

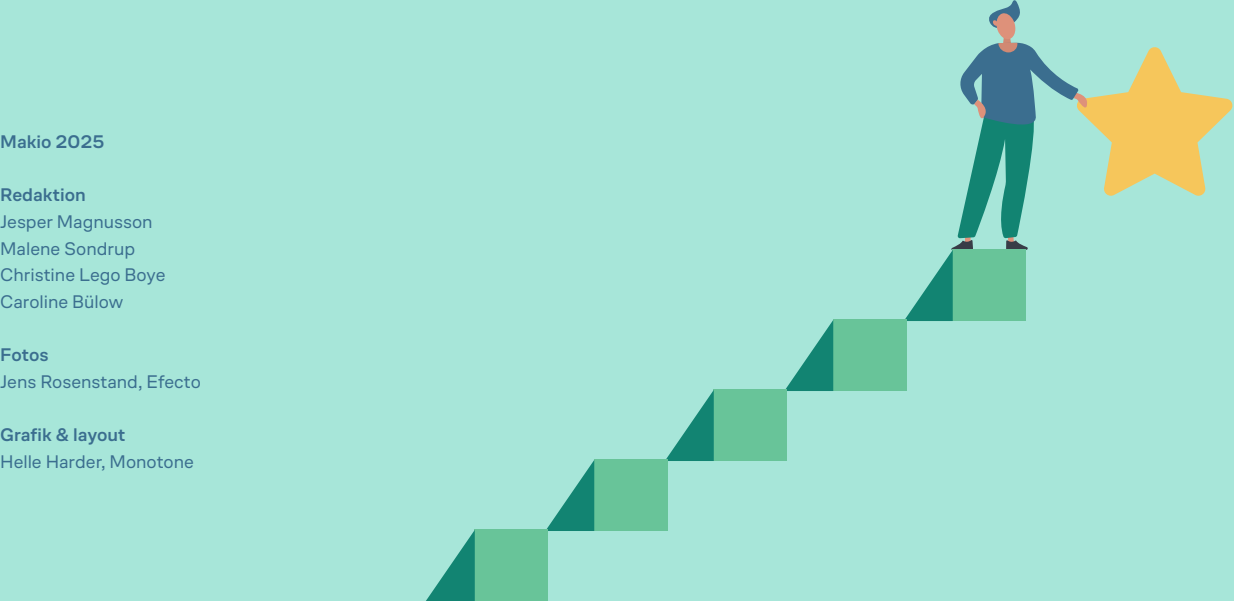


Danske virksomheders håndtering af fyringer

MAKIO
OUTPLACEMENT-ANALYSE 2025

Indhold

Forord: Det sidste tilbageværende tabu i Danmark?	3
Baggrund: Åbenhed er vejen til at forhindre smertelige sammenbrud	5
Outplacement – ukendt af (for) mange HR-ansvarlige	6
7 ud af 10 danske virksomheder har fyret medarbejdere inden for det seneste år	7
De fleste fyringer handler om alt muligt andet end medarbejdernes arbejdsindsats	8
Mange mellemledere er fortsat ikke klædt på til opsigelsessamtaler	10
En tredjedel af danske virksomheder taler ikke højt om fyringer	12
38 procent af virksomhederne har genansat opsagte medarbejdere	13
Konklusioner	14
Perspektiv: Lemfældige fyringer er forbundet med oversete regninger	15



Makio 2025

Redaktion
Jesper Magnusson
Malene Sondrup
Christine Lego Boye
Caroline Bülow

Fotos
Jens Rosenstand, Efecto

Grafik & layout
Helle Harder, Monotone

Forord

Det sidste tilbageværende tabu i Danmark?

Opsigelser er helt almindelige i dansk erhvervsliv. Den danske arbejdsmarkedsmodel er i høj grad lagt an på arbejdsgivers lette adgang til at ansætte og afskedige. Det har vi valgt som samfund, fordi det gør danske virksomheder mere fleksible og i sidste ende mere konkurrencedygtige over for større og mere specialiserede nationer.

