter internt på medarbejdersiden.

Introduktion til analysen

I de følgende afsnit præsenteres en samlet analyse af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Hovedvægten i analysen ligger på følgende to analysestrategier. Først en sammenligning af svarene fra ledere og tillidsrepræsentanter. Dernæst udvalgte kryds på svarene fra hhv. lederne eller tillidsrepræsentanterne.

Sammenligningen af svarene fra lederne og tillidsrepræsentanterne er det første vigtige skridt i analysen af data, da det giver os et godt indtryk af konsistensen i besvarelsenerne. Hvis lederne og tillidsrepræsentanterne svarer i god overensstemmelse med hinanden, så er det udtryk for, at de har den samme oplevelse af de lokale forhandlinger. Vi kan allerede nu afsløre, at lederne og tillidsrepræsentanterne langt hen ad vejen svarer på samme måde på de samme spørgsmål. I mange tilfælde svarer de næsten helt ens, og de steder hvor svarene afviger noget fra hinanden, så er tendensen i deres svar stort set den samme. Det gør det lettere at tolke svarene på de mere faktuelle spørgsmål, at der er denne overensstemmelse. Omvendt bliver det endnu mere relevant at fremhæve de steder, hvor der er rent faktisk tale om statistisk signifikante forskelle i besvarelsenerne fra lederne og tillidsrepræsentanterne. I de tilfælde har vi anført resultatet af de statistiske test under tabellen. Endelig skal det her fremhæves, at beregningerne i nogle tilfælde hviler på færre besvarelser end 151 for tillidsrepræsentanternes vedkommende og 145 for ledernes vedkommende. Hvor det er tilfældet, er beregningsgrundlaget anført som $n=xx$.

Analysen falder i følgende syv dele med hver deres tema. Indledningsvist karakteriseres de lokale parter og deres relation i *Hvem forhandler lokalt – en karakteristik af ledere, tillidsrepræsentanter og deres forhandlingsrelationer*. Dernæst beskrives de deltagende virksomheder og deres medarbejdere i afsnittet *Danske produktionsvirksomheder og deres medarbejdere – grundlæggende karakteristika*. Afsnittene *Aftaler om løn*, *Aftaler om arbejdstid* og *Aftaler om efteruddannelse* går tæt på tre forskellige områder, der er lagt ud til lokale forhandlinger. Analysen går område for område i dybden med hvilke former for lokalaftaler, der forhandles, hvor de forhandles og hvordan samt hvilke effekter, der kan konstateres af aftalerne. Der samles op på de tre delanalyser i afsnittet *Lokalaftaler i et tværgående perspektiv*, der giver et overblik over det samlede antal lokalaftaler. Analysen rundes af med afsnittet *Virksomhedernes generelle udvikling 2000-2007*, som giver et billede af den kontekst forhandlingerne har foregået i.

Yderligere findes der en oversigt over alle umiddelbare svarfordelinger fra henholdsvis ledere og tillidsrepræsentanter bagerst i rapporten (se Bilag 2: Spørgeskemaer med svar i procent). Svarene er indtastet i en kopi af spørgeskemaerne, så det er muligt at danne sig et indtryk af formuleringen og rækkefølgen af samtlige spørgsmål.

Hvem forhandler lokalt – en karakteristik af ledere, tillidsrepræsentanter og deres forhandlingsrelationer

Den første analyse af ledernes og tillidsrepræsentanternes svar rettede sig mod at identificere de basale karakteristika ved de to parter ved forhandlingsbordet. Hvilken forhandlingsmæssig erfaring har de to parter? I hvor høj grad er det kvinder, der forhandler? Hvilke poster har de i øvrigt på virksomheden, og hvilke ressourcer har de at trække på under forhandlingerne?

Alder, anciennitet, erfaring og køn

Sammenligner man ledernes og tillidsrepræsentanternes alder, anciennitet og køn, så viser det sig, at der på de fleste virksomheder er tale om to midaldrende mænd med en vis anciennitet på virksomheden og en vis erfaring med lokale forhandlinger. Der er altså tale om en høj grad af matchning på alder, køn, anciennitet og forhandlingsmæssig erfaring de lokale forhandlere imellem. Tillidsrepræsentanternes forholdsvis høje alder og anciennitet er ikke overraskende, da det stemmer godt overens med resultaterne af andre nyere undersøgelser af lokal repræsentation (Jensen m.fl. 1999; Navrbjerg & Madsen 2004; Redder 2009). Nedenfor ses en tabel over ledernes og tillidsrepræsentanternes alder fordelt på tre kategorier (Tabel 1). Otte ud af ti forhandlere – på begge sider af bordet – er fyldt 40 år eller mere, hvilket også afspejler sig i, at gennemsnitsalderen for begge parter ligger på 48 år.

Tabel 1: Forhandlernes alder (procent)

	Leder	TR
0-39 år	17	14
40-49 år	42	44
50- år	41	42

Generelt har både ledere og tillidsrepræsentanter en lang anciennitet på virksomheden, idet deres gennemsnitlige ansættelseslængde ligger på henholdsvis 12 og 16 år. Det forekommer meget naturligt, da det kan kræve tid at arbejde sig op til en position, hvor man forhandler lokalaftaler for den største medarbejdergruppe i produktionen. Tillidsrepræsentanterne har dog en noget længere anciennitet end lederne – de har i gennemsnit været ansat fire år mere på virksomheden end deres forhandlingsmæssige modpart. Desuden spreder tillidsrepræsentanterne og lederne sig forskelligt vedrørende deres anciennitet på virksomheden¹. Dette ses umiddelbart, hvis man kategoriserer deres svar (Tabel 2). Hvor to ud af tre tillidsrepræsentanter har været på virksomheden i 11 år eller mere, så gælder dette kun fire ud af ti ledere. 45 procent af lederne har faktisk mindre end seks års anciennitet. Der er dog også 19 procent af lederne som har været på virksomheden i 26 år eller mere. Selvom nogle ledere har høj anciennitet, så viser tallene altså også, at der er en stor gruppe af ledere, der har en forholdsvis kort anciennitet og ikke har behøvet at arbejde sig op internt i årevis for at nå en position, hvor de kan forhandle lokalt.

¹ $t=2,964$, $p=0,003$; $F=6,715$, $p=0,010$.

Tabel 2: Forhandlernes anciennitet på virksomheden (procent)

	Leder	TR
0-5 år	45	17
6-10 år	15	17
11-15 år	10	20
16-20 år	6	11
21-25 år	5	17
26- år	19	19

Vender vi os mod tillidsrepræsentanternes og ledernes erfaring med de lokale forhandlinger, finder vi en større jævnbyrdighed i deres svar (Tabel 3). Cirka halvdelen af tillidsrepræsentanterne og fire ud af ti ledere har deltaget i de lokale forhandlinger i seks år eller mere, mens hver fjerde leder og hver fjerde tillidsrepræsentant har deltaget i tre til fem år. Begge parter har i gennemsnit deltaget i de lokale forhandlinger otte år tilbage i tiden. Flertallet af såvel lederne som tillidsrepræsentanterne har altså et solidt erfaringsgrundlag for at udtale sig om de lokale forhandlinger på deres virksomhed.

Tabel 3: Forhandlernes deltagelse i lokale forhandlinger (procent)

	Leder	TR
0-2 år	32	27
3-5 år	28	24
6-10 år	15	21
11-15 år	12	12
16-20 år	5	8
21- år	8	8

I langt de fleste tilfælde er såvel leder som tillidsrepræsentant en mand (Tabel 4). Der er dog nogle flere kvinder blandt tillidsrepræsentanterne end blandt lederne, hvilket må betyde, at man hyppigere vil stå i den situation, at en kvindelig tillidsrepræsentant skal forhandle med en mandlig leder end omvendt. Når det er sagt, så skal det dog stadig understreges, at det på langt de fleste virksomheder vil være to mænd, der forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen.

Tabel 4: Forhandlernes køn (procent)

	Mand	Kvinde
Leder	90	10
TR	81	19

$\gamma = -0,436$, $p = 0,030$

Ikke overraskende finder vi især de kvindelige tillidsrepræsentanter på de virksomheder, hvor flertallet af medarbejderne er kvinder (Tabel 5). På tre ud af fire af disse virksomheder er det en kvinde, der forhandler for den største medarbejdergruppe i produktionen. Omvendt er det kun en kvinde der forhandler på fem procent af de virksomheder, hvor flertallet af de ansatte er mænd.

Tabel 5: Tillidsrepræsentanternes køn fordelt på kønssammensætningen blandt medarbejderne (procent)

	TR	
	Mand	Kvinde
Flest mænd	95	5
Nogenlunde lige mange mænd og kvinder	77	23
Flest kvinder	26	74

$\gamma = -0,878$, $p = 0,000$

Stilling og tillidshverv i øvrigt

Det er et fællestræk for alle deltagerne i undersøgelsen, at de forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen. Vi spurgte imidlertid også lederne og tillidsrepræsentanterne, hvilke positioner de i øvrigt havde på virksomheden. For ledernes vedkommende spurgte vi til deres stilling på virksomheden, mens tillidsrepræsentanterne blev spurgt om deres øvrige tillidshverv. Nedenfor ses en nærmere analyse af deres svar. Ledernes svar viser, at det hyppigst er den administrerende direktør, der forhandler på lederside (Tabel 6). Der er også en del fabriks-/produktionschefer, 39 procent, mens kun 12 procent er personale-/HR-chefer.

Tabel 6: Ledernes stilling (procent)

Administrerende direktør	32
Fabrikschef	20
Produktionschef	19
Andet	13
Personale/HR-chef:	12
Økonomichef	3

Der er dog stor forskel på lederens stilling, hvis man sammenligner store og mindre virksomheder. Her bliver det tydeligt, at det især er de administrerende direktører, der forhandler på de små og mellemstore virksomheder, mens posten på de store virksomheder er nogenlunde ligeligt fordelt mellem personale-/HR-chefer, fabrikschefer og produktionschefer (Tabel 7).

Tabel 7: Ledernes stilling fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)

	Adm. direktør	Fabrikschef	Produktionschef	Personale/HR-chef	Andet
Små (20-49 ansatte)	66	10	10	2	12
Mellemstore (50-149 ansatte)	39	18	27	7	9
Store (150- ansatte)	5	28	20	22	25

Der er 25 procent af ledere fra de store virksomheder, der har svaret 'Andet', da de blev spurgt om deres stilling på virksomheden. En nærmere gennemgang af deres kommentarer hertil viser, at der i ca. en tredjedel af tilfældene er tale om variationer over produktionscheftitlen, mens de øvrige svar henviser til en række

ke forskellige direktør- og cheftitler på niveauet under den administrerende direktør.

Når man spørger til tillidsrepræsentanternes øvrige tillidsposter på virksomheden, så er det hyppigste svar 'Næstformand i Samarbejdsudvalget'. Dette tillidshverv besiddes af godt halvdelen af de tillidsrepræsentanter, der forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen (Tabel 8). Det vil sige at der på cirka halvdelen af virksomhederne sidder den samme tillidsrepræsentant på den øverste tillidspost i de lokale forhandlinger og i det lokale samarbejde. Da der kunne sættes flere kryds ved dette spørgsmål, så kan det ikke udelukkes, at tillidsrepræsentanterne også besidder yderligere tillidshverv og dermed har yderligere indflydelse på arbejdspladsen. Hver tredje tillidsrepræsentant angiver således at være fællestillidsrepræsentant, mens et tilsvarende antal virker som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Kun få af tillidsrepræsentanterne er sikkerhedsrepræsentant eller medlem af et europæisk samarbejdsudvalg. Syv procent af tillidsrepræsentanterne har svaret 'Andet'. De henviser her bl.a. til medlemskab i den lokale fagforeningsbestyrelse og medlemskab af øvrige udvalg på virksomheden, eksempelvis uddannelsesudvalg.

Tabel 8: Tillidsrepræsentanternes tillidshverv (procent)

Næstformand i SU	52
Fællestillidsrepræsentant	32
Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	32
Sikkerhedsrepræsentant	7
Andet	7
Medlem af ESU	5

Der kunne her sættes flere kryds

Sandsynligheden for at den tillidsrepræsentant, der forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen, også besidder andre tillidshverv stiger med virksomhedsstørrelse. Der er således langt flere tillidsrepræsentanter fra de store virksomheder, der tillige er næstformænd i samarbejdsudvalget, SU, end blandt de øvrige virksomheder. På de store virksomheder er næsten tre ud af fire tillidsrepræsentanter også næstformand i samarbejdsudvalget (Tabel 9).

Tabel 9: Næstformand i SU – fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	26	74
Mellemstore (50-149 ansatte)	41	59
Store (150- ansatte)	71	29

$\chi^2=0,582$, $p=0,000$

Sandsynligheden for at være fællestillidsrepræsentant stiger også støt med virksomhedsstørrelse (Tabel 10). Jo større virksomhed, jo større er sandsynligheden også for, at tillidsrepræsentanten er medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem (Tabel 11).

Tabel 10: Fællestillidsrepræsentant – fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	19	81
Mellemstore (50-149 ansatte)	17	83
Store (150- ansatte)	49	51

$\gamma=0,545$, $p=0,000$

Tabel 11: Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem – fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	7	93
Mellemstore (50-149 ansatte)	26	74
Store (150- ansatte)	46	54

$\gamma=0,559$, $p=0,000$

Fordeler man tillidsrepræsentanterne efter deres forbundsmedlemskab, er lidt under to tredjedele medlem af 3F, mens lidt mere end hver tredje er medlem af Dansk Metal (Tabel 12). De få 'Andet'-svar, der er, henviser især til El-forbundet.

Tabel 12: Tillidsrepræsentanternes forbund (procent)

3F	57
Dansk Metal	38
Andet	5

Ressourcer, rådgivning og netværk

Der er stor forskel på, hvor meget tid tillidsrepræsentanterne har til deres arbejde som forhandlere lokalt. Fire ud af ti tillidsrepræsentanter er frikøbt til dette arbejde med i gennemsnit 21 timer om ugen, mens seks ud af ti slet ikke er frikøbt (Tabel 13). Andelen af tillidsrepræsentanter der er helt frikøbte til at varetage deres tillidshverv ligger på 15 procent.

Tabel 13: Frikøb af tillidsrepræsentanter

Timer pr. uge (gns.)	21
Er ikke frikøbt (pct.)	58

Som ventet afspejler denne forskel i høj grad virksomhedsstørrelse, således at det især er tillidsrepræsentanterne fra de store virksomheder, der er frikøbt (Tabel 14). Her er to ud af tre tillidsrepræsentanter frikøbt, mens dette kun gælder hver femte tillidsrepræsentant på de små og mellemstore virksomheder.

Tabel 14: Frikøb fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	22	78
Mellemstore (50-149 ansatte)	20	80
Store (150- ansatte)	67	33

$\gamma = -0,666$, $p = 0,000$

En af de ressourcer ledelsen har at trække på i forbindelse med forhandling af lokalaftaler er ansatte i personale- og HR-afdelinger. Her kan lederne søge støtte i juridiske eller overenskomstmæssige spørgsmål. Undersøgelsen viser, at ca. halvdelen af virksomhederne har personale- eller HR-medarbejdere ansat (Tabel 15).

Tabel 15: Er der ansat personale-/HR-medarbejdere på virksomheden? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder	45	53	2
TR	47	32	21

Igen er det dog især lederne på de største virksomheder, der har denne ressource at trække på. Tre ud af fire ledere fra de store virksomheder angiver at have personale- eller HR-medarbejdere ansat, mens kun hver fjerde leder fra de mellemstore virksomheder og hver femte leder fra de små virksomheder har den slags medarbejdere (Tabel 16). Ifølge lederne er antallet af personale- og HR-medarbejdere dog i de fleste tilfælde begrænset til 1-2 medarbejdere (Tabel 17).

Tabel 16: Personale-/HR-medarbejdere fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Små (20-49 ansatte)	17	78	5
Mellemstore (50-149 ansatte)	25	73	2
Store (150- ansatte)	78	22	0

$\chi^2 = 47,905$, $p = 0,000$

Tabel 17: Antal personale-/HR-medarbejdere (Leder i procent)

1-2 medarbejdere	60
3-5 medarbejdere	25
6- medarbejdere	15
Ved ikke	0

Kun svar fra virksomheder med personale-/HR-medarbejdere (n=65)

Udover at ledere og tillidsrepræsentanter kan trække på ressourcer internt på virksomheden i forbindelse med lokale forhandlinger, så kan de også søge information, støtte og rådgivning uden for virksomheden. Det er eksempelvis oplagt for såvel ledere som tillidsrepræsentanter at indgå i leder-/tillids-

repræsentantnetværk, hvor man kan diskutere muligheder og udfordringer ved nye former for lokalaftaler. Vi har spurgt tillidsrepræsentanter og ledere, hvilke kanaler de bruger, når de skal finde inspiration eller har brug for rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger. Topscoreren hos lederne er helt klart at trække på DI (90 procent), mens netværk (63 procent) og generel informationsøgning (57 procent) kommer ind på en anden- og tredjeplads (Tabel 18). Kurser og uddannelsesforløb bruges kun i et mindre omfang (17 procent).

Tabel 18: Hvor henter du inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger? (Leder i procent)

DI	90
Netværk	63
Generel informationssøgning	57
Kurser/uddannelsesforløb	17
Andet	1
Henter ikke inspiration eller rådgivning	1

Der kunne her sættes flere kryds

Blandt tillidsrepræsentanterne er billedet noget anderledes, når det drejer sig om at hente inspiration og rådgivning uden for virksomheden. Her trækker flest på den lokale fagforening (89 procent), mens generel informationssøgning kommer ind på en andenplads (58 procent). Modsat lederne er kurser og uddannelsesforløb meget brugte blandt tillidsrepræsentanterne (52 procent), mens tillidsrepræsentanterne bruger netværk i en noget i mindre grad end lederne (44 procent)² (Tabel 19). Omkring hver tredje tillidsrepræsentant (36 procent) kontakter forbundet, når de søger inspiration og rådgivning. Endelig er der en mindre gruppe af tillidsrepræsentanter, der har svaret 'Andet' i forbindelse med spørgsmålet om, hvor man søger inspiration og rådgivning. Et par af disse tillidsrepræsentanter peger her på hjemmesiden www.tillid.dk, hvor de udveksler erfaringer med andre tillidsrepræsentanter.

Tabel 19: Hvor henter du inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger? (TR i procent)

Den lokale fagforening	89
Generel informationssøgning	58
Kurser/uddannelsesforløb	52
Netværk	44
Forbundet	36
Andet	5
Henter ikke inspiration eller rådgivning	1

Der kunne her sættes flere kryds

Det er bemærkelsesværdigt, at ni ud af ti ledere såvel som tillidsrepræsentanter trækker på deres organisationer – henholdsvis DI og den lokale fagforening – når de forhandler lokalt. Hvad enten det drejer sig om at søge inspiration eller

² $\gamma = 0,345$, $p = 0,001$

rådgivning, så kan man konstatere, at decentraliseringen ikke betyder, at arbejdsgiver- og lønmodtagerorganisationerne kobles af i forhold til udviklingen ude på virksomhederne. Der er under langt de fleste lokale forhandlingsprocesser tale om kontakt mellem de lokale parter og deres respektive organisationer længere oppe i aftalesystemet.

Det er dog også værd at bemærke, at forbundet, som er den centrale organisation på medarbejderside, kun bruges af cirka hver tredje tillidsrepræsentant. Der er her ikke nogen forskel på tillidsrepræsentanter fra større eller mindre virksomheder. Tillidsrepræsentanterne henvender sig altså overvejende lokalt i aftalesystemet (den lokale fagforening), mens lederne henvender sig centralt (DI). Dette er i og for sig ikke overraskende, da organisationsstrukturen på lønmodtagerside har en stærkere lokal forankring end på arbejdsgiverside, men det kan have betydning for kontakten til medlemmerne og vidensdelingen internt i organisationerne. Hvis den primært sker via lokale kanaler på medarbejderside og primært via centrale kanaler på lederside, så kan der være forskel i, hvor hurtigt og på hvilken måde viden om det lokale niveau kan brede sig i de to parter bagland.

Det faktum at tillidsrepræsentanterne bruger netværk i noget mindre grad end lederne hænger sandsynligvis sammen med, at lederne oftere har et netværk at trække på, når de får behov for det (Tabel 20). Hvor to ud af tre ledere svarer, at de deltager i et netværk, så gælder dette kun cirka halvdelen af tillidsrepræsentanterne.

Tabel 20: Deltagelse i netværk (procent)

	Ja	Nej
Leder (n=144)	69	31
TR (n=149)	56	44

$\gamma = -0,273, p=0,020$

Spørger man de ledere og tillidsrepræsentanter, der deltager i netværk, hvilke virksomheder, de andre deltagere kommer fra, så får man indtryk af, at krage søger mage. To ud af tre indgår i netværk, hvor de fleste andre deltagere kommer fra virksomheder af nogenlunde samme størrelse som deres egen virksomhed (Tabel 21-22). Det giver umiddelbart god mening, da man kan opleve nogle andre muligheder og udfordringer i forbindelse med lokalaftaler på mindre virksomheder end på større virksomheder. Det afgørende spørgsmål bliver her at finde ud af, hvilke ledere og tillidsrepræsentanter, der ikke deltager i netværk. Er de skævt fordelt? Er der en gruppe af virksomheder som falder uden for?

Tabel 21: Kommer lederne i dit netværk fra virksomheder af samme størrelse som din? (Leder i procent)

Fra større virksomheder	18
Fra virksomheder af nogenlunde samme størrelse	67
Fra mindre virksomheder	14
Ved ikke	1

Kun svar fra ledere der har et netværk (n=99)

Tabel 22: Kommer tillidsrepræsentanterne i dit netværk fra virksomheder af samme størrelse som din? (TR i procent)

Fra større virksomheder	11
Fra virksomheder af nogenlunde samme størrelse	67
Fra mindre virksomheder	10
Ved ikke	12

Kun svar fra TR der har et netværk (n=83)

Det ser ud til, at det især er forhandlerne fra større virksomheder, der har et netværk – i hvert fald for lederne vedkommende. Cirka otte ud af ti ledere fra mellemstore eller store virksomheder deltager i netværk, mens kun halvt så mange fra de små virksomheder har et ledernetværk (Tabel 23). Eftersom ledernetværkene typisk består af ledere fra virksomheder af samme størrelse, så kan denne skævhed i fordelingen af netværk gøre det vanskeligt at øge netværksdeltagelsen blandt de små virksomheder. Lederne fra de små virksomheder bliver måske ikke inddraget i netværk med større virksomheder (eller har ikke interesse herfor) og deres netværksdeltagelse kan derfor afhænge af, om der bliver startet nye netværk blandt de små virksomheder. For tillidsrepræsentanterne gælder det, at to ud af tre tillidsrepræsentanter fra de store virksomheder deltager i netværk mod halvdelen af tillidsrepræsentanterne fra de små og mellemstore virksomheder (Tabel 24). Selvom vi altså tilsyneladende kan genfinde samme tendens hos tillidsrepræsentanterne som hos lederne, så er forskellen i netværksdeltagelsen dog ikke stor nok til at være statistisk signifikant.

Tabel 23: Deltagelse i netværk fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	39	61
Mellemstore (50-149 ansatte)	75	25
Store (150- ansatte)	85	15

$\gamma = -0,619$, $p=0,000$

Tabel 24: Deltagelse i netværk fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	48	52
Mellemstore (50-149 ansatte)	49	51
Store (150- ansatte)	64	36

$\gamma = -0,241$, $p=0,076$

Tillid, matchning og opbakning

Vi har indtil videre koncentreret os om at beskrive karakteristika ved henholdsvis de ledere og de tillidsrepræsentanter, der forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen. I dette afsnit bevæger vi os et skridt videre og ser nærmere på relationen imellem de to parter. I analysen vil vi fokusere på tre aspekter, der er af central betydning for de lokale forhandlingsrelationer: tilliden mellem de lokale parter, ledelsens og tillidsrepræsentanternes kompetencemæssige match og medarbejdernes opbakning til tillidsrepræsentanterne.

Spørger man lederne og tillidsrepræsentanterne, hvordan de oplever samarbejdet med deres modpart, så svarer tre ud af fire ledere og tillidsrepræsentanter, at de oplever en høj grad eller en meget høj grad af tillid (Tabel 25). Der er meget få ledere eller tillidsrepræsentanter, der oplever en lav eller meget lav grad af tillid. Langt de fleste tegner derfor et positivt billede af relationen til deres forhandlingsmæssige modpart. Dette er en vigtig konklusion, da tillid mellem de lokale parter er et vigtigt fundament for at kunne udvikle af en lokal forhandlingskultur karakteriseret ved *integrative* forhandlinger (se s. 8-9). Ledere og tillidsrepræsentanter skal i et vist omfang kunne stole på hinanden, hvis det forhandlingsmæssige udgangspunkt skal være at finde en løsning, der er til fordel for begge parter. En af årsagerne til den høje grad af tillid er sandsynligvist, at såvel ledere som tillidsrepræsentanter ofte har deltaget i de lokale forhandlinger over en længere periode (se tidligere). Mange af dem har derfor haft mulighed for at lære hinanden at kende over tid gennem forhandlinger og dagligt samarbejde og ved, at de ikke snyder hinanden.

Tabel 25: I hvor høj grad er samarbejdet med din modpart præget af tillid? (procent)

	Leder	TR
I meget høj grad	23	16
I høj grad	56	59
Hverken i høj eller lav grad	18	17
I lav grad	3	3
I meget lav grad	0	5
Ved ikke	0	0

Når man spørger parterne, om de er 'klædt lige godt på' til at forhandle om løn, arbejdstid og efteruddannelse, så svarer langt de fleste, at de er lige så godt klædt på som deres forhandlingsmæssige modpart. Faktisk tyder tallene på, at tillidsrepræsentanten og lederen matcher hinanden kompetencemæssigt på lønområdet på to ud af tre virksomheder (Tabel 26). Det samme gælder arbejdstidsområdet og til dels efteruddannelse (Tabel 27-28). Der ikke konstateres nogen forskelle i matchning på tværs af virksomhedsstørrelse.

Tabel 26: Forhandlinger om løn: Er leder- og medarbejdersiden klædt lige godt på? (procent)

	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på	Ved ikke
Leder	29	69	1	1
TR	25	62	11	2

Tabel 27: Forhandlinger om arbejdstid: Er ledersiden og medarbejdersiden klædt lige godt på? (procent)

	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på	Ved ikke
Leder	24	74	1	1
TR	20	71	6	3

Tabel 28: Forhandlinger om efteruddannelse: Er ledersiden og medarbejdersiden klædt lige godt på? (procent)

	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på	Ved ikke
Leder	25	62	7	6
TR	22	40	21	17

Det er ikke utænkeligt at denne udbredte jævnbyrdighed i de kompetencemæssige forudsætninger for at forhandle også bidrager til den høje grad af tillid vi finder imellem de lokale parter. Hvis parterne respekterer hinandens indlæg i forhandlingerne, så er der alt andet lige større grobund for at skabe tillid parterne imellem. Den ene part kan heller ikke tromle den anden ned alene på baggrund af større viden eller forhandlingskompetence. Det skal dog nævnes, at ledersiden ser ud til at være klædt bedst på i cirka et ud af fire tilfælde. Dette gælder uanset om man spørger til løn, arbejdstid eller efteruddannelse. Der er altså en minoritet af virksomheder, hvor lederne overmatcher tillidsrepræsentanterne. Selvom lederne sjældent oplever, at det er medarbejdersiden, der er bedst klædt på, så er de dog enige med tillidsrepræsentanterne om, at efteruddannelse er det område, hvor tillidsrepræsentanterne hyppigst overmatcher ledelsen.

Matchning på det ene område ser ud til at hænge sammen med matchning på de andre. Det er således mere sandsynligt, at tillidsrepræsentanten oplever at være klædt lige så godt på som ledelsen på arbejdstidsområdet, hvis de allerede oplever et match på løn (Tabel 29). Dette gælder også, når man sammenligner tillidsrepræsentanternes matchning på efteruddannelse med deres oplevelse af at matche på løn (Tabel 30). Viden og forhandlingskompetence på det enkelte område følges altså ofte ad med indsigt i andre områder. Til gengæld kan der ikke påvises nogen klar sammenhæng mellem tilstedeværelsen af personale-/HR-medarbejdere og matchning mellem ledere og tillidsrepræsentanter. Heller ikke frikøb af tillidsrepræsentanter ser ud til at have nogen entydig effekt.

Tabel 29: Matchning: Arbejdstid versus løn (TR i procent)

Løn	Arbejdstid		
	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på
Ledersiden er klædt bedst på	50	47	3
De er lige godt klædt på	12	84	4
Medarbejdersiden er klædt bedst på	6	69	25

$\gamma = 0,695$, $p = 0,000$; $n = 147$

Tabel 30: Matchning: Efteruddannelse versus løn (TR i procent)

Løn	Efteruddannelse		
	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på
Ledersiden er klædt bedst på	60	30	10
De er lige godt klædt på	20	56	25
Medarbejdersiden er klædt bedst på	0	40	60

$\gamma = 0,669$, $p = 0,000$; $n = 126$

En tredje vigtig parameter i de lokale forhandlingsrelationer er tillidsrepræsentantens opbakning fra de medarbejdere, han/hun forhandler for. Hvis ikke der er opbakning fra gulvet kan det være vanskeligt at overbevise ledelsen om, at en aftale vil kunne fungere i praksis. Omvendt kan det i visse situationer være vanskeligt for tillidsrepræsentanterne at få de løsninger igennem i forhandlingerne med ledelsen, som medarbejderne rent faktisk vil bakke op om. Det er derfor hele tiden en balancegang for tillidsrepræsentanterne at finde frem til aftaler, som både ledelsen og medarbejderne vil acceptere. Når man spørger ledere og tillidsrepræsentanter om, hvilken opbakning tillidsrepræsentanterne får fra medarbejderne i forbindelse lokale forhandlinger, så er tillidsrepræsentanterne oplevelse noget mere positiv end ledernes. Hver fjerde tillidsrepræsentant oplever opbakning i meget høj grad, mens kun hver tiende leder oplever, at tillidsrepræsentanten får så høj en opbakning (Tabel 31). Det er dog kun cirka hver tiende leder og hver tiende tillidsrepræsentant der angiver opbakningen til at være decideret lav.

Tabel 31: I hvor høj grad får tillidsrepræsentanten opbakning fra medarbejderne under lokale forhandlinger? (procent)

	I meget høj grad	I høj grad	Hverken i høj eller lav grad	I lav grad	I meget lav grad
Leder (n=144)	9	40	39	10	2
TR (n=149)	27	44	22	7	1

$\gamma = 0,403$, $p = 0,000$

Hvor finder vi den højeste tillid?

Selvom tilliden mellem tillidsrepræsentanter og ledelse generelt er høj på de deltagende virksomheder, så er det kun en mindre gruppe på mellem 16 og 23 procent, der oplever en meget høj grad af tillid. Det kunne derfor være interessant at undersøge nærmere, hvad der bidrager til at give tilliden det sidste nyk opad. Der viser sig at være en række forhold, der kan medvirke til at skabe en meget høj grad af tillid. Virksomhedsstørrelse er dog overraskende nok ikke en del af dem.

Der er eksempelvis en klar sammenhæng mellem den opbakning tillidsrepræsentanterne får fra medarbejderne og så den tillid ledere og tillidsrepræsentanter har til hinanden. To ud af tre ledere, der oplever en meget høj grad af opbakning fra medarbejderne til tillidsrepræsentanten, oplever også selv en meget høj grad af tillid til tillidsrepræsentanten (Tabel 32). Det er dog vigtigt at fastholde, at på de virksomheder, hvor opbakningen til tillidsrepræsentanten er mindre, oplever flertallet af lederne stadig en høj grad af tillid.

Tabel 32: Forhandlernes tillid fordelt på medarbejdernes opbakning til tillidsrepræsentanten (Leder i procent)

Graden af opbakning	Graden af tillid			
	I meget høj grad	I høj grad	Hverken i høj eller lav grad	I lav eller meget lav grad
I meget høj grad	69	15	0	15
I høj grad	21	67	12	0
Hverken i høj eller lav grad	14	56	26	4
I lav eller meget lav grad	24	53	24	0

$\gamma = 0,307$, $p = 0,012$

Tilsvarende angiver næsten tre ud ti tillidsrepræsentanter med en meget høj grad af opbakning fra 'gulvet', at de oplever en meget høj grad af tillid til deres modpart i forhandlingerne (Tabel 33). Det er en højere andel end blandt de øvrige grupper. Selvom mange ledere og tillidsrepræsentanter oplever en høj grad af tillid til hinanden, så ser det altså ud til at en høj opbakning fra medarbejderne til tillidsrepræsentanten kan forstærke tilliden yderligere. Der findes en god forklaring på, hvorfor opbakningen fra medarbejderne og tilliden således ser ud til at være hinandens forudsætninger. Tillidsrepræsentanterne er valgt af medarbejderne, og de har kun et forhandlingsmandat i forhold til ledelsen, så længe medarbejderne har tillid til dem. Opbakningen fra medarbejderne til tillidsrepræsentanterne er derfor en afgørende forudsætning for, at der kan etableres tillid mellem de lokale parter. Hvis tillidsrepræsentanternes mandat er usikkert, så er det vanskeligt at opbygge en sådan relation.

Tabel 33: Forhandlernes tillid fordelt på medarbejdernes opbakning til tillidsrepræsentanten (TR i procent)

Graden af opbakning	Graden af tillid			
	I meget høj grad	I høj grad	Hverken i høj eller lav grad	I lav eller meget lav grad
I meget høj grad	28	60	8	5
I høj grad	11	65	20	5
Hverken i høj eller lav grad	13	56	22	9
I lav eller meget lav grad	18	36	18	27

$\gamma = 0,302$, $p = 0,011$

Hvis vi koncentrerer os om svarene fra tillidsrepræsentanterne, så finder vi ikke kun en sammenhæng mellem opbakning og tillid – men også mellem anciennitet og tillid. Det er således især tillidsrepræsentanter, der har været ansat på virksomheden i ti år eller mere, der oplever en meget høj grad af tillid til deres forhandlingsmæssige modpart. I denne gruppe af tillidsrepræsentanter oplever hver femte en meget høj grad af tillid (Tabel 34).

Tabel 34: Tillid fordelt på anciennitet på virksomheden (TR i procent)

Anciennitet	Graden af tillid			
	I meget høj grad	I høj grad	Hverken i høj eller lav grad	I lav eller meget lav grad
0-9 år	7	56	28	11
10-19 år	19	58	17	6
20- år	21	64	10	5

$\gamma = -0,321$, $p = 0,003$

Også erfaringen med lokale forhandlinger ser ud til at betyde noget for tillidsrepræsentanternes oplevelse af tillid. Blandt de tillidsrepræsentanter, der har deltaget i de lokale forhandlinger i fem år eller mere, oplever hver femte en meget høj grad af tillid (Tabel 35). Det kan her være svært at adskille betydningen af erfaring med lokale forhandlinger og betydningen af anciennitet, da de sandsynligvis vil følges ad i et større eller mindre omfang.

Tabel 35: Tillid fordelt på deltagelse i lokale forhandlinger (TR i procent)

Deltagelse i lokale forhandlinger	Graden af tillid			
	I meget høj grad	I høj grad	Hverken i høj eller lav grad	I lav eller meget lav grad
0-4 år	9	58	24	9
5-9 år	21	65	9	6
10- år	22	58	14	6

$\gamma = -0,273$, $p = 0,019$

Hvis vi skal opsummere denne analyse af, hvor vi finder den meget høje grad af tillid, så peger pilen på, at det er tillidsrepræsentantens position på virksomheden der er afgørende. Medarbejdernes opbakning til tillidsrepræsentanten er således afgørende for, om såvel ledelse som tillidsrepræsentanter oplever en meget høj grad af tillid til hinanden. Ser vi alene på tillidsrepræsentantens oplevelse af tilliden, har også tillidsrepræsentantens anciennitet og/eller deltagelse i de lokale forhandlinger betydning. Man kan sagtens forestille sig, at disse tre aspekter hænger sammen. Ligesom det tager tid at opbygge tillid to forhandlere imellem, så tager det også tid at vinde sine kollegaers tillid, hvis man vil være tillidsrepræsentant. Det ser ud til, at det også er en afgørende faktor for ledelsen, at tillidsrepræsentanten har en meget høj grad af opbakning fra 'gulvet'. Det giver god mening, at man stoler mest på en modpart man har tiltro til vil kunne gennemføre og implementere de ting, man aftaler. Tillidsrepræsentantens opbakning fra medarbejderne og tillid til ledelsen udelukker altså ikke hinanden – snarere tværtimod. Alt tyder på at de i høj grad er to sider af samme sag.

Opsamling

I dette kapitel har vi fokuseret på analysen af de ledere og tillidsrepræsentanter, der forhandler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen på danske industrivirksomheder, og deres relationer. Når man sammenligner de lokale parter, finder vi på den ene side store ligheder, men vi finder på den anden side også afgørende forskelle. Endelig må man sige, at der på mange måder er tale om to helt forskellige 'par' af lokale forhandlere på større virksomheder og på mindre virksomheder.

På langt de fleste virksomheder vil de lokale forhandlere være to midaldrende mænd med en vis anciennitet på virksomheden og en vis erfaring med at forhandle lokalt. Kun på hver femte virksomhed er tillidsrepræsentanten en kvinde – og kun på hver tiende er der tale om en kvindelig leder. Lederen har en gennemsnitlig anciennitet på 12 år, mens tillidsrepræsentanten har en noget længere anciennitet på gennemsnitligt 16 år. Ledernes anciennitet er dog præget af stor variation, idet en større gruppe har en forholdsvis kort anciennitet, mens en mindre gruppe har en meget lang anciennitet. Såvel ledere som tillidsrepræsentanter har deltaget i de lokale forhandlinger i otte år i gennemsnit. Generelt må man derfor sige, at de lokale parter matcher hinanden godt, når det gælder køn, anciennitet og erfaring med at forhandle.

Der er stor forskel på ledernes stilling og tillidsrepræsentanternes tillidshverv samt de ressourcer, de lokale parter kan trække på under forhandlingerne, når man sammenligner små og store produktionsvirksomheder i industrien. Hovedtendenserne er sammenfattet i oversigten nedenfor.

Typiske karakteristika ved de lokale parter på henholdsvis små og store virksomheder

	Små (20-49 ansatte)	Store (150- ansatte)
Ledernes stilling	Adm. direktør	Fabriks-/produktionschef
Tillidsrepræsentantens tillidshverv	TR	Fælles TR Næstformand i SU Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem
Personale-/HR-medarbejdere ansat	Nej	Ja
TR frikøbt	Nej	Ja

På de store virksomheder finder vi ofte en fabriks-/produktionschef for den ene bordende og en fællestillidsrepræsentant for den anden, når der forhandles. I halvdelen af tilfældene vil det være en fabriks-/produktionschef, der forhandler på lederside. Tilsvarende vil det i halvdelen af tilfældene være en fællestillidsrepræsentant, der forhandler på medarbejderside. Tillidsrepræsentanten vil på de store virksomheder typisk også bestride andre tillidshverv. I syv ud af ti tilfælde vil han/hun tillige være næstformand i samarbejdsudvalget, og på hver anden virksomhed vil tillidsrepræsentanten også være medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. På to ud af tre store virksomheder vil tillidsrepræsentanten være helt eller delvist frikøbt til at varetage sine tillidshverv, mens otte ud af ti forhandlere på lederside vil have personale-/HR-medarbejdere ansat, som kan hjælpe dem med at afklare juridiske og overenskomstsmæssige spørgsmål.

På de små virksomheder finder vi et ganske andet billede end på de store virksomheder. Her vil det i to ud af tre tilfælde være den administrerende direktør, der forhandler på lederside, mens tillidsrepræsentanten, der forhandler på medarbejderside, kun på hver femte virksomhed vil være fællestillidsrepræsentant. Tillidsrepræsentanten bestrider kun posten som næstformand i SU på hver fjerde af de små virksomheder og er kun meget sjældent medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem. Modsat tillidsrepræsentanterne på de store virksomheder er kun hver femte tillidsrepræsentant på de små virksomheder frikøbt. Til gengæld er det også kun hver femte leder der har personale-/HR-medarbejdere, som de kan spørge til råds. Ressourcemæssigt er såvel ledere som tillidsrepræsentanter altså svagere stillet end på de store virksomheder, men tillidsrepræsentanterne varetager også færre tillidshverv. Den ressourcemæssige situation på de mellemstore virksomheder læner sig meget op ad situationen på de små virksomheder, mens fordelingen af stillinger og tillidshverv er en blanding mellem fordelingen på de små og store virksomheder.

Når ledere og tillidsrepræsentanter søger inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger, så går de noget forskelligt til værks. Ni ud af ti ledere trækker på DI, mens ni ud af ti tillidsrepræsentanter bruger den lokale fagforening. Lederne henvender sig altså overvejende på det centrale niveau i aftalesystemet, mens tillidsrepræsentanterne overvejende henvender sig på det lokale niveau. Kun hver tredje tillidsrepræsentant trækker på forbundet, når de søger inspiration og rådgivning. Denne assymetri kan have betydning for, hvordan viden vedrørende lokale forhandlinger kan sprede sig i aftalesystemet på arbejdstagerside sammenlignet med arbejdsgiversiden. Ser man bort fra spørgsmålet om niveau, så er det dog vigtigt at fremhæve, at såvel ledere som tillidsrepræsentanter i stor udstrækning kontakter deres organisationer i forbindelse med lokale forhandlingsprocesser. Decentraliseringen betyder derfor ikke nogen afkobling mellem organisationerne og de lokale forhandlere.

Lederne bruger netværk i større udstrækning end tillidsrepræsentanterne, når de forhandler lokalt. Dette hænger sammen med at lederne simpelthen oftere har et netværk. Det er især lederne fra de store og mellemstore virksomheder, der deltager i et netværk (otte ud af ti), mens lederne fra de små virksomheder har en noget lavere deltagelse (fire ud af ti). Til sammenligning deltager omkring halvdelen af alle tillidsrepræsentanter (uanset virksomhedsstørrelse) i netværk. Virksomhedsstørrelsens begrænsede betydning for tillidsrepræsentanternes netværksdannelse kan hænge sammen med brugen af de lokale fagforeninger, hvor også tillidsrepræsentanter fra de mindre virksomheder kan mødes. Eftersom netværkene i vid udstrækning opstår blandt virksomheder af nogenlunde samme størrelse kan det muligvis være vanskeligere for ledere fra de små virksomheder at komme med i et relevant netværk. De har ikke automatisk nogen lokal platform for at mødes med ledere fra andre små virksomheder.

Hvis vi vender os til forhandlings- og samarbejdsrelationen mellem de lokale forhandlere, så må man sige, at den på langt de fleste virksomheder er præget af stor tillid. Tre ud af fire såvel ledere som tillidsrepræsentanter oplever en høj – eller meget høj – grad af tillid til deres forhandlingsmæssige modpart. En vigtig forudsætning for at kunne udvikle integrative forhandlinger lokalt er derfor til stede. En medvirkende årsag til det høje tillidsniveau kan være, at såvel ledere som tillidsrepræsentanter ofte oplever at de matcher hinanden kompetencemæssigt. Det er således situationen på cirka to ud af tre virksomheder. Når ledere og tillidsrepræsentanter matcher hinanden, så er det vanskeligt for den ene part at trykke den anden, og der kan samtidigt være større tiltro til, at en aftale kan gennemføres og implementeres. En anden medvirkende årsag til den høje tillid kan være, at tillidsrepræsentanten kun sjældent oplever en lav eller meget lav opbakning fra medarbejderne, når der forhandles. Dette er kun et problem på om-

kring hver tiende virksomhed. Syv ud af ti tillidsrepræsentanter oplever en høj eller meget høj grad af opbakning fra gulvet, når de forhandler.

Der er nogle særlige karakteristika ved de virksomheder, hvor vi oplever en meget høj grad af tillid. Det er typisk de virksomheder, hvor tillidsrepræsentanten også nyder en meget høj grad af opbakning fra medarbejderne. Det betyder også noget for tillidsrepræsentantens oplevelse af tillid, at han/hun har en høj anciennitet på virksomheden (10 år eller mere) og har deltaget i de lokale forhandlinger i et vist antal år (5 år eller mere). Det er nærliggende at antage, at disse faktorer hænger sammen. Tillid tager tid at opbygge, og analysen peger på, at medarbejdernes tillid til tillidsrepræsentanten går forud for lederens og tillidsrepræsentantens tillid til hinanden. Dette kan hænge sammen med at tillidsrepræsentanterne er valgt af medarbejderne, og de derfor kun har et forhandlingsmandat, så længe medarbejderne har tillid til dem. Hvis tillidsrepræsentanternes mandat er usikkert, så er det vanskeligt at opbygge tillid de lokale forhandlere imellem.

Danske produktionsvirksomheder og deres medarbejdere – grundlæggende karakteristika

Udover en række baggrundsspørgsmål til de lokale forhandlere og deres indbyrdes relationer, indeholdt spørgeskemaet også en række andre baggrundsspørgsmål rettet mod virksomhedernes og medarbejdernes generelle karakteristika. Nedenfor præsenteres en kort analyse af ledernes og tillidsrepræsentanternes svar på disse spørgsmål.

Virksomhedernes størrelse, grundlæggelsesår og lønniveau

Et af de områder hvor de deltagende virksomheder udviser størst variation er på virksomhedsstørrelsen (Tabel 36). Omkring fire ud af ti virksomheder kan karakteriseres som store virksomheder, mens de mellemstore udgør en tredjedel og de små en fjerdedel til en femtedel af virksomhederne. Virksomhedernes forskellige størrelser afspejler sig også i ledernes og tillidsrepræsentanternes svar på spørgsmålet om, hvor mange medarbejdere, der er ansat i produktionen (Tabel 37). Som forventet vil dette antal være noget lavere end det samlede antal ansatte, da der også er medarbejdere i administration, ledelse m.m. Når man alene spørger til antal medarbejdere i produktionen, fordeler virksomhederne sig derfor med nogle flere svar i de lavere end i de højere kategorier.

Tabel 36: Antal ansatte på virksomheden (procent)

	Leder	TR
Små (20-49 ansatte)	28	18
Mellemstore (50-149 ansatte)	30	36
Store (150- ansatte)	41	46

$\gamma = -0,149$, $p = 0,121$

Tabel 37: Antal medarbejdere i produktionen (procent)

	Leder (n=142)	TR (n=148)
0-49 medarbejdere	37	34
50-149 medarbejdere	39	40
150- medarbejdere	24	26

$\gamma = -0,058$, $p = 0,552$

Efter gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen indsamlede vi data på de deltagende virksomheders alder. Vi gik her efter at lokalisere det år, hvor den enkelte virksomhed for første gang etablerede en produktion, grundlæggelsesåret. Vi fandt frem til, at over halvdelen af virksomhederne er grundlagt i sidste halvdel af det 20. århundrede – heraf mere end hver tredje i perioden 1951-1975 – mens cirka en tredjedel er fra første halvdel af det 20. århundrede (Tabel 38). Kun ganske få af de deltagende virksomheder er grundlagt efter årtusindeskiftet, og de fleste har derfor eksisteret i en længere årrække.