Alligevel er tabuet omkring fyringer stort i Danmark. Det er skamfuldt at tale om, at man har mistet sit job, og også som virksomhed går man typisk stille med dørene for ikke at støde nuværende eller fremtidige medarbejdere fra sig. Det er paradoksalt i en tid, hvor vi ellers taler højt om det meste andet.

Derfor har vi for anden gang taget initiativ til en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse om danske virksomheders håndtering af fyringer. Det er vigtig viden, fordi vi herigennem bliver klogere på, hvor ofte danske virksomheder opsiger medarbejdere, hvorfor de opsiger medarbejdere, og i hvilket omfang de forbereder opsigelsessamtalerne.

Det gør ondt at blive fyret. Derudover kan fyringer skabe uro og utryghed i en organisation, især hvis de bliver dårligt eksekveret. Derfor er der al mulig grund til at hjælpe opsagte medarbejdere videre til deres næste job og ikke mindst at tale højt om opsigelser og følelserne forbundet med dem. Kun på den måde kan vi fjerne noget af den skyld og skam, der typisk er forbundet med fyringer.

Denne analyse indeholder de væsentligste resultater af undersøgelsen om danske virksomheders håndtering af fyringer. Her er meget godt at hente for både ledere, HR-ansvarlige og de medarbejdere, der på et eller andet tidspunkt i deres arbejdsliv ender med at blive fyret (det bliver cirka halvdelen af os i løbet af vores arbejdsliv, viser en tidligere undersøgelse fra Djøf).

Husk, at der kan vente alt muligt godt på den anden side af en firing. For eksempel et bedre job, et brancheskifte, et nyt liv som selvstændig eller som studerende. Mine kolleger og jeg ser det hver eneste dag, når vi hjælper opsagte medarbejdere videre til noget nyt og spændende.

Jeg ønsker dig rigtig god læselyst.

Jesper Magnusson, adm. direktør i Makio
jma@makio.dk



Baggrund **Åbenhed er vejen til at forhindre smertelige sammenbrud**

Makio har siden 1996 hjulpet medarbejdere og virksomheder igennem opsigelsesprocesser både i den private og offentlige sektor. Virksomheden har hjulpet et betydeligt antal mennesker med at finde nye job efter en fyring, ligesom Makio rådgiver HR og ledere om opsigelsesprocesser og træner mellemledere i at gennemføre opsigelsessamtaler.

I efteråret 2025 gennemførte Makio en spørgeskemaundersøgelse om danske virksomheders håndtering af fyringer. Det skete i samarbejde med analysevirksomheden YouGov.

Undersøgelsen omfatter et udsnit af danske virksomheder inden for kategorien små (under 50 ansatte), mellemstore (51-100 ansatte) og store virksomheder (+100 ansatte). Undersøgelsen er udført ved hjælp af interview med HR-ansvarlige i 254 virksomheder på tværs af diverse demografiske forhold.

Det er anden gang, at Makio gennemfører en undersøgelse og analyse af danske virksomheders håndtering af fyringer. Første gang var i 2024, og planen er at fortsætte med at sætte fokus på området.

Formålet er at afmystificere og nedbryde tabuet omkring fyringer ved hjælp af viden og åbenhed omkring opsigelsesprocessen. I Makio tror vi på, at åbenhed er vejen til at forhindre stress, depression og andre smertelige sammenbrud i forbindelse med fyringer.



Outplacement – ukendt af (for) mange HR-ansvarlige

39 procent af danske HR-ansvarlige kender ikke til outplacement (outplacement er eksterne forløb, hvor opsagte medarbejdere får hjælp til at finde et nyt job).

Det er et af de mest opsigtsvækkende resultater fra undersøgelsen om danske virksomheders håndtering af fyringer. Ikke mindst fordi undersøgelsen er foretaget blandt danske HR-ansvarlige.

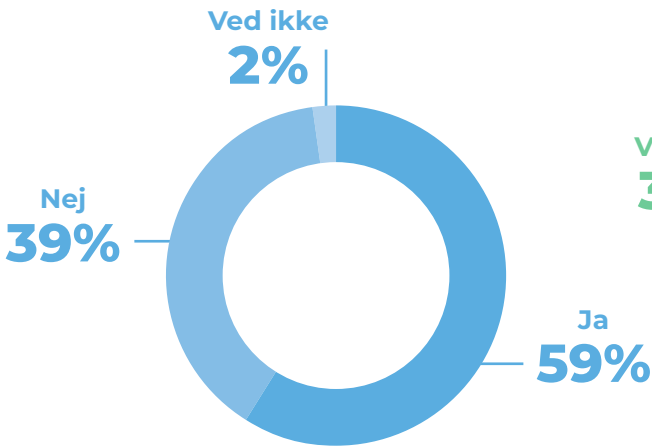
En del af forklaringen kan være, at løbende opsigelser er en udramatisk og accepteret del af hverdagen i visse brancher. For eksempel hotel- og restaurationsbranchen, blandt håndværkere og butiksansatte. For en tømrer er der for eksempel intet unormalt i at blive fyret, når en bestemt opgave er udført. I en sådan branche spiller outplacement ganske naturligt en mindre rolle.

Dog er det vores klare indtryk, at en sådan afslappet attitude til fyringer kun er til stede i et fåtal af brancher. Set i det lys er det meget overraskende, at 39 procent af alle danske HR-ansvarlige ikke kender til outplacement. Der er vel at mærke ikke tale om, at 39 procent undlader at gøre brug af outplacement. Der er tale om, at 39 procent ikke kender til begrebet. Det er svært at se det som andet end en uheldig blind vinkel hos mange HR-professionelle – et værktøj, der kunne gøre en stor forskel, går simpelthen ubemærket hen.

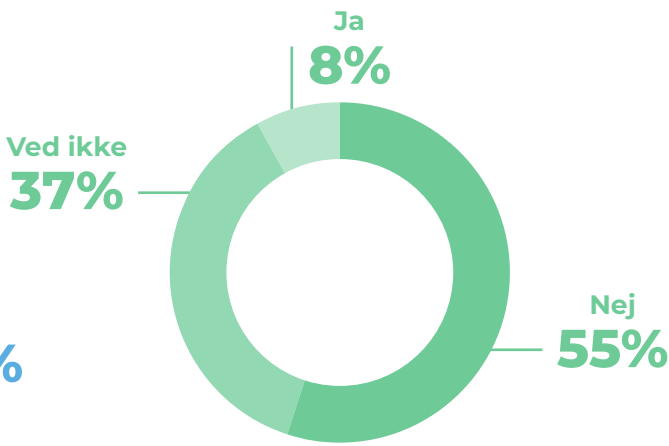
Tallene peger desuden i retning af, at både kendskabet til og brugen af outplacement er lavest blandt virksomhederne uden for hovedstaden.

YouGov og Makio gennemførte en lignende undersøgelse i 2024. Dengang svarede 43 procent, at de ikke kendte til outplacement.

“Kender du begrebet outplacement?”



“Har din virksomhed planer om at tilbyde afskedigede medarbejdere outplacement i fremtiden?”



7 ud af 10 virksomheder har fyret medarbejdere inden for det seneste år

Cirka halvdelen af alle på det danske arbejdsmarked kommer til at opleve at blive fyret i løbet af deres arbejdsliv. Det ved vi fra en undersøgelse fra DJØF.

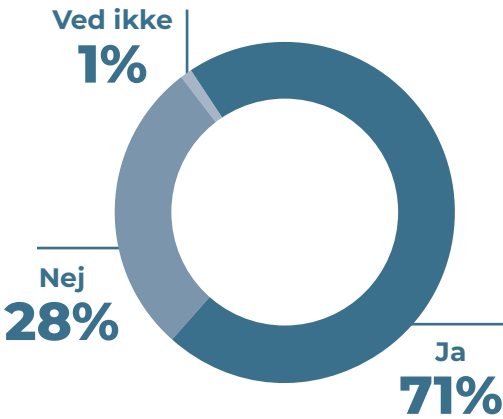
Til sammenligning er det nærmest umuligt at fyre en medarbejder i Sverige på grund af diverse arbejdsmarkedslovgivning. I Holland skal der en dommer til for at opløse en ansættelseskontrakt, mens det i Belgien er lovpligtigt at tilbyde fyrede medarbejdere outplacement – altså at hjælpe dem med at sikre et nyt job som en del af en firing.