Tabel 38: Virksomhedens grundlæggelsesår (procent)

	Leder	TR
Til og med 1850	2	1
1851-1900	10	11
1901-1950	31	27
1951-1975	35	40
1976-2000	18	17
2001 eller senere	3	3

Vender vi blikket til lønforholdene på de deltagende virksomheder, så kan man konstatere, at de fleste virksomheder er karakteriseret ved et middelhøjt lønniveau (Tabel 39). Over halvdelen af lederne og tillidsrepræsentanterne svarer, at lønniveauet på virksomheden ligger på gennemsnittet for virksomhederne i lokalområdet, mens hver tredje svarer at lønniveauet ligger over gennemsnittet. Kun en lille del af lederne, 5 procent, og af tillidsrepræsentanterne, 13 procent, oplever lønniveauet på virksomheden som under gennemsnittet for lokalområdet. Det skal dog bemærkes, at vi her har bedt lederne og tillidsrepræsentanterne om at vurdere lønniveauet på deres virksomhed i forhold til det generelle gennemsnit i lokalområdet – og ikke specifikt i forhold til andre produktionsvirksomheder i industrien.

Tabel 39: Lønniveauet for medarbejderne i produktionen sammenlignet med andre virksomheder i lokalområdet (procent)

	Over middel	Middel	Under middel	Ved ikke
Leder	34	61	5	0
TR	33	54	13	0

Medarbejderne i produktionen: køn, alder og uddannelse

Ser vi nærmere på sammensætningen af medarbejdere i produktionen, så viser det sig, at der på langt de fleste virksomheder er en overvægt af mandlige ansatte (Tabel 40). To ud af tre virksomheder svarer, at flertallet af medarbejderne er mænd, mens kun hver sjette virksomhed oplever en overvægt af kvinder blandt de ansatte. De fleste af produktionsmedarbejderne må desuden antages at være rundet de fyrre. Seks ud af ti ledere såvel som tillidsrepræsentanter angiver gennemsnitsalderen i produktionen til at ligge mellem 40 og 49 år (Tabel 41). Her ligger medarbejderne i høj grad på linje med lederne og tillidsrepræsentanterne, hvis gennemsnitsalder for begge parter vedkommende er 48 år (se s. 15).

Tabel 40: Kønsfordelingen blandt medarbejderne i produktionen (procent)

	Flest mænd	Nogenlunde lige mange mænd og kvin- der	Flest kvinder	Ved ikke
Leder	73	12	15	0
TR	67	17	15	1

Tabel 41: Gennemsnitsalderen blandt medarbejderne i produktionen (procent)

	Under 30 år	30-39 år	40-49 år	50 år eller mere	Ved ikke
Leder	1	39	58	1	1
TR	1	35	60	3	1

Vi har også spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne om den uddannelsesmæssige sammensætning blandt medarbejderne i produktionen. Det drejer sig her om to spørgsmål – et til andelen af faglærte blandt de ansatte og et til andelen af ufaglærte. Svaret på det ene spørgsmål giver stort set svaret på det andet – det viser kryds af de to spørgsmål³ – og der tegner sig i forlængelse heraf et billede at tre forskellige grupper af virksomheder vedrørende medarbejdernes uddannelsesbaggrund. Omkring halvdelen af virksomhederne har en overvægt af ufaglærte blandt medarbejderne og en mindre gruppe af faglærte. Cirka tre ud af ti har en overvægt af faglærte mens de ufaglærte udgør et mindretal, og endelig har omkring hver femte virksomhed lige mange faglærte og ufaglærte ansat (Tabel 42-43). Samlet set tyder det derfor på, at der er flere ufaglærte blandt produktionsmedarbejderne på de deltagende virksomheder end der er faglærte, om end et større mindretal af virksomheder afviger fra dette billede

Tabel 42: Andelen af ufaglærte blandt medarbejderne i produktionen (procent)

	Alle/flertallet	Omkring halv- delen	Et mindretal	Ved ikke
Leder	49	20	28	3
TR	57	15	27	2

Tabel 43: Andelen af faglærte blandt medarbejderne i produktionen (procent)

	Alle/flertallet	Omkring halv- delen	Et mindretal	Ved ikke
Leder	30	19	50	1
TR	29	12	56	3

³ L: $\gamma = -1,000$, $p = 0,000$; TR: $\gamma = -0,976$, $p = 0,000$

Ser vi nærmere på den uddannelsesmæssige sammensætning af medarbejderne på tværs af virksomhedsstørrelse, så viser svarene fra lederne, at det især er de små virksomheder, der afviger fra det generelle billede. På de små virksomheder er det lige så ofte de faglærte som de ufaglærte, der udgør flertallet blandt de ansatte (Tabel 44). Svarene fra tillidsrepræsentanterne antyder også, at det er på de små virksomheder vi hyppigst finder et flertal af faglærte, men forskellen er ikke stor nok til at være statistisk signifikant (Tabel 45).

Tabel 44: Andelen af faglærte fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Alle/flertallet	Omkring halvde- len	Et mindretal
Små (20-49 ansatte)	40	20	40
Mellemstore (50-149 ansatte)	28	33	39
Store (150- ansatte)	27	8	65

$\gamma = 0,272$, $p = 0,020$; $n = 143$

Tabel 45: Andelen af faglærte fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Alle/flertallet	Omkring halvde- len	Et mindretal
Små (20-49 ansatte)	38	8	54
Mellemstore (50-149 ansatte)	34	15	51
Store (150- ansatte)	22	12	66

$\gamma = 0,213$, $p = 0,092$; $n = 146$

Udsving i efterspørgslen og nye arbejdsorganiseringer

Mange virksomheder oplever udsving i efterspørgslen som følge af den øgede internationale konkurrence. Dette gælder også virksomhederne, der har deltaget i denne undersøgelse. Otte ud af ti ledere såvel som tillidsrepræsentanter svarer således, at de oplever udsving i efterspørgslen på deres produkter (Tabel 46). Lidt under halvdelen af dem, der oplever udsving, har en efterspørgsel, der er præget af sæsonskift (Tabel 47).

Tabel 46: Oplever I udsving i efterspørgslen på jeres produkter? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder	81	19	0
TR	80	15	5

Tabel 47: Er efterspørgslen præget af sæsonskift? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=117)	43	57	2
TR (n=120)	47	51	2

Kun svar fra virksomheder med udsving i efterspørgslen

Den øgede konkurrence har også gjort det attraktivt for mange virksomheder at indføre nye – og mere fleksible – måder at organisere arbejdet på. Målet med de nye arbejdsorganiseringer kan eksempelvis være at opnå en bedre udnyttelse af medarbejdernes kompetencer eller at få en produktion der hurtigere kan omstilles kvantitativt eller kvalitativt. Godt halvdelen af de ledere og tillidsrepræsentanter, der deltog i denne undersøgelse, har svaret ja til, at arbejdet i produktionen på deres virksomhed er organiseret i selvstyrende grupper/teams (Tabel 48).

Vi kan dog ikke i denne undersøgelse påvise nogen systematisk forskel på behovet for teamorganisering i forhold til om man oplever udsving i efterspørgslen eller ej. Heller ikke virksomhedsstørrelser ser ud til at spille nogen rolle for behovet for nye arbejdsorganiseringer.

Tabel 48: Er arbejdet i produktionen organiseret i selvstyrende grupper/teams? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder	53	46	1
TR	54	46	0

Opsamling

Lederens og tillidsrepræsentanternes svar vedrørende virksomhedernes og medarbejderes grundlæggende karakteristika viser, at produktionsvirksomhederne i industrien på den ene side er meget forskellige, men også har nogle store lighederstræk. Virksomhederne varierer meget med hensyn til størrelse og antal ansatte i produktionen, men til gengæld er de mere ens, når det kommer til alder og lønniveau. Godt halvdelen af virksomhederne er grundlagt i anden halvdel af det 20. århundrede (heraf mere end hver tredje i perioden 1951-1975), og ni ud af ti har et lønniveau, der ligger på eller over det generelle gennemsnit for virksomhederne i lokalområdet.

Virksomhederne har også store ligheder, når det gælder medarbejdernes køn og alder. På to ud af tre virksomheder er medarbejderne i produktionen overvejende mænd, og på cirka lige så mange virksomheder ligger den gennemsnitlige alder blandt medarbejderne på 40-49 år. Til gengæld er der en vis spredning, når det gælder medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund. Her falder virksomhederne i tre grupper. Halvdelen af virksomhederne har flest ufaglærte blandt de ansatte, mens tre ud af ti har flest faglærte ansat. To ud af ti har lige mange faglærte og ufaglærte medarbejdere. Det er især blandt de små virksomheder, at vi finder virksomheder med et flertal af faglærte.

Langt de fleste virksomheder (otte ud af ti) oplever udsving i efterspørgslen på deres produkter, men det er kun cirka halvdelen af disse, der oplever sæsonudsving. Når efterspørgslen ændrer sig sker det altså ofte også med andre rytmer – eller helt uden en rytme. Godt halvdelen af virksomhederne har indført nye arbejdsorganiseringer i form af selvstyrende grupper/teams. Det ser dog ikke ud til, at dette hænger sammen med, om der er udsving i efterspørgslen. Heller ikke virksomhedsstørrelse er afgørende for, om der indføres teams eller ej.

Aftaler om løn

Når man taler om decentralisering af kollektive forhandlinger i industrien, så er lønområdet det område, der har den længste historie. Allerede i begyndelsen af det 20. århundrede var det en mulighed at forhandle løn og akkorder for særligt dygtige medarbejdere lokalt (Due m.fl. 1993; Navrbjerg m.fl. 2001). Siden hen er mulighederne for lokale lønforhandlinger blevet udvidet adskillige gange. Beder man ledere og tillidsrepræsentanter om at svare på, hvilke lønaftaler de har forhandlet på deres virksomhed, så viser det sig imidlertid hurtigt, at der nogle former for lønaftaler, der er noget mere udbredte end andre (Tabel 49).

Tabel 49: Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om løn, bonus og frynsegoder gælder i dag for produktionen? (procent)

	Leder	TR
Årlig lønstigning	77	72
Individuelle tillæg	43	48
Gruppebonus	29	29
Frynsegoder (f.eks. fri telefon, avis eller motionstilbud)	27	22
Andet	18	29
Ingen skriftlige lønaftaler	9	11
Ekstra pension	7	5
Akkordløn	6	7

Der kunne her sættes flere kryds

Undersøgelsen viser, at den mest udbredte form for lønaftale er en lokalaftale om årlig lønstigning. Tre ud af fire virksomheder forhandler årlig lønstigning lokalt – uanset virksomhedsstørrelse. Dette er i tråd med udviklingen af minimallønsbestemmelserne i overenskomsten op gennem det 20. århundrede, som lægger op til at de reelle lønniveauer fastsættes lokalt (Navrbjerg m.fl. 2001). De reelle lønniveauer ligger i dag et godt stykke over minimallønnen, og stigningstakten i lønnen i den centrale overenskomst har derfor primært signalværdi for de lokale forhandlinger. Det er derfor ikke overraskende, at så mange virksomheder har forhandlet aftaler om årlig lønstigning.

Lidt under halvdelen af virksomhederne har forhandlet en lokalaftale på plads om individuelle tillæg. Dette er en mulighed der går langt tilbage og som for alvor blev slået fast med overenskomsten i 1971. Her opfordrede man til en systematisk vurdering af medarbejdernes individuelle kompetencer og indsats som baggrund for lønfastsættelsen (Navrbjerg m.fl. 2001).

Tre ud af ti virksomheder har aftaler om gruppebonus, der er et produktivetsfremmende lønsystem, hvor den gruppe (det team) man arbejder i, belønnes kollektivt for en særlig høj produktivitet. Omkring hver fjerde virksomhed har aftaler om frynsegoder, mens hver tiende slet ikke har nogen lokalaftaler om løn overhovedet. Mindre end hver tolvte virksomhed har en aftale om akkordløn – ligeså få har en aftale om ekstra pension.

Forholdsvis mange ledere og tillidsrepræsentanter, henholdsvis 18 og 29 procent, angiver, at de har indgået andre former for lokale lønaftaler. De har haft mulighed for med deres egne ord at beskrive disse aftaler nærmere i et kommentarfelt efter spørgsmålet om lønaftaler. En gennemgang af deres svar viser, at der nogle gengangere iblandt, som vi har valgt at kategorisere og nævne her.

Som det ses af nedenstående tabel er der på et mindre antal virksomheder indgået aftaler om sundheds-/sygeforsikring, fælles overskudsdeling/bonus, forhøjelse af tillæg i forhold til overenskomsten, kvalitetstillæg, medarbejderobligationer/aktier eller ekstra feriedage (Tabel 50). Sundheds-/sygeforsikring dækker i denne forbindelse over fuld betaling af- eller tilskud til operationer, behandlinger, kritisk sygdom og falck health care. Man kunne med god ret karakterisere denne form for aftale for en aftale om frynsegoder, og der kan derfor sagtens være tale om, at lederne og tillidsrepræsentanterne her har benyttet pladsen til at uddybe indholdet i deres aftaler. Enkelte andre ledere og tillidsrepræsentanter har også brugt kommentarfeltet til at udspecificere andre former frynsegoder (fri kaffe, kantineordning, motionsrum og hjemmepc/bredbånd).

Tabel 50: Lønftaler: hyppigste kommentarer under 'Andet' (procent)

	Leder	TR
Sundheds-/sygeforsikring	6	11
Fælles overskudsdeling/bonus	6	6
Forhøjede tillæg	2	4
Kvalitetstillæg	3	3
Medarbejderobligationer/-aktier	3	1
Ekstra feriedage	1	2

Selvom langt de fleste virksomheder har indgået en lokalaftale om løn, så er der forskel på hvor mange former for lønftaler, der er indgået på den enkelte virksomhed. Hver tredje virksomhed har kun indgået en form for lønftale, mens en tilsvarende andel har to former for lønftaler (Tabel 51). Endelig har lidt mindre end tre ud af ti forhandlet tre eller flere former for lønftaler på plads. Omkring hver tiende virksomhed har slet ikke forhandlet løn og afviger derfor på sin vis fra minimallønssystemet, der lægger op til at lønnen fastlægges lokalt.

Tabel 51: Lønftaler: antal former (procent)

	Leder	TR
0	6	10
1	34	30
2	32	32
3-	28	28

Ikke overraskende er det især de store virksomheder, der har indgået mere end en aftale (Tabel 52-53). Fire ud af ti af de store virksomheder har indgået tre former for aftaler eller flere. Det er dog også værd at bemærke, at der faktisk er forhandlet tre former for aftaler eller flere på plads på hver femte af de små virksomheder.

Tabel 52: Lønftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	0	1	2	3-
Små (20-49 ansatte)	12	46	24	17
Mellemstore (50-149 ansatte)	2	41	36	21
Store (150- ansatte)	5	22	33	40

$\gamma = 0,368$, $p = 0,000$

Tabel 53: Lønftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	0	1	2	3-
Små (20-49 ansatte)	11	33	33	22
Mellemstore (50-149 ansatte)	15	39	30	17
Store (150- ansatte)	6	23	33	39

$\gamma = 0,283$, $p = 0,005$

Individuelle tillæg, gruppebonus og frynsegoder

Rigtig mange virksomheder har en lokalafale om årlige lønstigninger, og det gælder både blandt de små, mellemstore og store virksomheder. Der kan med andre ord ikke konstateres forskel i udbredelsen af denne form for lokalafale på tværs af virksomhedsstørrelse. Ofte har virksomheder med lokalafaler om årlige lønstigninger dog også indgået andre former for lokalafaler. Faktisk er det kun 21 procent af tillidsrepræsentanterne og 27 procent af lederne, der alene har forhandlet afaler om årlige lønstigninger.

Vi vil i de følgende afsnit gå i dybden med tre former for lokale lønftaler, som supplerer de årlige lønstigninger på mange virksomheder. Kun lokalafaler der findes på over 10 procent af virksomhederne er taget med her. Det vil sige afaler om individuelle tillæg, gruppebonus og frynsegoder. Hvis man fordeler disse tre former for lønftaler på tværs af virksomhedsstørrelse, så viser det sig, at afaler om individuelle tillæg og afaler om frynsegoder indgås lige hyppigt på store såvel som små og mellemstore virksomheder. Dette hænger godt sammen med at lokalafaler om løn generelt set er meget udbredte på tværs af virksomhedsstørrelse.

Omvendt er der flere store virksomheder end små og mellem virksomheder, der har en afale om gruppebonus (Tabel 54-55). Faktisk har dobbelt så mange store virksomheder en afale om gruppebonus (fire ud af ti) som de små og mellemstore virksomheder (to ud af ti). Det ser altså ud til at virksomheden og produktionen skal have en vis størrelse før det er relevant at introducere gruppebonusordninger.

Tabel 54: Aftaler om gruppebonus fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	17	83
Mellemstore (50-149 ansatte)	20	80
Store (150- ansatte)	43	57

$\gamma = 0,454$, $p = 0,002$

Tabel 55: Aftaler om gruppebonus fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	22	78
Mellemstore (50-149 ansatte)	20	80
Store (150- ansatte)	39	61

$\gamma = 0,329$, $p = 0,029$

Aftalernes dækningsgrad

Aftalerne om individuelle tillæg, gruppebonus og frynsegoder dækker i langt de fleste tilfælde hovedparten af medarbejderne i produktionen. Såvel aftaler om gruppebonus som aftaler om frynsegoder dækker i cirka ni ud af ti tilfælde alle/flertallet af medarbejderne (Tabel 57-58). Ved aftaler om individuelle tillæg er antallet dog lidt lavere. Her er alle/flertallet dækket i seks ud af ti tilfælde – mens et mindretal er dækket i tre ud af ti tilfælde (Tabel 56).

Tabel 56: Individuelle tillæg: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Omkring halv-delen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=63)	60	8	32	0
TR (n=72)	65	10	25	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om individuelle tillæg

Tabel 57: Gruppebonus: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Omkring halv-delen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=42)	91	2	7	0
TR (n=44)	100	0	0	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om gruppebonus

Tabel 58: Frynsegoder: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Omkring halv- delen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=39)	87	10	0	3
TR (n=33)	94	0	3	3

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om frynsegoder

Aftalernes alder

Vi spurgte også lederne og tillidsrepræsentanterne om de lokale lønaftalers alder. Alder henviser her til hvornår de lokale parter første gang indgik en aftale om en given form for løn – og altså ikke til den nuværende aftales gyldighedsperiode. Her viser det sig, at forhandlingerne om individuelle tillæg, ofte er en tradition der går langt tilbage. I fire ud af ti virksomheder med aftaler om individuelle tillæg, forhandlede man individuelle tillæg første gang tilbage før 1995 (Tabel 59). Til sammenligning fordeler forhandlinger om gruppebonus og frynsegoder sig noget mere jævnt rent aldersmæssigt – her er der både virksomheder, der har forhandlet i årevis og nogle, der først er begyndt for nylig (Tabel 60-61).

Tabel 59: Individuelle tillæg: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=63)	38	8	30	16	8
TR (n=72)	36	18	15	18	13

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om individuelle tillæg

Tabel 60: Gruppebonus: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=42)	31	12	17	31	9
TR (n=44)	25	34	9	25	7

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om gruppebonus

Tabel 61: Frynsegoder: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=39)	10	15	18	46	10
TR (n=33)	27	21	30	18	3

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om frynsegoder

Initiativ til forhandlingerne

Når man spørger lederne og tillidsrepræsentanterne hvem af dem der først tog initiativet til at forhandle løn, så svarer de noget forskelligt vedrørende individuelle tillæg og gruppebonus. Her er der nogle flere ledere (otte ud af ti) end tillidsrepræsentanter (fem ud af ti), der mener ledelsen tog det første initiativ. Såvel ledere som tillidsrepræsentanter mener dog, at ledelsen oftere tager initiativet end tillidsrepræsentanterne (Tabel 62-63). Billedet er noget anderledes, når det kommer til frynsegoder, da der ikke kan påvises nogen statistisk signifikant forskel i lederne og tillidsrepræsentanternes svar. Ifølge både svarene fra lederne og tillidsrepræsentanterne har tillidsrepræsentanterne i højere grad været på banen her. Hver fjerde leder, der har indgået en aftale om frynsegoder, mener således at tillidsrepræsentanten tog det første initiativ, mens hver sjette tillidsrepræsentant er enig i det udsagn (Tabel 64). Der er dog en del tillidsrepræsentanter (49 procent) såvel som ledere (23 procent), der har svaret 'ved ikke' på spørgsmålet om, hvem der tog initiativ til at forhandle frynsegoder. Dette kan hænge sammen med, at der er en mindre gruppe af ledere og tillidsrepræsentanter i undersøgelsen, der kun har deltaget i de lokale forhandlinger i en kortere årrække. De kan derfor have svært ved at besvare et spørgsmål af denne karakter, som man ikke lige kan slå efter i papirerne (se Bilag 1: Design og metode).

Tabel 62: Individuelle tillæg: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=63)	78	6	16
TR (n=72)	56	25	19

$\chi^2=9,930$; $p=0,007$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om individuelle tillæg

Tabel 63: Gruppebonus: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=42)	81	7	12
TR (n=44)	48	29	23

$\chi^2=10,949$; $p=0,004$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om gruppebonus

Tabel 64: Frynsegoder: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=39)	54	23	23
TR (n=33)	36	15	49

$\chi^2=5,093$; $p=0,078$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om frynsegoder

Løn i praksis – hvordan implementeres aftaler om individuelle tillæg?

Der er det særlige ved lokalaftaler om individuelle tillæg, at de ofte fungerer som en lokal rammeaftale, hvorunder tillægget for de enkelte medarbejdere fastsættes. Den endelige fastsættelse af tillæggene sker på nogle virksomheder i forhandling mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen, mens det på andre sker i en direkte forhandling mellem den enkelte medarbejder og en leder.

Vi har spurgt de ledere og tillidsrepræsentanter, som har indgået lokalaftaler om individuelle tillæg, hvem der forhandler de endelige tillæg for medarbejderne i produktionen. Det er de mildest talt ikke enige om. Kun fire ud af ti ledere mener det sker i forhandling med tillidsrepræsentanten, mens seks ud af ti tillidsrepræsentanter holder fast i den kollektive model og svarer at de forhandler tillæggene med ledelsen (Tabel 65). Omvendt svarer seks ud af ti ledere, at forhandlingerne er individualiserede og foregår mellem den enkelte medarbejder og leder, mens kun fire ud af ti tillidsrepræsentanter rapporterer om denne model.

Tabel 65: Hvem forhandler individuelle tillæg i produktionen? (procent)

	Den enkelte medarbejder og en leder	Tillidsrepræsentanten og en leder	Andet
Leder (n=63)	57	41	2
TR (n=72)	36	60	4

$\chi^2=6,229$; $p=0,044$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om individuelle tillæg

Unighed kan måske tolkes på den måde, at lederne og tillidsrepræsentanterne lægger vægt på forskellige dele af forhandlingerne i deres svar. Der kan således godt være tale om, at ledelsen og tillidsrepræsentanterne fastlægger nogle fælles retningslinjer for tildeling og udbetaling af tillæg i en forhånds aftale (tillæggenes forudsætninger og størrelse), men at den endelige tildeling sker i individuelle forhandlinger med den enkelte medarbejder. Denne forhandlingsmodel – som altså hverken er rent kollektiv eller rent individuel men udtrykker en form for rammestyrket individualisering – kan måske forklare forskellen i deres svar (Madsen 2002).

Udfordringer i forhandlingerne

Når man spørger lederne og tillidsrepræsentanterne, der har indgået aftaler om individuelle tillæg, gruppebonus eller frynsegoder, om det har været svært at nå til enighed i forhandlingerne, så ser det ud til, at forhandlinger om frynsegoder stort set ikke volder nogen problemer (Tabel 66-67). Omvendt har cirka tre ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter haft svært ved at nå til enighed, da de forhandlede om gruppebonus. Vi ved fra vores pilotinterview, at der kan ligge nogle udfordringer i forbindelse med gruppebonus, da ikke alle medarbejdere er lige interesserede i en bonusordning baseret på gruppens præstation. Gruppebonusordninger kan give anledning til konflikter, da mange medarbejdere gerne vil være i gruppe med de effektive kollegaer, og de medarbejdere der ender i en gruppe med de mindre effektive kollegaer kan blive stærkt utilfredse.

Tabel 66: Lønftaler: Har det været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingerne? (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	22	76	2
Gruppebonus (n=42)	26	69	5
Frynsegoder (n=39)	5	92	3

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler på pågældende lønområder

Tabel 67: Lønftaler: Har det været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne? (TR i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	42	43	15
Gruppebonus (n=44)	32	64	4
Frynsegoder (n=33)	9	85	6

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler på pågældende lønområder

Lederne og tillidsrepræsentanterne svarer noget forskelligt, når det gælder spørgsmålet om det har været svært at nå til enighed i forhandlingen af aftaler om individuelle tillæg. Fire ud af ti tillidsrepræsentanter har oplevet problemer i forhandlingerne af individuelle tillæg, mens dette kun gælder to ud af ti ledere⁴ (Tabel 67). Det forekommer umiddelbart mærkeligt, at tillidsrepræsentanterne skulle vurdere forhandlingerne om individuelle tillæg som mere besværlige end ledelsen – begge parter deltager jo i de samme forhandlinger. Her er det dog værd at huske, at både ledere og tillidsrepræsentanter er kollektive aktører, når de forhandler – dvs. de repræsenterer et bagland bestående af mange individer. Besværlighederne i at mødes hen over forhandlingsbordet kan altså også have rod i eventuelle koordinationsproblemer i baglandet. Det er f.eks. ikke sikkert, at alle medarbejdergrupper er lige glade for det samme forslag til en lokalaftale, og så står tillidsrepræsentanten både over for en koordinationsudfordring opadtil og nedadtil.

Spørger man lederne og tillidsrepræsentanterne om opbakningen fra baglandet under forhandlingerne, så viser det sig, at ledelsen sjældent oplever nogen problemer med opbakningen fra den øvrige ledelse. Det er måske ikke så overraskende, da det ofte er den administrerende direktør eller fabriks-/produktionschefen, der forhandler på lederside – altså en leder fra de øverste lag i hierarkiet. Til gengæld har tillidsrepræsentanterne oplevet det som sværere at få opbakning fra medarbejderne (Tabel 68-69). Dette gælder især forhandlingerne om gruppebonus (20 procent) og forhandlingerne om individuelle tillæg (40 procent). Sidstnævnte kan måske bidrage til en forklaring af, hvorfor tillidsrepræsentanterne i højere grad end ledelsen har haft en oplevelse af, at det var svært at blive enige om aftalerne vedrørende individuelle tillæg. Udfordringen med at koordinere medarbejdernes synspunkter om den sag kan simpelthen have vanskeliggjort forhandlingsprocessen for tillidsrepræsentanterne.

⁴ $\chi^2=17,287$, $p=0,000$

Tabel 68: Lønftaler: Har det været svært at få opbakning fra den øvrige ledelse? (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	5	92	3
Gruppebonus (n=42)	2	95	2
Frynsegoder (n=39)	5	90	5

Kun hvis skriftlig lokalafale på pågældende lønområde

Tabel 69: Lønftaler: Har det været svært at få opbakning fra medarbejderne på gulvet? (TR i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	40	42	18
Gruppebonus (n=44)	20	73	7
Frynsegoder (n=33)	3	94	3

Kun hvis skriftlig lokalafale på pågældende lønområde

Baggrund og effekter

Lederne og tillidsrepræsentanterne svarer overvejende ens, når man spørger til baggrunden for, at de tog initiativ til forhandling af lokale lønftaler (udover aftaler om årlig lønstigning) (Tabel 70). Den hyppigste årsag, de angiver, er behovet for at øge medarbejdernes motivation (anført af to ud af tre) efterfulgt af behovet for at fastholde og tiltrække medarbejdere (en ud af to angiver dette). Cirka halvdelen peger på behovet for at øge produktiviteten som en væsentlig grund. Kun få peger på behovet for besparelser, ændringer i efterspørgslen eller et behov for at undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde. Under 'Andet' har en række ledere såvel som tillidsrepræsentanter anført afskaffelsen af akkord-lønssystemer som baggrund for at forhandle løn lokalt.

Tabel 70: Lønftaler: baggrunden for forhandlingerne (procent)

	Leder (n=97)	TR (n=104)
Behov for at øge medarbejdernes motivation	65	65
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	52	62
Behov for at øge produktiviteten	48	56
Andet	10	6
Behov for besparelser	5	9
Ændringer i efterspørgslen	5	5
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	3	5

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalafale om individuelle tillæg, gruppebonus, frynsegoder, ekstra pension eller akkordløn

Endelig har vi spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne, hvilke positive og negative effekter de overordnet set har oplevet af deres lønftaler. Da mange virksomheder har mere end én lønftale, så kan deres svar imidlertid henvise til

effekten af flere forskellige lønftaler. Dette skal man holde sig for øje, når man analyserer deres svar. Langt de fleste ledere såvel som tillidsrepræsentanter har oplevet en eller flere positive effekter – kun 8 procent af lederne og 21 procent af tillidsrepræsentanterne har ikke oplevet nogen positive effekter overhovedet (Tabel 71).

De tre hyppigst rapporterede positive effekter matcher ret præcist de tre hyppigst angivne årsager til at forhandle. Cirka to ud af tre har oplevet større motivation/medarbejdertilfredshed, mens lidt under halvdelen beretter om en øget produktivitet. En del ledere såvel som tillidsrepræsentanter, henholdsvis 55 og 35 procent, angiver, at aftalerne har gjort det lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere. Det er nærliggende at forestille sig, at det er den øgede løndifferentiering, som lokalaftalerne om f.eks. individuelle tillæg og gruppebonus lægger op til, der har bidraget til at gøre det mere attraktivt at arbejde på virksomheden (lettere at rekruttere) og at yde en ekstra indsats (større motivation og øget produktivitet). Mindre grupper af ledere og tillidsrepræsentanter, peger desuden på andre effekter. Omkring hver fjerde har sat kryds ved færre konflikter. Ligeså mange har oplevet større rummelighed på arbejdspladsen og et tilsvarende antal lavere sygefravær.

Tabel 71: Positive effekter af lønftalerne (procent)

	Leder (n=97)	TR (n=104)
Større motivation/medarbejdertilfredshed	76	62
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	55	35
Øget produktivitet	49	47
Større rummelighed på arbejdspladsen	28	20
Lavere sygefravær	28	20
Færre konflikter	22	29
Lavere omkostningsniveau	22	13
Færre afskedigelser	12	15
Ingen positive effekter	8	21
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	7	10
Andet	3	6

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om individuelle tillæg, gruppebonus, frynsegoder, ekstra pension eller akkordløn

Under 'Andet' har et antal ledere og tillidsrepræsentanter gjort opmærksom på, at det efter deres erfaring kan være svært at vedligeholde og bevare motivations- og produktivitetsgevinsterne fra lokalaftaler om individuelle tillæg og gruppebonus over tid. Hvis produktiviteten påvirkes negativt af udefrakommende årsager, så kan det fratage medarbejderne motivationen til at gøre en ekstra indsats. Endelig kan lønssystemerne have utilsigtede negative effekter på arbejdsmiljøet eller medarbejderindflydelsen – også noget der kan reducere medarbejdernes motivation.

Omkring halvdelen af lederne og tillidsrepræsentanterne oplever ikke nogen negative effekter som følge af deres lokale lønftaler (Tabel 72). Selvom de lokale parter således oplever langt færre negative end positive effekter, så er der alligevel to negative effekter, som ledere og tillidsrepræsentanter er enige om har en vis udbredelse. Det drejer sig på den ene side om et øget omkostningsni-

veau, der angives af hhv. hver femte leder og hver tiende tillidsrepræsentant. Desuden kan lønftalerne kan give anledning til flere konflikter på arbejdspladsen. Det oplever cirka en ud af fem ledere og tillidsrepræsentanter (Tabel 72). Derudover er tillidsrepræsentanterne noget mere kritiske over for effekterne af lønftalerne end lederne, idet hver femte tillidsrepræsentant tillige oplever lavere motivation/-medarbejdertilfredshed. Et tilsvarende antal rapporterer om vanskeligheder med at fastholde/rekruttere medarbejdere som følge af lokale lønftaler.

Tabel 72: Negative effekter af lønftalerne (procent)

	Leder (n=97)	TR (n=104)
Ingen negative effekter	57	46
Øget omkostningsniveau	20	8
Flere konflikter	18	17
Andet	9	6
Lavere motivation/-medarbejdertilfredshed	4	17
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	1	11
Øget sygefravær	1	7
Lavere produktivitet	1	2
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	0	16
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	0	4
Flere afskedigelser	0	0

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalafdelinger om individuelle tillæg, gruppebonus, frynsegoder, ekstra pension eller akkordløn

Det er muligt at forestille sig, at det igen er den større differentiering af lønniveauet lokalt som følge af individuelle tillæg eller gruppebonus der kan bidrage til uenigheder. Denne tese understøttes af lederne og tillidsrepræsentanternes kommentarer under 'Andet'. Her er der et antal ledere såvel som tillidsrepræsentanter, der angiver at individuelle tillæg har givet anledning til lavere motivation og medarbejdertilfredshed blandt de medarbejdere, der *ikke* har fået et tillæg. Desuden anfører et par af tillidsrepræsentanterne, at gruppebonus har givet anledning til lavere tolerance over for de medarbejdere, der yder mindre end andre eller har problemer i en periode.

Aftaler om individuelle tillæg, gruppebonus og frynsegoder – har de en særskilt effekt

Da man på mange virksomheder har indgået mere end en lønftale, så kan lederne og tillidsrepræsentanternes svar vedrørende positive og negative effekter henvise til effekterne af flere aftaler. Derfor kan det være vanskeligt at komme helt til bunds i hvilke aftaler der bidrager til den enkelte effekt. Det ser dog ud til, at aftalerne om individuelle tillæg og frynsegoder kan øge sandsynligheden for oplevelsen af udvalgte effekter, mens aftaler om gruppebonus ikke ser ud til at forstærke nogen effekter. Dette bliver tydeligt, når man sammenligner tillidsrepræsentanternes svar fra virksomheder med en af disse former for lokale lønftaler og deres svar fra virksomheder med andre former for lønftaler. Lederne oplever effekterne af lokale lønftaler ser imidlertid ikke ud til at afhænge direkte af, hvilken type aftale, der er indgået.

Ifølge tillidsrepræsentanterne finder vi i særlig høj grad en større motivation/medarbejdertilfredshed og en lettere fastholdelse/rekruttering på de virksomheder, der har indgået en aftale om frynsegoder (Tabel 73). Omvendt peger de også på, at frynsegoderne medfører et øget omkostningsniveau.

Tabel 73: Udvalgte positive og negative effekter fordelt på virksomheder med og uden aftaler om frynsegoder (TR i procent)

	Frynsegoder Ja	Frynsegoder nej
1. Større motivation/medarbejdertilfredshed	79	54
2. Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	61	23
3. Øget omkostningsniveau	18	03

(1) $\gamma=0,527$, $p=0,008$; (2) $\gamma=0,682$, $p=0,000$; (3) $\gamma=0,764$, $p=0,030$; $n=104$

Aftaler om individuelle tillæg øger ifølge tillidsrepræsentanterne ikke sandsynligheden for nogen positive effekter, men de forstærker oplevelsen af visse negative effekter. Det drejer sig dels om flere konflikter og dels om lavere motivation/medarbejdertilfredshed (Tabel 74). Resultatet ligger i forlængelse af de kommentarer en række ledere og tillidsrepræsentanter har skrevet i forbindelse med lønaftalernes negative effekter. Her bliver direkte anført, at indførslen af individuelle tillæg kan give anledning til lavere motivation hos de medarbejdere, der ikke modtager et tillæg (se forrige afsnit). Eftersom aftalerne om individuelle tillæg i cirka hvert tredje tilfælde kun dækker et mindretal af medarbejderne, så er det nemt at forestille sig, at det er på disse virksomheder, der ligger et konfliktpotentiale medarbejderne imellem. Det er i den forbindelse værd at bemærke, at aftalerne om gruppebonus – som stort set altid dækker alle/flertallet af medarbejderne – ikke ser ud til at forstærke antallet af konflikter eller oplevelsen af lavere motivation.

Tabel 74: Udvalgte positive og negative effekter fordelt på virksomheder med og uden aftaler om individuelle tillæg (TR i procent)

	Individuelle tillæg Ja	Individuelle tillæg Nej
1. Flere konflikter	22	6
2. Lavere motivation/-medarbejdertilfredshed	22	6

(1) $\gamma=0,622$, $p=0,016$; (2) $\gamma=0,622$, $p=0,016$; $n=104$

Opsamling

Analysen af ledernes og tillidsrepræsentanternes svar vedrørende lønaftaler viser, at langt de fleste deltagende virksomheder har indgået en eller flere lokalaftaler om løn. Kun hver tiende virksomhed har ikke indgået nogen lokal lønftale, mens hele seks ud af ti virksomheder har indgået to eller flere forskellige former for aftaler. Det er især de store virksomheder, der har indgået flere forskellige former for aftaler.

Der er dog stor forskel i udbredelsen af de enkelte former for aftaler. Den suverænt mest udbredte lokalaftale er aftalen om årlig lønstigning, der bliver forhandlet på tre ud af fire virksomheder. Lidt under halvdelen af virksomhederne har forhandlet en aftale om individuelle tillæg hjem, mens tre ud af ti virksomheder har en aftale om gruppebonus. Aftaler om frynsegoder findes på cirka hver fjerde virksomhed. Kun ganske få virksomheder har indgået en aftale om ekstra pension eller akkordløn. Ifølge kommentarerne fra ledere og tillidsrepræsentanter er akkordløn noget man forsøger at afvikle og erstatte med andre former for lønsystemer.

Aftaler om individuelle tillæg ser ud til at være lige udbredt på store såvel som små og mellemstore virksomheder. Det er ofte også en tradition, der har en vis historie. Fire ud af ti virksomheder med en aftale om individuelle tillæg indledte forhandlinger på dette område for første gang før 1995. Aftalerne om individuelle tillæg dækker i de fleste tilfælde alle/flertallet af medarbejderne i produktionen, men der er også et ikke uvæsentligt mindretal af virksomheder (tre ud af ti), hvor aftalerne kun dækker et mindretal af medarbejderne. Forhandlingerne om individuelle tillæg indledes ofte på ledelsens initiativ, og det er ikke altid lige let for ledere og tillidsrepræsentanter at nå til enighed om en aftale. Tillidsrepræsentanterne oplever dog forhandlingsprocessen som noget vanskeligere end ledelsen. Fire ud af ti tillidsrepræsentanter mener det har været svært at nå til enighed, mens hver femte leder har samme oplevelse. Forskellen i deres svar kan hænge sammen med, at tillidsrepræsentanterne i en del tilfælde (fire ud af ti) har haft svært ved at få opbakning fra medarbejderne til forhandlingerne om individuelle tillæg. Dette kan have bidraget til at vanskeliggøre tillidsrepræsentanternes forhandlingsposition.

Lederne og tillidsrepræsentanterne er heller ikke helt enige, når det drejer sig om, hvordan aftalen om individuelle tillæg bliver implementeret i praksis dvs. hvordan tillægget for den enkelte medarbejder fastlægges. Lederne mener, at det oftest forhandles direkte mellem den enkelte medarbejder og en leder, mens tillidsrepræsentanterne mener, det typiske billede er en forhandling mellem lederne og tillidsrepræsentanterne. En forklaring på forskellen kan være, at de to parter måske lægger vægt på forskellige dele af implementeringen i deres svar. Implementeringen kan eksempelvis forløbe på den måde, at regningslinjerne fra tildeling af tillæg bliver fastlagt mellem ledelsen og tillidsrepræsentanterne, mens den endelige tildeling sker i ledelsens forhandling med den enkelte medarbejder.

Modsat aftaler om individuelle tillæg, så er aftaler om gruppebonus især et fænomen vi finder blandt de store virksomheder. Der er indgået en aftale om gruppebonus på fire ud af ti store virksomheder, mens dette kun gælder hver femte blandt de små og mellemstore virksomheder. Gruppebonusaftalerne er kendetegnet ved stort set altid at dække alle/flertallet af medarbejderne. På nogle af virksomhederne med gruppebonus er det en tradition, der går en del år tilbage, men der er også en del, der først har forhandlet gruppebonus inden for de seneste år. I stil med aftalerne om individuelle tillæg, så er det oftest lederne, der tager initiativ til at forhandle om gruppebonus. Igen er forhandlingspro-

cessen ikke altid forløbet helt gnidningsfrit – tre ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter oplever det har været svært at nå til enighed om en aftale. Der er dog kun halvt så mange tillidsrepræsentanter, der oplever det som svært at få opbakning fra medarbejderne i forbindelse med forhandlinger om gruppebonus end der var i forbindelse med forhandlingerne om individuelle tillæg. Det tyder altså på, at aftaler om gruppebonus er noget lettere for tillidsrepræsentanterne at koordinere med medarbejderne. Omvendt må man sige, at hver femte tillidsrepræsentant stadig oplever vanskeligheder nedadtil og det kan måske bidrage til nogle af vanskelighederne i forhandlingerne med ledelsen.

Aftaler om frynsegoder er som individuelle tillæg lige udbredte på små, mellemstore og store virksomheder. Til gengæld minder de om gruppebonusaftalerne, når det kommer til alder og dækning. På nogle virksomheder er aftaler om frynsegoder en nyere tradition – på andre en gammel – men de dækker stort set altid alle/flertallet af medarbejderne. Når det kommer til selve forhandlingsprocessen, så har aftaler om frynsegoder en noget anden historie end aftalerne om individuelle tillæg og gruppebonus. Lederne og tillidsrepræsentanterne oplever kun meget sjældent at det er vanskeligt at blive enige, når de forhandler om frynsegoder, og tillidsrepræsentanten oplever også kun meget sjældent at det er svært at få opbakning til en aftale om frynsegoder fra medarbejderne. Endelig er der den forskel, at tillidsrepræsentanterne er mere på banen, når det handler om at tage initiativ til at forhandle frynsegoder. Ledelsen tager dog stadig oftest det først initiativ.

Når man spørger ledere og tillidsrepræsentanter med lokalaftaler om løn, hvad baggrunden var for at optage sådanne forhandlinger, så peger deres svar på tre helt bestemte årsager: et behov for at øge medarbejdernes motivation, et behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere og et behov for at øge produktiviteten. Hver af disse årsager angives i godt halvdelen af tilfældene. De samme tre svar går igen som de hyppigste, når man spørger til hvilke positive effekter, lederne og tillidsrepræsentanterne har oplevet i forbindelse med deres lokale lønaftaler. Lønaftalerne bidrager især til at øge medarbejdernes motivation, gøre det lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere og til at øge produktiviteten.

Når man spørger til hvilke negative effekter, lederne og tillidsrepræsentanterne har oplevet, så svarer halvdelen, at de slet ikke oplever nogen. De mest udbredte negative effekter er et øget omkostningsniveau, som rapporteres af hver femte leder, og flere konflikter, som hver femte leder og tillidsrepræsentant angiver. Desuden peger hver femte tillidsrepræsentant på lavere motivation – lige så mange angiver at det er blevet sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere.

Visse lønaftaler ser ud til at kunne forstærke udvalgte positive og negative effekter. Ifølge tillidsrepræsentanternes svar finder vi især den øgede motivation og den lettere rekruttering på virksomheder med lokalaftaler om frynsegoder – til gengæld er det også især her vi finder det øgede omkostningsniveau. Tillidsrepræsentanternes svar peger også på, at aftaler om individuelle tillæg i højere grad bidrager til flere konflikter og lavere motivation end andre lokale lønaftaler.

Lederne og tillidsrepræsentanterne har flere steder i spørgeskemaets afsnit om lønaftaler haft mulighed for at svare 'Andet' og komme med en uddybende kommentar. Dette er der en del, der har benyttet sig af. Deres kommentarer kan være med til at forklare, hvorfor aftaler om individuelle tillæg i højere grad bidrager til negative effekter end andre former for lønaftaler. Individuelle tillæg kan give anledning til lavere motivation hos de medarbejdere, der ikke har fået et tillæg. Der ligger et konfliktpotentiale gemt her. Hvis udefrakommende årsager nedsætter produktiviteten, så kan det også reducere medarbejdernes motiva-

tion til at gøre en ekstra indsats. De kan miste tiltroen til at en ekstra indsats vil afspejle sig i produktiviteten og dermed udløse et (større) tillæg. Lederne og tillidsrepræsentanterne peger på, at der kan være tilsvarende problemer med gruppebonusaftaler. Her retter frustrationen blandt medarbejderne sig dog mod de kollegaer, der yder mindre end andre. Det er dog ikke muligt i denne undersøgelse at dokumentere nogen direkte sammenhæng mellem aftaler om gruppebonus og oplevelsen af flere konflikter eller lavere motivation.

Det er et åbent spørgsmål, hvorfor den løndifferentiering, der ligger i aftaler om individuelle tillæg tilsyneladende i højere grad bidrager til konflikter og motivationstab end den løndifferentiering, der ligger i aftaler om gruppebonus. Et muligt svar kunne være, at aftalerne om individuelle tillæg på en række virksomheder (tre ud af ti) kun dækker et mindretal af medarbejderne, mens gruppebonusaftalerne stort set altid dækker alle/flertallet af medarbejderne. Den begrænsede dækning kan dog ikke være hele forklaringen, da en aftale om individuelle tillæg ikke automatisk betyder at alle får et tillæg, og selv en fuldt dækkende aftale rummer derfor stadig visse konfliktpotentialer.

Aftaler om arbejdstid

Lokalaftaler om arbejdstid er generelt meget udbredte i industrien – næsten på samme høje niveau som lokalaftaler om løn. Kun få virksomheder, 14 procent, har slet ikke nogen skriftlige aftaler om arbejdstid, mens 86 procent altså har indgået en eller flere aftaler. Især to former for arbejdstidsaftaler er fremherskende – det er aftaler om flekstid og aftaler om skiftehold (Tabel 75).

Tabel 75: Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om arbejdstid gælder i dag for produktionen? (procent)

	Leder	TR
Flekstid	43	40
Skiftehold ¹	35	49
Forskudt arbejdstid	28	26
Weekendarbejde	26	30
Varieret ugentlig arbejdstid ²	22	13
3-4 dages arbejdsuge ³	19	30
12-timers vagter	18	24
Ingen skriftlige aftaler om arbejdstid	14	14
Deltid	11	9
Nedsat tid for seniorer ⁴	10	19
Øget ugentlig arbejdstid	10	10
Rammeaftale om individuel arbejdstid	8	7
Andet	5	9

Der kunne her sættes flere kryds; (1) $\gamma = -0,278$, $p=0,015$; (2) $\gamma = 0,326$, $p=0,030$; (3) $\gamma = -0,279$, $p=0,034$; (4) $\gamma = -0,327$, $p=0,043$

Lokalaftaler om arbejdstid kan opdeles i tre grupper alt afhængig af, hvordan arbejdstiden varierer (Marginson & Sisson 2004; Seifert 2005). Først er der en gruppe af aftaler, der retter sig mod variationer i *placeringen af arbejdstiden*. Det drejer sig om aftaler om skiftehold og om andre former for arbejde placeret uden for normal arbejdstid (weekendarbejde, forskudt arbejdstid, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter). Dernæst er der en gruppe, der retter sig mod variationer i *fordelingen af arbejdstiden*. Her er de to typiske aftaler flekstidsaftalen og aftalen om varieret ugentlig arbejdstid. Endelig er der en gruppe af aftaler, der vedrører *længden af arbejdstiden*. Det kan her handle om aftaler, der reducerer den ugentlige arbejdstid for udvalgte grupper af medarbejdere (deltid, nedsat tid for seniorer) eller om aftaler der udvider den ugentlige arbejdstid i kortere eller længere perioder (øget ugentlig arbejdstid).