Makios spørgeskemaundersøgelse viser, at 71 procent af danske virksomheder har opsagt medarbejdere inden for de seneste 12 måneder. Et tydeligt bevis på at opsigelser er meget hyppigt forekommende i dansk erhvervsliv.

Undersøgelsen viser også, at 44 procent af danske virksomheder foretager fyringer 1-2 gange om året, mens 15 procent afskediger medarbejdere 3-5 gange om året. Derudover fyrer 2 procent af virksomhederne medarbejdere flere end 10 gange om året.

Værd at bemærke er ligeledes, at det ikke entydigt er de største virksomheder, der oftest opsiger deres medarbejdere. Således viser undersøgelsen, at 52 procent af danske virksomheder med 20-34 ansatte fyrer medarbejdere 1-2 gange om året. Det er højere end de tilsvarende tal for alle andre virksomhedsstørrelser.

“Har din virksomhed foretaget afskedigelser inden for det seneste år?”



“Hvor mange gange om året foretager din virksomhed typisk afskedigelser af medarbejdere?”

0 gange	25%
1-2 gange	44%
3-5 gange	15%
6-10 gange	5%
Flere end 10 gange	2%
Aldrig	2%
Ved ikke	7%

De fleste fyringer handler om alt muligt andet end medarbejdernes arbejdsindsats

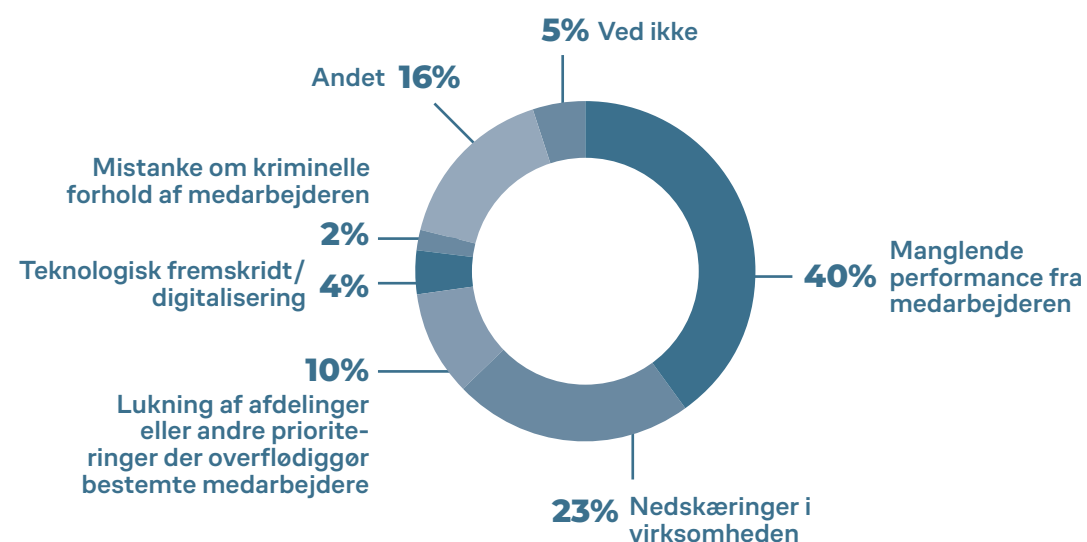
Opsigelser i danske virksomheder har i de fleste tilfælde intet med de opsagte medarbejders performance at gøre. Opsigelserne bunder snarere i nedskæringer, lukning af afdelinger og andre strategiske prioriteringer.

Det i sig selv burde måske afbøde slaget i forbindelse med en firing. Ikke desto mindre ved vi, at opsagte medarbejdere i de fleste tilfælde lider et personligt knæk, som i nogle tilfælde fører til depression, stress, angst og anden mistrivsel. Som minimum er de opsagte medarbejdere enten vrede eller kede af

det efter at være blevet opsagt. Upåvirkede er de kun meget sjældent.

Tabuet omkring fyringer hænger i høj grad sammen med den udprægede misforståelse om, at fyringer kun overgår de medarbejdere, der ikke er gode nok til at varetage deres job. Derfor er netop dette undersøgelsesresultat vigtigt i forhold til at nuancere vores viden om opsigelser. For faktisk taler sandsynligheden snarere for, at det ikke er medarbejdernes skyld, når de oplever at blive fyret.

“Hvad er oftest årsagen, når din virksomhed foretager fyringer?”



Kun 40 procent af alle fyringer skyldes medarbejderens performance

Mange mellemledere er fortsat ikke klædt på til opsigelsessamtaler

Selv om opsigelser er hyppigt forekommende i dansk erhvervsliv, er der også tale om et ekstremt ledelsesindgreb. I hvert fald er oplevelsen hos den opsagte medarbejder typisk meget voldsom. Det hænger sammen med, at mennesker grundlæggende ikke bryder sig om at blive afvist og fravalgt. Og præcis sådan oplever de fleste en fyring.

Der findes imidlertid flere initiativer, som virksomheder kan sætte i værk for at afbøde slaget i forbindelse med fyringer. Blandt dem outplacement hvor opsagte medarbejdere får hjælp til at finde et nyt job.

Det mest oplagte greb er dog at træne og forberede de mellemledere, som skal stå for at gennemføre selve opsigelsessamtalerne. I Makio hører vi ofte om mellemledere, der har svært ved at sove om natten, eller som bryder sammen foran de opsagte medarbejdere, fordi de føler sig ukomfortable og dårligt forberedte til opgaven. Den slags kan medføre stress, medarbejderuro og anden mistrivsel.

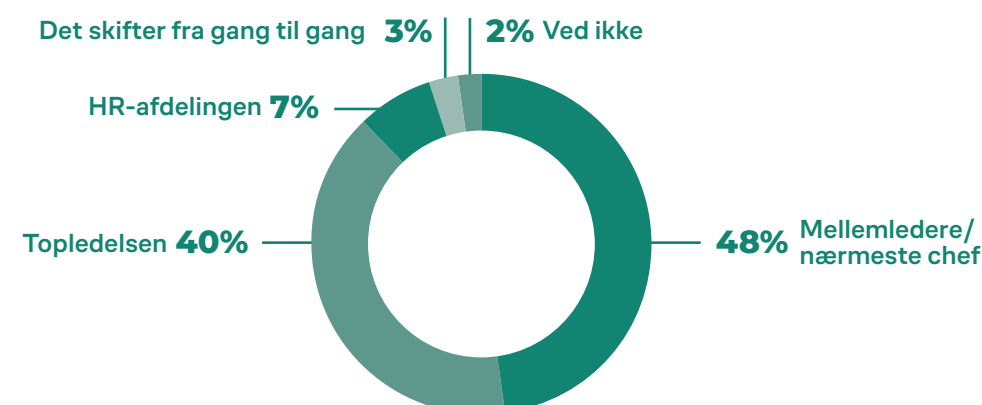
Desværre viser Makios spørgeskemaundersøgelse, at 20 procent af virksomhederne i Danmark ikke forbereder mellemledere på at foretage opsigelsessamtaler.