Hvis vi i første omgang koncentrerer os om aftalerne der vedrører placeringen af arbejdstiden, så er skifteholdsaftalen klart den mest udbredte aftale. Dette overrasker ikke, da traditionen for forskellige former for skifteholdsarbejde går langt tilbage i industrien. Der findes i dag en lokalaftale om skiftehold på cirka fire ud af ti virksomheder. Tillidsrepræsentanterne rapporterer dog om nogle flere aftaler (49 procent) end lederne (35 procent). Forskellen kan måske tilskrives det forhold, at skiftehold ifølge overenskomsten hører ind under ledelsesretten og kan varsles af ledelsen uden forudgående forhandlinger med tillidsrepræsentanten. Man kan forestille sig, at det kan påvirke de lokale parterers oplevelse af, om skiftehold har været til forhandling eller ej. De fire andre former for lokalaftaler om placeringen af arbejdstiden – weekendarbejde, forskudt arbejdstid, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timers vagter – findes hver især på 20-30 procent af

virksomhederne. Tillidsrepræsentanterne rapporterer om lidt flere aftaler om 3-4 dages arbejdsuger end lederne.

Blandt aftalerne der omhandler fordelingen af arbejdstiden, er den mest udbredte flekstidsaftalen, som har været en mulighed siden 1979. Den findes på cirka fire ud af ti virksomheder. Lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid har en noget længere historie end lokalaftaler om flekstid, idet man under skiftende krav om referenceperioder har kunnet vedtage en sådan aftale siden 1967 (Navrbjerg m.fl. 2001). Alligevel findes der kun aftaler om varieret ugentlig arbejdstid på omkring halvt så mange virksomheder som antallet af virksomheder med flekstidsaftaler. Ifølge tillidsrepræsentanterne har man indgået en aftale om varieret ugentlig arbejdstid på hver femte virksomhed. Lederne rapporterer et endnu lavere tal – kun hver tiende leder har forhandlet en aftale om varieret ugentlig arbejdstid på plads.

Aftaler vedrørende længden af arbejdstiden hører til blandt de mindst udbredte former. Både når det gælder aftaler, der reducerer den ugentlige arbejdstid (nedsat tid for seniorer og deltid), og når det gælder øget ugentlig arbejdstid, så ligger udbredelsen på omkring de 10 procent. Ifølge tillidsrepræsentanterne findes der dog en lokalaftale om nedsat tid for seniorer på lidt flere virksomheder end hvad lederne angiver. Hvor lokale forhandlinger om deltid har været en mulighed siden 1971, så har lokale forhandlinger om at øge den ugentlige arbejdstid kun kunne finde sted siden år 2000. Her blev der – under forudsætning af lokal enighed – indført mulighed for at afvige fra overenskomstens kapitel om arbejdstid (og tre andre kapitler). Det er derfor ikke sikkert, at potentialet for at forhandle øget ugentlig arbejdstid er blevet fuldt udnyttet endnu.

Kun omkring hver tolvte virksomhed har indgået en lokal rammeaftale om individuel arbejdstid. Dette er også en forholdsvis ny mulighed, der først blev tilføjet overenskomsten i 2004, så den er sandsynligvis heller ikke slået fuldt igennem på virksomhedsniveau endnu.

En mindre gruppe ledere og tillidsrepræsentanter, henholdsvis 5 og 9 procent, har angivet, at de har andre former for arbejdstidsaftaler end opstillet i tabellen. Nogle af dem har benyttet muligheden for at uddybe hvilke i kommentarfeltet under spørgsmålet. En gennemgang af deres kommentarer viser, at der her er tale om et antal virksomheder med mundtlige aftaler om arbejdstid og en blanded gruppe der har indgået forskellige variationer af de overfor beskrevne aftaler.

Da mange forskellige former for arbejdstidsaftaler har en vis udbredelse på de deltagende virksomheder, så er det oplagt at undersøge, hvor mange former der findes på den enkelte virksomhed. Det viser sig, at langt de fleste virksomheder (to ud af tre) har indgået to forskellige former for arbejdstidsaftaler eller mere (Tabel 76).

Tabel 76: Arbejdstidsaftaler: antal former (procent)

	Leder	TR
0	14	15
1	24	19
2	26	21
3	13	22
4-	23	24

Fordeler man aftalerne på tværs af virksomhedsstørrelse, så bliver det imidlertid klart, at det især er på de store virksomheder, vi finder mange forskellige former for arbejdstidsaftaler, mens det især er på de små og mellemstore virksomheder, vi kun finder en enkelt eller slet ingen form for arbejdstidsaftale (Tabel 77-78). Fire ud af ti af de store virksomheder har således indgået fire forskellige former for arbejdstidsaftaler eller mere – dette gælder kun hver tiende af de små og mellemstore virksomheder. Omvendt har halvdelen af de små og mellemstore virksomheder ingen eller kun en enkelt form for aftale, mens kun hver femte af de store virksomheder ligger på det niveau.

Tabel 77: Arbejdstidsaftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	0	1	2	3	4-
Små (20-49 ansatte)	22	34	20	15	10
Mellemstore (50-149 ansatte)	16	27	32	14	11
Store (150- ansatte)	7	15	27	12	40

$\chi^2 = 0,400$, $p=0,000$

Tabel 78: Arbejdstidsaftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	0	1	2	3	4-
Små (20-49 ansatte)	19	30	19	22	11
Mellemstore (50-149 ansatte)	26	22	32	9	11
Store (150- ansatte)	6	11	13	31	39

$\chi^2 = 0,457$, $p=0,000$

Aftaler om placeringen, fordelingen og længden af arbejdstiden

Vi vil i de følgende afsnit gå nærmere ind i, hvad der karakteriserer de lokalaf-taler om arbejdstid, som retter sig mod hhv. placeringen, fordelingen og læng-den af arbejdstiden. Kun de former for arbejdstidsaftaler, der findes på mini-mum 10 procent af de deltagende virksomheder, er taget med her. Det drejer sig vedrørende placeringen af arbejdstiden om skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timers vagter. Fordelingen af ar-bejdstiden repræsenteres ved flekstid og varieret ugentlig arbejdstid, mens længden af arbejdstiden repræsenteres ved deltid, nedsat tid for seniorer og øget ugentlig arbejdstid.

Eftersom antal former for arbejdstidsaftaler ser ud til at stige med virksomhedsstørrelsen, så er det et interessant spørgsmål, om aftaler vedrørende placeringen, fordelingen eller længden af arbejdstiden i højere grad indgås på store end på små og mellemstore virksomheder. En analyse af såvel svarene fra tillidsrepræ-sentanterne som svarene fra lederne viser, at dette spørgsmål ikke kan besvares entydigt.

Der er en større forekomst af aftaler vedrørende placeringen af arbejdstiden (skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter) på store virksomheder end på små og mellemstore virksomheder. Dette gælder både, når vi tester aftalerne sammen som en gruppe eller hver for sig. Blandt de store virksomheder har otte/ni ud af ti virksomheder en aftale om placeringen af arbejdstiden, mens dette kun er tilfældet for cirka halvdelen af de

små og mellemstore virksomheder Tabel 79-80). En forklaring kan være, at der skal være tale om en produktion og en medarbejderstab af vis størrelse, før end det giver mening at systematisere arbejdet uden for normal arbejdstid på denne måde.

Tabel 79: Aftaler om placeringen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	41	59
Mellemstore (50-149 ansatte)	57	43
Store (150- ansatte)	80	20

$\gamma = 0,526$, $p = 0,000$

Tabel 80: Aftaler om placeringen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	56	44
Mellemstore (50-149 ansatte)	52	48
Store (150- ansatte)	89	11

$\gamma = 0,572$, $p = 0,000$

Omvendt viser det sig, at aftaler der vedrører fordelingen af arbejdstiden (fleks-tid og varieret ugentlig arbejdstid) tilsyneladende er lige hyppige på tværs af virksomhedsstørrelse. Omkring halvdelen af virksomhederne – uanset virksomhedsstørrelse – har en aftale, der vedrører fordelingen af arbejdstiden (Tabel 81-82). Det gælder både når vi analyserer aftalerne samlet og hver for sig. Et bud på denne jævnbyrdighed blandt store og små virksomheder kan være, at fleks-tid og varieret ugentlig arbejdstid ofte administreres via personlige timekonti. Case-studier har vist, at der er store fordele for såvel ledere som medarbejdere i at formalisere brugen af timekonti ved at indgå en lokal aftale. Både på små og store virksomheder kan der opstå problemer, hvis der ikke er aftalt klare retningslinjer for hvor meget medarbejdernes konti må gå i plus/minus og hvordan overskydende timer skal afvikles (Ilsøe 2006).

Vedrørende aftalerne om længden af arbejdstiden (deltid, nedsat tid for seniorer og øget ugentlig arbejdstid) er de absolutte tal for små til, at vi kan få noget entydigt billede af fordelingen af disse former for aftaler på tværs af virksomhedsstørrelse.

Tabel 81: Aftaler om fordelingen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	56	44
Mellemstore (50-99 ansatte)	45	55
Store (100- ansatte)	62	38

$\gamma = 0,108$, $p = 0,425$

Tabel 82: Aftaler om fordelingen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	48	52
Mellemstore (50-149 ansatte)	41	59
Store (150- ansatte)	49	51

$\gamma = 0,055$, $p = 0,691$

Aftalernes dækningsgrad

Vi har spurgt de ledere og tillidsrepræsentanter, der har indgået lokalaftaler om arbejdstid, hvor mange af de ansatte deres aftaler dækker. Hvis vi først koncentrerer os om deres svar vedrørende aftaler om placeringen af arbejdstiden, så falder disse aftaler i tre grupper. Skifteholdsaftalerne dækker som oftest flertallet af medarbejderne, mens aftalerne om weekendarbejde tilsyneladende i lige høj grad dækker flertallet som et mindretal af medarbejderne. Aftalerne om forskudt arbejdstid, 3-4 dages arbejdsuge eller 12-timers vagter har derimod tendens til kun at være rettet mod et mindretal af medarbejderne (Tabel 83-87).

Tabel 83: Skiftehold: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=51)	57	16	27	0
TR (n=74)	54	11	35	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om skiftehold

Tabel 84: Forskudt arbejdstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=41)	37	7	56	0
TR (n=39)	23	10	62	5

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om forskudt arbejdstid

Tabel 85: Weekendarbejde: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=37)	46	8	46	0
TR (n=45)	33	0	60	7

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om weekendarbejde

Tabel 86: 3-4 dages arbejdsuge: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=28)	18	14	68	0
TR (n=45)	16	11	71	2

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om 3-4 dages arbejdsuge

Tabel 87: 12-timers vagter: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=26)	23	12	62	4
TR (n=36)	22	8	70	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om 12-timers vagter

Lokalaftaler vedrørende fordelingen af arbejdstiden (flekstid og varieret ugentlig arbejdstid) dækker som oftest flertallet af de ansatte (Tabel 88-89). Aftaler vedrørende længden af arbejdstiden deler sig i to grupper. Ordninger om reduceret arbejdstid rettet mod særlige medarbejdergrupper – deltid og nedsat tid for seniorer – dækker ikke overraskende kun et mindretal blandt de ansatte (Tabel 90-91). Omvendt har aftaler om øget ugentlig arbejdstid tendens til at dække flertallet af de ansatte (Tabel 92).

Tabel 88: Flekstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=63)	87	3	10	0
TR (n=61)	77	3	16	3

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om flekstid

Tabel 89: Varieret ugentlig arbejdstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=32)	72	6	16	6
TR (n=19)	74	11	11	5

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid

Tabel 90: Deltid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=16)	6	0	88	6
TR (n=13)	15	8	62	15

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om deltid

Tabel 91: Nedsat tid for seniorer: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=15)	13	0	87	0
TR (n=28)	18	0	79	4

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om nedsat tid for seniorer

Tabel 92: Øget ugentlig arbejdstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)

	Alle/flertallet	Ca. halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Leder (n=14)	71	14	14	0
TR (n=15)	87	0	13	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om øget ugentlig arbejdstid

Aftalernes alder

Der er stor forskel på, hvornår virksomhederne for første gang forhandlede aftaler på plads vedrørende de forskellige former for arbejdstid. Nogle former har tydeligvis været genstand for lokale forhandlinger længere tilbage, mens andre former først har pådraget sig interesse i det seneste årti. Endelig er der former, hvor der ikke er nogen klar aldersmæssig tendens – de er simpelthen blevet taget op løbende.

Kaster vi først blikket på aftalerne om placeringen af arbejdstiden, så er det forhandlingerne om skiftehold, der går længst tilbage. Her er ledere og tillidsrepræsentanter enige om, at mindst halvdelen af aftalerne har en forhandlingsmæssig historie, der går tilbage til tiden før 1995. Kun ganske få virksomheder med skifteholdsftaler har først kastet sig over denne form for arbejdstidsaftale for nylig (Tabel 93). Der er til gengæld ikke nogen klar tendens, når man ser på de øvrige aftaler om placeringen af arbejdstiden. Forhandlinger om forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timers vagter ser ud til at være blevet taget op såvel i 1990'erne som i 2000'erne (Tabel 94-97). Det er interessant, at nyere aftaler om placeringen af arbejdstiden tilsyneladende går uden om skiftehold. Vi ved fra en række casestudier, at der er nogle grupper af medarbejdere, der foretrækker 12-timersvagter og 3-4 dages arbejdsuger frem for skiftehold, fordi det giver dem flere sammenhængende fridage, hvor de kan rejse væk eller dyrke deres hobbies (Ilsøe 2006). Der kan derfor være tillidsrepræsentanter, der i højere grad ønsker at forhandle den form for aftaler end skifteholdsftaler.

Casestudier fra USA, hvor prisen for en dagsinstitutionsplads er tre til fire gange højere end i Danmark, viser sågar, at småbørnsforældre kan foretrække 3-4 dages arbejdsuger frem for almindeligt daghold, fordi det betyder de kan undgå at betale for pasning af deres børn (Ilsøe 2008b). Dette billede kan dog ikke genfindes i danske casestudier. Her oplever forældre med små børn det som vanskeligt at forene arbejde uden for normal arbejdstid med et moderne familieliv, og dette gælder i særdeleshed enlige mødre/fædre (Ilsøe 2006).

Tabel 93: Skiftehold: Hvornår indgik i første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=51)	49	17	8	10	16
TR (n=74)	69	13	7	3	8

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om skiftehold

Tabel 94: Forskudt arbejdstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=41)	24	22	20	12	22
TR (n=39)	46	18	8	20	8

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om forskudt arbejdstid

Tabel 95: Weekendarbejde: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=37)	24	16	22	19	19
TR (n=45)	40	11	18	24	7

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om weekendarbejde

Tabel 96: 3-4 dages arbejdsuge: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=28)	18	18	7	39	18
TR (n=45)	22	27	9	22	20

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om 3-4 dages arbejdsuge

Tabel 97: 12-timers vagter: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=26)	27	16	19	19	19
TR (n=36)	33	17	19	25	6

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om 12-timers vagter

Flytter vi blikket til aftaler om fordelingen af arbejdstiden, så kan vi se, at hverken forhandlinger om flekstid eller forhandlinger om varieret ugentlig arbejdstid er specielt nye eller ældre fænomener. Begge former for aftaler er blevet taget op jævnt i løbet af årene fra 1990'erne og frem (Tabel 98-99).

Tabel 98: Flekstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=63)	19	14	30	25	11
TR (n=61)	36	20	15	20	10

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om flekstid

Tabel 99: Varieret ugentlig arbejdstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=32)	3	19	22	44	12
TR (n=19)	26	11	21	37	5

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid

Endelig er der aftalerne om længden af arbejdstiden. Vedrørende aftaler om deltid eller om øget ugentlig arbejdstid er det vanskeligt at konkludere noget præcist, da ledere og tillidsrepræsentanter svarer meget forskelligt her – måske som et udslag af tilfældighed, da de absolutte tal er meget små (Tabel 100 og 102). Til gengæld er forhandlerne helt enige om, at mindst halvdelen af aftalerne om nedsat tid for seniorer er indgået i 2004 eller senere (Tabel 101). Der er altså her fortrinsvis tale om nyere ordninger, hvilket måske kan tilskrives den stigende arbejdskraftmangel, der prægede midten af 2000'erne, og som gjorde det attraktivt at fastholde ældre medarbejdere.

Tabel 100: Deltid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=16)	6	19	31	25	19
TR (n=13)	31	23	31	8	8

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om deltid

Tabel 101: Nedsat tid for seniorer: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=15)	0	7	20	53	20
TR (n=28)	7	0	32	61	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om nedsat tid for seniorer

Tabel 102: Øget ugentlig arbejdstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=14)	0	14	29	29	29
TR (n=15)	47	20	7	27	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om øget ugentlig arbejdstid

Initiativ til forhandlingerne

Lederne og tillidsrepræsentanterne er helt enige om, at forhandlinger om arbejdstid som oftest sker på ledelsens initiativ. Tillidsrepræsentanterne vurderer dog noget hyppigere end lederne, at forhandlingerne blev indledt på tillidsrepræsentantens initiativ. Dette gælder eksempelvis aftalerne om skiftehold, 3-4 dages arbejdsuge og flekstid. Der er desuden nogle få typer af aftaler, hvor de

forhandlende parter er enige om at initiativet til en vis grad ligger hos tillidsrepræsentanterne. Endelig må man sige, at en vis andel af lederne og tillidsrepræsentanterne (20-30 procent) har svaret 'ved-ikke' til spørgsmålet om, hvem der tog initiativet til at forhandle. En medvirkende årsag hertil kan være, at en mindre gruppe af lederne og tillidsrepræsentanterne kun har deltaget i de lokale forhandlinger i en kort årrække, og de kender derfor kun vanskeligt til, hvordan ældre forhandlingsprocesser er forløbet (se Bilag 1: Design og metode).

Hvis vi fokuserer på forhandlinger om placeringen af arbejdstiden, så tager lederne initiativet i mere end halvdelen af tilfældene, når det gælder skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde og 12-timersvagter (Tabel 103-105, 107). Omkring hver femte tillidsrepræsentant svarer, at det var ham/hende, der tog initiativet, men dette bakkes ikke op af ledernes svar. Lederne og tillidsrepræsentanternes svar peger dog på, at tillidsrepræsentantens initiativ faktisk fylder noget, når det gælder forhandlingerne af 3-4 dages arbejdsuger, selvom de ikke er enige om omfanget. Her svarer hver femte leder og fire ud af ti tillidsrepræsentanter, at forhandlingerne skete på tillidsrepræsentanternes initiativ (Tabel 106). Dette falder godt i tråd med resultaterne fra casestudierne, der viser, at 3-4 dages arbejdsuger er en af de former for arbejdstid, der kan være særligt attraktive for bestemte grupper af medarbejdere.

Tabel 103: Skiftehold: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=51)	67	0	33
TR (n=74)	58	18	24

$\chi^2=10,194$; $p=0,006$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om skiftehold

Tabel 104: Forskudt arbejdstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=41)	68	5	27
TR (n=39)	62	20	18

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om forskudt arbejdstid

Tabel 105: Weekendarbejde: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=37)	73	4	23
TR (n=45)	56	19	25

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om weekendarbejde

Tabel 106: 3-4 dages arbejdsuge: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=28)	57	18	25
TR (n=45)	29	42	29

$X^2=6,680$; $p=0,035$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om 3-4 dages arbejdsuge

Tabel 107: 12-timers vagter: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=26)	73	4	23
TR (n=36)	56	19	25

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om 12-timers vagter

Hvis vi vender os mod aftalerne om fordelingen af arbejdstiden, så må man indledningsvist konstatere, at lederne og tillidsrepræsentanterne er temmelig uenige om, hvem der tog initiativet. Spørger man lederne og tillidsrepræsentanterne, hvem der har taget initiativet i forbindelse med forhandlingerne af en flekstidsaftale, så peger ledelsen i de fleste tilfælde (60 procent) på sig selv, mens tillidsrepræsentanterne i de fleste tilfælde også peger på sig selv (47 procent) (Tabel 108). Omvendt angiver hele 14 procent af lederne, at tillidsrepræsentanterne tog initiativet, så sammenlignet med mange andre former for arbejdstidsaftaler, så erkender ledelsen altså, at dette er et af de områder, hvor tillidsrepræsentanterne tager mest initiativ. Ifølge såvel ledere som tillidsrepræsentanter forhandles over halvdelen af aftalerne om varieret ugentlig arbejdstid på ledelsens initiativ (Tabel 109).

Tabel 108: Flekstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=63)	60	14	25
TR (n=61)	28	47	25

$X^2=18,549$; $p=0,000$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om flekstid

Tabel 109: Varieret ugentlig arbejdstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Leder (n=32)	78	3	19
TR (n=19)	53	31	16

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid

Hvis vi vender blikket mod aftalerne om længden af arbejdstiden, så får vi et meget sammensat resultat. Ingen – hverken ledere eller tillidsrepræsentanter – har oplevet at forhandlinger om øget ugentlig arbejdstid er sket på tillidsrepræsentantens foranledning (Tabel 112). Denne form for arbejdstid er altså ikke et ønske fra medarbejderside. Omvendt mener flertallet af tillidsrepræsentanterne at forhandlingerne om deltid eller nedsat tid for seniorer er sket på deres opfordring (Tabel 110-111). Helt så vidt går lederne ikke, om end flere ledere end sædvanligt (hver femte) mener forhandlingerne blev indledt på tillidsrepræsentantens initiativ. Det giver god mening, at tillidsrepræsentanten selv tager disse former for aftaler op i de lokale forhandlinger, da det netop er ordninger rettet mod bestemte medarbejdergrupper, der ønsker en reduktion i deres arbejdstid.

Tabel 110: Deltid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillids- repræsen- tanterne	Ved ikke
Leder (n=16)	37	19	44
TR (n=13)	15	54	31

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om deltid

Tabel 111: Nedsat tid for seniorer: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillids- repræsen- tanterne	Ved ikke
Leder (n=15)	47	20	33
TR (n=28)	3	86	11

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om nedsat tid for seniorer

Tabel 112: Øget ugentlig arbejdstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)

	Ledelsen	Tillids- repræsen- tanterne	Ved ikke
Leder (n=14)	79	0	21
TR (n=15)	87	0	13

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om øget ugentlig arbejdstid

Udfordringer i forhandlingerne

Uanset hvem der tager initiativ til at forhandle, så er det ikke sikkert, at forhandlingerne kommer til at forløbe gnidningsfrit. Vi har spurgt ledere og tillidsrepræsentanter med en række bestemte former for arbejdstidsaftaler, om det har været svært at nå til enighed med modparten i forhandlingsforløbet. Generelt er ledere og tillidsrepræsentanter enige om, at der ofte ikke har været de store vanskeligheder. Dog peger begge parter på, at der er to former for arbejdstid som kan rumme visse vanskeligheder i forhandlingsprocessen. Det har således været svært at nå til enighed om omkring hver tredje aftale om øget ugentlig arbejds-

tid, mens dette gælder hver fjerde aftale om varieret ugentlig arbejdstid. Forhandlerne er også enige om at cirka hver femte aftale om flekstid var en udfordring at få hjem (Tabel 113-114).

Tabel 113: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingerne? (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=37)	8	81	11
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	7	71	21
12-timers vagter (n=26)	4	88	8
Flekstid (n=63)	16	71	13
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	25	63	13
Nedsat tid for seniorer (n=15)	7	80	13
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	29	64	7

Kun svar fra virksomheder med pågældende lokalaftaler

Tabel 114: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne? (TR i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=45)	9	78	13
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	18	62	20
12-timers vagter (n=36)	11	72	17
Flekstid (n=61)	20	67	13
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	26	74	0
Nedsat tid for seniorer (n=28)	14	79	7
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	33	67	0

Kun svar fra virksomheder med pågældende lokalaftaler

Vi har også spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne, om det har været svært at få opbakning til aftalerne fra deres bagland. Det er karakteristisk for deres svar, at lederne stort set aldrig oplever det som svært at få opbakning til aftalerne fra den øvrige ledelse, mens tillidsrepræsentanterne i et noget større omfang oplever vanskeligheder med at få opbakning til aftalerne fra medarbejderne på gulvet (Tabel 115-116). Ledernes svar er ikke overraskende, da de bekræfter billedet fra lønaftalerne. Halvdelen af tillidsrepræsentanterne med en aftale om øget ugentlig arbejdstid har haft vanskeligheder med at få opbakning til den fra medarbejderne, mens det samme gælder fire ud af ti tillidsrepræsentanter med en aftale om varieret ugentlig arbejdstid. Det er suverænt de to aftaler, det er vanskeligst at 'sælge' til medarbejderne. Hver femte med en aftale om flekstid har også oplevet, at det var vanskeligt at få opbakning til den.

Tabel 115: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at få opbakning fra den øvrige ledelse? (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=37)	0	95	5
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	0	89	11
12-timers vagter (n=26)	0	92	8
Flekstid (n=63)	0	90	10
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	3	88	9
Nedsat tid for seniorer (n=15)	7	87	7
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	0	93	7

Kun svar fra virksomheder med pågældende lokalaftaler

Tabel 116: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at få opbakning til fra medarbejderne på gulvet? (TR i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=45)	13	76	11
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	7	75	18
12-timers vagter (n=36)	17	64	19
Flekstid (n=61)	21	69	10
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	42	58	0
Nedsat tid for seniorer (n=28)	4	96	0
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	53	47	0

Kun svar fra virksomheder med pågældende lokalaftaler

Der gælder det særlige ved skiftehold og forskudt arbejdstid, at ledelsen ifølge overenskomsterne har ret til at indføre disse ordninger *uden* forhandling af en lokalaftale med tillidsrepræsentanterne (skiftehold og forskudt arbejdstid hører ind under ledelsesretten). Vi har derfor stillet lederne og tillidsrepræsentanterne et særskilt spørgsmål vedrørende forhandlingerne af disse ordninger, da de i sagens natur kan være introduceret på ledelsens initiativ alene. Spørgsmålet gik her på hvilken grad af indflydelse tillidsrepræsentanterne har haft på indførslen af disse former for arbejdstid. Svarene fra lederne og tillidsrepræsentanterne viser, at tillidsrepræsentanterne i de fleste tilfælde har haft en vis grad af indflydelse. Kun få har svaret en lav grad af indflydelse – og det gælder både skiftehold og forskudt arbejdstid (Tabel 117-118). Tillidsrepræsentanterne har haft en høj grad af indflydelse på skiftehold i mellem hver fjerde og hver tredje tilfælde, mens deres indflydelse på forskudt arbejdstid har været høj på cirka fire ud af ti virksomheder. Det er især tillidsrepræsentanterne fra de store og mellemstore virksomheder, der angiver at have oplevet en høj grad af indflydelse på indførslen af skiftehold.

Tabel 117: I hvilken grad har tillidsrepræsentanterne haft indflydelse på indførslen af skiftehold? (procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Leder (n=51)	23	43	16	18
TR (n=64)	34	31	23	11

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om skiftehold

Tabel 118: I hvilken grad har tillidsrepræsentanterne haft indflydelse på indførslen af forskudt arbejdstid? (procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Leder (n=41)	42	39	12	7
TR (n=34)	38	35	15	12

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om forskudt arbejdstid

Baggrund og effekter

Ledernes og tillidsrepræsentanternes svar på spørgsmålet om hvad baggrunden var for deres forhandlinger om arbejdstid viser, at der er tale om en meget mere sammensat årsagsrække end når det gælder forhandlinger om løn. Dels fremhæver forhandlerne andre årsager som væsentlige for at optage forhandlinger om arbejdstid og dels spreder de sig over flere forskellige årsager end når det drejer sig om løn (Tabel 119).

Tabel 119: Baggrunden for forhandlingerne (procent)

	Leder (n=125)	TR (n=128)
Behov for at øge produktiviteten	45	56
Ændringer i efterspørgslen	40	34
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	38	38
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	15	14
Behov for at forbedre balancen imellem arbejdstid og familieliv	14	30
Ved ikke	12	16
Andet	12	4
Behov for besparelser	11	10
Behov for at øge medarbejdernes motivation	8	23

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, øget ugentlig arbejdstid eller rammeaftale om individuel arbejdstid

Behovet for at øge produktiviteten og behovet for at fastholde/tiltrække medarbejdere bliver som under løn fremhævet som væsentlige årsager – henholdsvis halvdelen og fire ud af ti nævner disse. Behovet for at øge medarbejdernes motivation, som var den væsentligste årsag til at forhandle løn fylder derimod ikke meget når det gælder arbejdstid. Det gør til gengæld ændringer i efterspørgslen,

som nævnes af cirka fire ud af ti. Det giver god mening, da udsving i efterspørgslen kan påvirke, hvornår og hvor meget der er behov for at producere – dvs. placeringen og fordelingen af arbejdstiden. En del tillidsrepræsentanter (30 procent) angiver behovet for at forbedre balancen imellem arbejdsliv og familieliv som baggrund for at forhandle om arbejdstid, mens lidt færre ledere peger på dette (14 procent).

Flere casestudier viser, at brugen af timekonti i forbindelse med flekstid eller varieret ugentlig arbejdstid kan forbedre balancen mellem familieliv og arbejds- liv. En personlig timekonto (eller timebank) fungerer typisk på den måde, at medarbejderens overtimer bliver sat ind på kontoen, og så kan han/hun senere hæve dem i form af afspadsring. Hvis medarbejderne får indflydelse på administrationen af deres konti (opsparing og afvikling af timer), kan de både tage hensyn til arbejdet og familielivet i deres arbejdstidsplanlægning. Dette kan være grunden til, at tillidsrepræsentanterne ser arbejdstidsaftalerne som en mulighed for at forbedre balancen herimellem.

Endelig er der en mindre gruppe ledere og tillidsrepræsentanter, der peger på ønsket om at undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde (14-15 procent) og en mindre gruppe, der angiver et behov for besparelser (10-11 procent). I kommentarfeltet under 'Andet' har en række ledere såvel som tillidsrepræsentanter anført omstrukturering som en yderligere årsag til at optage forhandlinger. Tillidsrepræsentanterne angiver desuden problemer med at rekruttere medarbejdere til aftenhold som en væsentlig årsag til at forhandle, mens lederne peger på fastholdelse af ældre og sygedomsramte medarbejdere samt ændrede rammer for forhandling af arbejdstid (lovgivning/overenskomst). Endelig angiver en række ledere, at arbejdstid blev taget op som forhandlingsemne i forlængelse af de årlige lønforhandlinger.

Det er kun meget få ledere og tillidsrepræsentanter, der ikke oplever nogen positive effekter i forbindelse med deres arbejdstidsaftaler – langt de fleste oplever en række positive effekter (Tabel 120). Der er dog en stor bredde i de positive effekter, der opleves. Seks ud af ti ledere oplever større motivation/medarbejdertilfredshed som følge af aftalerne og det samme gør næsten halvdelen af tillidsrepræsentanterne. Halvdelen af begge grupper af forhandlere oplever øget produktivitet som følge af aftalerne. Der er desuden mange der oplever, at aftalerne har gjort det lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere (26-43 procent), ligesom der er en del, der har oplevet en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv (34-38 procent). Hyppigheden af effekter som færre afskedigelser, lavere omkostningsniveau, større rummelighed og færre konflikter ligger alle på mellem 20 og 25 procent. Endelig er der en mindre gruppe, der oplever et lavere sygefravær (15-17 procent). Svarene fra lederne og tillidsrepræsentanterne tyder på, at lokalaftaler om arbejdstid – udover en lang række produktivitetsfremmende effekter – også kan bidrage til fastholdelsen af forskellige grupper af medarbejdere på arbejdspladsen.

Under 'Andet' har et par ledere og tillidsrepræsentanter taget forskud på det efterfølgende spørgsmål om negative effekter og påpeget, at skiftehold er en upopulær ordning blandt medarbejderne – især aftenholdet er vanskeligt at besætte. Tillidsrepræsentanterne skriver også, at det kan være svært at afgøre, om noget er en positiv effekt eller ej, da medarbejdernes ønsker og holdninger til arbejdstiden kan være meget forskellige. Hvad der fungerer godt for en medarbejdergruppe kan fungere dårligt for en anden.

Tabel 120: Positive effekter af arbejdstidsaftalerne (procent)

	Leder (n=125)	TR (n=128)
Større motivation/medarbejdertilfredshed	61	45
Øget produktivitet	50	48
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	43	26
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	34	38
Færre afskedigelser	25	19
Lavere omkostningsniveau	23	20
Større rummelighed på arbejdspladsen	19	21
Færre konflikter	18	24
Lavere sygefravær	17	15
Andet	5	5
Ingen positive effekter	4	12

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalafalter om skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, øget ugentlig arbejdstid eller rammeaftale om individuel arbejdstid

Mange ledere (69 procent) og tillidsrepræsentanter (49 procent) oplever ikke nogen negative effekter af deres arbejdstidsaftaler (Tabel 121). Omvendt må man sige, at hver tredje leder og hver anden tillidsrepræsentant oplever en eller anden form for negativ effekt. Blandt lederne er den hyppigst forekommende negative effekt et øget omkostningsniveau (11 procent) – også tillidsrepræsentanterne (9 procent) nævner denne. Tillidsrepræsentanterne oplever dog også en række andre negative effekter. Omkring hver femte oplever, at balancen mellem familie- og arbejdsliv er blevet dårligere. Næsten ligeså mange oplever et øget sygefravær, mens mindre grupper oplever at det er blevet sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere (16 procent) eller at der er kommet flere konflikter i det daglige (12 procent). Udover de angivne svarmuligheder, så er der enkelte ledere og tillidsrepræsentanter, der har angivet andre negative effekter i kommentarfeltet under 'Andet'. Her peger forhandlerne bl.a. på problemer med at planlægge arbejdstiden – herunder at få folk til at holde fri, når der er mindre at lave. Lederne peger desuden på, at der kan opstå interne stridigheder i medarbejdergruppen, hvis ikke alle medarbejdere kan få adgang til nye attraktive arbejdstidsordninger såsom flekstid. Flere angiver direkte, at flekstid kan føre til misundelse medarbejderne imellem – en slags flekstids-jalousi. Desuden nævner nogle ledere, at kontakten mellem ledelse og medarbejdere eller medarbejderne indbyrdes kan blive forringet, hvis arbejdstiden spredes mere ud over hele døgnet/ugen.

Tabel 121: Negative effekter af arbejdstidsaftalerne (procent)

	Leder (n=125)	TR (n=128)
Ingen negative effekter	69	49
Øget omkostningsniveau	11	9
Andet	9	5
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	6	22
Øget sygefravær	4	18
Lavere produktivitet	4	4
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	3	16
Flere konflikter	3	12
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	2	9
Flere afskedigelser	1	2
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	0	5

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalafalter om skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, øget ugentlig arbejdstid eller rammeaftale om individuel arbejdstid

Skiftehold- og flekstidsaftaler – har de en særskilt effekt?

Da spørgsmålene om hhv. positive og negative effekter er blevet stillet til alle ledere og tillidsrepræsentanter som havde mindst en arbejdstidsaftale, så er det i analysen af effekterne ikke muligt at skelne aftalerne fuldstændigt fra hinanden. Virksomheder med en given arbejdstidsaftale kan have indgået aftaler på andre arbejdstidsområder også, og disse aftaler kan bidrage til de samme (eller forskellige) effekter.

Derfor har vi i det følgende valgt kun at foretage en særskilt analyse af effekterne af de to hyppigst forekommende aftaler, nemlig aftalerne om flekstid og aftalerne om skiftehold. Analysen tager udgangspunkt i en sammenligning af de effekter, som ledere og tillidsrepræsentanterne oplever på virksomheder med en aftale om skiftehold, og de effekter der opleves på virksomheder med arbejdstidsaftaler uden skiftehold. Samme strategi bruges vedrørende flekstid.

Analysen viser, at skifteholdsftalerne ikke betyder noget for fordelingen af de positive effekter – de fordeler sig på samme måde på virksomheder med og uden skiftehold. Til gengæld er der en forskel vedrørende de negative effekter. Her viser både svarene fra lederne og tillidsrepræsentanterne, at det opleves som markant sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere på virksomheder med skifteholdsftaler end på virksomheder uden skifteholdsftaler (Tabel 122). Det er dog især tillidsrepræsentanterne, der oplever at skiftehold kan give vanskeligheder i forhold til rekruttering og fastholdelse.

Tabel 122: Skifteholdsftaler: sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere? (procent)

	Ledere (n=125)		Tillidsrepræsentanter (n=128)	
	Skiftehold ja	Skiftehold nej	Skiftehold ja	Skiftehold nej
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	8	0	22	9

L: $\gamma=1,000$, $p=0,038$; TR: $\gamma=0,460$, $p=0,047$

Aftalerne om flekstid har betydning for fordelingen af en række positive effekter – og en enkelt negativ effekt. Blandt de virksomheder som har en aftale om flekstid er der 25-30 procentpoint flere der oplever større motivation/medarbejdertilfredshed som en følge af deres arbejdstidsaftaler end blandt virksomheder som ikke har en aftale om flekstid (Tabel 123). Desuden oplever virksomhederne med flekstid oftere en forbedring når det handler om fastholdelse/rekruttering af medarbejdere. Ledere og tillidsrepræsentanter fra virksomheder med flekstidsaftaler svarer tre gange så hyppigt ja til, at deres arbejdstidsaftaler har gjort det lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere, end deres kollegaer fra virksomheder uden flekstid. Dette står i skarp kontrast til virksomhederne med skifteholdsftaler. Endelig er der cirka dobbelt så mange med flekstid, som oplever en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv end blandt dem uden flekstid. Virksomheder med flekstid svarer også tre gange så hyppigt, at arbejdstidsaftalerne har betydet en større rummelighed på arbejdspladsen. Omvendt så ser flekstidsaftalerne også ud til at kunne forstærke antallet af konflikter på nogle af de arbejdspladser, hvor de bliver indgået (i hvert fald hvis man spørger lederne). Dette kan ligge i forlængelse af den 'flekstids-jalousi', som visse ledere har oplevet blandt medarbejderne i forbindelse med indførslen af flekstid på deres virksomhed.

Tabel 123: Udvalgte positive og negative effekter fordelt på virksomheder med og uden flekstidsaftaler (procent)

	Ledere (n=125)		Tillidsrepræsentanter (n=128)	
	Flekstid ja	Flekstid nej	Flekstid ja	Flekstid nej
Større motivation/ medarbejdertilfredshed ¹	73	48	61	30
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere ²	60	26	39	13
Bedre balance mellem familieliv og arbejdsliv ³	43	24	54	24
Større rummelighed på arbejdspladsen ⁴	32	6	33	10
Flere konflikter ⁵	6	0	16	8

(1) L: $\gamma=0,486$, $p=0,004$; TR: $\gamma=0,567$, $p=0,000$; (2) L: $\gamma=0,628$, $p=0,000$; TR: $\gamma=0,614$, $p=0,001$; (3) L: $\gamma=0,403$, $p=0,024$; TR: $\gamma=0,580$, $p=0,000$; (4) L: $\gamma=0,742$, $p=0,000$; TR: $\gamma=0,614$, $p=0,002$; (5) L: $\gamma=1,000$, $p=0,039$; TR: $\gamma=0,417$, $p=0,119$

Særligt vedrørende aftaler om flekstid og varieret ugentlig arbejdstid

Aftaler om flekstid indebærer som regel brugen af timekonti, hvor den enkelte medarbejders overtimer kan sættes ind for senere at hæves som afspadsring. Der er i overenskomsten ikke noget krav om, at der skal aftales øvre og nedre grænser for disse conti – dvs. hvor mange timer der kan sættes ind og hæves. Fra casestudierne ved vi, at der alligevel er virksomheder, der aftaler timegrænser, da det kan være svært at styre udviklingen på den enkelte timekonto (Ilsøe 2006). Dette gælder især når medarbejderne har en høj grad af indflydelse på deres conti. Nogle medarbejdere er mere villige end andre til at arbejde over, og de kan simpelthen spare så mange timer op, at de får svært ved at afspadsere dem igen. Det kan også give problemer, hvis de pågældende medarbejdere siger op eller bliver fyret – så skal virksomheden udbetale alle timerne og medarbejderen kan få problemer med at få udbetalt dagpenge. Andre medarbejdere kan af hensyn til familien gå så meget i minus på deres konto, at de har svært ved at overskue at arbejde timerne ind igen.

Som det ses nedenfor, så har man på mange af de virksomheder vi har været i kontakt med vedtaget øvre og nedre grænser for flekstiden (Tabel 124-125). Mindst to ud af tre flekstidsaftaler indeholder således øvre grænser for, hvor mange timer, der må spares op, og lige så mange indeholder nedre grænser for hvor mange timer man må skyldes. Kun et mindretal af aftalerne indeholder et ekstra tillæg, der bliver udløst som følge af flekstiden (Tabel 126).

Tabel 124: Er der en øvre grænse for, hvor mange timer der må spares op? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=63)	84	16	0
TR (n=61)	64	33	3

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om flekstid

Tabel 125: Er der en nedre grænse for, hvor mange timer man må skyldes? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=63)	89	11	0
TR (n=61)	76	21	3

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om flekstid

Tabel 126: Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om flekstid? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=63)	11	86	3
TR (n=61)	16	79	5

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om flekstid

Lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid har været en mulighed siden 1967. Det har dog været genstand for debat over årene, hvor lang en periode, de lokale parter skal kunne variere arbejdstiden over. Denne såkaldte referenceperiode

udtrykker, hvornår udsvingene i den ugentlige arbejdstid skal være gået i nul. I 1998 blev der skabt mulighed for at vedtage en referenceperiode på op til 12 mdr. lokalt – under forudsætning af lokal enighed. Med forsøgsordningerne, der blev indskrevet i overenskomsten i år 2000, blev det muligt – stadig under forudsætning af lokal enighed – helt at fravige reglen om referenceperioder. Spørgeskemaundersøgelsen viser dog, at de fleste virksomheder med en lokalaftale om varieret ugentlig arbejdstid holder fast i en referenceperiode. Seks ud af ti virksomheder har således aftalt en fast referenceperiode (Tabel 127). Referenceperiodens længde læner sig op ad de 12 mdr., idet den gennemsnitlige længde ligger på 8 mdr. (ifølge lederne) og 11 mdr. (ifølge tillidsrepræsentanterne) (Tabel 128). Medianen for begge gruppers svar er 12 mdr. Endelig viser undersøgelsen, at lokalaftalerne om varieret ugentlig arbejdstid i fire ud af ti tilfælde indeholder et ekstra tillæg, der udbetales i forbindelse med arbejdstidsordningen (Tabel 129). Der aftales altså i højere grad en økonomisk kompensation til medarbejderne, når det gælder indførslen af varieret ugentlig arbejdstid end når det gælder indførslen af flekstid. Det peger på, at flekstid rummer nogle fordele for medarbejderne, som de ikke oplever i forbindelse med varieret ugentlig arbejdstid. Som vi skal se i næste afsnit har denne forskel at gøre med medarbejdernes grad af indflydelse på deres egen arbejdstid.

Tabel 127: Har I aftalt en fast periode for, hvornår variationerne i arbejdstiden skal udlignes? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=32)	56	44	0
TR (n=19)	63	37	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid

Tabel 128: Hvor mange måneder løber denne periode over? (procent)

	Antal måneder (gns.)	Ved ikke (pct.)
Leder (n=18)	8	11
TR (n=12)	11	17

Kun svar fra virksomheder med fast referenceperiode for varieret ugentlig arbejdstid

Tabel 129: Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaf-talen om varieret ugentlig arbejdstid? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=32)	38	63	0
TR (n=19)	37	63	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om varieret ugentlig arbejdstid

Arbejdstid i praksis – medarbejdernes indflydelse på den daglige tilrettelæggelse af arbejdstiden

Når man indfører fleksibel arbejdstid på en arbejdsplads, har det stor betydning for medarbejderne, om de har/får indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden i det daglige. Indflydelsen er eksempelvis afgørende for, i hvilken grad arbejdstidsfleksibiliteten kan bidrage til en forbedring af balancen mellem familieliv og arbejdsliv. Derfor er det et centralt spørgsmål, hvorvidt medarbejderne er med til at planlægge og administrere arbejdstiden i det daglige. Vi har derfor spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne, hvilken indflydelse de mener medarbejderne har på deres egen arbejdstid. Eftersom vi ikke har spurgt medarbejderne selv i denne undersøgelse, skal der her tages det forbehold, at analysen i det følgende kun udtrykker de lokale parterers vurdering af indflydelsen – ikke indflydelsen vurderet af medarbejderne selv.

Hvis vi ser på planlægningen af arbejdstiden, så viser undersøgelsen, at det først og fremmest er lederne, der er på banen her. På tre ud af fire virksomheder er det primært ledelsen der står for planlægningen af arbejdstiden. Kun på cirka hver femte virksomhed er det medarbejderne, der har denne opgave. Det er yderst sjældent, at det er tillidsrepræsentanterne der planlægger arbejdstiden (Tabel 130). Under 'Andet' angiver enkelte ledere og tillidsrepræsentanter dog, at planlægningen sker i et samarbejde mellem ledelse og tillidsrepræsentanter eller mellem ledere og medarbejdere/teams. En leder uddyber, at ledelsen kun varetager langtidspanlægningen, mens den ugentlige/daglige arbejdstid bestemmes af medarbejderne selv.

Tabel 130: Hvem står primært for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Medarbejderne	Ved ikke	Andet
Leder	79	1	16	0	5
TR	72	3	22	0	3

Spørger man mere detaljeret ind til medarbejdernes indflydelse på arbejdstiden, så kommer der imidlertid nogle interessante nuancer og forskelle frem. Med andre ord: der er dele af arbejdstidstilrettelæggelsen, som medarbejderne i højere grad har indflydelse på end andre. I forlængelse af svarene ovenfor, så har medarbejderne mindst indflydelse på de dele der har med den overordnede planlægning af arbejdstiden at gøre. Kun på mellem hver femte og hver fjerde virksomhed har medarbejderne således en høj grad af indflydelse på, hvilke dage, de skal arbejde. På cirka fire ud af ti virksomheder har de decideret en lav grad af indflydelse på denne planlægning (Tabel 131).

Tabel 131: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvilke dage de skal arbejde? (procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Leder	19	32	48	0
TR	25	32	42	1

Til gengæld viser det sig, at medarbejderne har en høj grad af indflydelse på, hvornår arbejdsdagen begynder og slutter på fire ud af ti virksomheder (Tabel 132). Det vil sige, at medarbejderne tilsyneladende har en lidt højere indflydelse på den daglige tilpasning af arbejdstiden end på den mere overordnede skemalægning af arbejdsdagene.