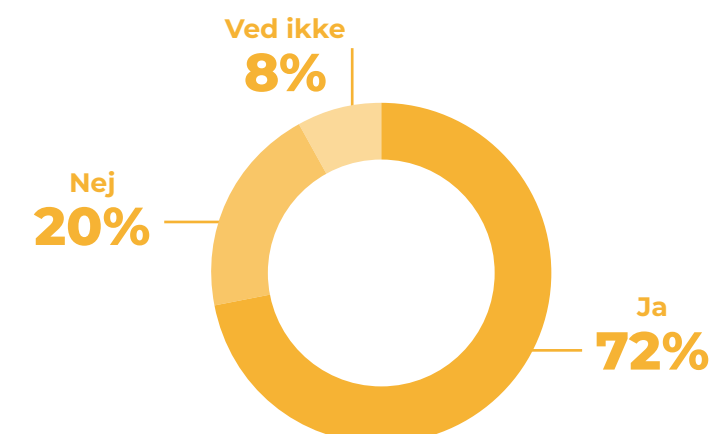
Det til trods for at træning af opsigelsessamtaler ikke i sig selv er voldsomt kompliceret. Sådan at forstå at der ligger en klar metodik bagved, og at det grundlæggende handler om at forberede den fyrende mellemleder på de mest sandsynlige scenarier. Dertil kommer, at træning af opsigelsessamtaler ikke er en del af diverse lederuddannelser, hvilket betyder, at den gennemsnitlige mellemleder ikke har nogen teoretisk erfaring at trække på.

I undersøgelsen fra 2024 svarede 25 procent af de adspurgte, at de ikke forberedte mellemledere til at foretage opsigelsessamtaler. Det er på sin vis glædeligt, at andelen af uforberedte mellemledere er reduceret siden da. Ikke desto mindre er det Makios oplevelse, at der er tale om en problematik, som uden meget fokus har eksisteret i danske virksomheder igennem mange år. Det er derfor tvivlsomt, hvorvidt der er tale om et tilfældigt fald eller en reel tendens.

“Hvem har typisk ansvaret for at afskedige medarbejdere i din virksomhed?”



“Forbereder I typisk mellemledere/nærmeste chef på at foretage fyringer af virksomhedens medarbejdere?”



En tredjedel af danske virksomheder taler ikke højt om fyringer

Som virksomhed er det som udgangspunkt positivt at være tydelig i sin kommunikation. Det gælder i særlig grad over for de unge generationer, som er kendetegnet ved at gå i retning af åbenhed og autenticitet.

Generation Z kommer vel at mærke til at fylde 30 procent af arbejdsmarkedet allerede i 2030.

Ikke desto mindre er fyringer i danske virksomheder ofte omgivet af røgslør. Det skyldes efter al sandsynlighed frygt for at støde nuværende såvel som fremtidige medarbejdere fra sig. Selv om

åbenhed på området sandsynligvis ville kunne gøre den pågældende virksomheds rekrutteringsarbejde nemmere.

I Makios spørgeskemaundersøgelse svarer 35 procent af de adspurgte nej til at være åbne om, at virksomheden med jævne mellemrum opsiger medarbejdere.

Dermed tyder alt på, at mange virksomheder går glip af goodwill og positiv employer branding. Særligt hvis virksomhederne gør en aktiv indsats for at hjælpe opsagte medarbejdere videre efter en opsigelse.

38 procent af virksomhederne har genansat opsagte medarbejdere

38 procent af virksomhederne i Danmark har prøvet at opsiges medarbejdere for efterfølgende at ansætte dem på ny.

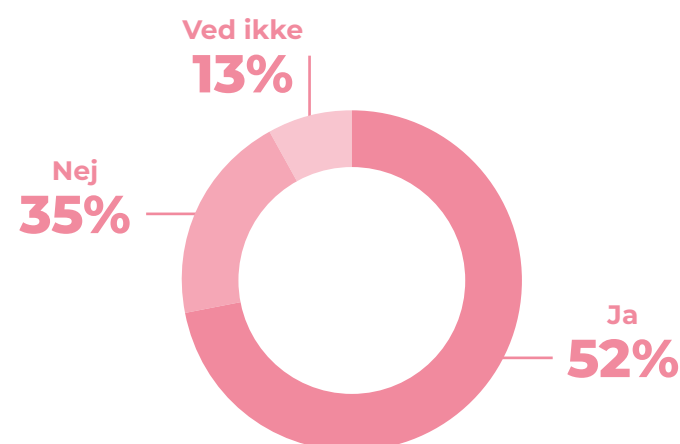
Det tal er interessant af flere årsager.