Tabel 132: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter? (procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Leder	41	25	34	0
TR	37	32	31	0

Størst indflydelse har medarbejderne når det gælder afviklingen af ferier og fridage. På halvdelen af virksomhederne har medarbejderne høj indflydelse på, hvornår de holder ferie, mens hele syv ud af ti virksomheder tilbyder medarbejderne en høj grad af indflydelse på, hvornår de kan tage en fridag (Tabel 133-134). Kun meget få virksomheder tilbyder medarbejderne en lav grad af indflydelse på placeringen af ferier og fridage.

Tabel 133: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår de holder ferie? (procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Leder	54	32	14	0
TR	52	35	13	0

Tabel 134: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår de kan tage en fridag? (procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Leder	70	25	5	0
TR	69	26	5	0

Samlet set kan man konkludere, at medarbejderne generelt har en højere grad af indflydelse på afspadseringen af opsparede timer (ferie, fridage) end på indarbejdningen af ekstra timer (hvilke dage og tider de skal arbejde). Der er dog nogle væsentlige mindretal blandt medarbejderne, der (også) har en stor indflydelse på planlægningen af arbejdsdagene og tilpasningen af den daglige arbejdstid. Vi vil i det følgende se nærmere på, hvad der karakteriserer disse grupper. Hvad er det, der afgør om medarbejderne også her har en høj grad af indflydelse? I analysen tager vi udgangspunkt i svarene fra tillidsrepræsentanterne, som vi må gå ud fra har en større kontakt med medarbejderne end forhandlerne på lederside.

Analysen viser, at den høje medarbejderindflydelse især findes på virksomheder, der har aftaler om fordelingen af arbejdstiden – dvs. flekstid eller varieret ugentlig arbejdstid. På virksomheder med en aftale om flekstid, oplever tillids-

repræsentanten næsten tre gange så ofte (36 procent), at det er medarbejderne, der primært står for planlægningen af arbejdstiden i det daglige, sammenlignet med virksomheder uden en flekstidsaftale (13 procent) (Tabel 135).

Tabel 135: Flekstid: Hvem står primært for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen? (TR i procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Medarbejderne
Flekstid, ja	59	3	38
Flekstid, nej	84	2	14

$\chi^2=11,627$, $p=0,003$; $n=57$

Flekstidsaftalerne også mere end fordobler sandsynligheden for, at medarbejderne har en høj grad af indflydelse på hvilke dage de skal arbejde og hvornår arbejdsdagen begynder og slutter (Tabel 136-137). Det er dog også værd at bemærke, at et mindretal af tillidsrepræsentanter med flekstidsaftaler (20 procent) rapporterer en lav grad af medarbejderindflydelse vedrørende hvornår arbejdsdagen begynder og slutter. Det er overraskende, da man normalt forbin-der flekstid med netop denne form for indflydelse, og er måske et signal om, at flekstidsaftaler ikke altid bidrager til at øge medarbejdernes indflydelse på deres daglige arbejdstid. Som vi så tidligere, så oplever ledere og tillidsrepræsentanter det som noget vanskeligere at forhandle varieret ugentlig arbejdstid end flekstid (se s. 64f). Hvis man ikke har kunnet blive enige om en aftale om varieret ugentlig arbejdstid, så kan det være man har forhandlet flekstid i stedet, og derfor 'bruger' nogle virksomheder måske fra tid til anden flekstiden på en måde, der minder om varieret ugentlig arbejdstid.

Tabel 136: Flekstid: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvilke dage de skal arbejde (TR i procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad
Flekstid, ja	38	25	38
Flekstid, nej	16	37	47

$\gamma = -0,284$, $p=0,036$; $n=59$

Tabel 137: Flekstid: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter (TR i procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad
Flekstid, ja	57	23	20
Flekstid, nej	23	38	39

$\gamma = -0,506$, $p=0,000$; $n=61$

Aftalerne om varieret ugentlig arbejdstid er også forbundet med en større medarbejderindflydelse på arbejdstidens tilrettelæggelse – om end ikke på nær så højt et niveau som flekstidsaftalerne. Varieret ugentlig arbejdstid betyder en øget medarbejderindflydelse på, hvilke dage man skal arbejde og på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter, men der ikke er tale om en fordobling af indflydelsen som under flekstid (Tabel 138-139). Aftaler om varieret ugentlig ar-

bejdstid ser heller ikke ud til at påvirke, hvem der primært står for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen. Denne forskel i effekterne vedrørende medarbejdernes indflydelse på deres egen arbejdstid hænger godt sammen med, at der i højere grad aftales en økonomisk kompensation i forbindelse med forhandlinger om varieret ugentlig arbejdstid end i forbindelse med forhandlinger om flekstid. Medarbejderne opnår en højere grad af indflydelse på arbejdstiden i forlængelse af en flekstidsaftale, og denne fordel giver dem en umiddelbar interesse i flekstid, mens der i en del tilfælde skal et tillæg på bordet for at få dem til at acceptere en aftale om varieret ugentlig arbejdstid.

Tabel 138: Varieret ugentlig arbejdstid: I hvor hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvilke dage de skal arbejde (TR i procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad
Varieret ugentlig arbejdstid, ja	37	42	21
Varieret ugentlig arbejdstid, nej	23	31	46

$\gamma = -0,388$, $p=0,040$; $n=17$

Tabel 139: Varieret ugentlig arbejdstid: I hvor hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter (TR i procent)

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad
Varieret ugentlig arbejdstid, ja	53	37	10
Varieret ugentlig arbejdstid, nej	35	31	34

$\gamma = -0,406$, $p=0,029$; $n=19$

Afslutningsvist er det vigtigt at fremhæve, at undersøgelsen peger på en høj grad af medarbejderindflydelse vedrørende afspadseringen af opsparede timer som hele fridage/ferier på langt de fleste virksomheder. Det høje udgangsniveau kan forklare hvorfor, at lokalaftaler om flekstid og varieret ugentlig arbejdstid ikke ser ud til at øge indflydelsen her.

Opsamling

Når vi spørger ledere og tillidsrepræsentanter, om de har forhandlet en eller flere lokalaftaler om arbejdstid, så viser det sig, at lokalaftaler om arbejdstid er meget udbredte. Omkring ni ud af ti virksomheder har indgået en aftale om arbejdstid, og seks ud af ti har indgået to forskellige former for arbejdstidsaftaler eller mere. Udbredelsen af arbejdstidsaftalerne ligger her samlet set næsten på niveau med udbredelsen af lønaftalerne. Blandt de store virksomheder er der mange (fire ud af ti) der har indgået fire forskellige former for arbejdstidsaftaler eller mere.

De to mest udbredte former for lokalaftaler om arbejdstid er aftaler om skiftehold og aftaler om flekstid, som findes på hver især fire ud af ti virksomheder. En række forskellige former for aftaler har en udbredelse på mellem 20 og 30 procent: forskudt arbejdstid, weekendarbejde, varieret ugentlig arbejdstid, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timers vagter. Endelig er der en gruppe af aftaler, som findes på cirka hver tiende virksomhed: deltid, nedsat tid for seniorer og øget ugentlig arbejdstid. Mindre end hver tolvte virksomhed har vedtaget en rammeaftale for individuel arbejdstid.

Lokalaftaler om arbejdstid kan inddeles i tre grupper alt afhængig af hvilke variationer i arbejdstiden de retter sig imod – placeringen, fordelingen og længden.

Aftaler om placering af arbejdstid uden for normal arbejdstid (skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timers vagter) findes i højere grad på store virksomheder end på små og mellemstore virksomheder. Godt otte ud af ti store virksomheder har indgået aftaler om placering af arbejdstiden, mens kun halvdelen af de små og mellemstore virksomheder har sådanne aftaler. Aftalerne om skiftehold er de mest udbredte (fire ud af ti virksomheder), mens også de øvrige former for aftaler om placeringen af arbejdstiden har en vis udbredelse (to/tre ud af ti virksomheder). Forhandlinger om skiftehold hører til dem, der har den længste historie, mens forhandlingerne af de øvrige aftaler både kan være af nyere og ældre dato. Når man sammenligner de forskellige former for aftaler om placeringen af arbejdstiden, så er der stor forskel på, hvor mange medarbejdere, der er dækket af aftalerne, på den enkelte arbejdsplads. Hvor skifteholdsftalerne som oftest dækker flertallet af medarbejderne, så retter forskudt arbejdstid, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timersvagter sig typisk mod et mindretal af medarbejdere. Aftaler om weekendarbejde dækker i halvdelen af tilfældene flertallet af medarbejderne og i halvdelen af tilfældene et mindretal.

Det er langt overvejende ledelsen, der tager initiativet til at forhandle en aftale om placeringen af arbejdstiden. Dog mener tillidsrepræsentanterne, at det i hvert femte tilfælde var dem, der bragte emnet på bane. Dette synspunkt bakkes dog ikke op af lederne. Eneste undtagelse er aftalerne om 3-4 dages arbejdsuge, hvor hver femte leder (og fire ud af ti tillidsrepræsentanter) rapporterer, at det var tillidsrepræsentanterne, der tog initiativ til forhandlingerne. Tallene tyder på, at det er en form for arbejdstidsaftale, som medarbejdersiden kan have en større interesse i end de øvrige. Hverken lederne eller tillidsrepræsentanterne oplever, at det har været særligt vanskeligt at nå til enighed om weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge eller 12-timers vagter. Det har heller ikke været svært at få opbakning fra henholdsvis den øvrige ledelse eller medarbejderne under forhandlingerne. Lederne såvel som tillidsrepræsentanterne peger desuden på, at tillidsrepræsentanterne ofte har haft en vis indflydelse på indførslen af skiftehold og forskudt arbejdstid.

Aftaler der retter sig mod fordelingen af arbejdstiden (flekstid og varieret ugentlig arbejdstid) findes på cirka halvdelen af virksomhederne – uanset virksomhedsstørrelse. Flekstidsaftalerne har dog en dobbelt så stor udbredelse (fire ud af ti) som aftalerne om varieret ugentlig arbejdstid (en/to ud af ti). Såvel aftaler om flekstid som aftaler om varieret ugentlig arbejdstid dækker typisk flertallet af de ansatte, og der er i begge tilfælde tale om aftaler, der kan være af nyere eller ældre dato. Det er især ledelsen, der tager initiativ til forhandlinger om varieret ugentlig arbejdstid, mens tillidsrepræsentanterne er noget mere på bane vedrørende flekstid. Faktisk mener halvdelen af tillidsrepræsentanterne med en flekstidsaftale, at det var dem der tog initiativet. Det synspunkt bakkes dog kun op af hver syvende leder. Både forhandlingerne om flekstid og forhandlingerne om varieret ugentlig arbejdstid kan indeholde knaster. Hver femte leder og tillidsrepræsentant med en aftale om flekstid oplevede det som svært at blive enige, mens hver fjerde leder og tillidsrepræsentant med en aftale om varieret ugentlig arbejdstid havde samme oplevelse. Dette kan hænge sammen med, at tillidsrepræsentanterne har haft vanskeligt ved at få opbakning fra medarbejderne under forhandlingerne. Hver femte tillidsrepræsentant fandt det svært at få opbakning til deres flekstidsaftale, mens fire ud af ti tillidsrepræsentanter har fundet det svært at få opbakning til varieret ugentlig arbejdstid.

Gruppen af arbejdstidsaftaler, der retter sig mod længden af arbejdstiden, er en meget sammensat gruppe. Der er dels nogle aftaler, der tilbyder en reduktion i arbejdstiden (deltid, nedsat tid for seniorer) og dels nogle aftaler, der hæver den ugentlige arbejdstid (øget ugentlig arbejdstid). Ingen af aftalerne er særligt udbredte på de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen – de findes hver især kun på omkring hver tiende virksomhed. De absolutte tal er derfor også så små, at det er vanskeligt at undersøge, om der er særlige karakteristika. Det er f.eks. vanskeligt at konstatere, om de er mere eller mindre udbredte på store end på små virksomheder. Undersøgelsen peger dog alligevel visse steder på nogle interessante tendenser.

Hvor det er vanskeligt at sige noget om aftalernes alder, når det drejer sig om deltid og øget ugentlig arbejdstid, så tyder det på, at aftaler om nedsat tid for seniorer er et nyere fænomen. Over halvdelen af disse aftaler blev forhandlet første gang i 2004 eller senere. Ikke overraskende dækker aftalerne om deltid og nedsat tid for seniorer ofte kun et mindretal af medarbejderne – de retter sig primært mod udvalgte grupper af medarbejdere. Omvendt dækker aftaler om øget ugentlig arbejdstid som regel flertallet af de ansatte. Hvor ledere og tillidsrepræsentanter understreger, at tillidsrepræsentanten aldrig tager initiativ til forhandling om øget ugentlig arbejdstid, så ser situationen helt anderledes ud vedrørende deltid og nedsat tid for seniorer. Her mener tillidsrepræsentanterne selv de var først på banen i over halvdelen af tilfældene, mens hver femte leder bakker op om det synspunkt. Forskellen i initiativ på tværs af de forskellige former for aftaler om længden af arbejdstiden afspejles i lederne og tillidsrepræsentanternes udsagn om forhandlingsprocessen. Forhandlinger om øget ugentlig arbejdstid volder ofte vanskeligheder. Tre ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter oplevede det som svært at blive enige om øget ugentlig arbejdstid – og halvdelen af tillidsrepræsentanterne havde svært ved at få opbakning fra medarbejderne under forhandlingerne.

Når man spørger lederne og tillidsrepræsentanter hvad baggrunden var for at optage lokale forhandlinger om arbejdstid, så peger halvdelen på behovet for at øge produktiviteten. Fire ud af ti fremhæver behovet for at fastholde/tiltrække medarbejdere. Ændringer i efterspørgslen spiller også en stor rolle for forhandlingerne om arbejdstid – fire ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter nævner det som årsag til deres arbejdstidsforhandlinger. Til gengæld spiller ønsket om at

øge medarbejdernes motivation (som er en væsentlig årsag til at forhandle løn) ikke den store rolle for at optage forhandlinger om arbejdstid.

Langt de fleste ledere og tillidsrepræsentanter oplever en række positive effekter af deres lokalaftaler om arbejdstid. Selvom kun få ledere og tillidsrepræsentanter pegede på større motivation som årsag til at forhandle, så er det en af de mest udbredte positive effekter. Måske ser ledere og tillidsrepræsentanter i udgangspunktet fleksibel arbejdstid som et instrument til at løse nogle praktiske organisatoriske udfordringer, og arbejdstidsaftalernes potentiale for at øge motivationen har først vist sig i takt med implementeringen. I hvert fald rapporterer cirka halvdelen af lederne og tillidsrepræsentanterne om større motivation blandt medarbejderne – og ligeså mange oplever en øget produktivitet. Hver tredje oplever, at det er blevet lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere, og et tilsvarende antal beretter om en bedre balance mellem familieliv og arbejdsliv. Syv ud af ti ledere og halvdelen af tillidsrepræsentanterne oplever ikke nogen negative effekter af deres aftaler om arbejdstid. Hver tiende leder og tillidsrepræsentant oplever dog et øget omkostningsniveau, mens hver femte tillidsrepræsentant rapporterer om en dårligere balance mellem familie og arbejdstid og/eller øget sygefravær. Tillidsrepræsentanterne peger også på vanskeligheder med at fastholde/rekruttere medarbejdere og flere konflikter. Nærmere analyser af effekterne af skifteholdsftaler og flekstidsaftaler viser, at disse aftaler kan forstærke visse negative effekter. Der er således flere ledere og tillidsrepræsentanter med skifteholdsftaler, der oplever vanskeligheder med at fastholde/rekruttere medarbejdere, end ledere og tillidsrepræsentanter uden skifteholdsftaler. Ligeledes er der flere med flekstidsaftaler, der oplever flere konflikter. Flekstidsaftaler bidrager dog først og fremmest til at forstærke en række positive effekter. Det drejer sig her om følgende effekter: større motivation, lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere, bedre balance mellem familie- og arbejdsliv og større rummelighed.

Flekstidsaftaler ser også ud til at øge medarbejdernes indflydelse på deres egen arbejdstid. Ifølge tillidsrepræsentanterne mere end fordobler en flekstidsaftale sandsynligheden for, at medarbejderne har en høj grad af indflydelse på, hvornår arbejdsdagen begynder og slutter. Flekstidsaftalerne fordobler også sandsynligheden for at medarbejderne har en høj grad af indflydelse på hvilke dage, de skal arbejde. Endelig er det i langt højere grad medarbejderne der står for den primære planlægning af arbejdstiden på virksomheder med flekstidsaftaler end på virksomheder uden flekstidsaftaler. Der skal dog her tages det forbehold, at vi her læner os op ad svar fra tillidsrepræsentanterne og ikke fra medarbejderne selv. Det er yderst sjældent at tillidsrepræsentanterne står for den primære planlægning af arbejdstiden – såvel på virksomheder med som uden flekstidsaftaler.

Aftaler om varieret ugentlig arbejdstid øger også medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdstiden om end i et mere beskedent omfang end flekstidsaftalerne. Dette kan være en af grundene til, at aftalerne om varieret ugentlig arbejdstid oftere ledsages af en økonomisk kompensation til medarbejderne (tillæg) end flekstidsaftalerne. Til gengæld ser det ikke ud til, at aftaler om flekstid eller varieret ugentlig arbejdstid påvirker medarbejdernes indflydelse på hvornår de kan tage en fridag eller holde ferie. Dette hænger sandsynligvis sammen med, at denne indflydelse i forvejen ligger på et højt niveau på langt de fleste virksomheder.

Ser man på arbejdstidsaftalerne i et tværgående perspektiv, så er der to interessante udviklinger, det er værd at fokusere på. Den ene drejer sig om aftalerne vedrørende placeringen af arbejdstiden, mens den anden handler om aftalerne om fordelingen af arbejdstiden.

Skifteholdsaftalerne er de mest udbredte, når vi ser på gruppen af aftaler om placeringen af arbejdstiden, men der er langt hen ad vejen tale om 'gamle' skifteholdsaftaler. Kun få forhandlinger om skiftehold er blevet indledt efter 1995. Til gengæld er der en række nyere former for aftaler om placeringen af arbejdstiden som fortsat tages op. Det drejer sig bl.a. om 3-4 dages arbejdsuger og 12-timers vagter. Førstnævnte er interessant, fordi det er den form for variation i placeringen af arbejdstiden, som tillidsrepræsentanten oftest tager initiativet til at forhandle. Tilbageholdenheden med at optage nye forhandlinger om skiftehold (og måske fokusere på 3-4 dages arbejdsuger i stedet) kan skyldes, at skiftehold er upopulært hos en række medarbejdere. Undersøgelsen viser, at skiftehold kan gøre det vanskeligere for virksomhederne at fastholde og rekruttere medarbejdere. Såvel ledere som tillidsrepræsentanter har angivet i spørgeskemaets kommentarfelter, at det især er svært at bemande aftenholdet. Omvendt peger en række casestudier på, at 3-4 dages arbejdsuger kan være populære blandt bestemte medarbejdergrupper, som ønsker flere sammenhængende fridage (Ilsøe 2006). Dette kan forklare, hvorfor tillidsrepræsentanterne er mere ivrige efter at forhandle den slags løsninger frem for at indføre skiftehold.

Det er på en måde en overraskelse, at aftalerne om flekstid har en dobbelt så stor udbredelse som aftalerne om varieret ugentlig arbejdstid. For det første, fordi muligheden for at forhandle varieret ugentlig arbejdstid går længere tilbage end muligheden for at forhandle flekstid. For det andet fordi flekstid i mange andre lande enten er et fænomen man primært finder i den offentlige sektor eller er et fænomen, der supplerer – ikke erstatter – varieret ugentlig arbejdstid (Golden 2001; Ilsøe forthcoming). Hvad kan årsagerne være til den høje udbredelse af flekstidsaftaler på danske produktionsvirksomheder i industrien? En af årsagerne kan være, at det er forbundet med visse vanskeligheder at forhandle en aftale om varieret ugentlig arbejdstid på plads – og derfor forhandler man måske flekstid i stedet. Ledere og tillidsrepræsentanter kan have svært ved at blive enige, og tillidsrepræsentanterne har svært ved at få opbakning fra medarbejderne til en sådan aftale. Der er altså en væsentlig koordinationsudfordring for tillidsrepræsentanterne her. Kun aftaler om øget ugentlig arbejdstid er vanskeligere at blive enige om og få opbakning til end aftaler om varieret ugentlig arbejdstid. Casestudier viser, at øgede ugentlige arbejdstider kan volde problemer for en række forskellige medarbejdergrupper, hvis arbejdstiden øges i en længere periode. Dette kan både være tilfældet i forbindelse med øget ugentlig arbejdstid og i forbindelse med varieret ugentlig arbejdstid, hvor virksomheden har en lang højsæson. Enlige mødre, der skal hente børn, eller ældre medarbejdere, hvor den fysiske formåen ikke er helt så stor som tidligere, kan kun vanskeligt arbejde eksempelvis 42 timer om ugen flere måneder i træk (Ilsøe 2006). De kan blive nødt til at sygemelde sig eller at finde noget andet at lave. Dette kan være medvirkende årsager til, at tillidsrepræsentanterne tager initiativ til at forhandle en flekstidsaftale i stedet.

Forhandlingerne om flekstid er dog heller ikke nødvendigvis uproblematisk. På hver femte virksomhed har lederne og tillidsrepræsentanterne haft svært ved at blive enige – og på ligeså mange har tillidsrepræsentanterne haft svært ved at få opbakning fra medarbejderne til aftalen. Mulige forklaringer kan være, at de lokale parter måske har forsøgt at forhandle om varieret ugentlig arbejdstid først men så er blevet enige om en flekstidsaftale i stedet. Der kan måske også have været uklarhed om hvordan ledelsen og medarbejderne ville bruge aftalen – om flekstiden i virkeligheden var varieret ugentlig arbejdstid i forklædning eller om medarbejderne kun var interesseret i at tage hensyn til deres familieliv i deres arbejdstidstilrettelæggelse. Det er i hvert fald bemærkelsesværdigt, at medarbejderne på hver femte virksomhed med flekstidsaftaler ifølge tillidsrepræsentanterne har en decideret lav grad af indflydelse på hvornår deres arbejdsdag

begynder og slutter. Det stiller spørgsmålstegn ved, om flekstidsaftalen bliver brugt til flekstid i praksis.

Undersøgelsen viser også, at flekstidsaftalerne kan øge antallet af konflikter på arbejdspladsen, når de bliver implementeret. Lederens og tillidsrepræsentanternes kommentarer peger på, at flekstid kan udløse misundelse medarbejderne imellem – en slags flekstidsjalousi – hvis ikke alle medarbejdere får adgang til ordningen. Ofte er flertallet af medarbejderne dækket, når en flekstidsaftale indgås, men der kan være grupper på en virksomhed som af forskellige organisatoriske eller produktionsmæssige årsager ikke kan få flekstid. Det kan skabe konflikter. Casestudier har vist, at konflikter også kan opstå, hvis medarbejdernes timekonti løber løbsk og derfor er svære at få bragt i balance igen (Ilsøe 2006). Spørgeskemaundersøgelsen viser dog, at flertallet af flekstidsaftalerne indeholder regler for, hvor store udsving, der kan være på de enkelte timekonti. Endelig forekommer det også sandsynligt, at antallet af konflikter kan øges som følge af at medarbejderne i forbindelse med flekstiden opnår større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres egen arbejdstid. Vi ved fra casestudierne, at der er nogle vagter, der kan være vanskeligere at besætte end andre, og det kan skabe konflikter mellem medarbejderne, hvis ingen vil tage de pågældende vagter. Derfor er der nogle virksomheder, der har indført en ordning, hvor en leder eller en tillidsrepræsentant træder til og finder en løsning, hvis der opstår uenighed mellem medarbejderne om fordelingen af arbejdstiden (Ilsøe 2006).

Aftaler om efteruddannelse

Lokalaftaler om efteruddannelse er generelt mindre udbredte i industrien end lokalaftaler om løn og arbejdstid. Det er ikke overraskende, eftersom efteruddannelse er et forholdsvist nyt fokusområde i forhold til decentrale forhandlinger. Mulighederne for lokale forhandlinger af efteruddannelse blev udvidet i forbindelse med indførslen af forsøgsordningerne i år 2000, der gjorde det muligt for de lokale parter at afvige fra hele kapitlet om efter- og videreuddannelse i overenskomsten. Alt afhængig af om man spørger lederne eller tillidsrepræsentanterne, ligger udbredelsen af lokalaftaler om efteruddannelse på mellem 14 og 24 procent af virksomhederne (Tabel 140). Til sammenligning har omkring ni ud af ti virksomheder en aftale om løn – nogenlunde ligeså mange virksomheder har en aftale om arbejdstid. Man må derfor antage, at forhandlinger om efteruddannelse i et vist omfang er noget, der først tages op, når de lokale parter har udnyttet mulighederne for at forhandle løn og arbejdstid. Som vi senere skal se, så er der faktisk ingen af virksomhederne med en aftale om efteruddannelse som ikke også har indgået aftaler på et eller flere af de andre områder (se s. 96).

Tabel 140: Har I indgået skriftlige lokalaftaler om efteruddannelse for produktionen? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder	14	83	3
TR	24	72	4

Det er ikke overraskende især de store virksomheder, der har indgået en lokalaf-tale om efteruddannelse (Tabel 141-142). Til gengæld kan vi i denne undersø-gelse ikke påvise nogen sammenhæng mellem den uddannelsesmæssige bag-grund blandt medarbejderne på en virksomhed (faglært/ufaglært) og tilstedevæ-relsen af en efteruddannelsesaftale.

Tabel 141: Efteruddannelsesaftaler fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	5	95
Mellemstore (50-149 ansatte)	12	88
Store (150- ansatte)	23	77

$\gamma = 0,514$, $p = 0,007$; $n = 141$

Tabel 142: Efteruddannelsesaftaler fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Ja	Nej
Små (20-49 ansatte)	19	81
Mellemstore (50-149 ansatte)	12	88
Store (150- ansatte)	38	62

$\gamma = 0,458$, $p = 0,004$; $n = 145$

Aftalernes dækning og alder

Aftalerne om efteruddannelse dækker typisk alle/flertallet af medarbejderne. Omkring ni ud af ti virksomheder med en lokalaf tale om efteruddannelse har en dækningsgrad på det niveau. Det er omvendt forholdsvis sjældent, at efteruddannelsesaftalerne kun retter sig mod et mindretal af medarbejderne (Tabel 143).

Tabel 143: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af efteruddannelsesaftalen? (procent)

	Alle/ flertallet	Omkring halvdelen	Et mindre- tal	Ved ikke
Leder (n=20)	85	5	10	0
TR (n=36)	94	6	0	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaf taler om efteruddannelse

Selvom forhandlingerne om efteruddannelse i nogle tilfælde er en helt ny tradition, så rækker de i halvdelen af tilfældene tilbage til før årtusindeskiftet. Mere end hver tredje virksomhed med en efteruddannelsesaftale har endda forhandlet skriftlige aftaler om efteruddannelse før 1995. Selvom efteruddannelse på mange måder kan karakteriseres som et nyere forhandlingsemne lokalt, så er de aftaler der findes altså ikke nødvendigvis af nyere dato. Lokalaf talerne om efteruddannelse har en del år på bagen og kan ikke ses som en direkte effekt af ændringerne i overenskomsten. Det tyder derfor på, at det øgede fokus på efteruddannelse i overenskomsten endnu ikke er slået helt igennem på virksomhedsniveau endnu, når det gælder lokalaf taler.

Tabel 144: Hvornår indgik i første gang en aftale om efteruddannelse? (procent)

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Leder (n=20)	35	10	30	20	5
TR (n=36)	42	28	19	6	6

Kun svar fra virksomheder med lokalaf taler om efteruddannelse

Initiativ og udfordringer i forhandlingerne

Ledere og tillidsrepræsentanter svarer noget forskelligt, når det gælder hvorvidt forhandlingerne om efteruddannelse primært skete på ledelsens eller på tillidsrepræsentanternes initiativ. Fire ud af ti ledere, mener ledelsen tog initiativet, mens kun en ud af ti tillidsrepræsentanter giver dem ret i det. Omvendt mener syv ud af ti tillidsrepræsentanter, at det var dem, der tog initiativet. Dette bakkes dog kun op af tre ud af ti ledere (Tabel 145). Der er en del ledere såvel som tillidsrepræsentanter, der har svaret 'Ved-ikke' til spørgsmålet. Som tidligere nævnt kan noget af det hænge sammen med, at en mindre gruppe af forhandlere kun har deltaget i de lokale forhandlinger i en kortere årrække (se Bilag 1: Design og metode). Denne gruppe kan selvsagt ikke vide, hvordan forhandlingsprocesser før deres tid er forløbet.

Tabel 145: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne om efteruddannelse? (procent)

	Ledelsen	Tillids- repræsen- tanterne	Ved ikke
Leder (n=20)	40	30	30
TR (n=36)	8	69	22

$\chi^2=10,488$, $p=0,005$; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse

Forskellen i ledernes og tillidsrepræsentanternes svar kan skyldes, at de absolutte tal vedrørende efteruddannelsesaftaler er temmelig små. Det er dog alligevel værd at bemærke, at lederne her i højere grad angiver et initiativ fra tillidsrepræsentanternes side end ved alle andre former for aftaler om løn eller arbejdstid (se s. 43f og 61f). Det tyder altså på, at både ledere og tillidsrepræsentanter er opmærksomme på, at efteruddannelse er det forhandlingsemne, hvor tillidsrepræsentanterne er mest udfarende. Tillidsrepræsentanternes initiativ kan hænges sammen med at efteruddannelse er det område, hvor de føler sig bedst klædt på i forhold til ledelsen. Faktisk er der en del tillidsrepræsentanter, der oplever at være klædt bedre på end ledelsen, når det kommer til efteruddannelse (se s. 25). Det kan også tolkes i retning af, at medarbejderne i højere grad interesserer sig for efteruddannelsesaftaler end andre former for lokalaftaler. Endelig kan det hænges sammen med, at efteruddannelse er et forhandlingsemne, som først kommer på bane, når man allerede har forhandlet løn og arbejdstid. Efteruddannelse kan altså – på linje med frynsegoder – være noget tillidsrepræsentanterne bringer op, hvis forhandlingerne om andre emner er gået i hårdknude, og det er svært at nå frem til en aftale, som både ledere og medarbejdere kan se fordele ved.

Ledere, der har forhandlet lokalaftaler om efteruddannelse, har sjældent oplevet det som problematisk at nå til enighed med medarbejdersiden (Tabel 146). Hverken spørgsmålet om finansiering af uddannelsen, uddannelsens indhold, uddannelsens varighed, hvornår uddannelsen skal finde sted eller hvilke medarbejdere der skal efteruddannes har givet anledning til vanskeligheder i forhandlingsprocessen. Lederne oplever det generelt heller ikke som vanskeligt at få opbakning til efteruddannelsesaftalerne fra den øvrige ledelse (Tabel 147). Det er på sin vis overraskende, at lederne oplever forhandlingerne om efteruddannelse som overvejende uproblematisk, da efteruddannelse koster. Vi skal dog huske på, at vi her kun har svar fra de ledere, der rent faktisk er gået med til at vedtage en efteruddannelsesaftale. De ledere, der ikke har kunnet nå til enighed med tillidsrepræsentanterne om en efteruddannelsesaftale, fremgår ikke af nedenstående statistik.

Tabel 146: Har det på følgende punkter været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingerne af efteruddannelsesaftalen? (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	10	85	5
Uddannelsens indhold	5	90	5
Uddannelsens varighed	10	85	5
Hvornår uddannelsen skal finde sted	15	80	5
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	5	90	5

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse (n=20)

Tabel 147: Har det på følgende punkter været svært at få opbakning til efteruddannelsesaftalen fra den øvrige ledelse? (Leder i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	5	90	5
Uddannelsens indhold	0	95	5
Uddannelsens varighed	5	90	5
Hvornår uddannelsen skal finde sted	5	90	5
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	0	95	5

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse (n=20)

Tillidsrepræsentanterne oplever generelt forhandlingsprocessen omkring efteruddannelse som noget mere vanskelig. Halvdelen har haft svært med at blive enige med ledelsen om, hvornår uddannelsen skal finde sted, mens fire ud af ti har oplevet det som vanskeligt at blive enige om uddannelsens indhold. Cirka hver tredje har oplevet vanskeligheder med at nå i mål vedrørende uddannelsens varighed – og lige så mange har haft svært ved at blive enige med ledelsen om hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes. Endelig har hver fjerde haft svært ved at nå til enighed med ledelsen om uddannelsens finansiering (Tabel 148).

Tabel 148: Har det på følgende punkter været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne af efteruddannelsesaftalen? (TR i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	25	75	0
Uddannelsens indhold	39	61	0
Uddannelsens varighed	33	64	3
Hvornår uddannelsen skal finde sted	50	50	0
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	33	67	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse (n=36)

Også i forhold til medarbejderne på gulvet har tillidsrepræsentanterne oplevet knaster i forhandlingsprocessen. Her er det især spørgsmålet om hvilke medarbejdere der skal efteruddannes, som det har været svært at få medarbejdernes opbakning til – denne erfaring har hver tredje tillidsrepræsentant. Hver fjerde har haft vanskeligheder med at få opbakning til hvornår uddannelsen skal finde sted og lige så mange har savnet opbakning til uddannelsens indhold. Lidt mindre end hver femte har kæmpet med opbakningen til uddannelsens varighed (Tabel 149). Det kan (som i forbindelse med forhandlingerne om løn og arbejdstid) ikke afvises, at der her kan være et vist samspil mellem de vanskeligheder, tillidsrepræsentanterne oplever i koordineringen med medarbejderne nedadtil, og de vanskeligheder, de oplever i forhandlingerne med ledelsen. Dette gælder især de fire ovennævnte aspekter, som har direkte berøring med medarbejdernes arbejdshverdag, mens spørgsmålet om finansiering kun ser ud til at indeholde knaster i forhandlingerne mellem ledere og tillidsrepræsentanterne.

Tabel 149: Har det på følgende punkter været svært at få opbakning til efteruddannelsesaftalen fra medarbejderne på gulvet? (TR i procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	6	89	6
Uddannelsens indhold	25	69	6
Uddannelsens varighed	17	80	3
Hvornår uddannelsen skal finde sted	28	72	0
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	33	67	0

Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse (n=36)

Baggrund og effekter

De tre hyppigste årsager til, at ledere og tillidsrepræsentanter tager fat i forhandlingerne om en efteruddannelsesaftale er behovet for at øge medarbejdernes motivation, behovet for at opkvalificere medarbejderne i forbindelse med ny teknologi og/eller arbejdsorganisering og endelig behovet for at fastholde/tiltrække medarbejdere. Hver af disse årsager angives af over halvdelen af forhandlerne. Mellem hver fjerde og hver anden angiver behovet for at øge produktiviteten som årsag. Ændringer i efterspørgslen og ønsket om at undgå/begrænse en fyringsrunde nævnes af mellem hver sjette og hver tredje (Tabel 150). Det kan måske overraske, at ændringer i efterspørgslen ikke er højere placeret på listen, da der jo netop er tid til at efteruddanne medarbejderne, når efterspørgslen falder. Erfaringer fra Tyskland viser dog, at efteruddannelsesindsatsen sjældent følger denne logik, da store udsving i efterspørgslen faktisk er et dilemma i forhold til efteruddannelse (Seifert 2006). Det kan godt være, at der er tid til at efteruddanne, når ordrebøgerne blive tyndere, men til gengæld er der færre midler at gøre det for. Omvendt er der mange midler, når ordrebøgerne bugner – men ikke tid.

Tabel 150: Baggrunden for forhandlingerne (procent)

	Leder (n=20)	TR (n=36)
Behov for at øge medarbejdernes motivation	70	58
Behov for opkvalificering i forbindelse med ny teknologi og/eller ny arbejdsorganisering	65	89
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	55	64
Behov for at øge produktiviteten	45	28
Ændringer i efterspørgslen	30	19
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	15	33
Behov for besparelser	5	3
Ved ikke	5	3

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse

Årsagerne til at optage forhandlinger om efteruddannelse kan langt hen ad vejen genfindes i de effekter, som lederne og tillidsrepræsentanterne oplever af aftalerne (Tabel 151). Mellem otte og ni ud af ti oplever, at deres efteruddannelsesaftale har givet anledning til større motivation/medarbejdertilfredshed. Halvdelen oplever det er lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere, mens tre til fire

ud af ti oplever at produktiviteten er øget. To/tre ud af ti oplever færre afskedigelser og omkring hver femte rapporterer om færre konflikter. Hver syvende oplever et lavere sygefravær. Endelig er det værd at nævne at hele fire ud af ti tillidsrepræsentanter peger på en større rummelighed på arbejdspladsen. Enkelte ledere og tillidsrepræsentanter har nævnt nogle supplerende positive effekter under 'Andet'. Tillidsrepræsentanterne anfører her en forbedret fleksibilitet i produktionen, mens lederne peger på værdien af have opkvalificerede medarbejdere, der kan håndtere ny teknologi og nye arbejdsorganiseringer.

Tabel 151: Positive effekter af efteruddannelsesaftalerne (procent)

	Leder (n=20)	TR (n=36)
Større motivation/medarbejdertilfredshed	90	81
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	55	53
Øget produktivitet	30	39
Færre afskedigelser	20	31
Færre konflikter	15	22
Lavere sygefravær	15	14
Større rummelighed på arbejdspladsen	5	39
Lavere omkostningsniveau	5	11
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	5	11
Andet	5	3
Ingen positive effekter	0	14

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse

Mere end otte ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter oplever ingen negative effekter af deres efteruddannelsesaftaler. Ti procent af lederne nævner dog lavere produktivitet som en negativ effekt. Under 'Andet' har enkelte tillidsrepræsentanter anført at de har oplevet problemer med at bruge ekstern uddannelse (dvs. uddannelse placeret uden for virksomheden). Uddannelsesstederne er få og ligger derfor ofte for langt væk til at medarbejderne kan nå hjem og hente børn. Udbuddet af kurser er heller ikke stort nok til, at medarbejderne kan få lige præcis de kurser, der er relevant for virksomheden. Desuden kan det være svært at få ekstern uddannelse til at passe ind med den daglige drift. Derfor vender nogle af tillidsrepræsentanterne blikket mod intern uddannelse. Endelig angiver tillidsrepræsentanterne, at det er svært at motivere ældre medarbejdere med et lavt uddannelsesniveau til at deltage i efteruddannelse.

Tabel 152: Negative effekter af efteruddannelsesaftalerne (procent)

	Leder (n=20)	TR (n=36)
Ingen negative effekter	85	83
Lavere produktivitet	10	0
Andet	5	3
Øget omkostningsniveau	0	8
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	0	6
Flere konflikter	0	6

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse

Efteruddannelse i praksis – hvem, hvad og hvor meget

Et er om der er indgået en lokalaf tale om efteruddannelse, noget andet er om medarbejderne reelt efteruddannes. Med andre ord kunne man spørge: fører indgåelsen af en lokalaf tale om efteruddannelse til en øget uddannelsesaktivitet, og er det især på virksomheder med aftaler om efteruddannelse, at medarbejderne efteruddannes?

Hvis vi ser på efteruddannelsesaktiviteten på tværs af alle de deltagende virksomheder, så er det typiske billede, at medarbejderne deltager i mindre end en uges efteruddannelse om året i gennemsnit. Dette aktivitetsniveau findes på over halvdelen af virksomhederne (Tabel 153). På mellem hver femte og hver fjerde virksomhed gennemfører medarbejderne en uge om året i gennemsnit, mens der kun er meget få virksomheder (7-10 procent), hvor medarbejderne gennemfører mere end en uges efteruddannelse om året. Lederne og tillidsrepræsentanterne har noget forskellige svar, når det gælder antallet af virksomheder, hvor der slet ikke gennemføres efteruddannelse overhovedet. Denne oplevelse har tillidsrepræsentanterne i 28 procent af tilfældene, mens kun 9 procent af lederne oplever dette.

Tabel 153: Hvor mange ugers efteruddannelse gennemfører medarbejderne i produktionen ca. om året i gennemsnit? (procent)

	Ingen	Mindre end en uge	En uge	To uger	Over to uger	Ved ikke
Leder	9	48	28	9	1	5
TR	28	44	17	4	3	4

Det er især på virksomheder med en lokalaf tale om efteruddannelse, at medarbejderne gennemfører efteruddannelse. *Alle* virksomheder med en lokalaf tale om efteruddannelse efteruddanner således deres medarbejdere i et eller andet omfang (Tabel 154-155). På seks ud af ti virksomheder med en efteruddannelsesaftale gennemfører medarbejderne en uges efteruddannelse om året i gennemsnit eller mere. Blandt de virksomheder, hvor der ikke er nogen efteruddannelsesaftale, finder vi kun et aktivitetsniveau på en uges efteruddannelse eller mere på mellem hver tredje og hver tiende virksomhed – alt afhængig af om vi spørger ledere eller tillidsrepræsentanter.

Tabel 154: Efteruddannelsesaftaler: gennemført efteruddannelse pr. medarbejder pr. år i gennemsnit (Leder i procent)

	Ingen	Mindre end en uge	En uge eller mere
Efteruddannelsesaftale, ja	0	35	65
Efteruddannelsesaftale, nej	11	53	35

$\chi^2 = 0,576$, $p=0,005$; $n=136$

Tabel 155: Efteruddannelsesaftaler: gennemført efteruddannelse pr. medarbejder pr. år i gennemsnit (TR i procent)

	Ingen	Mindre end en uge	En uge eller mere
Efteruddannelsesaftale, ja	0	39	61
Efteruddannelsesaftale, nej	41	46	13

$\gamma = -0,860$, $p = 0,000$; $n = 141$

Spørger man nærmere ind til hvad den efteruddannelse, der bliver gennemført, har rettet sig imod, så er der tale om en række forskellige former for efteruddannelse. De tre hyppigste former er betjeningen af nye maskiner, nye jobfunktioner og gruppearbejde/teambuilding (Tabel 156). Dette er ikke overraskende, når man tager i betragtning, at lederne og tillidsrepræsentanterne har angivet behovet for opkvalificering i forbindelse med ny teknologi og/eller ny arbejdsorganisering som en af de væsentligste årsager til at forhandle aftaler om efteruddannelse lokalt. Over halvdelen af de virksomheder, der har deltaget i undersøgelsen, rapporterer at de har indført nye arbejdsorganiseringer i produktionen (selvstyrende grupper/teams). Dette kan både betyde nye måder at samarbejde på og nye arbejdsfunktioner på gulvet, som medarbejderne skal opkvalificeres til.

Tabel 156: Hvad retter efteruddannelsen sig primært mod? (procent)

	Leder (n=125)	TR (n=102)
Betjening af nye maskiner	57	47
Nye jobfunktioner	52	49
Gruppearbejde/teambuilding	46	47
Andet	22	11
Basal edb-kundskab	19	25
Læsning/skrivning	14	26
Fremmedsprog	6	16
Regning	3	10
Ved ikke	2	6

Der kunne her sættes flere kryds; Kun svar fra virksomheder der efteruddanner deres medarbejdere

På spørgsmålet om, hvad efteruddannelsen har rettet sig imod, er der også en del ledere og tillidsrepræsentanter der har peget på basal edb-kundskab (19-25 procent), læsning/skrivning (14-26 procent) eller 'Andet'. Kun få har peget på fremmedsprog eller regning. Generelt må man dog sige, at de virksomhedsspecifikke uddannelsesaktiviteter (betjening af nye maskiner; nye jobfunktioner; teambuilding) der fylder mest, mens de brede medarbejderrettede kundskaber (basal edb-kundskab; læsning/skrivning; fremmedsprog; regning) vægtes noget mindre.

Da der er forholdsvis mange ledere og tillidsrepræsentanter, der har angivet yderligere former for efteruddannelse i kommentarfeltet under 'Andet', har vi foretaget en kategorisering af deres svar, som kan ses nedenfor. Lederne nævner især kurser i lean (6 procent) og opnåelse af truck/kran eller svejser certifikat (4

procent). Disse to former for uddannelse peger også tillidsrepræsentanterne på (Tabel 157).

Tabel 157: Efteruddannelses indhold: hyppigste kommentarer under 'Andet' (procent)

	Leder (n=125)	TR (n=102)
Lean	6	1
Truck/kran/svejser certifikat	4	5
Faglig uddannelse	3	0
Selvstyrende teams	2	0
Sikkerhed	2	0

Individuelle uddannelsesplaner og uddannelsesudvalg

Vi har også spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne fra de virksomheder, hvor medarbejderne gennemfører efteruddannelse, om der i den forbindelse bliver udformet individuelle uddannelsesplaner for medarbejderne. Selvom lederne og tillidsrepræsentanternes svar er noget forskellige – 48 procent af lederne siger ja mod kun 32 procent af tillidsrepræsentanterne – så viser tallene dog med al tydelighed, at det langt fra er alle virksomheder der udformer individuelle uddannelsesplaner i forbindelse med efteruddannelsesaktiviteter. Der findes kun individuelle uddannelsesplaner på mindre end halvdelen af de virksomheder, der efteruddanner deres medarbejdere (Tabel 158).

Tabel 158: Udformer I individuelle uddannelsesplaner? (procent)

	Ja	Nej
Leder (n=123)	48	52
TR (n=100)	32	68

$\chi^2=5,822$, $p=0,016$; Kun svar fra virksomheder der efteruddanner deres medarbejdere

Der melder sig naturligt her det spørgsmål, om det især er virksomheder med efteruddannelsesaftaler, der udformer individuelle uddannelsesplaner. Det viser sig i vid udstrækning at være tilfældet (Tabel 159-160). Om end svarene fra tillidsrepræsentanterne og lederne igen er noget forskellige, så er tendensen klar: På virksomheder med lokalaftaler om efteruddannelse udformes der i langt højere grad individuelle uddannelsesplaner end på virksomheder uden lokalaftaler om efteruddannelse.

Tabel 159: Efteruddannelsesaftaler: udformer I individuelle uddannelsesplaner? (Leder i procent)

	Ja	Nej
Efteruddannelsesaftale, ja	70	30
Efteruddannelsesaftale, nej	43	57

$\gamma=0,518$, $p=0,025$; Kun svar fra virksomheder der efteruddanner deres medarbejdere (n=123)

Tabel 160: Efteruddannelsesaftaler: udformer I individuelle uddannelsesplaner? (TR i procent)

	Ja	Nej
Efteruddannelsesaftale, ja	53	47
Efteruddannelsesaftale, nej	19	81

$\gamma=0,646$, $p=0,001$; Kun svar fra virksomheder der efteruddanner deres medarbejdere (n=100)

Vi har også spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne, hvem, de mener, har størst indflydelse på udformningen af de individuelle uddannelsesplaner for de enkelte medarbejdere. Det er uden tvivl lederne, der har den største indflydelse. Dette mener hele 69 procent af lederne og 44 procent af tillidsrepræsentanterne (Tabel 161). På omkring hver tredje virksomhed er det den enkelte medarbejder der har størst indflydelse. Kun tillidsrepræsentanterne rapporterer om tilfælde, hvor det er tillidsrepræsentanterne der har den største indflydelse på udformningen af planerne for de enkelte medarbejdere (19 procent). Ingen ledere har oplevet dette. Ledernes store indflydelse på udformningen af de individuelle uddannelsesplaner falder godt i tråd med lederne og tillidsrepræsentanternes svar vedrørende uddannelsens indhold. Man kan sige, at ledelsens indflydelse på udformningen af de individuelle uddannelsesplaner afspejler sig i det faktum, at det er de virksomhedsspecifikke – og ikke de medarbejderspecifikke – uddannelsesaktiviteter der fylder mest lokalt.

Tabel 161: Hvem har størst indflydelse på udformningen af de individuelle uddannelsesplaner? (procent)

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Den enkelte medarbejder	Ved ikke
Leder (n=59)	69	0	29	2
TR (n=32)	44	19	37	0

Kun svar fra virksomheder med individuelle uddannelsesplaner

Omkring hver fjerde virksomhed, der deltog i undersøgelsen har oprettet et efteruddannelses-/uddannelsesudvalg (Tabel 162).

Tabel 162: Har I oprettet et efteruddannelses-/uddannelsesudvalg? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder	23	76	1
TR	28	71	1

Der melder sig her igen det spørgsmål, om det særligt er de virksomheder, der har indgået en lokalaftale om efteruddannelse, der har oprettet et uddannelsesudvalg. Det viser sig at være tilfældet. Der er større sandsynlighed for, at der er oprettet et udvalg, hvis man samtidigt har en aftale om efteruddannelse – og omvendt. Det kan være svært at sige, hvad der kom først – aftale eller udvalg – men der er altså en tendens til, at de to ting følges ad. Således har halvdelen eller flere af virksomhederne med en lokalaftale om efteruddannelse også et

uddannelsesudvalg, mens kun hver sjette virksomhed uden en aftale har sådan et udvalg (Tabel 163-164).

Tabel 163: Efteruddannelsesaftaler: Har I oprettet et efteruddannelses-/uddannelsesudvalg? (Leder i procent)

	Ja	Nej
Efteruddannelsesaftale, ja	50	50
Efteruddannelsesaftale, nej	17	83

$\gamma=0,653$, $p=0,012$; $n=140$

Tabel 164: Efteruddannelsesaftaler: Har I oprettet et efteruddannelses-/uddannelsesudvalg? (TR i procent)

	Ja	Nej
Efteruddannelsesaftale, ja	61	39
Efteruddannelsesaftale, nej	16	84

$\gamma=0,790$, $p=0,000$; $n=144$

Opsamling

Aftaler om efteruddannelse har generelt en mindre udbredelse end andre former for lokalaftaler. Omkring hver femte af de deltagende virksomheder har forhandlet en lokalaftale om efteruddannelse på plads, mens aftaler om løn og aftaler om arbejdstid findes på cirka ni ud af ti virksomheder. Den mindre udbredelse kan hænge sammen med at efteruddannelse er et nyere forhandlingsemne lokalt, mens såvel løn som arbejdstid har en noget længere historie. Undersøgelsen viser dog, at de efteruddannelsesaftaler, der er indgået, ofte hviler på en lokal tradition for forhandlinger om efteruddannelse, som går længere tilbage (før år 2000). Det ser derfor ud til, at aftalerne om efteruddannelse er nogle forholdsvis gamle aftaler, og det øgede fokus på efteruddannelse i overenskomsten ikke er slået fuldt igennem endnu på virksomhedsniveau, når det gælder forhandlinger af lokalaftaler om efteruddannelse.

Det er især de store virksomheder, der har forhandlet en lokalaftale om efteruddannelse på plads. Mellem hver fjerde og hver tredje store virksomhed har indgået en lokalaftale på dette område. Det typiske billede er desuden, at efteruddannelsesaftalerne som oftest dækker alle/flertallet af medarbejderne. Yderligere kendetegner det aftalerne, at det ofte er tillidsrepræsentanterne, der har taget initiativ til at forhandle. Det mener syv ud af ti tillidsrepræsentanter og tre ud af ti ledere. Dette sætter efteruddannelsesområdet i front, når det handler om tillidsrepræsentanternes forhandlingsmæssige initiativ. Ingen andre former for aftaler om løn eller arbejdstid ligger så højt. Lederne oplever langt hen ad vejen forhandlingsprocessen om efteruddannelse som uproblematisk. Dette gælder ikke i samme grad for tillidsrepræsentanterne. Hver fjerde tillidsrepræsentant har oplevet at det var svært at blive enige med ledelsen om, hvornår efteruddannelsen skal finde sted, hvem der skal efteruddannes, uddannelsens indhold, uddannelsens varighed og/eller uddannelsens finansiering. I et lidt mindre omfang har det også været svært for tillidsrepræsentanten at få opbakning fra medarbejderne til ovenstående aspekter.

De tre hyppigste årsager til at forhandle efteruddannelse lokalt er behovet for at øge medarbejdernes motivation, behovet for opkvalificering og behovet for at fastholde/rekruttere medarbejdere. Dette afspejler sig i de positive effekter lederne og tillidsrepræsentanterne oplever i forbindelse med aftalerne. Næsten ni ud af ti oplever en øget motivation, mens halvdelen oplever lettere fastholdelse/rekruttering. Hver tredje oplever en øget produktivitet hvilket kunne være en følge af opkvalificeringen. Det er dog værd at gøre opmærksom på, at fire ud af ti tillidsrepræsentanter også oplever en større rummelighed på arbejdspladsen som følge af efteruddannelsesaftalerne. Opkvalificeringen betyder altså også fastholdelse/rekruttering af nogle grupper, der måske ellers har svært ved at integrere sig på arbejdspladsen. Lederne og tillidsrepræsentanterne oplever stort set ikke nogen negative effekter i forbindelse med efteruddannelsesaftalerne.

Et er om ledere og tillidsrepræsentanter har indgået en aftale om efteruddannelse – noget andet er om medarbejderne rent faktisk efteruddannes. Hvis vi vender os mod efteruddannelsesaktiviteten lokalt, så gælder det, at omkring halvdelen af virksomhederne efteruddanner deres medarbejdere mindre end en uge om året i gennemsnit. Kun et mindretal af virksomhederne gennemfører en uges efteruddannelse om året pr. medarbejder i gennemsnit eller mere. Ifølge lederne gælder dette således fire ud af ti virksomheder, mens dette sker på tre ud af ti virksomheder ifølge tillidsrepræsentanterne. Efteruddannelsesaktiviteten retter sig især mod virksomhedsspecifikke kompetencer (betjening af nye maskiner, nye jobfunktioner) og kun i mindre grad mod en almen kvalificering af medarbejderne (basal edb-kundskab, læsning/skrivning).

Spørger man til udformningen af individuelle uddannelsesplaner blandt de virksomheder, der efteruddanner deres medarbejdere, er det under halvdelen af virksomhederne, der udformer individuelle planer. Det er først og fremmest ledelsen, der har indflydelse på udformningen af de individuelle uddannelsesplaner, hvilket kan være med til at forklare det virksomhedsspecifikke fokus i efteruddannelsen. Medarbejderne har dog størst indflydelse i hvert tredje tilfælde, mens tillidsrepræsentanterne har mindst indflydelse. Kun hver fjerde af de deltagende virksomheder har oprettet et uddannelsesudvalg.

Det ser imidlertid ud til, at aktivitetsniveauet for alle tre parametre (gennemført efteruddannelse, individuelle uddannelsesplaner og uddannelsesudvalg) hænger kraftigt sammen med tilstedeværelsen af en efteruddannelsesaftale. På to ud af tre virksomheder med efteruddannelsesaftaler bliver der gennemført minimum en uges uddannelse pr. medarbejder pr. år i gennemsnit (se oversigterne nedenfor). Ligeledes udformes der individuelle uddannelsesplaner på mellem fem og syv ud af ti virksomheder med efteruddannelsesaftaler. Tilsvarende er der oprettet uddannelsesudvalg på fem/seks ud af ti virksomheder med en lokalaftale om efteruddannelse.

Uddannelsesaktivitet, individuelle uddannelsesplaner og uddannelsesudvalg på virksomheder med og uden efteruddannelsesaftaler (Leder i procent)

	Efteruddannelse (min. 1 uge)	Individuelle uddannelsesplaner*	Uddannelsesudvalg
Efteruddannelsesaftale, ja	65	70	50
Efteruddannelsesaftale, nej	35	43	17

*Kun svar fra virksomheder, der efteruddanner deres medarbejdere

Uddannelsesaktivitet, individuelle uddannelsesplaner og uddannelsesudvalg på virksomheder med og uden efteruddannelsesaftaler (TR i procent)

	Efteruddannelse (min. 1 uge)	Individuelle uddannelsesplaner*	Uddannelsesudvalg
Efteruddannelsesaftale, ja	61	53	61
Efteruddannelsesaftale, nej	13	19	16

*Kun svar fra virksomheder, der efteruddanner deres medarbejdere

Det kan være svært at afgøre, hvad der kom først – lokalaf-talen om efteruddannelse, efteruddannelsesaktiviteten, de individuelle uddannelsesplaner eller uddannelsesudvalget – men faktum er, at disse fire aspekter af efteruddannelsesindsatsen lokalt ser ud til at følges ad. Eftersom mange af efteruddannelsesaftalerne er fra før år 2000 forekommer det imidlertid sandsynligt, at det er efteruddannelsesaftalerne, der har haft en særlig betydning i forhold til at styrke den samlede efteruddannelsesindsats lokalt.

Lokalaftaler i et tværgående perspektiv

Antal områder og former

Der forhandles generelt meget ude på virksomhederne inden for det enkelte område. Dette har analyserne af hhv. lokale lønaftaler, arbejdstidsaftaler og efteruddannelsesaftaler vist. Ser man på aftalerne i et mere tværgående perspektiv, så bliver det klart, at der på mange virksomheder også forhandles på flere områder (løn, arbejdstid og til dels efteruddannelse). I tabellen nedenfor gives en oversigt over, hvilke kombinationer af aftaler, man har på den enkelte virksomhed – altså hvilke områder man har indgået aftale på (Tabel 165). På flertallet af virksomhederne har man indgået lokalaftaler på to områder, mens man på et mindretal af virksomhederne kun har forhandlet lokalaftaler på plads på et enkelt område. Det er kun ganske få af virksomhederne, der ikke har forhandlet på nogen områder overhovedet. Tabellen siger dog i denne form ikke noget om, hvor mange former for lokalaftaler man har indgået inden for det enkelte område (f.eks. om man både har en arbejdstidsaftale om flekstid, en om skiftehold og en om 12-timersvagter).

Tabel 165: Lokalaftaler: hvilke områder har man indgået aftaler på? (procent)

	Leder (n=141)	TR (n=145)
Løn og arbejdstid	67	54
Løn, arbejdstid og efteruddannelse	12	23
Kun løn	9	12
Kun arbejdstid	6	7
Ingen skriftlige lokalaftaler	3	2
Løn og efteruddannelse	2	1
Arbejdstid og efteruddannelse	0	1
Kun efteruddannelse	0	0

Som det ses i tabellen er langt den hyppigste kombination af aftaler løn og arbejdstid. Omkring seks ud af ti virksomheder har aftaler om både løn og arbejdstid. Mellem 12 og 23 procent af virksomhederne (alt afhængigt af om man spørger lederne eller tillidsrepræsentanterne), har aftaler om både løn, arbejdstid og efteruddannelse. Endelig har mindre grupper kun lønaftaler (9-12 procent) eller kun arbejdstidsaftaler (6-7 procent). Ingen af virksomhederne har alene indgået aftaler om efteruddannelse. Faktisk har hovedparten af virksomhederne med lokale efteruddannelsesaftaler indgået aftaler på alle tre områder – løn, arbejdstid og efteruddannelse. Efteruddannelse er altså noget man primært tager op i de lokale forhandlinger, når man allerede har udnyttet mulighederne – eller har stor erfaring med at forhandle – på de andre områder.

Der er forskel på små og store virksomheder, når det gælder hvor mange områder der er indgået aftale på (Tabel 166-167). Ikke overraskende er andelen af virksomheder med aftaler på alle tre områder – løn, arbejdstid og efteruddannelse – størst blandt de store virksomheder. Tilsvarende er andelen med ingen aftaler eller kun aftaler på et enkelt område størst blandt de små virksomheder. Dette gælder uanset, om man sammenligner svarene fra tillidsrepræsentanterne eller svarene fra lederne. Når det så er sagt, så viser krydsene også, at flertallet af virksomhederne – uanset virksomhedsstørrelse – har aftaler på to områder.

Det vil sige, at det klassiske mix – løn og arbejdstid – forhandles på mange virksomheder i alle tre størrelseskategorier.

Tabel 166: Lokalaftaler: antal områder fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	0-1	2	3
Små (20-49 ansatte)	37	61	2
Mellemstore (50-149 ansatte)	16	75	9
Store (150- ansatte)	7	72	21

$\chi^2= 19,332$, $p=0,001$

Tabel 167: Lokalaftaler: antal områder fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	0-1	2	3
Små (20-49 ansatte)	33	52	15
Mellemstore (50-149 ansatte)	27	63	10
Store (150- ansatte)	11	53	36

$\chi^2= 17,059$, $p=0,002$

En anden måde at gøre lokalaftalerne op på er at se på det samlede antal former for lokalaftaler på tværs af de tre områder løn, arbejdstid og efteruddannelse.

Spørgeskemaundersøgelsen giver os mulighed for at opgøre, hvor mange forskellige former for lokalaftaler, der er indgået på den enkelte virksomhed – eksempelvis om man både har individuelle tillæg, frynsegoder, flekstid og deltid. Tallet fortæller os imidlertid ikke, om den enkelte virksomhed har indgået flere flekstidsaftaler (for forskellige medarbejdergrupper) eller flere forskellige aftaler om frynsegoder. Det er altså at betragte som en minimumsangivelse – antallet af aftaler kan godt være højere end antallet af former. Nedenfor ses en oversigt over hvor mange former for lokalaftaler, der er indgået på de deltagende virksomheder (Tabel 168). Følgende former er optalt: årlig lønstigning, individuelle tillæg, gruppebonus, frynsegoder, ekstra pension, akkordløn, flekstid, skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, varieret ugentlig arbejdstid, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter, deltid, nedsat tid for seniorer, øget ugentlig arbejdstid eller rammeaftale om individuel arbejdstid og efteruddannelse.

Tabel 168: Lokalaftaler: former i alt (procent)

	0-1	2	3	4	5	6-7	8-
Leder (n=141)	12	10	18	22	10	14	14
TR (n=145)	10	11	15	17	17	19	12

Som de tidligere analyser har påpeget afspejler også denne tabel det faktum, at der er meget få virksomheder, der slet ikke har forhandlet skriftlige lokalaftaler eller kun forhandlet en enkelt aftale. Forhandlingsaktiviteten er generelt høj, idet langt de fleste virksomheder har indgået flere forskellige former for lokalaftaler. Enkelte af de deltagende virksomheder har endda indgået 14-15 forskellige former for lokalaftaler. Omkring ni ud af ti virksomheder har indgået to forskellige former for lokalaftaler eller flere. Disse virksomheder falder i tre lige

store grupper med cirka 30 procent af virksomhederne i hver: en gruppe med to til tre forskellige former for aftaler, en gruppe med fire til fem forskellige former for aftaler og endelige en gruppe med seks forskellige former for aftaler eller mere. Tallene her kan som sagt være i den lave ende, da man kan have indgået flere forskellige aftaler under den enkelte form lokalt.

Deler man grupperne op efter virksomhedsstørrelse, så genfinder vi mønstret fra tidligere. (Tabel 169-170). Selvom de fleste virksomheder forhandler lokalaf-taler, så forhandler store virksomheder flere forskellige former for aftaler end små og mellemstore virksomheder. Det er bemærkelsesværdigt, at halvdelen af de store virksomheder har forhandlet hele seks forskellige former for lokalaf-taler eller mere. Kun meget få af de store virksomheder har slet ikke forhandlet no-gen aftaler eller kun forhandlet en enkelt form for aftale. Man må derfor sige, at de store virksomheder i høj grad udnytter overenskomstens muligheder for at tilpasse løn- og arbejdsvilkår lokalt.

Tabel 169: Lokalaftaler: former i alt fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	0-1	2-3	4-5	6-
Små (20-49 ansatte)	29	22	39	10
Mellemstore (50-149 ansatte)	9	42	28	21
Store (150- ansatte)	2	21	30	47

$\gamma = 0,472$, $p = 0,000$; $n = 141$

Tabel 170: Lokalaftaler: former i alt fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	0-1	2-3	4-5	6-
Små (20-49 ansatte)	11	37	33	19
Mellemstore (50-149 ansatte)	17	40	33	10
Store (150- ansatte)	5	9	33	53

$\gamma = 0,513$, $p = 0,000$; $n = 145$

Betydningen af virksomhedsstørrelse og tillid

Selvom store virksomheder generelt forhandler flere forskellige former for lo-kalaftaler end små og mellemstore virksomheder, så har analyserne af aftalerne om hhv. løn, arbejdstid og efteruddannelse vist, at det primært er nogle bestemte former for aftaler, der afhænger af virksomhedsstørrelse.

På lønområdet viser det sig således at vi i højere grad finder lokalaf-taler om gruppebonus på de store virksomheder end på de små og mellemstore virksomheder (se s. 41). Til gengæld ser det hverken ud til at aftaler om årlig lønstig-ning, individuelle tillæg eller frynsegoder i højere grad bliver indgået på de store virksomheder.

På arbejdstidsområdet er det især aftaler, der retter sig mod placeringen af ar-bejdstiden, der i højere grad findes på de store end de små og mellemstore virk-somheder. Det vil sige aftaler om skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbej-de, 3-4 dages arbejdsuge og 12-timers vagter. Derimod er aftaler, der retter sig mod fordelingen af arbejdstiden (flekstid og varieret ugentlig arbejdstid) tilsy-neladende lige udbredte på små, mellemstore og store virksomheder.

Efteruddannelsesaftaler afhænger i høj grad af virksomhedsstørrelse, således at der indgås flere lokalaftaler om efteruddannelse på store end på små og mellemstore virksomheder.

Samlet gælder det altså, at de store virksomheder adskiller sig fra de små og mellemstore virksomheder, når det kommer til lokalaftaler om gruppebonus, skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter og efteruddannelse. Disse former for aftaler forhandles i højere grad på de store virksomheder.

Men hvad påvirker så forhandlingsaktiviteten i forhold til de øvrige former for aftaler? Er der andre generelle karakteristika end virksomhedsstørrelse som kan være med til at forklare, hvor man forhandler bestemte former for aftaler? Mange forhold kan påvirke en forhandlingsproces – hvorfor man forhandler og hvad man forhandler. Det er umuligt at komme ind på dem alle her, især fordi det kan variere fuldstændigt fra den ene aftaleform til den anden. Undersøgelsen peger dog på en anden faktor, som kan være med til at forklare udbredelsen af flere former for aftaler. Det er graden af tillid mellem de lokale parter.

Det gælder således, at ledere, der oplever en høj eller meget høj grad af tillid til deres forhandlingsmæssige modpart, i højere grad indgår aftaler om frynsegoder end andre ledere (Tabel 171). Blandt tillidsrepræsentanterne er det især de repræsentanter, der oplever en høj eller meget høj grad af tillid til ledelsen, der forhandler en aftale om flekstid på plads (Tabel 172). Det tyder altså på, at de lokale parter der oplever en tillid til hinanden, der ligger over middel, har større mulighed for at forhandle nogle særlige typer af aftaler. Dette gælder også aftaler om efteruddannelse⁵ (Tabel 173-174).

Tabel 171: Aftaler om frynsegoder fordelt på graden af tillid (Leder i procent)

	Ja	Nej
I meget høj grad	36	64
I høj grad	28	72
Hverken i høj eller lav grad/ i lav eller meget lav grad	13	87

$\gamma = -0,337$, $p = 0,033$

Tabel 172: Aftaler om flekstid fordelt på graden af tillid (TR i procent)

	Ja	Nej
I meget høj grad	54	46
I høj grad	45	57
Hverken i høj eller lav grad/ i lav eller meget lav grad	24	76

$\gamma = -0,364$, $p = 0,010$

⁵ Sammenhængen mellem graden af tillid mellem de lokale parter og efteruddannelsesaftaler er dog kun statistisk signifikant på et 10 procents niveau.

Tabel 173: Aftaler om efteruddannelse fordelt på graden af tillid (Leder i procent)

	Ja	Nej
I meget høj grad	18	82
I høj grad	16	83
Hverken i høj eller lav grad/ i lav eller meget lav grad	3	97

$\gamma = -0,353$, $p = 0,071$; $n = 141$

Tabel 174: Aftaler om efteruddannelse fordelt på graden af tillid (TR i procent)

	Ja	Nej
I meget høj grad	33	67
I høj grad	27	73
Hverken i høj eller lav grad/ i lav eller meget lav grad	14	86

$\gamma = -0,305$, $p = 0,067$; $n = 145$

Alle tre former for aftaler – frynsegoder, flekstid og efteruddannelse – hører til i den ende, hvor tillidsrepræsentanterne er mest på banen, når det handler om at tage det første initiativ til at forhandle (Tabel 175). Det er derfor muligt, at graden af tillid mellem de lokale parter spiller en vigtig rolle i forhold til, om tillidsrepræsentanterne begynder at tage initiativet til at forhandle lokalt. Man kan forestille sig, at begge parter skal kende hinanden godt og vide at de kan stole på hinanden før initiativet begynder at flytte fra den ene side af bordet til den anden. Det kan både handle om, hvornår tillidsrepræsentanterne tør tage initiativet, men det kan også handle om, hvornår ledelsen giver rum for tillidsrepræsentanternes initiativ. Generelt må man dog sige, at tillidsrepræsentanterne i langt højere grad selv oplever at have været på banen, end hvad lederne giver udtryk for (se tidligere analyser s 43f, 61f og 84f). Disse forskelle til trods, så er der en nogenlunde ensartet tendens i svarene fra lederne og tillidsrepræsentanterne, når det gælder om, hvor tillidsrepræsentanternes initiativ fylder mest.

Tabel 175: Lokalaftaler: hvor ofte tager tillidsrepræsentanterne det første initiativ til at forhandle? (procent)

	Leder	TR
Efteruddannelse	30	69
Frynsegoder	23	15
Nedsat tid for seniorer	20	86
Deltid	19	54
3-4 dages arbejdsuge	18	42
Flekstid	14	47
Gruppebonus	7	29
Individuelle tillæg	6	25
Forskudt arbejdstid	5	20
Weekendarbejde	4	19
12-timers vagter	4	19
Varieret ugentlig arbejdstid	3	31
Skiftehold	0	18
Øget ugentlig arbejdstid	0	0

Endelig er det værd at nævne, at graden af tillid mellem de forhandlende parter også har en stor betydning for hvorvidt virksomheden beslutter at indføre nye arbejdsorganiseringer. Det er især på virksomheder, hvor parterne oplever en meget høj af tillid til hinanden, at der bliver indført teams/selvstyrende grupper. Her har minimum tre ud af fire virksomheder indført teamorganisering i produktionen (Tabel 176-177). Kun halvdelen (eller færre) af de øvrige virksomheder har indført teams. Selvom det ikke er noget krav i overenskomsten, at der skal forhandles en lokalaftale, før der indføres nye arbejdsorganiseringer (arbejdets organisering hører under ledelsesretten), så har det altså alligevel betydning for ledelsens beslutning om teams, at der er et godt samarbejds- og forhandlingsklima med tillidsrepræsentanterne. Dette falder godt i tråd med fund fra tidligere casestudier, der peger på, at tillidsrepræsentanterne spiller en væsentlig rolle i forhold til ledelsens kontakt med medarbejderne både før, under og efter, at arbejdsorganiseringen lægges om (Navrbjerg 1999).

Tabel 176: Teamorganisering fordelt på graden af tillid (Leder i procent)

	Ja	Nej
I meget høj grad	73	27
I høj grad	50	50
Hverken i høj eller lav grad/ i lav eller meget lav grad	41	59

$\gamma=0,366$, $p=0,009$; $n=144$

Tabel 177: Teamorganisering fordelt på graden af tillid (TR i procent)

	Ja	Nej
I meget høj grad	88	12
I høj grad	52	48
Hverken i høj eller lav grad/ i lav eller meget lav grad	38	62

$\gamma=0,517$, $p=0,000$

Opsamling

En tværgående analyse af lokalaftalerne om løn, arbejdstid og efteruddannelse viser, at mere end halvdelen af de deltagende virksomheder har indgået aftaler om både løn og arbejdstid. Dette gælder såvel store som små og mellemstore virksomheder. Det er især på de store virksomheder at man forhandler aftaler om efteruddannelse. Der gælder desuden det særlige for efteruddannelsesaftalerne, at de fortrinsvis indgås på de virksomheder, der allerede har indgået aftaler om løn og arbejdstid.

Ser man på det samlede antal former for lokalaftaler på tværs af de tre områder – løn, arbejdstid og efteruddannelse – så falder virksomhederne i cirka tre lige store grupper. En gruppe, der har indgået to til tre forskellige former, en gruppe der har indgået mellem fire til fem forskellige former og endelige en gruppe der har indgået seks forskellige former eller flere. Enkelte af virksomhederne har indgået helt op til 14-15 forskellige former for lokalaftaler. Kun få af virksomhederne har indgået en enkelt form for aftale (eller ingen aftaler). Antallet af former afhænger i høj grad af virksomhedsstørrelse, således at halvdelen af de store virksomheder har forhandlet hele seks forskellige former for lokalaftaler eller mere, mens dette kun gælder for mellem hver femte og hver tiende af de mindre virksomheder.

I de særskilte analyser af forhandlingerne om løn, arbejdstid eller efteruddannelse tidligere i rapporten blev det tydeligt, at virksomhedsstørrelsen spiller en stor rolle for indgåelsen af bestemte former for aftaler. Således indgår man i højere grad aftaler om gruppebonus og efteruddannelse på store virksomheder end på små og mellemstore virksomheder. Det samme gælder aftaler der retter sig mod placeringen af arbejdstiden: skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuger og 12-timers vagter.

Der er imidlertid også en anden faktor, der ser ud til at betyde noget for forhandlingen af visse typer af aftaler. Det drejer sig om graden af tillid imellem de lokale parter. På de virksomheder, hvor de lokale parter udtrykker en høj grad eller meget høj grad af tillid til hinanden indgår man i højere grad aftaler om frynsegoder, flekstid og efteruddannelse. Det er bemærkelsesværdigt, at disse tre former for aftaler samtidigt er nogle, hvor tillidsrepræsentanten er mest på banen i forhold til at tage initiativ til forhandlingerne. Selvom ledelsen ifølge både ledere og tillidsrepræsentanter langt oftere tager initiativet end tillidsrepræsentanterne, så er der nogle former for aftaler, der i en stor udstrækning også forhandles på tillidsrepræsentanternes initiativ. Det kan være fordi det er nogle ordninger, der i høj grad har medarbejdernes interesse (såsom flekstid). Analysen her tyder imidlertid på, at det ikke er den eneste vigtige forudsætning. En høj grad af tillid mellem de lokale parter øger også sandsynligheden for, at tillidsrepræsentanterne kommer på banen. Det kan både hænge sammen med, at tillidsrepræsentanterne skal kende ledelsen godt og stole på dem, før han/hun begiver sig ud i at tage initiativet, men man kan også forestille sig, at det går den anden vej – at ledelsen skal have stor tiltro til tillidsrepræsentanten før de er med på at følge tillidsrepræsentanternes initiativ.

Virksomhedernes generelle udvikling 2000-2007

I sidste afsnit af spørgeskemaet stillede vi ledere og tillidsrepræsentanter en række spørgsmål til den generelle udvikling på deres virksomhed siden år 2000. Da undersøgelsen løb af stablen i januar 2008 vil det mere præcist sige perioden 2000-2007 – en periode med højkonjunktur. Formålet med disse spørgsmål var at få et billede af den 'ramme', som forhandlingerne har foregået i. Ledernes og tillidsrepræsentanternes svar i dette afsnit danner derfor en vigtig kontekst for de øvrige svar i spørgeskemaet. Det drejer sig her om svar på spørgsmål om ændringer i virksomhedens ejerskab, udviklingen i antallet af medarbejdere samt udviklingen i medarbejderindflydelsen og forhandlingsrelationerne.

Ændringer i ejerskab

En af de væsentligste udviklinger i ejerskabet på danske virksomheder i de senere år er at en række virksomheder er gået fra dansk til udenlandsk ejerskab. Denne udvikling afspejler sig også i ledernes og tillidsrepræsentanternes svar på spørgsmålet om virksomhedens nuværende ejerskab (januar 2008). To ud af tre af virksomheder har dansk ejerskab, mens hver tredje har udenlandsk ejerskab (Tabel 178). I kommentarfeltet under 'Andet' er der nogle få tillidsrepræsentanter, der har anført supplerende former for ejerskab. Det drejer sig bl.a. om, virksomheder ejet af en kapitalfond og familieejede virksomheder. Det generelle billede er dog, at virksomhederne fordeler sig sådan, at der er to dansk ejede for hver udenlandsk ejede virksomhed. Vi finder især udenlandsk ejerskab blandt de mellemstore og store virksomheder, mens de små virksomheder langt overvejende har et dansk ejerskab (Tabel 179-180).

Tabel 178: Virksomhedens ejerskab (procent)

	Dansk	Udenlandsk	Ved ikke	Andet
Leder	69	31	0	0
TR	64	34	0	2

Tabel 179: Ejerskab fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Dansk	Udenlandsk
Små (20-49 ansatte)	90	10
Mellemstore (50-149 ansatte)	68	31
Store (150- ansatte)	55	45

$\gamma = 0,530$, $p = 0,000$

Tabel 180: Ejerskab fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Dansk	Udenlandsk
Små (20-49 ansatte)	93	7
Mellemstore (50-149 ansatte)	60	40
Store (150- ansatte)	59	41

$\gamma = 0,351$, $p = 0,009$; $n = 148$

Når vi ser på fordelingen af dansk og udenlandsk ejerskab på undersøgelsestidspunktet, så er det dog ikke sikkert at den så ud på helt samme måde tilbage i år 2000. Mange ledere og tillidsrepræsentanter har oplevet ændringer i ejerforholdene siden da – det er faktisk kun et mindretal der ikke har oplevet nogen ændringer overhovedet (Tabel 181). Mellem 13 og 19 procent af virksomhederne oplevet, at de er gået fra dansk til udenlandsk ejerskab, og der kan derfor have været flere virksomheder på danske hænder i år 2000 end i januar 2008, hvor spørgeskemaerne blev besvaret. Kun meget få virksomheder har bevæget sig den anden vej og er gået fra udenlandsk til dansk ejerskab (2 procent). En række virksomheder er blevet opkøbt af en kapitalfond (10-17 procent), mens virksomhederne også i en vis udstrækning selv har opkøbt andre virksomheder (15-21 procent). Endelig er der en del danske virksomheder, der er blevet overtaget af andre danske virksomheder (7-15 procent) eller har outsourcet dele af virksomheden (13-24 procent). En række ledere og tillidsrepræsentanter har sat kryds ved 'Andet'. En kategorisering af deres kommentarer herunder ses nedenfor i en særskilt tabel (Tabel 182). Det drejer sig her især om ejerskifte fra en udenlandsk ejer til en anden og generationsskifte blandt ejerne.

Tabel 181: Ændringer i ejerforholdene siden år 2000 (procent)

	Leder	TR
Ingen ændringer	42	34
Virksomheden har opkøbt andre virksomheder	15	21
Virksomheden er stadig dansk, men er overtaget af en anden dansk virksomhed	15	7
Dele af virksomheden er blevet outsourcet	13	24
Virksomheden er gået fra dansk til udenlandsk ejerskab	13	19
Andet	13	7
Virksomheden er blevet opkøbt af en kapitalfond	10	17
Virksomheden er gået fra udenlandsk til dansk ejerskab	2	2
Ved ikke	0	1

Der kunne her sættes flere kryds

Tabel 182: Ændringer i ejerforholdene: hyppigste kommentarer under 'Andet' (procent)

	Leder	TR
Virksomheden er gået fra et udenlandsk ejerskab til et andet	3	1
Generationsskifte blandt ejerne	2	1
Ny partner/aktionærkreds	1	0
Fra flere til færre ejere	1	1
Et antal medarbejdere har overtaget virksomheden	1	1
Virksomheden er blevet børsnoteret	1	1

Det er især de udenlandsk ejede virksomheder, der har oplevet en eller flere former for ændringer i ejerforholdene. Hvor kun halvdelen af de danskejede virksomheder har oplevet ændringer i ejerforholdene i perioden, så gælder det omkring otte ud af ti blandt de udenlandsk ejede virksomheder (Tabel 183-184).

Tabel 183: Ændringer i ejerforholdene fordelt på ejerskab (Leder i procent)

	Ændringer, ja	Ændringer, nej
Dansk	51	49
Udenlandsk	73	27

$\gamma = -0,451$, $p = 0,008$

Tabel 184: Ændringer i ejerforholdene fordelt på ejerskab (TR i procent)

	Ændringer, ja	Ændringer, nej
Dansk	55	45
Udenlandsk	84	16

$\gamma = -0,634$, $p = 0,000$; $n = 148$

Hvor medarbejderne udgør tillidsrepræsentanternes bagland i de lokale forhandlinger, så kan man sige at ejerne udgør en vigtig ramme for de ledelsesmæssige beslutninger i en lokal forhandlingsproces. En række casestudier peger eksempelvis på, at et ejerskifte fra en dansk til en udenlandsk ejer kan betyde en indskrænkning af ledelsens lokale forhandlingsmandat (Navrbjerg 2006). Derfor har vi spurgt de ledere og tillidsrepræsentanter, der har oplevet ændringer i ejerforholdene, om de vurderer, at ændringerne har påvirket ledelsens mandat i de lokale forhandlinger. Kun mindretal har svaret ja til, at det har ændret ledelsens mandat – dog nogle flere tillidsrepræsentanter (30 procent) end ledere (12 procent) (Tabel 185). Lederne og tillidsrepræsentanterne er ikke helt enige, når det kommer til hvilke ændringer, de har oplevet. Flertallet af de ledere, der har oplevet ændringer i deres forhandlingsmandat, mener at ændringerne har gjort forhandlingsmandatet større. Omvendt mener flertallet af de tillidsrepræsentanter, der har oplevet ændringer i ledelsens forhandlingsmandat, at ændringerne har gjort mandatet mindre (Tabel 186). De absolutte tal er dog her for små til, at vi kan efterprøve, om der er tale om særlige ændringer i ledelsens lokale forhandlingsmandat som følge af bestemte ændringer i ejerforholdene – herunder skift fra dansk til udenlandsk ejerskab.

Tabel 185: Har ændringerne i ejerforholdene påvirket dit/ledelsens forhandlingsmandat? (procent)

	Ja	Nej	Ved ikke
Leder (n=74)	12	84	4
TR (n=88)	30	60	10

$\chi^2 = 10,833$, $p = 0,004$; Kun svar fra virksomheder med ændringer i ejerforholdene

Tabel 186: Er forhandlingsmandatet blevet større eller mindre? (procent)

	Det er blevet større	Det er uændret	Det er blevet mindre
Leder (n=9)	56	22	22
TR (n=26)	12	19	65

$\gamma = -0,735$, $p = 0,008$; Kun svar fra virksomheder hvor ledelsens forhandlingsmandat er påvirket

Udvikling i antal medarbejdere og i medarbejdersammensætning

Når vi spørger ledere og tillidsrepræsentanter om udviklingen i antallet af medarbejdere i perioden fra 2000 til primo 2008, så er de lokale forhandlere overvejende enige om udviklingen i det samlede antal medarbejdere og i sammensætningen af de enkelte medarbejdergrupper. På omkring halvdelen af de deltagende virksomheder har perioden været præget af vækst i det samlede antal medarbejdere i produktionen. Kun tre ud af ti har oplevet, at den samlede medarbejderstab i produktionen er blevet mindre (Tabel 187).

Tabel 187: Er der samlet set blevet flere eller færre medarbejdere i produktionen siden år 2000? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	54	14	31	1
TR	46	22	31	1

Der er imidlertid også andre bevægelser i medarbejderstaben. Lidt under halvdelen af virksomhederne har således oplevet en vækst i antallet af medarbejdere med anden etnisk baggrund, og fire ud af ti havde flere kvinder ansat i produktionen i slutningen af perioden end ved begyndelsen (Tabel 188-189). Tre til fire ud af ti virksomheder har haft en vækst i antallet af medarbejder på over 55 år – og ligeså mange har oplevet en vækst i medarbejdere på skånejob/flexjob (Tabel 190-191). Den generelle vækst i antallet af medarbejdere afspejler sig således også blandt de medarbejdergrupper, der normalt er i mindretal på danske industriarbejdspladser.

Tabel 188: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med anden etnisk baggrund? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	48	39	10	3
TR	45	35	15	5

Tabel 189: Er der blevet flere eller færre kvinder? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	39	34	21	6
TR	39	35	21	5

Tabel 190: Er der blevet flere eller færre medarbejdere over 55 år? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	44	34	14	8
TR	29	42	24	5

Tabel 191: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med skånejob/flexjob? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	40	39	11	10
TR	34	37	18	11

Derimod ser det ikke ud til at midlertidigt ansatte eller vikarer har opnået en større udbredelse. Godt nok har nogle virksomheder oplevet en vækst i antallet af midlertidigt ansatte (omkring hver femte), men ligeså mange eller flere har oplevet et fald i denne medarbejdergruppe (Tabel 192). Der er heller ikke syn-derlig forskel på, hvor mange der har oplevet en vækst eller et fald i antallet af vikarer (Tabel 193). Dette kan skyldes, at det danske arbejdsmarked i slutningen af perioden 2000-2007 var præget af arbejdskraftmangel, og at mange virksomheder måske derfor har søgt at fastholde vikarer og midlertidigt ansatte med en fastansættelse. Der er tilsyneladende heller ikke sket en vækst i antallet af ansatte med lederfunktioner, selvom det samlede antal medarbejdere generelt er vokset (Tabel 194). Det kan måske tilskrives de nye arbejdsorganiseringer, hvor ledelse i stigende grad afløses af selvledelse og organisering i teams.

Tabel 192: Er der blevet flere eller færre midlertidigt ansatte? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	21	41	26	12
TR	22	34	31	13

Tabel 193: Er der blevet flere eller færre vikarer? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	35	27	28	10
TR	36	21	33	10

Tabel 194: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med lederfunktioner? (procent)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Leder	30	39	29	2
TR	38	39	20	3

Det er et interessant spørgsmål om nogle af de aftaler, der indgår i denne undersøgelse har bidraget til udviklingerne i medarbejdergruppen. Det er dog ikke muligt at påvise nogen sammenhæng mellem aftalerne og så udviklingen i det samlede antal medarbejdere. Til gengæld ser det ud til, at nogle af aftalerne hænger sammen med udviklingen i medarbejdersammensætningen på den enkelte virksomhed.

Således finder man især en vækst i antallet af medarbejdere over 55 år på de virksomheder, der har lokalaftaler om efteruddannelse (Tabel 195). En mulig tolkning af dette kunne være, at den efteruddannelsesaktivitet, der knytter sig til efteruddannelsesaftalerne, medvirker til at opkvalificere de ældre medarbejdere på en måde, så de kan blive på virksomheden. Det er måske lettere at fastholde ældre medarbejdere, der føler sig klædt på til deres arbejdsopgaver, og omvendt er det også interessant for virksomheden at holde på dem, hvis de forbliver en attraktiv arbejdskraft.

Tabel 195: Aftaler om efteruddannelse: Er der blevet flere eller færre medarbejdere over 55 år? (Leder i procent)

	Flere	Samme antal	Færre
Efteruddannelsesaftale, ja	65	30	5
Efteruddannelsesaftale, nej	45	38	17

$\gamma = -0,403$, $p=0,047$; $n=134$

Vender vi os mod medarbejderne med skånejob/flexjob, så ser det til gengæld ud til at aftaler om flekstid har betydning for væksten i denne medarbejdergruppe (Tabel 196). Det er let at forestille sig hvordan det hænger sammen, da medarbejdere med denne form for jobs kan have brug for en stor fleksibilitet i forhold til deres arbejdstilrettelæggelse – uanset om de er ansat med løntilskud eller ej. Det kan derfor være mere overskueligt at ansætte folk på disse vilkår i virksomheder med flekstid ligesom det kan være mere attraktivt for disse medarbejdere at arbejde her.

Tabel 196: Aftaler om flekstid: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med skånejob/flexjob? (TR i procent)

	Flere	Samme antal	Færre
Flekstidsaftale, ja	48	38	14
Flekstidsaftale, nej	31	45	24

$\gamma = 0,028$, $p=0,028$; $n=134$

Udvikling i medarbejderindflydelse og tillid

Vi har også spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne om de har oplevet en vækst i medarbejdernes indflydelse på deres eget arbejde i perioden. Her er tillidsrepræsentanterne og lederne ikke helt enige. Otte ud af ti ledere mener medarbejderne har en større indflydelse i dag, mens dette kun gælder halvdelen af tillidsrepræsentanterne (Tabel 197). Omvendt må man sige, at begge svar peger på, at der generelt er sket en vækst i indflydelsen i perioden. Hvad enten vi holder os til lederne eller tillidsrepræsentanterne, er der meget få, der har oplevet et decideret fald i medindflydelsen (henholdsvis 1 og 6 procent). Vi skal dog her holde os for øje, at undersøgelsen baserer sig på udsagn fra de lokale parter og ikke fra medarbejderne selv, der måske kan have en anden vurdering af situationen.

Tabel 197: Hvordan har medarbejdernes daglige indflydelse på deres eget arbejde udviklet sig fra år 2000 til i dag? (procent)

	Medarbejderne har i dag større indflydelse	Medarbejderne har hverken større eller mindre indflydelse i dag	Medarbejderne har i dag mindre indflydelse
Leder (n=144)	80	19	1
TR (n=148)	52	42	6

$\gamma = -0,572$, $p=0,000$

Vi har endvidere spurgt lederne og tillidsrepræsentanterne om hvordan de mener tilliden mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen har udviklet sig i perioden. Omkring halvdelen af lederne og tillidsrepræsentanterne oplever en øget tillid til deres forhandlingsmæssige modpart ved periodens slutning end ved periodens start (Tabel 198). Meget få oplever lavere tillid end ved periodens begyndelse (1-7 procent). Der er altså også generelt set sket en vækst i tilliden i relationen mellem de lokale forhandlere fra 2000 og frem undersøgelsestidspunktet primo 2008.

Tabel 198: Hvordan oplever du, at relationen mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen generelt har udviklet sig fra år 2000 til i dag? (procent)

	Der er i dag mere tillid	Der er hverken mere eller mindre tillid i dag	Der er i dag mindre tillid
Leder (n=137)	57	42	1
TR (n=144)	49	44	7

$\gamma = -0,184$, $p=0,100$

Eftersom både medarbejdernes medindflydelse og tilliden i forhandlingerne ser ud til at være vokset på mange virksomheder, så er det et interessant spørgsmål om der er en sammenhæng mellem de to udviklinger. Er det sådan, at en positiv udvikling på det ene område smitter af på det andet – eller modarbejder de to områder hinanden? Med andre ord: er det de samme virksomheder, der oplever en vækst i tilliden og en vækst i medindflydelsen? Der viser sig her at være en klar sammenhæng. Hele ni ud af ti ledere, der oplever en øget tillid i deres rela-

tion til tillidsrepræsentanten, oplever samtidigt at medarbejderne har en større indflydelse i dag (Tabel 199). Tilsvarende rapporterer to ud af tre tillidsrepræsentanter, der oplever vækst i tilliden i deres relation med ledelsen, også at medarbejderne har en større indflydelse i dag (Tabel 200).

Tabel 199: Udviklingen i tillid versus udviklingen i medarbejderindflydelse (Leder i procent)

	Medarbejderne har i dag større indflydelse	Medarbejderne har hverken større eller mindre indflydelse i dag	Medarbejderne har i dag mindre indflydelse
Der er i dag mere tillid	91	9	0
Der er hverken mere eller mindre tillid i dag	65	33	2
Der er i dag mindre tillid	0	100	0

$\gamma = 0,726$, $p = 0,000$; $n = 136$

Tabel 200: Udviklingen i tillid versus udviklingen i medarbejderindflydelse (TR i procent)

	Medarbejderne har i dag større indflydelse	Medarbejderne har hverken større eller mindre indflydelse i dag	Medarbejderne har i dag mindre indflydelse
Der er i dag mere tillid	66	30	4
Der er hverken mere eller mindre tillid i dag	45	45	10
Der er i dag mindre tillid	10	90	0

$\gamma = 0,457$, $p = 0,000$; $n = 141$

Opsamling

Et afsnit i spørgeskemaet var reserveret til spørgsmål der rettede sig mod virksomhedernes udvikling fra år 2000 og frem til undersøgelsestidspunktet i januar år 2008 – dvs. perioden 2000-2007. Udviklingen bærer præg af flere markante ændringer på virksomhederne.

Over halvdelen af virksomhederne har i perioden oplevet ændringer i ejerforholdene på virksomheden – herunder skift fra dansk til udenlandsk ejerskab, skift fra udenlandsk til dansk ejerskab, nyt dansk ejerskab, outsourcing, opkøb af kapitalfond og overtagelse af andre virksomheder. Ved periodens slutning havde to ud af tre virksomheder fortsat dansk ejerskab, mens en ud af tre var på udenlandske hænder. Især de store og mellemstore virksomheder havde udenlandsk ejerskab (fire ud af ti), mens kun få af de små virksomheder var udenlandsk ejede (en ud af ti). Ikke overraskende var det især de udenlandsk ejede virksomheder som havde oplevet en eller flere ændringer i ejerforholdene i løbet af perioden.

Lederne og tillidsrepræsentanterne er noget uenige om, hvorvidt ændringerne i ejerforholdene betyder noget for ledelsen lokale forhandlingsmandat. Kun hver tiende leder oplever, det har haft en betydning, mens tre ud af ti tillidsrepræsentanter oplever det samme. De lokale parter er også uenige om hvilken betydning ændringerne i ejerforholdene har haft. Lederne mener fortrinsvis at det lokale forhandlingsmandat øges som følge af nye ejerforhold, mens tillidsrepræsentanterne mener, det bliver mindre.