For det første er det en præstation i sig selv at kunne opsiges og derefter genansætte den samme medarbejder. Som nævnt tidligere i denne analyse er dette et udbredt fænomen i visse brancher (hotel- og restaurationsbranchen, håndværkerfag og butiksansatte). I de fleste tilfælde er fyringen dog lig med et endeligt farvel til den medarbejder, som bliver opsagt af virksomheden.

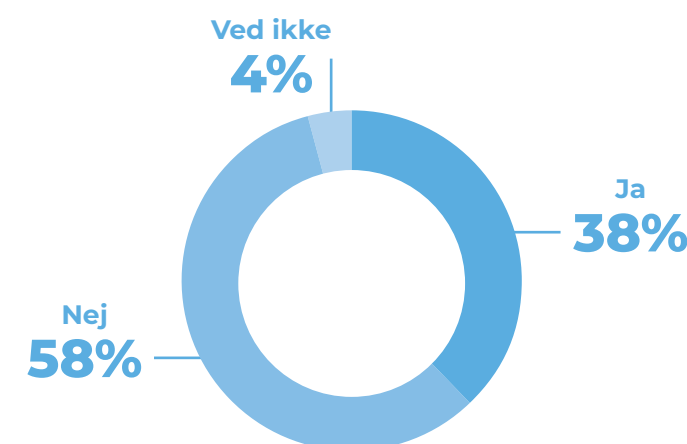
Dermed er der al mulig grund til at anerkende virksomheder, som lykkes med at genansætte allerede opsagte medarbejdere. Ikke mindst fordi genansættelserne med stor sandsynlighed er udtryk for, at selvsamme virksomheder er dygtige til at opsiges medarbejdere med værdighed.

Ganske bemærkelsesværdigt fremgår det også af spørgeskemaundersøgelsen, at 69 procent af virksomhederne i Nordjylland har genansat allerede opsagte medarbejdere.

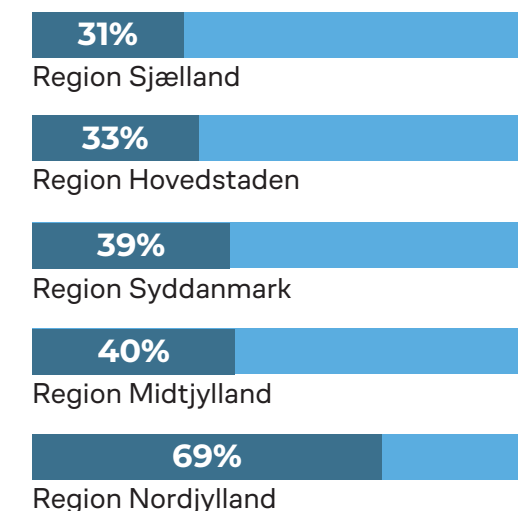
Er din virksomhed i sin kommunikation (internt såvel som eksternt) åben omkring, at I med jævne mellemrum opsiger medarbejdere?



"Har du nogensinde oplevet, at en medarbejder er blevet afskediget og efterfølgende genansat på et senere tidspunkt?"



Svaret "ja" på dette spørgsmål fordeler sig således i de fem regioner:



Konklusioner

Der er en række interessante og ikke tidligere kendte resultater at finde i Makios undersøgelse om danske virksomheders håndtering af fyringer.

39 procent kender ikke til outplacement

39 procent af danske HR-ansvarlige kender ikke begrebet outplacement. Tallet er faldet siden 2024, hvor det lød på 43 procent. Ikke desto mindre bør det give anledning til selvansagelse i danske HR-afdelinger landet over.

Outplacement er vel at mærke et værktøj, der holder hånden under medarbejderne, når virksomheder foretager fyringer – og samtidig en måde for virksomhederne at tiltrække og fastholde medarbejdere. Derfor synes det paradoksalt, at så mange HR-ansvarlige ikke kender til begrebet.