Perioden fra år 2000 til år 2007 er også præget af vækst i antallet af medarbejdere. Halvdelen af de deltagende virksomheder oplever at have flere ansat i produktionen ved periodens slutning end ved periodens begyndelse, mens tre ud af ti oplever at have færre ansat. Væksten i antallet af medarbejdere afspejler sandsynligvis den højkonjunktur, som perioden har været præget af. Ser vi på sammensætningen af medarbejdergruppen i produktionen, så er det dog ikke alle medarbejdergrupper, der har været i vækst. Der er således hverken blevet flere eller færre midlertidigt ansatte eller vikarer, hvilket kan tilskrives den arbejdskraftmangel, der opstod i slutningen af perioden, og som kan have øget virksomhedernes interesse i at fastholde disse medarbejdere ved at fastansætte dem. Der har heller ikke været nogen vækst i antallet af medarbejdere med lederfunktioner til trods for at det samlede antal medarbejdere er øget – måske en konsekvens af de nye arbejdsorganiseringer. Til gengæld er der blevet flere medarbejdere med anden etnisk baggrund, flere kvinder, flere medarbejdere over 55 år og flere medarbejdere med skåne/flexjob. Det forekommer sandsynligt, at det er den generelle stigning i antallet af ansatte, der har bidraget til væksten i disse grupper. Analysen tyder imidlertid også på, at visse former for lokalaftaler kan forstærke denne vækst. Vi finder således især en stigning i antallet af medarbejdere over 55 år på de arbejdspladser, som har indgået aftaler om efteruddannelse. Det er nærliggende at forestille sig, at det her er opkvalificeringen af medarbejderne (som følge af aftalerne), der bidrager til at fastholde de ældre ansatte. På samme måde ser det ud til, at der i højere grad etableres skånejob/fleksjob på de virksomheder, som har indgået aftaler om fleksid. Her kan man forestille sig, at det er fleksibiliteten i tilrettelæggelsen af arbejdstiden der gør det praktisk muligt at få flere medarbejdere med særlige behov ind på virksomheden.

Såvel medarbejdernes indflydelse på deres eget arbejde som tilliden mellem de lokale parter er vokset i perioden. Lederne er dog noget mere optimistiske vedrørende medindflydelsen end tillidsrepræsentanterne – otte ud af ti ledere mod fem ud af ti tillidsrepræsentanter oplever en større medindflydelse ved perio-

dens slutning end ved periodens begyndelse. Såvel halvdelen af lederne som halvdelen af tillidsrepræsentanterne oplever, at tilliden mellem dem er vokset i perioden. Kun ganske få oplever et fald i tilliden. Det er tankevækkende, at vi i høj grad finder væksten i medarbejdernes indflydelse på de virksomheder, hvor de lokale parter også oplever en vækst i tilliden. Det ser ud til at de to udviklinger har forstærket hinanden. Tilliden mellem de lokale parter og medarbejdernes indflydelse ser derfor ikke ud til at udelukke eller modarbejde hinanden – snarere tværtimod.

Sammenfatning og konklusion

Det danske aftalesystem er gennem de sidste tyve år i stigende grad blevet decentraliseret, hvilket betyder at kollektive forhandlinger i højere grad end tidligere finder sted lokalt på den enkelte virksomhed/arbejdsplads. Dette gælder i særdeleshed på industriens område, hvor Industriens Overenskomst i dag giver mulighed for at forhandle lokale løsninger vedrørende en lang række emner. Man ved imidlertid ikke meget om, hvordan de lokale parter ude på de danske industrivirksomheder rent faktisk anvender decentraliseringens muligheder – eksempelvis hvor man forhandler, hvorfor, på hvilke områder og med hvilke effekter. Dette var baggrunden for at gennemføre en spørgeskemaundersøgelse rettet mod ledere og tillidsrepræsentanter på et udvalg af produktionsvirksomheder i industrien. I alt 145 ledere og 151 tillidsrepræsentanter besvarede et spørgeskema.

Hvor forhandler man og hvorfor

Undersøgelsen viser, at forhandlingsaktiviteten lokalt er stor. Omkring seks ud af ti virksomheder har både indgået aftaler om løn og arbejdstid – og det gælder såvel store som små og mellemstore virksomheder. Vi kan derfor konstatere, at tillidsrepræsentanter som hovedregel inddrages ikke blot når det gælder løn, men også når det gælder arbejdstid, og forhandlingerne på begge områder derfor generelt har stor *dybde* (Clegg 1976). Selvom løn har en noget længere historie end arbejdstid som lokalt forhandlingsemne, så peger undersøgelsen altså på, at begge emner fylder meget i de lokale forhandlinger i dag.

Mellem hver tiende og hver femte virksomhed har indgået aftaler om både løn, arbejdstid og efteruddannelse. Det er især de store virksomheder, der har indgået aftaler på alle tre områder. Ser vi på det samlede antal former for lokalaftaler (inklusive forskellige former for lønaftaler og arbejdstidsaftaler), så er de store virksomheder også i front. Halvdelen af de store virksomheder har forhandlet seks forskellige former eller flere på plads. Dette gælder kun hver femte (eller færre) af de små og mellemstore virksomheder. Forhandlingerne har derfor samlet set en større *bredde* på de store end på de små og mellemstore virksomheder (Clegg 1976).

Sammenligner vi udbredelsen af de forskellige former for aftaler, så finder vi de mest udbredte former blandt lønaftalerne. Tre ud af fire virksomheder har en aftale om årlig lønstigning, mens lidt under halvdelen har en aftale om individuelle tillæg. Blandt arbejdstidsaftalerne er de mest udbredte aftaler skiftehold og flekstid, der hver især findes på cirka fire ud af ti virksomheder. Lokalaftaler om efteruddannelse, som er en nyere mulighed end løn og arbejdstid, findes på mellem hver tiende og hver femte virksomhed (Tabel 201).

Tabel 201: Lokalaftaler: samtlige former (procent)

	Leder	TR
Årlig lønstigning	77	72
Individuelle tillæg	43	48
Flekstid	43	40
Skiftehold	35	49
Gruppebonus	29	29
Forskudt arbejdstid	28	26
Frynsegoder	27	22
Weekendarbejde	26	30
Varieret ugentlig arbejdstid	22	13
3-4 dages arbejdsuge	19	30
12-timers vagter	18	24
Efteruddannelse	14	24
Deltid	11	9
Nedsat tid for seniorer	10	19
Øget ugentlig arbejdstid	10	10
Rammeaftale om individuel arbejdstid	8	7
Ekstra pension	7	5
Akkordløn	6	7

Virksomhedsstørrelse har betydning for indgåelsen af visse aftaler. Vi finder således i højere grad aftaler om skiftehold, gruppebonus, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuger, 12-timers vagter og efteruddannelse på store virksomheder end på små og mellemstore virksomheder. En forklaring kan være, at disse former for aftaler simpelthen er mere relevante på store arbejdspladser med flere medarbejdere. En anden forklaring er måske, at man på mindre arbejdspladser foretrækker at håndtere de udfordringer, der løbende opstår, på en mere uformel vis end via en skriftlig lokalaftale. En tredje forklaring kan være, at såvel ledere som tillidsrepræsentanter på de små og mellemstore virksomheder har færre ressourcer at trække på i forbindelse med lokale forhandlinger. Hvor to ud af tre tillidsrepræsentanter på de store virksomheder er frikøbt, så gælder det kun hver femte tillidsrepræsentant på de små og mellemstore virksomheder. Tilsvarende har otte ud af ti ledere fra de store virksomheder HR-/personalemedarbejdere, de kan trække på, mens kun hver femte leder på de små og mellemstore virksomheder har denne mulighed.

Tilliden mellem de lokale parter har også betydning for indgåelsen af bestemte former for aftaler. Der hvor de lokale parter oplever en høj/meget høj grad af tillid til hinanden, indgår de således i højere grad aftaler om frynsegoder, flekstid og efteruddannelse. Det er dog langt de fleste ledere og tillidsrepræsentanter (tre ud af fire), der oplever en høj eller meget høj grad af tillid til hinanden. Der er nogle særlige karakteristika ved de virksomheder, hvor ledere og tillidsrepræsentanter oplever en meget høj grad af tillid til hinanden. Det er typisk virksomheder, hvor tillidsrepræsentanterne oplever en meget høj grad af opbakning fra medarbejderne, og hvor tillidsrepræsentanterne har en vis anciennitet og erfaring med at forhandle lokalt. Det ser derfor ud til, at tillidsrepræsentanternes position på virksomheden har en afgørende betydning for at give tilliden det sidste nyk opad. De tillidsrepræsentanter, der kender virksomheden godt, har haft tillidshvervet i nogle år, og har opnået en stor opbakning fra medarbejder-

ne, er også de tillidsrepræsentanter der kan opnå den højeste grad af tillid i relationen til ledelsen. De to relationer – opbakning fra medarbejderne og tillid mellem ledelse og tillidsrepræsentanter – ser derfor ud til at forstærke hinanden.

Det er bemærkelsesværdigt, at de aftaler, der især findes hvor tilliden mellem de lokale parter er høj, også hører til blandt de aftaler, hvor tillidsrepræsentanterne ofte tager initiativet til at forhandle. Selvom det oftest er ledelsen, der tager initiativ til at forhandle, så er der nogle former for forhandlinger, hvor det primært eller i et vist omfang er tillidsrepræsentanterne, der tager det første initiativ. Dette gælder blandt andet forhandlingerne om frynsegoder, flekstid og efteruddannelse. Faktisk mener syv ud af ti tillidsrepræsentanter, der har indgået en aftale om efteruddannelse, at det var dem, der tog initiativet til at forhandle. Tilliden mellem de lokale parter kan derfor have betydning for, hvorvidt tillidsrepræsentanterne tager initiativ til at forhandle eller ej. Tillidsrepræsentanterne mener desuden, at det ofte også er dem der tager initiativet til at forhandle følgende former for aftaler: nedsat tid for seniorer, deltid og 3-4 dages arbejdsuger.

Lokalaftaler: effekter og udfordringer

Når man ser på effekterne af lokalaftalerne, overstiger omfanget af de positive langt omfanget af de negative. Mindst otte ud af ti ledere og tillidsrepræsentanter oplever en eller flere positive effekter i forbindelse med deres aftaler – og det gælder både aftaler om løn, arbejdstid og efteruddannelse. Omvendt oplever kun halvdelen negative effekter i forbindelse med deres lønaftaler eller arbejdstidsaftaler, og mindre end hver femte oplever negative effekter af deres efteruddannelsesaftaler. De mest udbredte positive effekter er større motivation/medarbejdertilfredshed, øget produktivitet og en lettere fastholdelse/rekruttering af medarbejdere – og det gælder alle tre aftaleområder (løn, arbejdstid og efteruddannelse). Arbejdstidsaftalerne bidrager dog ofte også til en bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv, mens efteruddannelsesaftalerne ifølge tillidsrepræsentanterne ofte øger rummeligheden på arbejdspladsen. Desuden skal det nævnes at især aftaler om flekstid øger medarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af deres egen arbejdstid, mens aftaler om efteruddannelse er forbundet med en højere efteruddannelsesaktivitet lokalt. Man må derfor konkludere, at aftalerne både giver anledning til effekter, der traditionelt betragtes som gunstige set ud fra ledelsesperspektiv (større motivation/medarbejdertilfredshed; øget produktivitet; lettere fastholdelse/rekruttering), og effekter, der traditionelt betragtes som gunstige set ud fra et medarbejderperspektiv (større motivation/medarbejdertilfredshed; bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv; større rummelighed; øget indflydelse på egen arbejdstid; mere efteruddannelse). De lokale forhandlinger kan altså generelt set karakteriseres som *integrative* forhandlinger – det vil sige forhandlinger der er til fordel for begge parter (Due & Madsen 1996; Walton & McKersie 1965).

Lokalaftaler om frynsegoder og om flekstid ser ud til at bidrage mere til de positive effekter end andre former for løn- og arbejdstidsaftaler. De bidrager dog også i højere grad til visse negative effekter. Aftaler om frynsegoder giver således oftere anledning til et øget omkostningsniveau end andre lønaftaler, og aftaler om flekstid forstærker i højere grad antallet af konflikter på arbejdspladsen end andre former for aftaler om arbejdstid. Aftaler om individuelle tillæg bidrager også til flere konflikter end andre aftaler om løn, ligesom de i højere grad fører til lavere motivation/medarbejdertilfredshed. Også aftaler om skiftehold har en særlig rolle i forhold til negative effekter. Vi finder således i et større omfang vanskeligheder med at fastholde/rekruttere medarbejdere på de virksomheder, der har indgået aftaler om skiftehold, end på virksomheder med andre former for arbejdstidsaftaler.

Nogle af de negative effekter ligger i forlængelse af de udfordringer ledere og tillidsrepræsentanterne oplever i forbindelse med forhandlingerne lokalt. Omkring hver femte leder og tillidsrepræsentant, der har indgået en aftale om flekstid, fandt det således svært at blive enig med modparten under forhandlingerne. Ligeså mange tillidsrepræsentanter oplevede vanskeligheder med at få opbakning fra medarbejderne under forhandlingerne. Ledernes og tillidsrepræsentanternes kommentarer til flekstid i spørgeskemaet peger på, at udfordringerne kan hænge sammen med interne koordineringsproblemer på medarbejdersiden. Flekstid er noget mange medarbejdere er interesserede i, og hvis ikke alle får adgang til ordningen kan det udløse misundelse mellem medarbejderne – og dermed konflikter.

Forhandlingerne indeholder også knaster i forbindelse med en række andre aftaler. Hver fjerde leder og tillidsrepræsentant oplever det som svært at blive enige om varieret ugentlig arbejdstid – tre ud af ti lokale forhandlere oplever forhandlingerne om øget ugentlig arbejdstid som vanskelige. Tillidsrepræsentanterne har i mange tilfælde også svært ved at få opbakning fra gulvet til disse former for aftaler. Vi ved fra tidligere casestudier, at flere medarbejdergrupper (ældre medarbejdere, enlige mødre m.fl.) kan have svært ved at tilbyde den fleksibilitet, der kræves, når den ugentlige arbejdstid øges over en længere periode. Dette kan være forklaringen på den manglende opbakning og besværlighederne med at blive enige under forhandlingerne af varieret eller øget ugentlig arbejdstid.

Også forhandlingerne om individuelle tillæg og gruppebonus kan volde problemer. Tre ud af ti forhandlere oplever, at det er svært at blive enige om gruppebonus, mens fire ud af ti tillidsrepræsentanter og to ud af ti ledere finder det svært at blive enige om individuelle tillæg. Igen er der et sammenfald mellem, hvor uenighederne mellem ledelse og tillidsrepræsentanterne er, og hvor tillidsrepræsentanterne har svært ved at få opbakning fra medarbejderne. Kommentarer fra ledere og tillidsrepræsentanter peger på, at vanskelighederne kan hænge sammen med de problemer, der kan opstå, når individuelle tillæg og gruppebonus implementeres. Individuelle tillæg kan således give anledning til lavere motivation blandt de medarbejdere, der *ikke* har fået et tillæg, mens gruppebonus kan sænke tolerancen over for medarbejdere, der yder mindre end andre, eller har problemer i en periode. Holder man sig til tallene, så tyder det dog på, at det primært er individuelle tillæg, der kan give anledning til problemer (flere konflikter, lavere motivation/medarbejdertilfredshed), mens gruppebonusordninger ikke ser ud til at have sådanne generelle effekter. Ifølge tillidsrepræsentanterne kan der også opstå vanskeligheder i forhandlingerne om efteruddannelse, ligesom det kan være svært at få opbakning til en efteruddannelsesaftale fra medarbejderne. Uenighederne drejer sig her især om spørgsmålet om, hvornår uddannelsen skal finde sted, hvad uddannelsens indhold skal være og hvem der skal efteruddannes.

Det er værd at bemærke, at det kun er nogle former for lokalaftaler, der kan volde problemer under forhandlingerne (øget ugentlig arbejdstid, varieret ugentlig arbejdstid, flekstid, individuelle tillæg, gruppebonus og efteruddannelse), mens andre former stort set ikke gør det eller kun gør det i mindre omfang (frynsegoder, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter, nedsat tid for seniorer). Det er også værd at bemærke, at de aftaler, det kan være vanskeligt at nå til enighed om, er fuldstændigt sammenfaldende med de aftaler, det er vanskeligt for tillidsrepræsentanterne at få opbakning til fra medarbejderne. Sammenholdt med de negative effekter og kommentarer, som lederne og tillidsrepræsentanterne har angivet, så peger alt på, at det er bestemte typer af aftaler, som giver anledning til interne uenigheder på medarbejdersiden – og dermed vanskeliggør forhandlingerne. Nogle grupper af medarbejdere vil gerne have en bestemt form for aftale – men kan måske ikke få den – mens andre prøver at

undgå særlige former for aftaler. Denne diversitet i ønsker på medarbejdersiden stiller tillidsrepræsentanterne over for en koordineringsmæssig udfordring, som altså både kan give sig udslag i manglende opbakning, og i uenighed med ledelsen. Endelig kan implementeringen af aftalerne i sig selv bidrage til en større differentiering af løn- og arbejdsvilkårene, som kan give anledning til sammenstød mellem medarbejderne.

Lederne oplever sjældent vanskeligheder med at få opbakning fra den øvrige ledelse, når de forhandler. Dette kan have at gøre med, at vi som hovedregel finder forhandlerne på lederside i det øverste lag af ledelseshierarkiet på virksomhederne. Heller ikke ændringer i ejerforholdene ser ud til at have en generel effekt på ledelsens mandat i de lokale forhandlinger. De absolutte tal vedrørende skift fra dansk til udenlandsk ejerskab er dog for små til at vi kan efterprøve, om denne ændring har en særlig effekt på ledelsens forhandlingsmandat lokalt.

Opsummering

Når man spørger hvordan de lokale parter i industrien anvender decentraliserings muligheder for lokale forhandlinger i praksis, så er det første indledende svar: de anvender dem i vidt omfang. Undersøgelsen viser, at forhandlingsaktiviteten er stor lokalt – både i dybden og i bredden. Flertallet af alle virksomheder – store som små – har i dag både lokalaftaler om løn og arbejdstid. Halvdelen af de store virksomheder har endda forhandlet seks forskellige former for lokalaftaler eller mere på plads. Generelt oplever ledere og tillidsrepræsentanter flere positive end negative effekter af deres lokalaftaler. En væsentlig årsag til, at mange ledere og tillidsrepræsentanter formår at forhandle lokalaftaler, der er til fordel for begge parter, kan være den generelt høje grad af tillid, der hersker mellem parterne lokalt. Tilliden har bl.a. betydning for, om tillidsrepræsentanterne også tager initiativet til at forhandle, hvilket de faktisk gør i stor udstrækning i forbindelse med visse former for lokalaftaler.

Med decentraliseringen følger imidlertid også nye udfordringer i de lokale forhandlinger – eller allerede eksisterende udfordringer forstærkes. Den lokale tilpasning af løn- og arbejdsvilkår åbner op for en større differentiering af vilkårene, som især stiller større krav til tillidsrepræsentanternes rolle. De skal koordinere fælles løsninger på tværs af forskellige medarbejdergrupper, der kan have meget forskellige ønsker og behov – og samtidigt blive enige med ledelsen. Dette kan volde problemer, ikke blot internt på medarbejdersiden, men også i forhold til forhandlingerne med ledelsen. Udfordringen ligger ikke kun i forhandlingsprocessen, hvor grupper af medarbejdere kan være imod indgåelsen af bestemte former for aftaler. Den ligger også i den efterfølgende implementering, hvor aftalerne kan have utilsigtede konsekvenser blandt medarbejderne. Der kan opstå misundelse, motivationstab og konflikter, der skal håndteres i det daglige samarbejde, eller som måske giver anledning til genforhandling af bestemte aftaler.

Svar på teser

I de indledende afsnit i denne rapport formulerede vi fem skarpe teser om de muligheder og udfordringer der opstår på det lokale niveau i takt med decentraliseringen. Teseerne tog udgangspunkt i ledernes og tillidsrepræsentanternes oplevelser og erfaringer med forhandlinger lokalt. Nedenfor besvares teseerne en for en med udgangspunkt i undersøgelsens resultater.

Tese 1. Lokale forhandlinger er integrative forhandlinger

Undersøgelsens resultater bekræfter tesen om, at ledere og tillidsrepræsentanter oplever flere positive end negative effekter af deres lokalaftaler, og at aftalerne dermed er til fordel for begge parter. De lokale forhandlinger kan derfor langt hen ad vejen karakteriseres som integrative forhandlinger. Langt de fleste ledere og tillidsrepræsentanter giver udtryk for, at de har en høj grad af tillid til deres forhandlingsmæssige modpart, hvilket er en vigtig forudsætning for udviklingen af integrative forhandlinger.

Tese 2. Jo større virksomhed, jo flere lokalaftaler

Tesen om at store virksomheder i højere grad forhandler lokalaftaler end små og mellemstore virksomheder kan delvist bekræftes. Godt nok forhandler ledere og tillidsrepræsentanter på store virksomheder flere forskellige former for aftaler end ledere og tillidsrepræsentanter på små og mellemstore virksomheder, men samtidigt må man konstatere, at flertallet af virksomheder – uanset virksomhedsstørrelse – som minimum har indgået en lønaftale og en arbejdstidsaftale. Hvor der er stor forskel i *bredden* af forhandlingerne på tværs af virksomhedsstørrelse, så kan der ikke konstateres væsentlige forskelle i *dybden* af forhandlingerne.

Tese 3. Udenlandsk overtagelse begrænser ledelsens forhandlingsmandat

Tesen afvises – med visse forbehold. Ændringer i ejerforholdene ser ikke ud til at have nogen generel effekt på ledelsens mandat i de lokale forhandlinger. De absolutte tal vedrørende skift fra dansk til udenlandsk ejerskab er dog for små til at vi kan efterprøve, om lige netop denne ændring har en særlig effekt på ledelsens forhandlingsmandat lokalt.

Tese 4. TR tager ofte initiativet til forhandling

Tesen om at tillidsrepræsentanterne ofte tager initiativet til lokale forhandlinger bekræftes. Deres initiativ knytter sig dog primært til ordninger, der er stor interesse for blandt medarbejderne. Det drejer sig imidlertid ikke kun om flekstid og frynsegoder, som mange medarbejdere er interesserede i, men også om eksempelvis 3-4 dages arbejdsuger, som bestemte grupper af medarbejdere ønsker.

Tese 5. Lokale forhandlinger giver flere konflikter blandt medarbejderne

Tesen bekræftes. Lokale forhandlinger giver i et vist omfang anledning til flere konflikter internt på medarbejdersiden. Den øgede differentiering af løn- og arbejdsvilkårene, der følger med lokalaftalerne, kan gøre det vanskeligt for tillidsrepræsentanterne at koordinere forhandlingen og implementeringen af lokalaftaler til alle medarbejders tilfredshed. Dette vanskeliggør forhandlingerne med ledelsen. Der kan imidlertid være god mening i at nuancere tesen en smule. Undersøgelsen peger på, at der kan være tale om forskellige typer af konflikter alt afhængig af hvilke type aftaler, der er tale om, hvor mange af medarbejderne der er dækket af aftalerne, og hvordan aftalerne implementeres (se s. 121f).

Diskussion og perspektiver

Undersøgelsens design og kontekst

Resultatet af spørgeskemaundersøgelsen tegner et meget positivt billede af de lokale forhandlinger i industrien. Tilliden mellem de lokale parter er høj, der er en stor forhandlingsaktivitet, og der indgås en lang række aftaler, som har gunstige effekter for såvel ledere som medarbejdere.

Det er dog værd at holde sig for øje, at undersøgelsen har visse begrænsninger, der gør at resultaterne ikke kan generaliseres til alle tider og til alle dele af arbejdsmarkedet. Det har bl.a. at gøre med undersøgelsestidspunktet og undersøgelsens design. Først og fremmest skal det understreges, at undersøgelsen har været rettet mod ledere og tillidsrepræsentanter på overenskomstdækkede produktionsvirksomheder i industrien med minimum en tillidsrepræsentant. Vi har altså her fat i den ende af arbejdsmarkedet, hvor medarbejderne er mest organiserede og bedst repræsenterede. Undersøgelsens resultater siger derfor ikke noget om, hvordan situationen ser ud for ledere og medarbejdere på virksomheder, der ikke har tillidsrepræsentanter, eller som ikke er dækket af en overenskomst. Da undersøgelsens fokus har været forhandlingen af skriftlige lokalaftaler, så har den alene inddraget virksomheder med minimum 20 ansatte. Undersøgelsens resultater siger derfor ikke noget om den forhandlingsmæssige situation på de allermindste virksomheder, hvor man må forvente, at uformelle ordninger fylder langt mere end skriftlige lokalaftaler.

Det er også en væsentligt at fremhæve, at undersøgelsen er blevet gennemført i januar 2008 og dermed i slutningen af en længere periode med højkonjunktur. Spørger man lederne og tillidsrepræsentanterne om deres oplevelse af perioden fra år 2000 frem til undersøgelsestidspunktet, så er der flere der har oplevet en vækst i antallet af medarbejdere end der har oplevet et fald. Dette har også medvirket til at øge antallet af medarbejdere, der har en anden etnisk baggrund, er over 55 år eller har et skåne/flexjob, samt til at øge antallet af kvindelige ansatte. Den gunstige økonomiske og beskæftigelsesmæssige situation der mange steder er fulgt med højkonjunktoren, kan have bidraget til udviklingen af den høje grad af tillid vi finder mellem de lokale parter. Hver anden leder og tillidsrepræsentant svarer således i undersøgelsen, at de har oplevet en vækst i tilliden fra år 2000 frem til undersøgelsestidspunktet – og stort set ingen har oplevet et fald. Det er et åbent spørgsmål, om den nuværende økonomiske krise har røkket ved det generelle billede af en høj grad af tillid mellem ledere og tillidsrepræsentanter i industrien. Man kan forestille sig, at situationen på mange virksomheder i dag udgør en udfordring for samarbejds- og forhandlingsrelationerne mellem de lokale parter.

Endelig er det værd at bemærke, at denne undersøgelse af lokale forhandlinger hviler på udsagn fra de ledere og tillidsrepræsentanter, som selv har forhandlet og indgået lokalaftaler for den største gruppe af medarbejdere i produktionen. Der er store fordele ved at spørge de lokale parter om deres egne aftaler. Dels må de antages at have den største generelle viden om lokalaftalerne på den enkelte virksomhed, dels kan man tillade sig at sammenligne deres svar, fordi de udgør hinandens umiddelbare modpart i forhandlingerne. Det ændrer dog ikke ved, at designet for undersøgelsen indeholder et element af selvevaluering, hvorfor lederne og tillidsrepræsentanterne måske udtaler sig en smule mere positivt om deres aftaler end eksempelvis mellemledere og medarbejdere ville gøre. Det er eksempelvis svært at sige, om de effekter, lederne og tillidsrepræsentanterne rapporterer i forhold til aftalerne, er helt de samme, som medarbejderne og mellemlederne oplever. Dette gælder også spørgsmålene om medar-

bejdernes indflydelse på deres egen arbejdstid og medarbejdernes generelle medindflydelse.

Det kunne derfor være relevant at følge op på undersøgelsens resultater med en kvalitativ undersøgelse på et udvalg af virksomheder, hvor man kunne gå i dybden med oplevelsen af forskellige former for aftaler blandt medarbejderne og lederne længere nede i hierarkiet. Den store konsistens vi generelt finder mellem lederne og tillidsrepræsentanternes svar i undersøgelsen tyder dog på, at lederne og tillidsrepræsentanterne godt ved hvor mulighederne og udfordringerne ligger i forhold til lokale forhandlinger. Omvendt kunne man tolke deres store enighed på den måde, at de lokale parter i vid udstrækning kører et parløb, hvor tidligere tiders forskelle i stigende grad udslettes. Hvis den sidste tolkning er korrekt, så bliver det endnu mere væsentligt at inddrage medarbejderne selv i videre studier, da undersøgelsen netop peger på at opbakningen fra medarbejderne til tillidsrepræsentanten har en afgørende betydning for udviklingen af tilliden mellem de lokale parter.

Decentralisering i et fremtidsperspektiv

Decentraliseringen i det danske aftalesystem er i såvel dansk som udenlandsk arbejdsmarkedsforskning blevet karakteriseret som en organiseret/centraliseret decentralisering (Due m.fl. 1993; Traxler 1995). Heri ligger, at decentraliseringen i Danmark – i modsætning til en række andre vestlige lande – er sket uden et afgørende fald i organisationsgraden og overenskomstdækningen. Begrebet centraliseret decentralisering henviser desuden til en tese om, at forhandlingsrelationerne mellem de centrale parter bliver reproduceret mellem de lokale parter ude på virksomhederne i takt med decentraliseringen. Det handler både om tilstedeværelsen af tillidsrepræsentanter, der kan forhandle på medarbejdernes vegne, og om forhandlingskulturen lokalt.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at tesen om centraliseret decentralisering kan bekræftes i praksis. Den indledende telefonsurvey dokumenterer, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter er stor blandt de overenskomstdækkede virksomheder (77 procent), og selve spørgeskemaundersøgelsen viser, at tre ud af fire ledere og tillidsrepræsentanter oplever en høj eller meget høj grad af tillid til hinanden. Tilliden er en vigtig forudsætning for forhandlingen af lokalaftaler, der er til fordel for begge parter. Undersøgelsens resultater peger på, at der på flertallet af virksomhederne optages sådanne *integrative* forhandlinger (Due & Madsen 1996; Walton & McKersie 1965). Dels er forhandlingsaktiviteten stor og dels rapporterer såvel ledere som tillidsrepræsentanter først og fremmest om positive effekter af deres lokalaftaler. Det betyder dog ikke, at der ikke findes forskel på virksomhederne, deres forhandlingsrelationer og forhandlingsaktivitet. Store virksomheder forhandler samlet set langt flere forskellige former for aftaler end små og mellemstore virksomheder. Vi finder således især aftaler om gruppebonus, skiftehold, forskudt arbejdstid, weekendarbejde, 3-4 dages arbejdsuge, 12-timers vagter og efteruddannelse på de store virksomheder. Samtidigt øger en høj eller meget høj grad af tillid forhandlerne imellem sandsynligheden for, at der indgås aftaler om frynsegoder, flekstid og efteruddannelse.

Når det handler om at udnytte decentraliseringens muligheder lokalt, finder vi altså både trendsettere blandt de store virksomheder og blandt de virksomheder, hvor de lokale parter har en høj grad af tillid til hinanden. Enkelte af de store virksomheder har endda indgået op mod 15 forskellige former for lokalaftaler. Udviklingen peger på, at selvom forhandlingsaktiviteten på de fleste virksomheder stadig tegner et billede af en *centraliseret decentralisering*, så er der i dag nogle virksomheder der måske snarere bidrager til en *decentraliseret centralisering* (Colclough m.fl. 2006). Bredden i de lokale forhandlinger er her blevet så

stor, at tyngdepunktet i reguleringen begynder at bevæge sig fra sektorniveauet ud mod det lokale niveau. Der er dog ikke noget, der tyder på, at dette også betyder at organisationerne kobles af eller at overenskomstens rammer overskrides. Undersøgelsen viser, at ni ud af ti ledere såvel som tillidsrepræsentanter har kontakt til deres arbejdsgiverorganisation/fagforening, når de forhandler lokalt. Desuden har casestudier peget på, at der er en vis tøven over for at forhandle lokalaftaler, der læner sig op ad de muligheder, der blev indført med forsøgsordningerne i år 2000 (Ilsøe 2006). Dette har bl.a. at gøre med, at det kan være svært for ledere og tillidsrepræsentanter at overskue de juridiske konsekvenser af en aftale, de selv skal sørge for stemmer overens med de øvrige regler på området (eksempelvis EU-regulering). Det der står i overenskomsten er gennearbejdet i forhold til den øvrige regulering, og holder man sig inden for rammerne af overenskomsten, er der derfor en langt mindre risiko for at få en sag på halsen. Decentraliseret centralisering henviser netop til denne dobbelthed – en tendens til at tyngdepunktet flytter ud men med et fortsat behov for en central ramme for forhandlingerne.

Lederne og tillidsrepræsentanterne viser sig at have noget forskellige strategier, når det gælder om at søge inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger. Dette kan have betydning for, hvordan erfaring og viden fra trendsetterne bevæger sig videre ud i aftalesystemet og videre til andre virksomheder. Hvor lederne primært trækker på DI, så henvender langt de fleste tillidsrepræsentanter sig i deres lokale fagforening – og ikke centralt i forbundet. Dette kan betyde, at erfaringsudvekslingen tager længere tid om at nå det centrale niveau på arbejdstagerside end på arbejdsgiverside. Lederne deltager også hyppigere i netværk end tillidsrepræsentanterne, når det gælder de store og mellemstore virksomheder. På de større virksomheder vil lederne derfor oftere end tillidsrepræsentanterne have en platform for at udveksle erfaringer med andre virksomheder.

Tillidsrepræsentanten – koordinator og konfliktløser

Et af undersøgelsens mest overraskende resultater er, at mens tillidsrepræsentantens rolle og position på virksomheden har en afgørende betydning for de lokale forhandlinger og forhandlingsrelationer, så betyder det tilsyneladende mindre, hvad ledelsens rolle og position er. Ledelsens forhandlingsmandat ser hverken ud til at blive udfordret af den øvrige ledelse eller af ændringer i virksomhedens ejerforhold. Omvendt er tillidsrepræsentantens forhandlingsmandat under et ikke uvæsentligt pres. Tillidsrepræsentanter er kun valgt så længe medarbejderne har tillid til dem, og den tillid bliver udfordret af de mere differentierede løn- og arbejdsvilkår, der følger med flere lokalaftaler. Derfor er medarbejdernes kontinuerte opbakning til tillidsrepræsentanten afgørende for tillidsrepræsentantens relation til ledelsen. Undersøgelsen viser således, at tilliden mellem ledere og tillidsrepræsentanter øges i takt med opbakningen fra medarbejderne. På tilsvarende vis volder forhandlingerne af en lokalaftale mellem ledere og tillidsrepræsentanter oftere vanskeligheder, hvis opbakningen fra medarbejderne svigter. Tilliden afhænger dog også af tillidsrepræsentanternes anciennitet på virksomheden og erfaring med lokale forhandlinger – noget der også kan have betydning i forhold til opbakningen fra medarbejderne.

Selvom tillidsrepræsentanternes rolle på denne måde ser ud til at være nøglen til tillidsbaserede forhandlingsrelationer, så er det ikke altid lige let for tillidsrepræsentanterne at opnå den opbakning blandt medarbejderne, der skal til. Dels bliver der på mange virksomheder forhandlet flere forskellige former for aftaler, og dels giver aftalerne anledning til mere forskelligartede vilkår for medarbejdere. Den større differentiering i reguleringen kan være en stor koordineringsmæssig udfordring for tillidsrepræsentanterne. Nogle medarbejdere vil det ene, mens

andre har behov for noget andet, og det kan derfor være vanskeligt at tilfredsstille alle parter på medarbejdersiden. Der ligger måske næsten en større forhandlingsmæssig udfordring for tillidsrepræsentanterne i forhold til medarbejderne (som tillidsrepræsentanterne repræsenterer) end i forhold til ledelsen. Den lokale tilpasning af løn- og arbejdsvilkår i forhandlingsprocessen øger således kravene til tillidsrepræsentanten som koordinator af medarbejdernes interesser.

Den store forhandlingsaktivitet lokalt øger imidlertid også kravene til tillidsrepræsentanten som konfliktløser. Den løbende implementering af lokalaftaler, der giver forskellige medarbejdere adgang til forskellige former for løn og arbejdstid, kan bidrage til misundelse og sammenstød medarbejderne imellem. Det kan have et større eller et mindre omfang. Vi ved fra tidligere casestudier at nogle aftaler i praksis kan vise sig så problematiske, at det fører til egentlig genforhandling af aftalerne. Nogle af konflikterne kan dog også løses ved fleksibilitet i det daglige samarbejde.

Undersøgelsen peger på, at der findes i hvert fald tre forskellige udfordringer for tillidsrepræsentanterne, når det gælder forhandling og implementering af lokalaftaler. Forskellen imellem dem har først og fremmest at gøre med medarbejdernes interesse i aftalerne og den type af konflikter, der kan opstå medarbejderne imellem under forhandlingerne. I oversigten nedenfor gives et eksempel på alle tre typer.

Forhandling af lokalaftaler: konflikttyper opdelt efter medarbejderinteresse

	Eksempel på aftale	Hvor mange medarbejdere er dækket	Konflikttype	Mulige løsninger
Aftaler mange medarbejdere ønsker	Flekstid	Alle/flertallet	Misundelse fra dem der ikke får	Fuld dækning eller supplerende aftaler
Aftaler der er uønskede blandt mange medarbejdere	Varieret ugentlig arbejdstid	Alle/flertallet	Nogle medarbejdere kan ikke øge den ugentlige arbejdstid i en længere periode	Flere former for aftaler
Aftaler der er ønskede blandt nogle medarbejdere og uønskede blandt andre	3-4 dages arbejdsuger	Et mindretal	Nogle medarbejdere kan ikke arbejde uden for normal arbejdstid	Flytning af medarbejdere mellem afdelinger

Først skal her nævnes de former for aftaler, der er attraktive for mange medarbejdere – eksempelvis aftaler om flekstid. Mange medarbejdere vil gerne have del i sådanne ordninger, og det er derfor ofte tillidsrepræsentanterne, der tager initiativet til at forhandle flekstid. Det viser sig dog, at det ikke altid er lige let for ledere og tillidsrepræsentanter at blive enige om en flekstidsaftale. Det kan hænge sammen med, at tillidsrepræsentanterne kan have svært ved at få opbakning fra medarbejderne, når de forhandler flekstid. Kommentarer fra ledere og tillidsrepræsentanter peger på, at problemerne kan have at gøre med utilfredshed – eller ligefrem misundelse – fra de medarbejdere, der ikke er dækket af aftalen. Flekstid kan derfor give anledning til flere konflikter. Selvom flertallet af medarbejderne ofte er dækket når der indgås en flekstidsaftale, kan der altså være en restgruppe, som det af forskellige årsager ikke er muligt at inkludere. En mulig løsning kan være at tilbyde de resterende medarbejdere andre former for fleksio-

bel arbejdstid, der kan være attraktive på andre måder – eksempelvis 3-4 dages arbejdsuger.

Dernæst gælder det de aftaler, som mange medarbejdere ikke ønsker, eksempelvis aftaler om varieret ugentlig arbejdstid. Vi ved fra casestudier, at der er grupper af medarbejdere, som faktisk ikke har mulighed for at øge den ugentlige arbejdstid i en længere periode. Det drejer sig f.eks. om enlige mødre og ældre medarbejdere, som kan være tvunget til at søge job andre steder med andre arbejdstider, når sådan en ordning indføres (Ilsøe 2006). Spørgeskemaundersøgelsen viser, at varieret ugentlig arbejdstid er en af de vanskeligste arbejdstidsaftaler at forhandle på plads. Det er ikke blot svært for ledere og tillidsrepræsentanter at blive enige, tillidsrepræsentanterne har også store vanskeligheder med at få opbakning fra medarbejderne til aftalerne. Selvom aftalerne typisk dækker alle/flertallet af medarbejderne, kunne man her overveje at vedtage flere forskellige former for aftaler frem for kun en aftale. Hvis der er et tilbud om forskellige former for arbejdstid på samme arbejdsplads, kan det være lettere at fastholde de medarbejdere, der af den ene eller den anden grund ikke kan arbejde en bestemt form for arbejdstid.

Endelig er der den gruppe af aftaler, som nogle medarbejdere meget gerne vil have og andre meget gerne vil undgå. Et godt eksempel er her aftaler om 3-4 dages arbejdsuger. Casestudier har vist, at eksempelvis forældre til små børn har vanskeligt ved at arbejde uden for normal arbejdstid. Omvendt er der andre grupper af medarbejdere, der er vilde med denne form for korte arbejdsuger, fordi det giver dem flere sammenhængende fridage (Ilsøe 2006). Typisk dækker aftaler om 3-4 dages arbejdsuger kun et mindretal af medarbejderne, og det er derfor muligt at flytte de medarbejdere, der gerne vil arbejde 3-4 dages arbejdsuger hen til den afdeling der gør det og omvendt flytte de medarbejdere væk, der ikke vil. Dette gælder også, når medarbejdernes livssituation ændrer sig (eksempelvis hvis de får børn), og deres holdning til arbejdstiden derfor også ændres. Det er generelt ikke svært for ledere og tillidsrepræsentanter at nå til enighed om aftaler om 3-4 dages arbejdsuger, og det er heller ikke specielt vanskeligt for tillidsrepræsentanterne at få opbakning til aftalerne fra gulvet.

Litteratur

Andersen, Søren Kaj & Mikkel Mailand (2005): *Flexicurity og det danske arbejdsmarked – Et review med fokus på overenskomssystemet*. FAOS forskningsnotat nr. 59. København: Københavns Universitet.

Clegg, Hugh Armstrong (1976): *Trade Unionism under Collective Bargaining. A theory based on comparisons of six countries*. Oxford: Blackwell.

Colclough, Christina J., Anna Ilsøe & Trine P. Larsen (2006): *Signs of decentralised centralisation – reintroducing coordinating centres in multi level theory*. Invited paper at the IREC Conference: The Future of Social Models, Ljubljana, 31 August - 2 September 2006.

Due, Jesper, Carsten Strøby Jensen & Jørgen Steen Madsen (1993): *Den danske model. En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (1996): *Forligsmagerne. De kollektive forhandlings sociologi*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper & Jørgen Steen Madsen (2006): *Fra storkonflikt til barselsfond. Den danske model under afvikling eller fornyelse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Eriksson, Tor, Ibsen, Rikke, Li, Jingkun & Westergaard-Nielsen, Niels (2006): *Globalisering og det danske arbejdsmarked*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Golden, Lonnie (2001): 'Flexible work schedules – which workers get them?' in *American Behavioral Scientist*, nr. 7, 44.

Ilsøe, Anna (2006): *Flexicurity på virksomheden. En sammenlignende analyse af reguleringen af arbejdstids fleksibilitet på danske og tyske industrivirksomheder*. FAOS Forskningsnotat nr. 69. København: Københavns Universitet.

Ilsøe, Anna (2007): 'Decentralisering i et Flexicurity-perspektiv – på vej mod et opdelt arbejdsmarked' i *Tidsskrift for Arbejdsliv* nr. 4, 9.

Ilsøe, Anna, Jesper Due & Jørgen Steen Madsen (2007): 'Impacts of Decentralisation – Erosion or Renewal? The decisive link between work place representation and company size in German and Danish industrial relations' in *Industrielle Beziehungen* nr. 3, 14.

Ilsøe, Anna (2008a): *Tillidsrepræsentanter i industrien – Udbredelsen af tillidsrepræsentanter på overenskomstdækkede danske produktionsvirksomheder*. FAOS Forskningsnotat nr. 93. København: Københavns Universitet.

Ilsøe, Anna (2008b): 'Trade-offs on Flexible Working Hours at the Company Level: Case Studies from Denmark and the United States' in Eaton, Adrienne E. (ed.): *Proceedings of the 60th Annual Meeting*. Champaign, Illinois: Labor and Employment Relations Association.

Ilsøe, Anna (forthcoming): 'Between trust and control – company-level bargaining on flexible working hours in the Danish and German metal industries' in *Industrial Relations Journal* nr. 1, 41.

Jensen, Carsten Strøby, Steen E. Navrbjerg, Nikolaj Lubanski, Jesper Due & Jørgen Steen Madsen (1999): *Tillidsrepræsentanten i tal. En spørgeskemaundersøgelse af tillidsrepræsentantens arbejdsvilkår og holdninger*. København: LO.

Kreiner, Svend (1999): *Statistisk Problemløsning. Præmisser, teknik og analyse*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Kristensen, Peer Hull (2003): *Et grænseløst arbejde. En fantastisk fortælling om danske tillidsvalgte arbejde med at sikre arbejde, indflydelse og fremtid i multinationale datterselskaber*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Madge, John (1962): *The Origins of Scientific Sociology*. New York: The Free Press.

Madsen, Jørgen Steen (2002): *Forhandlingssystemet – konflikt eller forlig. Ny Løn mellem individualisering og kollektiv aftaleret*. København: Kommuneinformation.

Madsen, Jørgen Steen, Søren Kaj Andersen & Jesper Due (2001): *Fra centraliseret decentralisering til multiniveauregulering*. FAOS Forskningsnotat nr. 32. København: Københavns Universitet.

Marginson, Paul & Keith Sisson (2004): 'Working time patterns: Confirming the significance of the sector' in Marginson, Paul & Keith Sisson (eds): *European integration and industrial relations. Multi-level governance in the making*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Navrbjerg, Steen E. (1999): *Nye arbejdsorganiseringer, fleksibilitet og decentralisering*. København: Sociologisk Institut.

Navrbjerg, Steen E., Malene Nordestgaard & Jesper Due (2001): *Fremtidens overenskomster i decentraliseringens tegn*. København: CO-industri.

Navrbjerg, Steen E. & Jørgen Steen Madsen (2004): *Mellem medindflydelse og medbestemmelse – En tværgående analyse af samarbejdet i kommunerne i Danmark*. København: KL, Københavns Kommune og KTO.

Navrbjerg, Steen E. (2006): *Ledelse på tværs af grænser – konsekvenser af virksomhedsovertagelser i Danmark*. FAOS Forskningsnotat nr. 67. København: Københavns Universitet.

Redder, Gitte (2009): 'Tillidsrepræsentanten knokler i ingenmandsland' i *Ugebrevet A4* nr. 01. København: LO.

Seifert, Hartmut (2005): 'Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität' in Seifert, Hartmut (ed.): *Flexible Zeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Seifert, Hartmut (2006): *New arrangements of the social partners for stimulating further training*. Invited paper at the 14th World congress of the IIRA, Lima, Peru, 11-14 September 2006.

Pedersen, Torben (2004): *Dansk erhvervslivs placering i globaliseringen*. Århus: Magtudredningen og forfatteren.

Traxler, Franz (1995): 'Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralisation as a map for industrial relations' in Crouch, Colin & Franz Traxler: *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury.

Walton, R.E. & R.B. McKersie (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations – An Analysis of a Social Interaction System*. New York: McGraw-Hill.