Fyringer sker ofte – og har i de fleste tilfælde intet at gøre med medarbejdernes arbejdsindsats

71 procent af danske virksomheder har opsagt medarbejdere inden for de seneste 12 måneder. Altså er fyringer meget hyppigt forekommende i danske virksomheder. Det er bemærkelsesværdigt med tanke på, hvor meget skyld, skam og tabu der fortsat er forbundet med det at blive fyret fra sin arbejdsplads.

Derudover står det klart, at opsigelser i danske virksomheder som oftest ikke har noget med de opsagte medarbejderes arbejdsindsats at gøre. De bunder snarere i nedskæringer, lukning af afdelinger og andre strategiske prioriteringer.

Mange virksomheder forbereder ikke mellemledere på at foretage opsigelsessamtaler

20 procent af virksomhederne i Danmark forbereder ikke mellemledere på at foretage opsigelsessamtaler.

Det går negativt ud over både de opsagte medarbejdere, de fyrende mellemledere og virksomhedens omdømme, ligesom det skaber uro blandt de tilbageværende medarbejdere.

35 procent er lukkede omkring fyringer

35 procent af de adspurgte svarer nej til at være åbne omkring, at den pågældende virksomhed med jævne mellemrum opsiges medarbejdere.

Vi oplever generelt mange fordele forbundet med åbenhed omkring fyringer. Særligt i forhold til virksomhedens omdømme og mulighed for at rekruttere. Derudover er åbenhed typisk vejen til at normalisere forhold, der er svære at tale om – herunder fyringer.

38 procent har genansat opsagte medarbejdere

Det er en kunst at kunne opsiges en medarbejder for efterfølgende at ansætte samme medarbejder på ny. Meget tyder på, at virksomheder med denne evne er dygtige til at foretage opsigelser med værdighed. Var det ikke tilfældet, var det næppe muligt at foretage sådanne genansættelser.

Her er der al mulig grund til at lade sig inspirere. For måske ligger en del af løsningen på danske virksomheders problemer med knappe ressourcer gemt netop her.

Perspektiv Lemfældige fyringer er forbundet med oversete regninger

Piers Steel, økonom ved University of Calgary udgav i 2024 en såkaldt meta-analyse, hvor han gennemgik resultaterne af i alt 115 akademiske studier om resultaterne af nedskæringer og opsigelser over en periode på 30 år.

Analysen konkluderer, at fyringer typisk har en negativ økonomisk påvirkning på virksomheder på lang sigt. Det skyldes blandt andet, at virksomheder ofte fyrrer de forkerte, og at de tilbageværende medarbejderes arbejdsindsats bliver påvirket negativt. Sidstnævnte handler om, at de tilbageværende føler sig pressede, sætter tempoet op og begår flere fejl, kommer på arbejde selv om de er syge, bliver hurtigere udbændte og dermed mindre effektive.

Ifølge undersøgelsen er der tale om effekter, som i vidt omfang er oversete af virksomheder.

Analysen af den megen forskning på området peger også på, at meget står og falder med måden, virksomheder opsiges deres medarbejdere på. Sådan at forstå at de økonomiske skadevirkninger tilsyneladende er størst, når virksomhederne opsiges uden at tilbyde de afgående medarbejdere karriererådgivning, fritstilling med løn eller outplacement. Økonomien lider yderligere, hvis virksomhederne fyrrer uden at kommunikere tydeligt omkring processen – herunder dens fordele og nødvendigheden af overhovedet at fyre.

Altså handler den gode opsigelse ikke kun om værdighed, tryghed og omdømme, men i høj grad også om økonomi.



32

Makio

makio

makio.dk

+45 8874 4912

hej@makio.dk

- Hauser Plads 32, 4.
1127 København K
- Sverigesgade 16
5000 Odense C
- Klamsagervej 35
8230 Åbyhøj
- NOVI-parken
Niels Jernes Vej 10, 1.,
lokale 10
9220 Aalborg Ø
- Amaliegade 2D
8700 Horsens