Tabeloversigt

Tabel 1: Forhandlernes alder (procent)	15
Tabel 2: Forhandlernes anciennitet på virksomheden (procent).....	16
Tabel 3: Forhandlernes deltagelse i lokale forhandlinger (procent).....	16
Tabel 4: Forhandlernes køn (procent)	16
Tabel 5: Tillidsrepræsentanternes køn fordelt på kønssammensætningen blandt medarbejderne (procent).....	17
Tabel 6: Ledernes stilling (procent)	17
Tabel 7: Ledernes stilling fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)	17
Tabel 8: Tillidsrepræsentanternes tillidshverv (procent).....	18
Tabel 9: Næstformand i SU – fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)	18
Tabel 10: Fællestillidsrepræsentant – fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)	19
Tabel 11: Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem – fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)	19
Tabel 12: Tillidsrepræsentanternes forbund (procent)	19
Tabel 13: Frikøb af tillidsrepræsentanter	19
Tabel 14: Frikøb fordelt på virksomhedsstørrelse (procent)	20
Tabel 15: Er der ansat personale-/HR-medarbejdere på virksomheden? (procent)	20
Tabel 16: Personale-/HR-medarbejdere fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent).....	20
Tabel 17: Antal personale-/HR-medarbejdere (Leder i procent).....	20
Tabel 18: Hvor henter du inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger? (Leder i procent)	21
Tabel 19: Hvor henter du inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger? (TR i procent).....	21
Tabel 20: Deltagelse i netværk (procent)	22
Tabel 21: Kommer lederne i dit netværk fra virksomheder af samme størrelse som din? (Leder i procent)	22
Tabel 22: Kommer tillidsrepræsentanterne i dit netværk fra virksomheder af samme størrelse som din? (TR i procent).....	23
Tabel 23: Deltagelse i netværk fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	23
Tabel 24: Deltagelse i netværk fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent).....	23
Tabel 25: I hvor høj grad er samarbejdet med din modpart præget af tillid? (procent)	24
Tabel 26: Forhandlinger om løn: Er leder- og medarbejdersiden klædt lige godt på? (procent).....	24
Tabel 27: Forhandlinger om arbejdstid: Er ledersiden og medarbejdersiden klædt lige godt på? (procent).....	24
Tabel 28: Forhandlinger om efteruddannelse: Er ledersiden og medarbejdersiden klædt lige godt på? (procent)	25
Tabel 29: Matchning: Arbejdstid versus løn (TR i procent)	25
Tabel 30: Matchning: Efteruddannelse versus løn (TR i procent)	25
Tabel 31: I hvor høj grad får tillidsrepræsentanten opbakning fra medarbejderne under lokale forhandlinger? (procent)	26
Tabel 32: Forhandlernes tillid fordelt på medarbejdernes opbakning til tillidsrepræsentanten (Leder i procent).....	26
Tabel 33: Forhandlernes tillid fordelt på medarbejdernes opbakning til tillidsrepræsentanten (TR i procent).....	27
Tabel 34: Tillid fordelt på anciennitet på virksomheden (TR i procent).....	27
Tabel 35: Tillid fordelt på deltagelse i lokale forhandlinger (TR i procent)	28
Tabel 36: Antal ansatte på virksomheden (procent).....	32
Tabel 37: Antal medarbejdere i produktionen (procent)	32

Tabel 38: Virksomhedens grundlæggelsesår (procent)	33
Tabel 39: Lønniveauet for medarbejderne i produktionen sammenlignet med andre virksomheder i lokalområdet (procent)	33
Tabel 40: Kønsfordelingen blandt medarbejderne i produktionen (procent)	34
Tabel 41: Gennemsnitsalderen blandt medarbejderne i produktionen (procent)	34
Tabel 42: Andelen af ufaglærte blandt medarbejderne i produktionen (procent)	34
Tabel 43: Andelen af faglærte blandt medarbejderne i produktionen (procent)	34
Tabel 44: Andelen af faglærte fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	35
Tabel 45: Andelen af faglærte fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)	35
Tabel 46: Oplever I udsving i efterspørgslen på jeres produkter? (procent)	35
Tabel 47: Er efterspørgslen præget af sæsonskift? (procent)	36
Tabel 48: Er arbejdet i produktionen organiseret i selvstyrende grupper/teams? (procent)	36
Tabel 49: Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om løn, bonus og frynsegoder gælder i dag for produktionen? (procent)	38
Tabel 50: Lønaftaler: hyppigste kommentarer under 'Andet' (procent)	39
Tabel 51: Lønaftaler: antal former (procent)	39
Tabel 52: Lønaftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	40
Tabel 53: Lønaftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)	40
Tabel 54: Aftaler om gruppebonus fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	41
Tabel 55: Aftaler om gruppebonus fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)	41
Tabel 56: Individuelle tillæg: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	41
Tabel 57: Gruppebonus: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	41
Tabel 58: Frynsegoder: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	42
Tabel 59: Individuelle tillæg: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	42
Tabel 60: Gruppebonus: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	42
Tabel 61: Frynsegoder: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	42
Tabel 62: Individuelle tillæg: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)	43
Tabel 63: Gruppebonus: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)	43
Tabel 64: Frynsegoder: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)	43
Tabel 65: Hvem forhandler individuelle tillæg i produktionen? (procent)	44
Tabel 66: Lønaftaler: Har det været svært at nå til enighed med medarbejdernes i forhandlingerne? (Leder i procent)	45
Tabel 67: Lønaftaler: Har det været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne? (TR i procent)	45
Tabel 68: Lønaftaler: Har det været svært at få opbakning fra den øvrige ledelse? (Leder i procent)	46
Tabel 69: Lønaftaler: Har det været svært at få opbakning fra medarbejderne på gulvet? (TR i procent)	46
Tabel 70: Lønaftaler: baggrunden for forhandlingerne (procent)	46
Tabel 71: Positive effekter af lønaftalerne (procent)	47
Tabel 72: Negative effekter af lønaftalerne (procent)	48

Tabel 73: Udvalgte positive og negative effekter fordelt på virksomheder med og uden aftaler om frynsegoder (TR i procent)	49
Tabel 74: Udvalgte positive og negative effekter fordelt på virksomheder med og uden aftaler om individuelle tillæg (TR i procent)	49
Tabel 75: Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om arbejdstid gælder i dag for produktionen? (procent)	53
Tabel 76: Arbejdstidsaftaler: antal former (procent)	54
Tabel 77: Arbejdstidsaftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	55
Tabel 78: Arbejdstidsaftaler: antal former fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)	55
Tabel 79: Aftaler om placeringen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	56
Tabel 80: Aftaler om placeringen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)	56
Tabel 81: Aftaler om fordelingen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)	56
Tabel 82: Aftaler om fordelingen af arbejdstiden fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)	57
Tabel 83: Skiftehold: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	57
Tabel 84: Forskudt arbejdstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	57
Tabel 85: Weekendarbejde: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	57
Tabel 86: 3-4 dages arbejdsuge: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	57
Tabel 87: 12-timers vagter: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	58
Tabel 88: Flekstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	58
Tabel 89: Varieret ugentlig arbejdstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	58
Tabel 90: Deltid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	58
Tabel 91: Nedsat tid for seniorer: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	58
Tabel 92: Øget ugentlig arbejdstid: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket? (procent)	59
Tabel 93: Skiftehold: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	59
Tabel 94: Forskudt arbejdstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	60
Tabel 95: Weekendarbejde: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	60
Tabel 96: 3-4 dages arbejdsuge: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	60
Tabel 97: 12-timers vagter: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	60
Tabel 98: Flekstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	60
Tabel 99: Varieret ugentlig arbejdstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	61
Tabel 100: Deltid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	61
Tabel 101: Nedsat tid for seniorer: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	61
Tabel 102: Øget ugentlig arbejdstid: Hvornår indgik I første gang en aftale? (procent)	61
Tabel 103: Skiftehold: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)	62

Tabel 104: Forskudt arbejdstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	62
Tabel 105: Weekendarbejde: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	62
Tabel 106: 3-4 dages arbejdsuge: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	63
Tabel 107: 12-timers vagter: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	63
Tabel 108: Flekstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)	63
Tabel 109: Varieret ugentlig arbejdstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	63
Tabel 110: Deltid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent)	64
Tabel 111: Nedsat tid for seniorer: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	64
Tabel 112: Øget ugentlig arbejdstid: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne? (procent).....	64
Tabel 113: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingerne? (Leder i procent)	65
Tabel 114: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne? (TR i procent).....	65
Tabel 115: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at få opbakning fra den øvrige ledelse? (Leder i procent).....	66
Tabel 116: Arbejdstidsaftaler: Har det været svært at få opbakning til fra medarbejderne på gulvet? (TR i procent).....	66
Tabel 117: I hvilken grad har tillidsrepræsentanterne haft indflydelse på indførslen af skiftehold? (procent)	67
Tabel 118: I hvilken grad har tillidsrepræsentanterne haft indflydelse på indførslen af forskudt arbejdstid? (procent)	67
Tabel 119: Baggrunden for forhandlingerne (procent).....	67
Tabel 120: Positive effekter af arbejdstidsaftalerne (procent).....	69
Tabel 121: Negative effekter af arbejdstidsaftalerne (procent)	70
Tabel 122: Skifteholdsftaler: sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere? (procent)	71
Tabel 123: Udvalgte positive og negative effekter fordelt på virksomheder med og uden flekstidsaftaler (procent).....	71
Tabel 124: Er der en øvre grænse for, hvor mange timer der må spares op? (procent)	72
Tabel 125: Er der en nedre grænse for, hvor mange timer man må skyldes? (procent)	72
Tabel 126: Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om flekstid? (procent).....	72
Tabel 127: Har I aftalt en fast periode for, hvornår variationerne i arbejdstiden skal udlignes? (procent).....	73
Tabel 128: Hvor mange måneder løber denne periode over? (procent)	73
Tabel 129: Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om varieret ugentlig arbejdstid? (procent).....	73
Tabel 130: Hvem står primært for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen? (procent)	74
Tabel 131: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvilke dage de skal arbejde? (procent).....	74
Tabel 132: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter? (procent).....	75
Tabel 133: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår de holder ferie? (procent)	75

Tabel 134: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår de kan tage en fridag? (procent)	75
Tabel 135: Flekstid: Hvem står primært for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen? (TR i procent)	76
Tabel 136: Flekstid: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvilke dage de skal arbejde (TR i procent).....	76
Tabel 137: Flekstid: I hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter (TR i procent)	76
Tabel 138: Varieret ugentlig arbejdstid: I hvor hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvilke dage de skal arbejde (TR i procent)	77
Tabel 139: Varieret ugentlig arbejdstid: I hvor hvilken grad har medarbejderne indflydelse på hvornår arbejdsdagen begynder og slutter (TR i procent)	77
Tabel 140: Har I indgået skriftlige lokalaftaler om efteruddannelse for produktionen? (procent)	83
Tabel 141: Efteruddannelsesaftaler fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent).....	83
Tabel 142: Efteruddannelsesaftaler fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent).....	83
Tabel 143: Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af efteruddannelsesaftalen? (procent)	84
Tabel 144: Hvornår indgik I første gang en aftale om efteruddannelse? (procent)	84
Tabel 145: Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne om efteruddannelse? (procent)	85
Tabel 146: Har det på følgende punkter været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingerne af efteruddannelsesaftalen? (Leder i procent).....	85
Tabel 147: Har det på følgende punkter været svært at få opbakning til efteruddannelsesaftalen fra den øvrige ledelse? (Leder i procent).....	86
Tabel 148: Har det på følgende punkter været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne af efteruddannelsesaftalen? (TR i procent).....	86
Tabel 149: Har det på følgende punkter været svært at få opbakning til efteruddannelsesaftalen fra medarbejderne på gulvet? (TR i procent).....	87
Tabel 150: Baggrunden for forhandlingerne (procent).....	87
Tabel 151: Positive effekter af efteruddannelsesaftalerne (procent)	88
Tabel 152: Negative effekter af efteruddannelsesaftalerne (procent).....	88
Tabel 153: Hvor mange ugers efteruddannelse gennemfører medarbejderne i produktionen ca. om året i gennemsnit? (procent)	89
Tabel 154: Efteruddannelsesaftaler: gennemført efteruddannelse pr. medarbejder pr. år i gennemsnit (Leder i procent)	89
Tabel 155: Efteruddannelsesaftaler: gennemført efteruddannelse pr. medarbejder pr. år i gennemsnit (TR i procent)	90
Tabel 156: Hvad retter efteruddannelsen sig primært mod? (procent).....	90
Tabel 157: Efteruddannelses indhold: hyppigste kommentarer under 'Andet' (procent)	91
Tabel 158: Udformer I individuelle uddannelsesplaner? (procent).....	91
Tabel 159: Efteruddannelsesaftaler: udformer I individuelle uddannelsesplaner? (Leder i procent).....	91
Tabel 160: Efteruddannelsesaftaler: udformer I individuelle uddannelsesplaner? (TR i procent)	92
Tabel 161: Hvem har størst indflydelse på udformningen af de individuelle uddannelsesplaner? (procent)	92
Tabel 162: Har I oprettet et efteruddannelses-/uddannelsesudvalg? (procent) .	92
Tabel 163: Efteruddannelsesaftaler: Har I oprettet et efteruddannelses-/uddannelsesudvalg? (Leder i procent).....	93

Tabel 164: Efteruddannelsesaftaler: Har I oprettet et efteruddannelses- /uddannelsesudvalg? (TR i procent).....	93
Tabel 165: Lokalaftaler: hvilke områder har man indgået aftaler på? (procent).....	96
Tabel 166: Lokalaftaler: antal områder fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent).....	97
Tabel 167: Lokalaftaler: antal områder fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent).....	97
Tabel 168: Lokalaftaler: former i alt (procent).....	97
Tabel 169: Lokalaftaler: former i alt fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent).....	98
Tabel 170: Lokalaftaler: former i alt fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent).....	98
Tabel 171: Aftaler om frynsegoder fordelt på graden af tillid (Leder i procent)	99
Tabel 172: Aftaler om flekstid fordelt på graden af tillid (TR i procent).....	99
Tabel 173: Aftaler om efteruddannelse fordelt på graden af tillid (Leder i procent).....	100
Tabel 174: Aftaler om efteruddannelse fordelt på graden af tillid (TR i procent)	100
Tabel 175: Lokalaftaler: hvor ofte tager tillidsrepræsentanterne det første initiativ til at forhandle? (procent).....	100
Tabel 176: Teamorganisering fordelt på graden af tillid (Leder i procent).....	101
Tabel 177: Teamorganisering fordelt på graden af tillid (TR i procent).....	101
Tabel 178: Virksomhedens ejerskab (procent).....	103
Tabel 179: Ejerskab fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent).....	103
Tabel 180: Ejerskab fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent).....	103
Tabel 181: Ændringer i ejerforholdene siden år 2000 (procent)	104
Tabel 182: Ændringer i ejerforholdene: hyppigste kommentarer under 'Andet' (procent)	104
Tabel 183: Ændringer i ejerforholdene fordelt på ejerskab (Leder i procent).	105
Tabel 184: Ændringer i ejerforholdene fordelt på ejerskab (TR i procent).....	105
Tabel 185: Har ændringerne i ejerforholdene påvirket dit/ledelsens forhandlingsmandat? (procent).....	105
Tabel 186: Er forhandlingsmandatet blevet større eller mindre? (procent).....	106
Tabel 187: Er der samlet set blevet flere eller færre medarbejdere i produktionen siden år 2000? (procent)	106
Tabel 188: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med anden etnisk baggrund? (procent)	106
Tabel 189: Er der blevet flere eller færre kvinder? (procent).....	106
Tabel 190: Er der blevet flere eller færre medarbejdere over 55 år? (procent).....	107
Tabel 191: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med skånejob/flexjob? (procent)	107
Tabel 192: Er der blevet flere eller færre midlertidigt ansatte? (procent)	107
Tabel 193: Er der blevet flere eller færre vikarer? (procent).....	107
Tabel 194: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med lederfunktioner? (procent)	107
Tabel 195: Aftaler om efteruddannelse: Er der blevet flere eller færre medarbejdere over 55 år? (Leder i procent)	108
Tabel 196: Aftaler om flekstid: Er der blevet flere eller færre medarbejdere med skånejob/flexjob? (TR i procent).....	108
Tabel 197: Hvordan har medarbejdernes daglige indflydelse på deres eget arbejdet udviklet sig fra år 2000 til i dag? (procent)	109
Tabel 198: Hvordan oplever du, at relationen mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen generelt har udviklet sig fra år 2000 til i dag? (procent)	109
Tabel 199: Udviklingen i tillid versus udviklingen i medarbejderindflydelse (Leder i procent).....	110

Tabel 200: Udviklingen i tillid versus udviklingen i medarbejderindflydelse (TR i procent)	110
Tabel 201: Lokalaftaler: samtlige former (procent)	114
Tabel 202: Udbredelsen af tillidsrepræsentanter blandt store og små og mellemstore virksomheder (procent).....	136
Tabel 203: Svarprocenter blandt ledere og tillidsrepræsentanter	137
Tabel 204: Svar vs. alle adspurgte fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent).....	138
Tabel 205: Svar vs. alle adspurgte fordelt på køn (TR i procent).....	138
Tabel 206: Svar vs. alle adspurgte fordelt på geografisk placering (TR i procent)	138
Tabel 207: Svar vs. alle adspurgte fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent).....	139
Tabel 208: Svar vs. alle adspurgte fordelt på køn (Leder i procent)	139
Tabel 209: Svar vs. alle adspurgte fordelt på geografisk placering (Leder i procent).....	139
Tabel 210: Forhandlernes anciennitet på virksomheden (procent)	140
Tabel 211: Forhandlernes deltagelse i lokale forhandlinger (procent).....	141
Tabel 212: Virksomhedens grundlæggelsesår (procent)	142

Bilag 1: Design og metode

For at få adgang til den bredest mulige viden om lokale forhandlings forløb, indhold og effekter, var det intentionen at rette spørgeskemaundersøgelsen mod den tillidsrepræsentant og den leder, der forhandler for den største gruppe medarbejdere i produktionen på den enkelte virksomhed.

Dette betød for det første, at undersøgelsen alene rettede sig mod virksomheder, der var dækket af Industriens Overenskomst og havde minimum en tillidsrepræsentant. Disse to forhold er væsentlige forudsætninger for at kunne forhandle lokalaftaler under Industriens Overenskomst. Det skal her nævnes, at Industriens Overenskomst også indeholder mulighed for, at ledelsen kan forhandle lokalaftaler med en lokal talsmand eller med den lokale fagforening, hvis der ikke er valgt nogen tillidsrepræsentant. Den mest udbredte praksis er dog, at lokalaftaler forhandles der, hvor der er tillidsrepræsentanter.

For det andet betød det, at der måtte udformes to spørgeskemaer – et til lederen og et til tillidsrepræsentanten – da en række spørgsmål ikke kunne stilles på samme måde eller ikke var lige relevante for begge parter. Lige fra projektets start og igennem alle udformninger, tests og korrektioner af spørgeskemaerne blev der derfor opereret med to skemaer. Langt de fleste af spørgsmålene var dog de samme, idet vi gerne ville kunne sammenligne svarene fra tillidsrepræsentanterne og lederne i så mange analyser som muligt.

I det følgende gennemgås de metodiske overvejelser bag og den praktiske udførelse af spørgeskemaundersøgelsen. Metodeafsnittet er struktureret i følgende underafsnit: *Udformning af spørgeskemaer; Afgrænsning af population og indsamling af kontaktoplysninger; Udsendelse af spørgeskemaer og svarprocenter; Undersøgelsens repræsentativitet; Undersøgelsens validitet; Analysestrategi* og endelig en oversigt over projektets tidsmæssige forløb i form af en *Tidsplan*.

Udformning af spørgeskemaer

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført som en anonym webbaseret spørgeskemaundersøgelse. Det vil sige, at respondenterne fik tilsendt et link til et elektronisk spørgeskema via e-mail, som de kunne åbne og derefter klikke sig igennem. Vi valgte denne form, fordi der er store fordele ved en webbaseret undersøgelse frem for en undersøgelse baseret på papirskema fremsendt via traditionel post – både når det gælder udformningen og indsamlingen af spørgeskemaerne.

Med det webbaserede skema er det eksempelvis i højere grad muligt at 'skræddersy' spørgeskemaet til den enkelte respondent, idet avancerede filtre kan lede respondenterne helt uden om spørgsmål og svarkategorier, der er irrelevante for dem. Fordelen er her, at skemaet i højere grad fremstår relevant for den enkelte respondent og dermed værd at besvare.

I det elektroniske skema er det også muligt at forebygge eventuelle fejlindtastninger i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet. Der kan sættes filtre ind, som gør opmærksom på tastefejl (f.eks. 'må ikke overstige 100' ved besvarelse af spørgsmål om alder). Tastefejlene skal rettes før respondenterne kan gå videre til næste side i spørgeskemaet. Det er også muligt at forebygge at respondenterne 'overser' et af spørgsmålene, da man kan sætte et filter ind, der gør opmærksom på ubesvarede spørgsmål, når man bladrer videre til næste side. Endelig er det værd at gøre opmærksom på, at man med elektroniske skemaer kan overføre respondenternes indtastninger direkte til et statistikprogram. Her-

ved elimineres den mulige fejlkilde, der ligger i en manuel indtastning af papir-skemabesvarelser i statistikprogrammet.

Det første udkast til spørgeskemaet blev udformet på baggrund af erfaringer fra tidligere casestudier i industrien og fra en række kvalitative pilot-interview med tillidsrepræsentanter og ledere på et mindre udvalg af virksomheder gennemført i projektets startfase. I pilot-interviewene blev der spurgt bredt ind til forhandlingen af lokalaftaler for de ansatte i produktionen, og det gav et godt udgangspunkt for at vælge hvilke dimensioner af de lokale forhandlinger, undersøgelsen skulle rettes imod. Der blev i det endelige skema bl.a. spurgt ind til følgende emner vedrørende lokale forhandlinger:

- *Hvem der har taget initiativ til at forhandle*
- *Hvorfor de har taget initiativ til at forhandle*
- *Hvad der er indgået aftale om*
- *Hvorfra de har hentet inspiration til aftalen*
- *Hvornår aftalen er blevet indgået*
- *Hvem der er dækket af aftalen*
- *Hvem der administrerer aftalen i det daglige*
- *Hvilke effekter aftalen har haft*

Dertil kom en begrænset række spørgsmål vedrørende respondenterne og de generelle forhold på virksomheden – herunder respondentens alder og anciennitet, virksomhedens størrelse, medarbejdergruppens sammensætning og ejerforhold. Disse oplysninger skulle ikke blot bruges i analysen af de lokale forhandlinger, men også i en indledende analyse af datas validitet (gyldighed). Når man spørger til resultatet af kollektive forhandlinger et par år tilbage i tiden, er det eksempelvis afgørende, at dem der svarer, har været på virksomheden og helst også deltaget i forhandlingerne i den periode, man spørger til. Det er forudsætningen for, at de ved noget om forhandlingerne og kan svare på spørgsmål herom.

Den endelige formulering af spørgsmålene og det endelige udvalg af svarkategorier blev fastlagt efter to pilot-runder. Denne dobbelte test af spørgsmålene skulle bidrage til at øge validiteten i spørgeskemaet – altså om vi spørger til det vi tror, vi spørger til, og om folk svarer på det, vi tror de gør. Først kommenterede en følgegruppe med repræsentanter fra DI og CO-industri skemaerne. Efter at deres kommentarer var blevet indarbejdet, testede vi den nye version af skemaerne på en fokusgruppe bestående af udvalgte tillidsrepræsentanter og ledere, der alle besvarede et spørgeskema via e-mail.

Til sidst blev der udformet et introduktionsbrev, der informerede om undersøgelsen og om web-skemaets opbygning. Bl.a. informerede det om muligheden for at udfylde dele af skemaet først og så vende tilbage senere og udfylde resten, hvis man blev afbrudt undervejs. Der var også angivet kontaktoplysninger, så man kunne henvende sig med evt. problemer med at udfylde skemaet. Af introduktionsbrevet fremgik det desuden, at undersøgelsen var støttet af industriens parter, DI og CO-industri. En papirversion af de færdige skemaer til hhv. tillidsrepræsentanter og ledere er at finde i bilag (se Bilag 2: Spørgeskemaer med svar i procent).

Afgrænsning af population og indsamling af kontaktoplysninger

Udvælgelsen af respondenter tog udgangspunkt i en tilfældig stikprøve på 546 produktionsvirksomheder i industrien. Virksomhederne blev valgt tilfældigt blandt de produktionsvirksomheder i DI's medlemsregister, der var dækket af Industriens Overenskomst og havde minimum 20 ansatte (heraf mindst 10 time-

lønnede). Vi ved af erfaring fra tidligere casestudier, at vi i denne gruppe af virksomheder kan spørge på nogenlunde samme måde til de lokale forhandlinger og dermed holde antallet af spørgsmål og spørgeskemaets længde nede på et rimeligt niveau. Vi får med denne afgrænsning samtidigt svar fra både store virksomheder (250 ansatte eller derover), mellemstore virksomheder (50-249 ansatte) og små virksomheder (10-49 ansatte) og kan hermed sammenligne forhandlinger på virksomheder af forskellig størrelse. Som nævnt ovenfor afskærer vi os af metodiske årsager fra at undersøge forhandlingerne på de mindste af de små virksomheder (10-19 ansatte) samt mikrovirksomheder (1-10 ansatte), men vi får stadig svar fra en stor del af de små virksomheder.

Efter udtrækket af stikprøven fra DI's register blev der ringet til samtlige 546 virksomheder. Opringningen til den enkelte virksomhed gik i første omgang ud på at undersøge, om der var valgt en tillidsrepræsentant. Dette var afgørende for, om virksomheden overhovedet kunne deltage i undersøgelsen. Dernæst koncentrerede vi os om at identificere den leder og den tillidsrepræsentant, der forhandlede lokalaftaler for den største gruppe medarbejdere i produktionen, inden vi spurgte til deres kontaktoplysninger (e-mailadresser). I de fleste tilfælde havde vi e-mailadressen på pågældende leder i forvejen fra DI's register, men den blev i så fald søgt verificeret ved opringningen.

Det lykkedes os at komme i kontakt med i alt 480 virksomheder. 28 virksomheder faldt fra, fordi vi ikke kunne komme igennem på telefonen, 28 ønskede ikke at deltage i undersøgelsen og endelig faldt 10 virksomheder fra, fordi de ikke længere tilhørte undersøgelsens målgruppe (produktionen var flyttet til udlandet eller lignende). Af de 480 virksomheder, vi kom i kontakt med, viste det sig, at 369 havde en eller flere tillidsrepræsentanter. Det svarer til 77 procent af virksomhederne. Tallet er dog et gennemsnitstal, der dækker over en betydelig variation. Nogle udvalgte oplysninger fra DI's register gav os mulighed for at sammenligne dækningsgraden af tillidsrepræsentanter på virksomheder af forskellig størrelse (Tabel 202). Her viste det sig, at udbredelsen af tillidsrepræsentanter var noget større på store virksomheder (93 procent) end på små virksomheder (60 procent), om end dækningen på de mindre virksomheder stadig er høj i international sammenligning (Ilsøe 2008a).

Tabel 202: Udbredelsen af tillidsrepræsentanter blandt store og små og mellemstore virksomheder (procent)

	TR*	Ingen TR
Små (20-49 ansatte)	60	40
Mellemstore (50-99 ansatte)	80	20
Store (100- ansatte)	93	7
Alle	77	23

*en eller flere tillidsrepræsentanter; $\chi^2 = 0,641$, $p=0,000$

Vi fik oplyst e-mailadressen på den tillidsrepræsentant, vi skulle have fat i, på 288 af de 369 virksomheder, der havde tillidsrepræsentantdækning. I den forbindelse fik vi også oplysninger om lederens og tillidsrepræsentantens køn og – for tillidsrepræsentantens vedkommende – forbundsmedlemskab. Det var ikke muligt at indhente e-mailadresser på tillidsrepræsentanten fra de resterende 81 virksomheder – enten fordi vi ikke kunne komme i direkte telefonisk kontakt med tillidsrepræsentanten (45 virksomheder), eller fordi vedkommende ikke havde en e-mailadresse (36 virksomheder). De indhentede oplysninger blev uanset kilden behandlet fuldkommen anonymt i såvel registrerings- som analy-

sefasen. Nedenfor ses en oversigt over forløbet fra stikprøven blev udtaget til kontaktoplysningerne var indsamlet.

Oversigt over indsamlingen af kontaktoplysninger

	Ja	Nej
Stikprøve	546	0
Kontakt etableret	518	28
Relevant virksomhed	508	10
Ønsker at deltage	480	28
Har TR	369	81
E-mailadresse på leder	369	0
Kontakt med TR	324	45
E-mailadresse på TR	288	36

Udsendelse af spørgeskemaer og svarprocenter

Efter indsamling af kontaktoplysningerne (e-mailadresser) udgjordes populationen af 369 virksomheder med en (eller flere) tillidsrepræsentanter, som altså alle havde muligheden for at forhandle lokalaftaler. Lederskemaet blev sendt til samtlige ledere i stikprøven, vi havde en e-mailadresse på (dvs. 369 ledere). Tillidsrepræsentantskemaet blev sendt til alle de tillidsrepræsentanter, vi havde en e-mailadresse på (dvs. 288 tillidsrepræsentanter).

Spørgeskemaet blev udsendt første gang mandag d. 14 januar 2008. Ugen efter, d. 21. januar, fulgte første rykker, og ugen efter igen, d. 28. januar, anden rykker. Der var udformet to forskellige rykkerbreve: et til dem, der ikke havde svaret, og et til dem, der kun havde besvaret dele af skemaet. Det var en gennemgående tendens, at de fleste besvarede skemaerne de første to til tre dage efter udsendelsen af skemaer eller rykkere. Blandt tillidsrepræsentanterne var der dog også en del, der svarede fire til fem dage efter, og en uges tid mellem udsendelsen af spørgeskemaet og første rykker, og mellem de to rykkerrunder, synes derfor at have været en passende rytme. Af rykkerne var det især anden rykker, der gav flere besvarelser.

De fleste respondenter syntes ikke at have oplevet nogen tekniske problemer med at udfylde skemaerne. Kun to henvendte sig med tekniske problemer, og langt de fleste respondenter svarede på alle spørgsmålene. De hyppigste årsager til, at e-mailen ikke nåede frem til respondenterne, så ud til at være spamfiltre, eller at respondenter var bortrejst (out of office reply). Vi fik en del e-mail tilbage med disse to former for automatiske svar. Den endelige fordeling af svarprocenterne kan ses i nedenstående tabel (Tabel 203).

Tabel 203: Svarprocenter blandt ledere og tillidsrepræsentanter

	Leder		TR	
	Antal	Procent	Antal	Procent
Fuld besvarelse	145	39,3	151	52,4
Delvis besvarelse	15	4,1	10	3,5
Ingen svar	209	56,6	127	44,1
I alt	369	100	288	100

Tillidsrepræsentanterne havde en noget højere svarprocent end lederne, idet lidt mere end halvdelen udfyldte hele spørgeskemaet, mens cirka fire ud af ti ledere gav en fuld besvarelse. Dertil kom et begrænset antal delvise besvarelser. Selvom disse besvarelser kunne øge den samlede svarprocent, så viste en nærmere analyse af dem desværre, at de i hovedreglen indeholdt så få svar, at de ikke kunne indgå i den samlede analyse på en meningsfuld måde. Derfor blev det besluttet at udelade disse besvarelser af analyserne.

Undersøgelsens repræsentativitet

Da der var tale om et vist bortfald i besvarelserne – især på lederside – så var det afgørende at undersøge, om bortfaldet havde nogle systematiske skævheder. Med andre ord: om der var nogle grupper, der var dårligere repræsenteret i undersøgelsen end andre, eller om undersøgelsen generelt havde en god repræsentativitet. Da vi havde adgang til en række baggrundsoplysninger på alle de virksomheder hvor lederne og tillidsrepræsentanterne havde modtaget et spørgeskema, havde vi en unik mulighed for at sammenligne den gruppe, der havde besvaret spørgeskemaet (fuld besvarelse) med gruppen af alle adspurgte. Fra DI's register havde vi fået oplysninger om virksomhedernes størrelse og geografiske placering. Desuden havde vi ved opringning til virksomhederne indsamlet oplysninger om ledernes og tillidsrepræsentanternes køn. Nedenfor ses tre tabeller over, hvordan de tillidsrepræsentanter, der har besvaret spørgeskemaet, fordeler sig på virksomhedsstørrelse, geografi og køn, sammenlignet med alle adspurgte tillidsrepræsentanter (Tabel 204-206).

Tabel 204: Svar vs. alle adspurgte fordelt på virksomhedsstørrelse (TR i procent)

	Små (20-49 ansatte)	Mellemstore (50-149 ansatte)	Store (150- ansatte)
Svar (n=151)	18	36	46
Alle adspurgte (n=288)	21	40	39

Tabel 205: Svar vs. alle adspurgte fordelt på køn (TR i procent)

	Mand	Kvinde
Svar (n=151)	81	19
Alle adspurgte (n=288)	83	17

Tabel 206: Svar vs. alle adspurgte fordelt på geografisk placering (TR i procent)

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland
Svar (n=151)	21	11	26	25	18
Alle adspurgte (n=288)	23	10	25	27	16

Sammenligner vi, de tillidsrepræsentanter, der har svaret, med alle adspurgte tillidsrepræsentanter, så fordeler de sig overvejende ens på virksomhedsstørrelse, køn og geografi. Der er dog en gruppe, der ser ud til at være en smule mere svarivrige end de øvrige. Det er tillidsrepræsentanterne fra store virksomheder, der udgør 46 procent i datamaterialet og 39 procent blandt alle adspurgte. Omvendt udgør såvel tillidsrepræsentanter fra små som fra mellemstore virksomheder en noget lavere andel i datamaterialet end blandt de adspurgte. Vi har derfor for en sikkerheds skyld testet, om vi kan finde nogen statistisk signifikant forskel på fordelingen af virksomhedsstørrelse i de to grupper. I beregningerne har vi taget udgangspunkt i den kontinuerte fordeling af virksomhedsstørrelse – og altså ikke den omkodede virksomhedsstørrelse i tre kategorier som er angivet her. Testet viser, at der hverken er forskel på gennemsnittet eller spredning med hensyn til virksomhedsstørrelse i de to grupper af tillidsrepræsentanter⁶. Vi kan derfor konkludere, at undersøgelsen på tillidsrepræsentantside ikke kun ser ud til at have en god repræsentativitet på køn og geografi men altså også på virksomhedsstørrelse.

Vender vi os til lederne, så viser de sig også at fordele sig nogenlunde ens på virksomhedsstørrelse, køn og geografi, når man sammenligner gruppen, der har besvaret spørgeskemaet med alle adspurgte (Tabel 207-209). Også her finder vi altså tilsyneladende en god repræsentativitet.

Tabel 207: Svar vs. alle adspurgte fordelt på virksomhedsstørrelse (Leder i procent)

	Små (20-49 ansatte)	Mellemstore (50-149 ansatte)	Store (150- ansatte)
Svar (n=145)	28	30	41
Alle adspurgte (n=369)	32	36	33

Tabel 208: Svar vs. alle adspurgte fordelt på køn (Leder i procent)

	Mand	Kvinde
Svar (n=145)	90	10
Alle adspurgte (n=369)	92	8

Tabel 209: Svar vs. alle adspurgte fordelt på geografisk placering (Leder i procent)

	Hovedstaden	Sjælland	Syddanmark	Midtjylland	Nordjylland
Svar (n=145)	21	10	23	26	19
Alle adspurgte (n=369)	21	10	27	27	15

Igen ser det dog ud til, at lederne fra de store virksomheder er lidt mere svarivrige end lederne fra de mindre virksomheder. Derfor har vi også blandt lederne foretaget en test af, om lederne fra de store virksomheder skulle være overrepræsenterede i undersøgelsen. Testet afviser heldigvis, at der skulle være tale

⁶ $t = -1,352$, $p = 0,177$; $F = 2,765$, $p = 0,097$

om en forskellig fordeling på virksomhedsstørrelse blandt de ledere der har svaret og blandt alle adspurgte. Også på lederside må vi derfor konkludere, at der er tale om en god repræsentativitet på såvel køn og geografi som virksomhedsstørrelse⁷.

Undersøgelsens validitet

Da spørgeskemaundersøgelsen retter sig mod udviklingen i lokale forhandlinger (med fokus på perioden 2000-2007), så har det betydning for datas validitet (gyldighed), at dem vi spørger rent faktisk har haft mulighed for at deltage – eller følge med i de lokale forhandlinger i denne periode. Hvis forhandlerne er helt nye på posten og ikke har deltaget aktivt i nogen forhandlinger endnu, så er det svært for dem at vide hvad de skal svare på spørgsmålene. Det var en af grundene til, at der i spørgeskemaerne også blev spurgt til tillidsrepræsentanternes og ledernes erfaring med lokale forhandlinger og deres anciennitet på virksomheden.

Generelt har både ledere og tillidsrepræsentanter en længere anciennitet som ansat på virksomheden end som forhandlere på virksomheden. Den gennemsnitlige ansættelseslængde er hhv. 12 år for lederne og 16 år for tillidsrepræsentanterne, mens begge grupper har deltaget i forhandlingerne i 8 år i gennemsnit. Det forekommer meget naturligt, at deres ansættelseslængde er længere end deres erfaring med at forhandle, da man må antage at det kræver et vist tidsrum at arbejde sig op til en position som den tillidsrepræsentant eller den leder, der forhandler lokalaftaler. Dog må det påpeges, at tillidsrepræsentanterne i gennemsnit har været noget længere tid på virksomheden end lederne. Nedenfor ses en tabel over ledernes og tillidsrepræsentanternes svar vedrørende deres ansættelseslængde (Tabel 210).

Tabel 210: Forhandlerens anciennitet på virksomheden (procent)

	Leder	TR
0-5 år	45	17
6-10 år	15	17
11-15 år	10	20
16-20 år	6	11
21-25 år	5	17
26- år	19	19

Tabellen viser, at det ikke blot er den gennemsnitlige ansættelseslængde der er forskellig på leder- og tillidsrepræsentantside. Der er også forskelle i spredningen i ansættelseslængden, når man sammenligner de to grupper. Hvor to ud af tre tillidsrepræsentanter har været på virksomheden i 11 år eller mere, så gælder dette kun fire ud af ti ledere. 45 procent af lederne har faktisk fem års anciennitet eller mindre. Der er dog også en ikke uvæsentlig gruppe af ledere, 19 procent, som har været på virksomheden i 26 år eller mere. Selvom en række ledere således har en høj anciennitet, rokker det dog ikke ved det generelle billede af, at ledernes gennemsnitlige anciennitet er lavere end tillidsrepræsentanternes. Tallene kan tolkes på den måde, at lederne måske i mindre grad end tillidsre-

⁷ $t = 1,039$, $p = 0,299$; $F = 1,342$, $p = 0,247$

præsenterne behøver at arbejde sig op internt på samme virksomhed for at nå en position, hvor de kan forhandle lokalaftaler. Tallene kan også tolkes på den måde, at der simpelthen bare er flere jobskift blandt ledere, og mange derfor har en kortere anciennitet end tillidsrepræsenterne.

Vender vi os mod tillidsrepræsenternes og ledernes deltagelse i de lokale forhandlinger, så finder vi en større jævnbyrdighed i svarene fra tillidsrepræsenter og ledere. Cirka halvdelen af tillidsrepræsenterne og fire ud af ti ledere har deltaget i forhandlingerne i seks år eller mere, mens hver fjerde leder og hver fjerde tillidsrepræsentant har deltaget i tre til fem år (Tabel 211). Flertallet har altså et godt erfaringsgrundlag for at udtale sig om de lokale forhandlinger på deres virksomhed. Der skal dog også gøres opmærksom på, at et ikke ubetydeligt mindretal (omkring hver tredje leder og hver fjerde tillidsrepræsentant) har mindre end tre års erfaring med at forhandle lokalaftaler på deres virksomhed. Dette er værd at huske i forbindelse med analysen af spørgsmål, der retter sig mod tidligere tiders forhandlingsprocesser. Sådanne spørgsmål kan være svære at svare på, hvis man ikke har været der selv. Omvendt er det ved en række andre bagudrettede spørgsmål mindre afgørende, hvor lang tid respondenterne har siddet som forhandlere på hhv. leder- og medarbejderside. Dette drejer sig f.eks. om spørgsmål til virksomhedens generelle udvikling (antal ansatte, skift i ejerskab) fra år 2000 og frem. De respondenter, der har en kort erfaring med at forhandle, kan have en høj anciennitet på virksomheden i det hele taget og derfor på andre måder have fulgt med i udviklingen af virksomheden.

Tabel 211: Forhandlernes deltagelse i lokale forhandlinger (procent)

	Leder	TR
0-2 år	32	27
3-5 år	28	24
6- år	40	49

Som en sidste kontrol af undersøgelsens validitet, indsamlede vi efter afslutningen af web-surveyen data på de deltagende virksomheders alder. Når man spørger til lokalaftalers alder og effekter, så er det vigtigt at vide, hvornår virksomhederne rent faktisk er blevet grundlagt. Det giver et fingerpeg om, hvor lang tid tilbage, det har været muligt at forhandle. Under indsamlingen gik vi efter at finde frem til det år, hvor der første gang var blevet etableret en produktion på virksomheden. Nedenfor ses en oversigt over, hvordan de deltagende virksomheder fordeler sig med hensyn til deres grundlæggelsesår (Tabel 212). Som det ses af tabellen, er produktionen på langt de fleste af virksomhederne (over 80 procent) grundlagt i første eller andel halvdel af det 20. århundrede. Heraf er mere end hver tredje grundlagt i perioden 1951 til 1975. Kun ganske få virksomheder (3 procent) er grundlagt efter år 2000. Dette giver et godt grundlag for at kunne tolke besvarelserne i forhold til perioden 2000-2007.

Tabel 212: Virksomhedens grundlæggelsesår (procent)

	Leder	TR
Til og med 1850	2	1
1851-1900	10	11
1901-1950	31	27
1951-1975	35	40
1976-2000	18	17
2001 eller senere	3	3

Præsentation og analyse af data

Første skridt i analysen af data var at rense data for eventuelle fejlindtastninger. Til det formål gennemførtes en simpel analyse af de umiddelbare svarfordelinger (frekvenser) i begge spørgeskemaer. Det viste sig hurtigt, at der kun var tale om meget få besvarelser, som så mistænkelige ud og skulle slettes. Dette tilskrives brugen af web-skemaer, der som tidligere beskrevet netop gør det muligt at forebygge tastefejl ved hjælp af elektroniske filtre. En oversigt over alle frekvenserne findes bagerst i bilag, hvor de er tastet ind i en papirversion af spørgeskemaerne (se Bilag 2: Spørgeskemaer med svar i procent).

Efter denne analyse af rådata, var strategien at sammenligne de hhv. 151 svar fra tillidsrepræsentanterne og de 145 svar fra ledere. Da kun 70 tillidsrepræsentanter og 70 ledere kom fra den samme virksomhed, indebar denne analyse ikke en egentlig sammenligning af forhandlerne fra de samme virksomheder. I 81 tilfælde havde vi kun svar fra tillidsrepræsentanten, og i 75 tilfælde kun svar fra lederen. Til gengæld repræsenterede respondenterne med deres svar situationen på i alt 226 forskellige virksomheder. Sammenligningen af tillidsrepræsentanternes og ledernes svar viste – på nær nogle få spørgsmål som vi uddyber inde i rapporten – at der langt hen ad vejen var tale om stor overensstemmelse i svarene fra de lokale parter, hvis ikke de var stort set ens. Denne store konsistens i besvarelserne tyder på, at ledere og tillidsrepræsentanter (til trods for at de er hinandens modpart i de lokale forhandlinger) langt hen ad vejen er enige om billedet at forhandlingerne lokalt.

Analysen af data i rapporten bygger først og fremmest på denne umiddelbare sammenligning af tillidsrepræsentanters og lederes besvarelser. Hvad siger de – siger de det samme – og hvis ikke, hvorfor så ikke? Guidet af teserne fra de indledende afsnit vil svarene fra hhv. lederen og tillidsrepræsentanterne også blive krydset hver for sig på udvalgte parametre. For at bevare anonymiteten i undersøgelsen har vi i alle analyser bestræbt os på at fremstille pointer og sammenhænge på en måde, så enkeltvirksomheder ikke kan identificeres.

Tidsplan

Nedenfor ses en oversigt over de forskellige faser i undersøgelsen – herunder rækkefølgen af- og tidspunkt for de enkelte aktiviteter. Projektperioden strækker sig over tre år fra de første pilotinterview blev gennemført i sommeren 2006 til den endelige rapport lå færdig i sommeren 2009.

Periode	Aktivitet
Juni 2006	Pilotinterview på udvalgte virksomheder og blandt de centrale parter samt indledende research.
August-oktober 2006	Udkast til projektbeskrivelse udformes.
November 2006 – januar 2007	Udkast til spørgeskema udformes og kommenteres af følgegruppe.
Februar- april 2007	Web-version af spørgeskema redigeres.
Maj 2007	Afsluttende redigering af projektbeskrivelse og spørgeskemaer.
Juni 2007	Spørgeskema testes på fokusgrupper og justeres.
August-december 2007	Kontaktoplysninger (e-mailadresser) fremskaffes. Introbrev færdigskrives.
Januar-februar 2008	Udsendelse af spørgeskemaer og rykkere. Delrapport om udbredelse af tillidsrepræsentanter færdigskrives.
Oktober-december 2008	Bortfaldsanalyse. Analyse af data.
Januar-juni 2009	Endelig rapport færdigskrives

Bilag 2: Spørgeskemaer med svar i procent

Læsevejledning

I det følgende er gengivet to papirversioner af de oprindelige web-spørgeskemaer rettet til henholdsvis lederne og tillidsrepræsentanterne (respondenterne). Hvor intet andet er nævnt, er deres svar er skrevet ind i skemaerne i procent. Svar på spørgsmål om alder, antal ansatte i produktion og lignende vil være angivet som gennemsnit (gns.).

Som hovedregel har alle respondenterne besvaret alle spørgsmålene (dvs. $n=145$ for lederne og $n=151$ for tillidsrepræsentanterne). Da der var indbygget en række filte i det oprindelige skema, vil der dog være enkelte spørgsmål, som kun har været stillet til et udvalg af respondenterne. Hvis antallet af svar på denne måde er mindre, vil dette være angivet i parentes under det enkelte spørgsmål som f.eks. ($n=62$)

Lokalaftaler i industrien

- spørgeskema til ledere

Følgebrev

Kære leder,

Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier ved Københavns Universitet (FAOS) gennemfører i januar 2008 en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse af tillidsrepræsentanternes og ledernes erfaringer med forhandlinger af lokalaftaler i industrien. Undersøgelsen er støttet af industriens parter, Dansk Industri og CO-industri.

Du aktiverer spørgeskemaet ved at trykke her:

Undersøgelsen skal bl.a. afdække:

- Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om løn, arbejdstid og efteruddannelse, der er mest/mindst udbredte
- Hvornår man vælger en form for aftale frem for andre
- Hvilke aftaler, der giver de største/mindste gevinster for hhv. ledelse og medarbejdere
- Hvilke udfordringer og muligheder, der ligger i et øget omfang af forhandlinger lokalt

Der er sendt separate spørgeskemaer til de forhandlingsansvarlige ledere og tillidsrepræsentanter på i alt 500 virksomheder i industrien. En høj svarprocent er helt afgørende for at skabe et solidt grundlag for undersøgelsen, og vi vil derfor opfordre dig til at udfylde vedhæftede spørgeskema.

Besvarelsen er anonym og vil blive behandlet af FAOS med fuld diskretion i hele undersøgelsens forløb samt i den endelige rapport, således at hverken enkeltpersoner eller enkeltvirksomheder kan identificeres. Det tager 15-20 minutter at udfylde skemaet. Skemaet er opbygget sådan, at det er muligt at afbryde besvarelsen undervejs og vende tilbage og udfylde resten senere.

Spørgsmål om udfyldelsen af spørgeskemaet rettes til FAOS på følgende telefonnummer 35 32 32 12 eller via e-mail til ai@faos.dk. På baggrund af undersøgelsen udformes en rapport, der vil kunne downloades fra FAOS' hjemmeside ultimo 2008. Alle, der besvarer spørgeskemaet, vil få tilsendt rapporten via e-mail, så snart den udkommer.

Med venlig hilsen

Anna Ilsøe, FAOS

Generelle oplysninger

Første afsnit af spørgeskemaet retter sig mod en række generelle oplysninger om dig og din virksomhed.

1 Hvad er din alder? (hele år)

48 år (gns.)

2 Hvor længe har du været ansat på virksomheden? (hele år)

12 år (gns.)

3 Hvor mange år har du deltaget i de lokale forhandlinger på virksomheden? (hele år)

8 år (gns.)

4 Hvilken stilling har du i øvrigt i virksomheden?

Administrerende direktør	32
Personale/HR-chef:	12
Fabrikschef	20
Produktionschef	19
Økonomichef	3
Andet	13

5 Er der ansat personale-/HR-medarbejdere på din virksomhed?

Ja	45
Nej	53
Ved ikke	2

6 Hvor mange personale-/HR-medarbejdere er der ca. ansat i alt?

1-2	60
3-5	25
6 eller derover	15
Ved ikke	0

Kun hvis ja i spg. 5 (n=65)

7 Oplever I udsving i efterspørgslen på jeres produkter?

Ja	81
Nej	19
Ved ikke	0

8 Kan I som regel forudsige udsvingene i efterspørgslen?

Ja	40
Nej	59
Ved ikke	1

Kun hvis ja i spg. 7 (n=117)

9 Er der tale om mange udsving hen over et kalenderår?

Ja	52
Nej	47
Ved ikke	1

Kun hvis ja i spg. 7 (n=117)

10 Er efterspørgslen på jeres produkter præget af sæsonskift?

Ja	43
Nej	57
Ved ikke	2

Kun hvis ja i spg. 7 (n=117)

Medarbejderne i produktionen

I dette afsnit spørger vi udelukkende til medarbejderne i produktionen. Herunder hvor mange, der er, og hvordan de fordeler sig på alder, køn og uddannelse.

11 Hvor mange medarbejdere i produktionen er der ca. det sted, hvor du er ansat?

143 (gns.)

(n=142)

12 Hvad anslår du gennemsnitsalderen til at være blandt medarbejderne i produktionen?

Under 30 år	1
30-39 år	39
40-49 år	58
50 år eller mere	1
Ved ikke	1

13 Hvordan er kønsfordelingen i produktionen?

Flest mænd	73
Nogenlunde lige mange mænd og kvinder	12
Flest kvinder	15
Ved ikke	0

14 Er arbejdet i produktionen organiseret i selvstyrende grupper/teams?

Ja	53
Nej	46
Ved ikke	1

15 Hvor stor en andel af medarbejderne i produktionen er hhv. faglærte og ufaglærte?

	Alle/flertallet	Omkring halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Faglærte	30	19	50	1
Ufaglærte	49	20	28	3

Løn, bonus og frynsegoder

I det følgende spørges til lønniveauet for medarbejderne i produktionen, og om der er forhandlet skriftlige aftaler om løn, bonus og frynsegoder. Der spørges også til effekten af evt. aftaler.

16 Hvordan er lønniveauet for medarbejderne i produktionen i forhold til andre virksomheder i lokalområdet?

Over middel	34
Middel	61
Under middel	5
Ved ikke	0

17 Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om løn, bonus og frynsegoder gælder i dag for produktionen? (sæt gerne flere kryds)

Ingen skriftlige lønaftaler	9
Årlig lønstigning	77
Individuelle tillæg	43
Akkordløn	6
Gruppebonus	29
Ekstra pension	7
Frynsegoder (f.eks. fri telefon, avis eller motionstilbud)	27
Andet	18

18 Hvem forhandler individuelle tillæg i produktionen?

Den enkelte medarbejder og en leder	57
Tillidsrepræsentanten og en leder	41
Ved ikke	0
Andet	2

Kun hvis skriftlig lokalaftale om individuelle tillæg (n=63)

19 Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af følgende aftale(r)?

	Alle/flertallet	Omkring halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	60	8	32	0
Akkordløn (n=8)	50	38	13	0
Gruppebonus (n=42)	91	2	7	0
Ekstra pension (n=10)	80	0	20	0
Frynsegoder (n=39)	87	10	0	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

20 Hvornår indgik I første gang en aftale på følgende lønområde(r)?

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	38	8	30	16	8
Akkordløn (n=8)	75	13	13	0	0
Gruppebonus (n=42)	31	12	17	31	9
Ekstra pension (n=10)	30	20	20	30	0
Frynsegoder (n=39)	10	15	18	46	10

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

21 Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne?

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	78	6	16
Akkordløn (n=8)	88	13	0
Gruppebonus (n=42)	81	7	12
Ekstra pension (n=10)	40	40	20
Frynsegoder (n=39)	54	23	23

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

22 Hvad var baggrunden for, at forhandlingerne blev taget op? (sæt gerne flere kryds)

Ændringer i efterspørgslen	5
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	52
Behov for besparelser	5
Behov for at øge produktiviteten	48
Behov for at øge medarbejdernes motivation	65
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	3
Ved ikke	9
Andet	10

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende lønområder (n=97):
individuelle tillæg, akkordløn, gruppebonus, ekstra pension, frynsegoder

23 Har det været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingen af nedenstående aftaler(r)?

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	22	76	2
Akkordløn (n=8)	38	63	0
Gruppebonus (n=42)	26	69	5
Ekstra pension (n=10)	0	100	0
Frynsegoder (n=39)	5	92	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

24 Har det været svært at få opbakning til følgende aftale(r) fra den øvrige ledelse?

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=63)	5	92	3
Akkordløn (n=8)	13	88	0
Gruppebonus (n=42)	2	95	2
Ekstra pension (n=10)	0	100	0
Frynsegoder (n=39)	5	90	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

25 Hvilke POSITIVE effekter har jeres aftale(r) om løn, bonus eller frynsegoder efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen positive effekter	8
Øget produktivitet	49
Større motivation/medarbejdertilfredshed	76
Lavere omkostningsniveau	22
Lavere sygefravær	28
Færre konflikter	22
Færre afskedigelser	12
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	7
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	55
Større rummelighed på arbejdspladsen	28
Andet	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende lønområder (n=97):
individuelle tillæg, akkordløn, gruppebonus, ekstra pension, frynsegoder

26 Hvilke NEGATIVE effekter har jeres aftale(r) om løn, bonus eller frynsegoder efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen negative effekter	57
Lavere produktivitet	1
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	4
Øget omkostningsniveau	20
Øget sygefravær	1
Flere konflikter	18
Flere afskedigelser	0
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	0
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	0
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	1
Andet	9

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende lønområder (n=97):
individuelle tillæg, akkordløn, gruppebonus, ekstra pension, frynsegoder

Arbejdstid

Dette afsnit drejer sig om skriftlige lokalaftaler om arbejdstid for medarbejderne i produktionen. Der spørges bl.a. til hvilke aftaler, der er indgået, og til effekten af evt. aftaler. Derudover spørges til planlægningen af arbejdstiden i det daglige.

27 Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om arbejdstid gælder i dag for produktionen? (sæt gerne flere kryds)

Ingen skriftlige aftaler om arbejdstid	14
Skiftehold	35
Weekendarbejde	26
12-timers vagter	18
3-4 dages arbejdsuge	19
Forskudt arbejdstid	28
Øget ugentlig arbejdstid	10
Flekstid	43
Varieret ugentlig arbejdstid	22
Deltid	11
Nedsat tid for seniorer	10
Rammeaftale om individuel arbejdstid	8
Andet	5

28 Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om varieret ugentlig arbejdstid?

Ja	38
Nej	63
Ved ikke	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om varieret ugentlig arbejdstid (n=32)

29 Har I aftalt en fast periode for, hvornår variationerne i arbejdstiden skal udlignes?

Ja	56
Nej	44
Ved ikke	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om varieret ugentlig arbejdstid (n=32)

30 Hvor mange måneder løber denne periode over?

Antal måneder	8 (gns.)
Ved ikke	11 (pct.)

Kun hvis ja i spg. 29 (n=18)

31 Hvad er reglerne for brug af flekstid?

	Ja	Nej	Ved ikke
Er der en øvre grænse for, hvor mange timer der må spares op?	84	16	0
Er der en nedre grænse for, hvor mange timer man må skyldes?	89	11	0
Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om fleks-tid?	11	86	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale om flekstid (n=63)

32 Hvem står primært for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen?

Ledelsen	79
Tillidsrepræsentanterne	1
Medarbejderne	16
Ved ikke	0
Andet	5

33 I hvor høj grad har medarbejderne indflydelse på:

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Hvornår arbejdsdagen begynder og slutter	41	25	34	0
Hvilke dage de skal arbejde	19	32	48	0
Hvornår de kan tage en fridag	70	25	5	0
Hvornår de holder ferie	54	32	14	0

**34 Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af arbejds-
tidsaftalen/
arbejdstidsaftalerne?**

	Alle/flertallet	Ca. halvde- len	Et mindretal	Ved ikke
Skiftehold (n=51)	57	16	27	0
Weekendarbejde (n=37)	46	8	46	0
12-timers vagter (n=26)	23	12	62	4
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	18	14	68	0
Forskudt arbejdstid (n=41)	37	7	56	0
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	71	14	14	0
Flekstid (n=63)	87	3	10	0
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	72	6	16	6
Deltid (n=16)	6	0	88	6
Nedsat tid for seniorer (n=15)	13	0	87	0
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=12)	75	0	25	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

**35 Hvornår indgik I første gang en aftale på følgende arbejdstids-
område(r)?**

	Før 1995	1995- 1999	2000- 2003	2004 eller senere	Ved ikke
Skiftehold (n=51)	49	17	8	10	16
Weekendarbejde (n=37)	24	16	22	19	19
12-timers vagter (n=26)	27	16	19	19	19
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	18	18	7	39	18
Forskudt arbejdstid (n=41)	24	22	20	12	22
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	0	14	29	29	29
Flekstid (n=63)	19	14	30	25	11
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	3	19	22	44	12
Deltid (n=16)	6	19	31	25	19
Nedsat tid for seniorer (n=15)	0	7	20	53	20
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=12)	17	17	25	33	8

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

36 Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne?

	Ledelsen	Tillidsrepræsen- tanterne	Ved ikke
Skiftehold (n=51)	67	0	33
Weekendarbejde (n=37)	70	0	30
12-timers vagter (n=26)	73	4	23
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	57	18	25
Forskudt arbejdstid (n=41)	68	5	27
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	79	0	21
Flekstid (n=63)	60	14	25
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	78	3	19
Deltid (n=16)	37	19	44
Nedsat tid for seniorer (n=15)	47	20	33
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=12)	83	0	17

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

37 Hvad var baggrunden for, at forhandlingerne om arbejdstid blev taget op? (sæt gerne flere kryds)

Ændringer i efterspørgslen	40
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	38
Behov for besparelser	11
Behov for at øge produktiviteten	45
Behov for at øge medarbejdernes motivation	8
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	15
Behov for at forbedre balancen imellem arbejdsliv og familieliv	14
Ved ikke	12
Andet	12

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende arbejdstidsområder (n=125): skiftehold, weekendarbejde, 12-timers vagter, 3-4 dages arbejdsuge, forskudt arbejdstid, øget ugentlig arbejdstid, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, rammeaftale om individuel arbejdstid.

38 Har det været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingen af aftalen/aftalerne?

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=37)	8	81	11
12-timers vagter (n=26)	4	88	8
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	7	71	21
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	29	64	7
Flekstid (n=63)	16	71	13
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	25	63	13
Nedsat tid for seniorer (n=15)	7	80	13
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=12)	8	92	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

39 Har det været svært at få opbakning til aftalen/aftalerne fra den øvrige ledelse?

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=37)	0	95	5
12-timers vagter (n=26)	0	92	8
3-4 dages arbejdsuge (n=28)	0	89	11
Øget ugentlig arbejdstid (n=14)	0	93	7
Flekstid (n=63)	0	90	10
Varieret ugentlig arbejdstid (n=32)	3	88	9
Nedsat tid for seniorer (n=15)	7	87	7
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=12)	0	100	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

40 I hvilken grad har tillidsrepræsentanterne haft indflydelse på indførslen af følgende former for arbejdstid?

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Skiftehold (n=51)	23	43	16	18
Forskuet arbejdstid (n=41)	42	39	12	7
Deltid (n=16)	38	31	6	25

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

41 Hvilke POSITIVE effekter har jeres aftale(r) om arbejdstid efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen positive effekter	4
Øget produktivitet	50
Større motivation/medarbejdertilfredshed	61
Lavere omkostningsniveau	23
Lavere sygefravær	17
Færre konflikter	18
Færre afskedigelser	25
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	34
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	43
Større rummelighed på arbejdspladsen	19
Andet	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende arbejdstidsområder (n=125): skiftehold, weekendarbejde, 12-timers vagter, 3-4 dages arbejdsuge, forskudt arbejdstid, øget ugentlig arbejdstid, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, rammeaftale om individuel arbejdstid.

42 Hvilke NEGATIVE effekter har jeres aftale(r) om arbejdstid efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen negative effekter	69
Lavere produktivitet	4
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	2
Øget omkostningsniveau	11
Øget sygefravær	4
Flere konflikter	3
Flere afskedigelser	1
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	6
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	3
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	0
Andet	9

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende arbejdstidsområder (n=125): skiftehold, weekendarbejde, 12-timers vagter, 3-4 dages arbejdsuge, forskudt arbejdstid, øget ugentlig arbejdstid, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, rammeaftale om individuel arbejdstid.

Efteruddannelse

I det følgende afsnit spørger vi til, om der er forhandlet skriftlige aftaler om efteruddannelse for produktionen, og hvilken effekt evt. aftaler har haft. Desuden spørger vi til, hvor meget og hvilken form for efteruddannelse, medarbejderne deltager i.

43 Har I indgået skriftlige lokalaftaler om efteruddannelse for produktionen?

Ja	14
Nej	83
Ved ikke	3

44 Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af efteruddannelsesaftalen/-aftalerne?

Alle/flertallet	85
Omkring halvdelen	5
Et mindretal	10
Ved ikke	0

Kun hvis skriftlig lokalaf tale om efteruddannelse (n=20)

45 Hvornår indgik I første gang en aftale om efteruddannelse?

Før 1995	35
1995-1999	10
2000-2003	30
2004 eller senere	20
Ved ikke	5

Kun hvis skriftlig lokalaf tale om efteruddannelse (n=20)

46 Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne?

Ledelsen	40
Tillidsrepræsentanterne	30
Ved ikke	30

Kun hvis skriftlig lokalaf tale om efteruddannelse (n=20)

47 Hvad var baggrunden for, at forhandlingerne blev taget op? (sæt gerne flere kryds)

Ændringer i efterspørgslen	30
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	55
Behov for besparelser	5
Behov for at øge produktiviteten	45
Behov for at øge medarbejdernes motivation	70
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	15
Behov for opkvalificering i forbindelse med ny teknologi og/eller ny arbejdsorganisering	65
Ved ikke	5
Andet	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=20)

48 Har det på følgende punkter været svært at nå til enighed med medarbejdersiden i forhandlingerne af efteruddannelsesaftalen/-aftalerne?

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	10	85	5
Uddannelsens indhold	5	90	5
Uddannelsens varighed	10	85	5
Hvornår uddannelsen skal finde sted	15	80	5
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	5	90	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=20)

49 Har det på følgende punkter været svært at få opbakning til efteruddannelsesaftalen/-aftalerne fra den øvrige ledelse?

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	5	90	5
Uddannelsens indhold	0	95	5
Uddannelsens varighed	5	90	5
Hvornår uddannelsen skal finde sted	5	90	5
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	0	95	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=20)

50 Hvilke POSITIVE effekter har jeres aftale(r) om efteruddannelse efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen positive effekter	0
Øget produktivitet	30
Større motivation/medarbejdertilfredshed	90
Lavere omkostningsniveau	5
Lavere sygefravær	15
Færre konflikter	15
Færre afskedigelser	20
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	5
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	55
Større rummelighed på arbejdspladsen	5
Andet	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=20)

51 Hvilke NEGATIVE effekter har jeres aftale(r) om efteruddannelse efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen negative effekter	85
Lavere produktivitet	10
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	0
Øget omkostningsniveau	0
Øget sygefravær	0
Flere konflikter	0
Flere afskedigelser	0
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	0
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	0
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	0
Andet	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=20)

52 Har I oprettet efteruddannelses-/uddannelsesudvalg på virksomheden?

Ja	23
Nej	76
Ved ikke	1

53 Hvor mange ugers efteruddannelse gennemfører medarbejderne i produktionen ca. om året i gennemsnit?

Ingen	9
Mindre end en uge	48
En uge	28
To uger	9
Over to uger	1
Ved ikke	5

54 Hvad retter efteruddannelsen i produktionen sig primært mod? (sæt gerne flere kryds)

Læsning/skrivning	14
Regning	3
Basal edb-kundskab	19
Fremmedsprog	6
Betjening af nye maskiner	57
Gruppearbejde/teambuilding	46
Nye jobfunktioner	52
Ved ikke	2
Andet	22

Kun hvis medarbejderne i produktionen efteruddannes (n=125)

55 Udformer I individuelle uddannelsesplaner for medarbejderne i produktionen?

Ja	47
Nej	51
Ved ikke	2

Kun hvis medarbejderne i produktionen efteruddannes (n=125)

56 Hvem har størst indflydelse på udformningen af uddannelsesplanerne for de enkelte medarbejdere?

Ledelsen	69
Tillidsrepræsentanterne	0
Den enkelte medarbejder	29
Ved ikke	2

Kun hvis ja i spg. 55 (n=59)

Forhandlinger og samarbejde

Dette afsnit handler om forhandling og samarbejde med tillidsrepræsentanterne på din virksomhed. Der spørges desuden til, hvor du henter inspiration og rådgivning til de lokale forhandlinger.

57 I hvor høj grad oplever du, at samarbejdet med din modpart er præget af tillid?

I meget høj grad	23
I høj grad	56
Hverken i høj eller lav grad	18
I lav grad	3
I meget lav grad	0
Ved ikke	0

58 Er ledersiden og medarbejdersiden efter din mening klædt lige godt på i de lokale forhandlinger af løn, arbejdstid og efteruddannelse?

	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på	Ved ikke
Løn	29	69	1	1
Arbejdstid	24	74	1	1
Efteruddannelse	25	62	7	6

59 I hvor høj grad oplever du, at din modpart får opbakning fra medarbejderne på gulvet når I forhandler på virksomheden?

I meget høj grad	9
I høj grad	40
Hverken i høj eller lav grad	39
I lav grad	10
I meget lav grad	2
Ved ikke	0

60 Deltager du i et eller flere ledernetværk?

Ja	68
Nej	31
Ved ikke	1

61 Kommer lederne i dit netværk primært fra virksomheder, der er større, mindre eller af samme størrelse som din egen virksomhed?

Fra større virksomheder	18
Fra virksomheder af nogenlunde samme størrelse	67
Fra mindre virksomheder	14
Ved ikke	1

Kun hvis ja i spg. 60 (n=99)

62 Hvor henter du inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger? (sæt gerne flere kryds)

DI	90
Kurser/uddannelsesforløb	17
Generel informationssøgning	57
Netværk	63
Henter ikke inspiration eller rådgivning	1
Andet	1

Virksomhedens generelle udvikling

Afslutningsvis stiller vi en række spørgsmål til virksomhedens generelle udvikling siden ca. år 2000. Der spørges bl.a. til, hvordan virksomhedens ejerskab, medarbejdernes daglige indflydelse og de enkelte medarbejdergrupper har udviklet sig.

63 Hvilket ejerskab har virksomheden i dag?

Dansk	69
Udenlandsk	31
Ved ikke	0
Andet	0

64 Har virksomheden oplevet nogen af følgende ændringer i ejerforholdene siden år 2000? (sæt gerne flere kryds)

Virksomheden er gået fra dansk til udenlandsk ejerskab	13
Virksomheden er stadig dansk, men er overtaget af en anden dansk virksomhed	15
Virksomheden er gået fra udenlandsk til dansk ejerskab	2
Virksomheden er blevet opkøbt af en kapitalfond	10
Dele af virksomheden er blevet outsourcet	13
Virksomheden har opkøbt andre virksomheder	15
Ingen ændringer	42
Ved ikke	0
Andet	13

65 Oplever du, at ændringerne i ejerforholdene har påvirket dit forhandlingsmandat i de lokale forhandlinger?

Ja	12
Nej	84
Ved ikke	4

Kun hvis der har været ændringer i ejerforholdene (n=74)

66 Oplever du, at dit forhandlingsmandat er blevet større eller mindre?

Det er blevet større	56
Det er uændret	22
Det er blevet mindre	22
Ved ikke	0
Andet	0

Kun hvis ja i spg. 65 (n=9)

67 Er der blevet flere eller færre af følgende medarbejdere i produktionen siden år 2000? (et svar pr. medarbejdergruppe)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Det samlede antal medarbejdere	54	14	31	1
Kvinder	39	34	21	6
Medarbejdere med anden etnisk baggrund	48	39	10	3
Medarbejdere over 55 år	44	34	14	8
Medarbejdere med lederfunktioner	30	39	29	2
Midlertidigt ansatte	21	41	26	12
Vikarer	35	27	28	10
Medarbejdere med skånejob/flexjob	40	39	11	10

68 Hvordan har medarbejdernes daglige indflydelse på deres eget arbejde udviklet sig fra år 2000 til i dag?

Medarbejderne har i dag større indflydelse	79
Medarbejderne har hverken større eller mindre indflydelse i dag	19
Medarbejderne har i dag mindre indflydelse	1
Ved ikke	1

69 Hvordan oplever du, at relationen mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen generelt har udviklet sig fra år 2000 til i dag?

Der er i dag mere tillid	54
Der er hverken mere eller mindre tillid i dag	39
Der er i dag mindre tillid	1
Ved ikke	6

Tak for hjælpen! Tryk venligst på krydset øverst til højre for at afslutte besvarelsen. Når vinduet lukker fremsendes din besvarelse automatisk til os

Lokalaftaler i industrien

- spørgeskema til tillidsrepræsentanter

Følgebrev

Kære tillidsrepræsentant,

Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier ved Københavns Universitet (FAOS) gennemfører i januar 2008 en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse af tillidsrepræsentanternes og ledernes erfaringer med forhandlinger af lokalaftaler i industrien. Undersøgelsen er støttet af industriens parter, Dansk Industri og CO-industri.

Du aktiverer spørgeskemaet ved at trykke her:

Undersøgelsen skal bl.a. afdække:

- Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om løn, arbejdstid og efteruddannelse, der er mest/mindst udbredte
- Hvornår man vælger en form for aftale frem for andre
- Hvilke aftaler, der giver de største/mindste gevinster for hhv. ledelse og medarbejdere
- Hvilke udfordringer og muligheder, der ligger i et øget omfang af forhandlinger lokalt

Der er sendt separate spørgeskemaer til de forhandlingsansvarlige ledere og tillidsrepræsentanter på i alt 500 virksomheder i industrien. En høj svarprocent er helt afgørende for at skabe et solidt grundlag for undersøgelsen, og vi vil derfor opfordre dig til at udfylde vedhæftede spørgeskema.

Besvarelsen er anonym og vil blive behandlet af FAOS med fuld diskretion i hele undersøgelsens forløb samt i den endelige rapport, således at hverken enkeltpersoner eller enkeltvirksomheder kan identificeres. Det tager 15-20 minutter at udfylde skemaet. Skemaet er opbygget sådan, at det er muligt at afbryde besvarelsen undervejs og vende tilbage og udfylde resten senere.

Spørgsmål om udfyldelsen af spørgeskemaet rettes til FAOS på følgende telefonnummer 35 32 32 12 eller via e-mail til ai@faos.dk. På baggrund af undersøgelsen udformes en rapport, der vil kunne downloades fra FAOS' hjemmeside ultimo 2008. Alle, der besvarer spørgeskemaet, vil få tilsendt rapporten via e-mail, så snart den udkommer.

Med venlig hilsen

Anna Ilsøe, FAOS

Generelle oplysninger

Første afsnit af spørgeskemaet retter sig mod en række generelle oplysninger om dig og din virksomhed.

1 Hvad er din alder? (hele år)

48 (gns.)

2 Hvor længe har du været ansat på virksomheden? (hele år)

16 (gns.)

3 Hvor mange år har du deltaget i de lokale forhandlinger på virksomheden? (hele år)

8 (gns.)

4 Hvilke tillidsposter har du på virksomheden? (sæt gerne flere kryds)

Tillidsrepræsentant	87
Fællestillidsrepræsentant	32
Næstformand i SU	52
Sikkerhedsrepræsentant	7
Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem	32
Medlem af ESU	5
Andet	7

4a I hvor høj grad er du frikøbt til at varetage dine tillidsposter?

Timer pr. uge (gns.)	21
Er ikke frikøbt (pct.)	58

4b Hvilken faglig organisation er du medlem af?

3F	57
Dansk Metal	38
Andet	5

5 Er der ansat personale-/HR-medarbejdere på din virksomhed?

Ja	47
Nej	32
Ved ikke	21

6 Hvor mange personale-/HR-medarbejdere er der ca. ansat i alt?

1-2	45
3-5	34
6 eller derover	17
Ved ikke	4

Kun hvis ja i spg. 5 (n=71)

7 Oplever I udsving i efterspørgslen på jeres produkter?

Ja	80
Nej	15
Ved ikke	5

8 Kan I som regel forudsige udsvingene i efterspørgslen?

Ja	48
Nej	42
Ved ikke	10

Kun hvis ja i spg. 7 (n=120)

9 Er der tale om mange udsving hen over et kalenderår?

Ja	37
Nej	60
Ved ikke	3

Kun hvis ja i spg. 7 (n=120)

10 Er efterspørgslen på jeres produkter præget af sæsonskift?

Ja	47
Nej	51
Ved ikke	2

Kun hvis ja i spg. 7 (n=120)

Medarbejderne i produktionen

I dette afsnit spørger vi udelukkende til medarbejderne i produktionen. Herunder hvor mange, der er, og hvordan de fordeler sig på alder, køn og uddannelse.

11 Hvor mange medarbejdere i produktionen er der ca. det sted, hvor du er ansat?

140 (gns.)

(n=148)

12 Hvad anslår du gennemsnitsalderen til at være blandt medarbejderne i produktionen?

Under 30 år	1
30-39 år	35
40-49 år	60
50 år eller mere	3
Ved ikke	1

13 Hvordan er kønsfordelingen i produktionen?

Flest mænd	67
Nogenlunde lige mange mænd og kvinder	17
Flest kvinder	15
Ved ikke	1

14 Er arbejdet i produktionen organiseret i selvstyrende grupper/teams?

Ja	54
Nej	46
Ved ikke	0

15 Hvor stor en andel af medarbejderne i produktionen er hhv. faglærte og ufaglærte?

	Alle/flertallet	Omkring halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Faglærte	29	12	56	3
Ufaglærte	57	15	27	2

Løn, bonus og frynsegoder

I det følgende spørges til lønniveauet for medarbejderne i produktionen, og om der er forhandlet skriftlige aftaler om løn, bonus og frynsegoder. Der spørges også til effekten af evt. aftaler.

16 Hvordan er lønniveauet for medarbejderne i produktionen i forhold til andre virksomheder i lokalområdet?

Over middel	33
Middel	54
Under middel	13
Ved ikke	0

17 Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om løn, bonus og frynsegoder gælder i dag for produktionen? (sæt gerne flere kryds)

Ingen skriftlige lønaftaler	11
Årlig lønstigning	72
Individuelle tillæg	48
Akkordløn	7
Gruppebonus	29
Ekstra pension	5
Frynsegoder (f.eks. fri telefon, avis eller motionstilbud)	22
Andet	29

18 Hvem forhandler individuelle tillæg i produktionen?

Den enkelte medarbejder og en leder	36
Tillidsrepræsentanten og en leder	60
Ved ikke	0
Andet	4

Kun hvis skriftlig lokalaftale om individuelle tillæg (n= 72)

19 Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af følgende aftale(r)?

	Alle/flertallet	Omkring halvdelen	Et mindretal	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	65	10	25	0
Akkordløn (n=11)	73	9	18	0
Gruppebonus (n=44)	100	0	0	0
Ekstra pension (n=7)	100	0	0	0
Frynsegoder (n=33)	94	0	3	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

20 Hvornår indgik I første gang en aftale på følgende lønområde(r)?

	Før 1995	1995-1999	2000-2003	2004 eller senere	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	36	18	15	18	13
Akkordløn (n=11)	64	27	0	0	9
Gruppebonus (n=44)	25	34	9	25	7
Ekstra pension (n=7)	43	29	14	14	0
Frynsegoder (n=33)	27	21	30	18	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

21 Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne?

	Ledelsen	Tillidsrepræsentanterne	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	56	25	19
Akkordløn (n=11)	27	18	55
Gruppebonus (n=44)	48	29	23
Ekstra pension (n=7)	43	43	14
Frynsegoder (n=33)	36	15	49

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

22 Hvad var baggrunden for, at forhandlingerne blev taget op? (sæt gerne flere kryds)

Ændringer i efterspørgslen	5
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	62
Behov for besparelser	9
Behov for at øge produktiviteten	56
Behov for at øge medarbejdernes motivation	65
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	5
Ved ikke	11
Andet	6

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende lønområder (n=104):
individuelle tillæg, akkordløn, gruppebonus, ekstra pension, frynsegoder

23 Har det været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingen af nedenstående aftaler(r)?

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	42	43	15
Akkordløn (n=11)	27	55	18
Gruppebonus (n=44)	32	64	4
Ekstra pension (n=7)	29	57	14
Frynsegoder (n=33)	9	85	6

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

24 Har det været svært at få opbakning til følgende aftale(r) fra medarbejderne på gulvet?

	Ja	Nej	Ved ikke
Individuelle tillæg (n=72)	40	42	18
Akkordløn (n=11)	27	55	18
Gruppebonus (n=44)	20	73	7
Ekstra pension (n=7)	14	71	14
Frynsegoder (n=33)	3	94	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende lønområde

25 Hvilke POSITIVE effekter har jeres aftale(r) om løn, bonus eller frynsegoder efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen positive effekter	21
Øget produktivitet	47
Større motivation/medarbejdertilfredshed	62
Lavere omkostningsniveau	13
Lavere sygefravær	20
Færre konflikter	29
Færre afskedigelser	15
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	10
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	35
Større rummelighed på arbejdspladsen	20
Andet	6

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende lønområder (n=104):
individuelle tillæg, akkordløn, gruppebonus, ekstra pension, frynsegoder

26 Hvilke NEGATIVE effekter har jeres aftale(r) om løn, bonus eller frynsegoder efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen negative effekter	46
Lavere produktivitet	2
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	17
Øget omkostningsniveau	8
Øget sygefravær	7
Flere konflikter	17
Flere afskedigelser	0
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	4
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	16
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	11
Andet	6

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende lønområder (n=104):
individuelle tillæg, akkordløn, gruppebonus, ekstra pension, frynsegoder

Arbejdstid

Dette afsnit drejer sig om skriftlige lokalaftaler om arbejdstid for medarbejderne i produktionen. Der spørges bl.a. til hvilke aftaler, der er indgået, og til effekten af evt. aftaler. Derudover spørges til planlægningen af arbejdstiden i det daglige.

27 Hvilke former for skriftlige lokalaftaler om arbejdstid gælder i dag for produktionen? (sæt gerne flere kryds)

Ingen skriftlige aftaler om arbejdstid	14
Skiftehold	49
Weekendarbejde	30
12-timers vagter	24
3-4 dages arbejdsuge	30
Forskudt arbejdstid	26
Øget ugentlig arbejdstid	10
Flekstid	40
Varieret ugentlig arbejdstid	13
Deltid	9
Nedsat tid for seniorer	19
Rammeaftale om individuel arbejdstid	7
Andet	9

28 Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om varieret ugentlig arbejdstid?

Ja	37
Nej	63
Ved ikke	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om varieret ugentlig arbejdstid (n=19)

29 Har I aftalt en fast periode for, hvornår variationerne i arbejdstiden skal udlignes?

Ja	63
Nej	37
Ved ikke	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om varieret ugentlig arbejdstid (n=19)

30 Hvor mange måneder løber denne periode over?

Antal måneder (gns.)	11
Ved ikke (pct.)	17

Kun hvis ja i spg. 29 (n=12)

31 Hvad er reglerne for brug af flekstid?

	Ja	Nej	Ved ikke
Er der en øvre grænse for, hvor mange timer der må spares op?	64	33	3
Er der en nedre grænse for, hvor mange timer man må skyldes?	76	21	3
Udbetales der ekstra tillæg i forbindelse med lokalaftalen om flekstid?	16	79	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale om flekstid (n=61)

32 Hvem står primært for planlægningen af arbejdstiden i det daglige i produktionen?

Ledelsen	72
Tillidsrepræsentanterne	3
Medarbejderne	22
Ved ikke	0
Andet	3

33 I hvor høj grad har medarbejderne indflydelse på:

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Hvornår arbejdsdagen begynder og slutter	37	32	31	0
Hvilke dage de skal arbejde	25	32	42	1
Hvornår de kan tage en fridag	69	26	5	0
Hvornår de holder ferie	52	35	13	0

34 Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af arbejdstidsaftalen/arbejdstidsaftalerne?

	Alle/flertallet	Ca. halvde- len	Et mindretal	Ved ikke
Skiftehold (n=74)	54	11	35	0
Weekendarbejde (n=45)	33	0	60	7
12-timers vagter (n=36)	22	8	70	0
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	16	11	71	2
Forskudt arbejdstid (n=39)	23	10	62	5
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	87	0	13	0
Flekstid (n=61)	77	3	16	3
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	74	11	11	5
Deltid (n=13)	15	8	62	15
Nedsat tid for seniorer (n=28)	18	0	79	4
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=10)	40	0	50	10

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

35 Hvornår indgik I første gang en aftale på følgende arbejdstidsområde(r)?

	Før 1995	1995- 1999	2000- 2003	2004 eller senere	Ved ikke
Skiftehold (n=74)	69	13	7	3	8
Weekendarbejde (n=45)	40	11	18	24	7
12-timers vagter (n=36)	33	17	19	25	6
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	22	27	9	22	20
Forskudt arbejdstid (n=39)	46	18	8	20	8
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	47	20	7	27	0
Flekstid (n=61)	36	20	15	20	10
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	26	11	21	37	5
Deltid (n=13)	31	23	31	8	8
Nedsat tid for seniorer (n=28)	7	0	32	61	0
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=10)	0	20	40	30	10

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

36 Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne?

	Ledelsen	Tillidsrepræsen- tanterne	Ved ikke
Skiftehold (n=74)	58	18	24
Weekendarbejde (n=45)	62	11	27
12-timers vagter (n=36)	56	19	25
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	29	42	29
Forskudt arbejdstid (n=39)	62	20	18
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	87	0	13
Flekstid (n=61)	28	47	25
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	53	31	16
Deltid (n=13)	15	54	31
Nedsat tid for seniorer (n=28)	3	86	11
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=10)	40	60	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

37 Hvad var baggrunden for, at forhandlingerne om arbejdstid blev taget op? (sæt gerne flere kryds)

Ændringer i efterspørgslen	34
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	38
Behov for besparelser	10
Behov for at øge produktiviteten	56
Behov for at øge medarbejdernes motivation	23
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	14
Behov for at forbedre balancen imellem arbejdsliv og familieliv	30
Ved ikke	16
Andet	4

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende arbejdstidsområder (n=128): skiftehold, weekendarbejde, 12-timers vagter, 3-4 dages arbejdsuge, forskudt arbejdstid, øget ugentlig arbejdstid, flekstid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, rammeaftale om individuel arbejdstid.

38 Har det været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingen af aftalen/aftalerne?

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=45)	9	78	13
12-timers vagter (n=36))	11	72	17
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	18	62	20
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	33	67	0
Flekstid (n=61)	20	67	13
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	26	74	0
Nedsat tid for seniorer (n=28)	14	79	7
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=10)	10	90	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

39 Har det været svært at få opbakning til aftalen/aftalerne fra medarbejderne på gulvet?

	Ja	Nej	Ved ikke
Weekendarbejde (n=45)	13	76	11
12-timers vagter (n=36))	17	64	19
3-4 dages arbejdsuge (n=45)	7	75	18
Øget ugentlig arbejdstid (n=15)	53	47	0
Flekstid (n=61)	21	69	10
Varieret ugentlig arbejdstid (n=19)	42	58	0
Nedsat tid for seniorer (n=28)	4	96	0
Rammeaftale om individuel arbejdstid (n=10)	0	90	10

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

40 I hvilken grad har tillidsrepræsentanterne haft indflydelse på indførslen af følgende former for arbejdstid?

	I høj grad	I hverken høj eller lav grad	I lav grad	Ved ikke
Skiftehold (n=64)	34	31	23	11
Forskuet arbejdstid (n=34)	38	35	15	12
Deltid (n=13)	62	15	15	8

Kun hvis skriftlig lokalaftale på pågældende arbejdstidsområde

41 Hvilke POSITIVE effekter har jeres aftale(r) om arbejdstid efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen positive effekter	12
Øget produktivitet	48
Større motivation/medarbejdertilfredshed	45
Lavere omkostningsniveau	20
Lavere sygefravær	15
Færre konflikter	24
Færre afskedigelser	19
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	38
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	26
Større rummelighed på arbejdspladsen	21
Andet	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende arbejdstidsområder (n=128): skiftehold, weekendarbejde, 12-timers vagter, 3-4 dages arbejdsuge, forskudt arbejdstid, øget ugentlig arbejdstid, flekstitid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, rammeaf- tale om individuel arbejdstid.

42 Hvilke NEGATIVE effekter har jeres aftale(r) om arbejdstid efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen negative effekter	49
Lavere produktivitet	4
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	9
Øget omkostningsniveau	9
Øget sygefravær	18
Flere konflikter	12
Flere afskedigelser	2
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	22
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	16
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	5
Andet	5

Kun hvis skriftlig lokalaftale på et eller flere af følgende arbejdstidsområder (n=128): skiftehold, weekendarbejde, 12-timers vagter, 3-4 dages arbejdsuge, forskudt arbejdstid, øget ugentlig arbejdstid, flekstitid, varieret ugentlig arbejdstid, deltid, nedsat tid for seniorer, rammeaf- tale om individuel arbejdstid.

Efteruddannelse

I det følgende afsnit spørger vi til, om der er forhandlet skriftlige aftaler om efteruddannelse for produktionen, og hvilken effekt evt. aftaler har haft. Desuden spørger vi til, hvor meget og hvilken form for efteruddannelse, medarbejderne deltager i.

43 Har I indgået skriftlige lokalaftaler om efteruddannelse for produktionen?

Ja	24
Nej	72
Ved ikke	4

44 Hvor mange af de ansatte i produktionen er dækket af efteruddannelsesaftalen/-aftalerne?

Alle/flertallet	94
Omkring halvdelen	6
Et mindretal	0
Ved ikke	0

Kun hvis skriftlig lokalaf tale om efteruddannelse (n=36)

45 Hvornår indgik I første gang en aftale om efteruddannelse?

Før 1995	42
1995-1999	28
2000-2003	19
2004 eller senere	6
Ved ikke	6

Kun hvis skriftlig lokalaf tale om efteruddannelse (n=36)

46 Hvem tog i første omgang initiativ til forhandlingerne?

Ledelsen	8
Tillidsrepræsentanterne	69
Ved ikke	22

Kun hvis skriftlig lokalaf tale om efteruddannelse (n=36)

47 Hvad var baggrunden for, at forhandlingerne blev taget op? (sæt gerne flere kryds)

Ændringer i efterspørgslen	19
Behov for at fastholde/tiltrække medarbejdere	64
Behov for besparelser	3
Behov for at øge produktiviteten	28
Behov for at øge medarbejdernes motivation	58
Undgå/begrænse omfanget af en fyringsrunde	33
Behov for opkvalificering i forbindelse med ny teknologi og/eller ny arbejdsorganisering	89
Ved ikke	3
Andet	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=36)

48 Har det på følgende punkter været svært at nå til enighed med ledelsen i forhandlingerne af efteruddannelsesaftalen/-aftalerne?

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	25	75	0
Uddannelsens indhold	39	61	0
Uddannelsens varighed	33	64	3
Hvornår uddannelsen skal finde sted	50	50	0
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	33	67	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=36)

49 Har det på følgende punkter været svært at få opbakning til efteruddannelsesaftalen/-aftalerne fra medarbejderne på gulvet?

	Ja	Nej	Ved ikke
Finansiering	6	89	6
Uddannelsens indhold	25	69	6
Uddannelsens varighed	17	80	3
Hvornår uddannelsen skal finde sted	28	72	0
Hvilke medarbejdere, der skal efteruddannes	33	67	0

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=36)

50 Hvilke POSITIVE effekter har jeres aftale(r) om efteruddannelse efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen positive effekter	14
Øget produktivitet	39
Større motivation/medarbejdertilfredshed	81
Lavere omkostningsniveau	11
Lavere sygefravær	14
Færre konflikter	22
Færre afskedigelser	31
Bedre balance mellem arbejdsliv og familieliv	11
Lettere at fastholde/rekruttere medarbejdere	53
Større rummelighed på arbejdspladsen	39
Andet	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=36)

51 Hvilke NEGATIVE effekter har jeres aftale(r) om efteruddannelse efter din mening haft? (sæt gerne flere kryds)

Ingen negative effekter	83
Lavere produktivitet	0
Lavere motivation/medarbejdertilfredshed	6
Øget omkostningsniveau	8
Øget sygefravær	0
Flere konflikter	6
Flere afskedigelser	0
Dårligere balance mellem arbejdsliv og familieliv	0
Sværere at fastholde/rekruttere medarbejdere	0
Mindre rummelighed på arbejdspladsen	0
Andet	3

Kun hvis skriftlig lokalaftale om efteruddannelse (n=36)

52 Har I oprettet efteruddannelses-/uddannelsesudvalg på virksomheden?

Ja	28
Nej	71
Ved ikke	1

53 Hvor mange ugers efteruddannelse gennemfører medarbejderne i produktionen ca. om året i gennemsnit?

Ingen	28
Mindre end en uge	44
En uge	17
To uger	4
Over to uger	3
Ved ikke	4

54 Hvad retter efteruddannelsen i produktionen sig primært mod? (sæt gerne flere kryds)

Læsning/skrivning	26
Regning	10
Basal edb-kundskab	25
Fremmedsprog	16
Betjening af nye maskiner	47
Gruppearbejde/teambuilding	47
Nye jobfunktioner	49
Ved ikke	6
Andet	11

Kun hvis medarbejderne i produktionen efteruddannes (n=102)

55 Udformer I individuelle uddannelsesplaner for medarbejderne i produktionen?

Ja	31
Nej	67
Ved ikke	2

Kun hvis medarbejderne i produktionen efteruddannes (n=102)

56 Hvem har størst indflydelse på udformningen af uddannelsesplanerne for de enkelte medarbejdere?

Ledelsen	44
Tillidsrepræsentanterne	19
Den enkelte medarbejder	37
Ved ikke	0

Kun hvis ja i spg. 55 (n=32)

Forhandlinger og samarbejde

Dette afsnit handler om forhandling og samarbejde med ledelsen på din virksomhed. Der spørges desuden til, hvor du henter inspiration og rådgivning til de lokale forhandlinger

57 I hvor høj grad oplever du, at samarbejdet med din modpart er præget af tillid?

I meget høj grad	16
I høj grad	59
Hverken i høj eller lav grad	17
I lav grad	3
I meget lav grad	5
Ved ikke	0

58 Er ledersiden og medarbejdersiden efter din mening klædt lige godt på i de lokale forhandlinger af løn, arbejdstid og efteruddannelse?

	Ledersiden er klædt bedst på	De er lige godt klædt på	Medarbejdersiden er klædt bedst på	Ved ikke
Løn	25	62	11	2
Arbejdstid	20	71	6	3
Efteruddannelse	22	40	21	17

59 I hvor høj grad oplever du opbakning fra medarbejderne på gulvet, når du forhandler på virksomheden?

I meget høj grad	26
I høj grad	43
Hverken i høj eller lav grad	21
I lav grad	7
I meget lav grad	1
Ved ikke	2

60 Deltager du i et eller flere netværk for tillidsrepræsentanter?

Ja	55
Nej	44
Ved ikke	1

61 Kommer tillidsrepræsentanterne i dit netværk primært fra virksomheder, der er større, mindre eller samme størrelse som din egen virksomhed?

Fra større virksomheder	11
Fra virksomheder af nogenlunde samme størrelse	67
Fra mindre virksomheder	10
Ved ikke	12

Kun hvis ja i spg. 60 (n=83)

62 Hvor henter du inspiration og rådgivning i forbindelse med lokale forhandlinger? (sæt gerne flere kryds)

Den lokale fagforening	89
Forbundet	36
Kurser/uddannelsesforløb	52
Generel informationssøgning	58
Netværk	44
Henter ikke inspiration eller rådgivning	1
Andet	5

Virksomhedens generelle udvikling

Afslutningsvis stiller vi en række spørgsmål til virksomhedens generelle udvikling siden ca. år 2000. Der spørges bl.a. til, hvordan virksomhedens ejerskab, medarbejdernes daglige indflydelse og de enkelte medarbejdergrupper har udviklet sig.

63 Hvilket ejerskab har virksomheden i dag?

Dansk	64
Udenlandsk	34
Ved ikke	0
Andet	2

64 Har virksomheden oplevet nogen af følgende ændringer i ejerforholdene siden år 2000? (sæt gerne flere kryds)

Virksomheden er gået fra dansk til udenlandsk ejerskab	19
Virksomheden er stadig dansk, men er overtaget af en anden dansk virksomhed	7
Virksomheden er gået fra udenlandsk til dansk ejerskab	2
Virksomheden er blevet opkøbt af en kapitalfond	17
Dele af virksomheden er blevet outsourcet	24
Virksomheden har opkøbt andre virksomheder	21
Ingen ændringer	34
Ved ikke	1
Andet	7

65 Oplever du, at ændringerne i ejerforholdene har påvirket ledelsens forhandlingsmandat i de lokale forhandlinger?

Ja	30
Nej	60
Ved ikke	10

Kun hvis der har været ændringer i ejerforholdene (n=88)

66 Oplever du, at ledelsens forhandlingsmandat er blevet større eller mindre?

Det er blevet større	12
Det er uændret	19
Det er blevet mindre	65
Ved ikke	4
Andet	0

Kun hvis ja i spg. 65 (n=26)

67 Er der blevet flere eller færre af følgende medarbejdere i produktionen siden år 2000? (et svar pr. medarbejdergruppe)

	Flere	Samme antal	Færre	Ved ikke
Det samlede antal medarbejdere	46	22	31	1
Kvinder	39	35	21	5
Medarbejdere med anden etnisk baggrund	45	35	15	5
Medarbejdere over 55 år	29	42	24	5
Medarbejdere med lederfunktioner	38	39	20	3
Midlertidigt ansatte	22	34	31	13
Vikarer	36	21	33	10
Medarbejdere med skånejob/flexjob	34	37	18	11

68 Hvordan har medarbejdernes daglige indflydelse på deres eget arbejde udviklet sig fra år 2000 til i dag?

Medarbejderne har i dag større indflydelse	51
Medarbejderne har hverken større eller mindre indflydelse i dag	41
Medarbejderne har i dag mindre indflydelse	6
Ved ikke	2

69 Hvordan oplever du, at relationen mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen generelt har udviklet sig fra år 2000 til i dag?

Der er i dag mere tillid	47
Der er hverken mere eller mindre tillid i dag	42
Der er i dag mindre tillid	7
Ved ikke	5

Tak for hjælpen! Tryk venligst på krydset øverst til højre for at afslutte besvarelsen. Når vinduet lukker fremsendes din besvarelse automatisk til os.