

Personalepolitik: 7 punkter du bør have med



RESUMÉ

Typisk beskriver personalepolitikken som minimum retningslinjerne for at rekruttere, fastholde, afskedige og kompetenceudvikle medarbejdere og ledelse. Det er med til at sikre, at virksomheden er fleksibel, og at medarbejderne og ledelsen trives og udvikler de rigtige ressourcer og kompetencer, så opgaverne bliver udført effektivt og kvalificeret. Husk på at medarbejdernes og ledelsens kompetenceudvikling indirekte også inkluderer, hvad din virksomhed har brug for.

Vi vil i denne artikel gennemgå, hvad en personalepolitik kan og bør indeholde, samt hvorfor du som virksomhedsejer bør have en. I praksis ses personalepolitikken ofte i sammenhæng med personalehåndbogen. Vi har dog valgt at behandle personalehåndbogen i en separat artikel, fordi denne ofte vil have en mere operationel karakter end personalepolitikken, som ofte i højere grad støtter op om virksomhedens normsæt, dvs. dens brede mission, værdier, vision og måske dens strategiske ambitioner.

Personalepolitikens mange funktioner

Medmindre din virksomhed er af en størrelse, hvor der er en dedikeret HR medarbejder eller HR-afdeling, er det måske en smule i overkanten at udarbejde en helt skarp opdeling mellem personalepolitikken og personalehåndbogen. Om end det mest teoretisk rigtige ville være at have en separat personalepolitik og personalehåndbog, som komplementerer hinanden. Uagtet hvordan du vælger at gøre det, er en personalepolitik en god metode eller ramme til f.eks.:

- › At vise hvad og hvem din virksomhed er - basalt set dens værdier og kerneformål.
- › At være en del af en start- eller velkomstpakke til nye medarbejdere.
- › At beskrive arbejdsmiljøet, herunder medarbejdernes og ledelsens trivsel og udvikling, dvs. at skabe trykthed og sikkerhed for medarbejdernes spørgsmål ift. en lang række overordnede forhold - grundlæggende hvordan vi behandler

hinanden her på arbejdspladsen.

- › **Beskrivelse af en række delpolitikker, herunder f.eks. stress- og seniorpolitik.**
- › **Konsekvens ved ikke at overholde personalepolitikken.**
- › **Vise sammenhæng med personalehåndbog, ansættelseskontrakter og MUS-samtaler.**
- › **Promovering og rekruttering af virksomheden udadtil, hvis du vælger at offentliggøre personalepolitikken.**

Al erfaring viser, at det er langt bedre at have en nedskrevet personalepolitik, end blot at have den i virksomhedsejerens tanker. Processen hvorved du skal transformere tankerne til skrift, kan vise sig at være en svær, men værdifuld øvelse både før, under og efter det er gjort.

I øvrigt peger mange små og mellemstore virksomheder på rekruttering, udvikling og fastholdelse af medarbejdere som

en af deres store udfordringer, men du kan netop få struktureret en stor del af dette område med en personalepolitik, og dermed formentligt opnå bedre resultater både på bundlinjen, men også i forhold til medarbejdernes generelle trivsel m.m.

Hvornår skal du have en personalepolitik?

Der findes ikke en stringent retningslinje for, hvornår en personalepolitik er et tilrådeligt værktøj eller en ligefrem nødvendighed for din virksomhed, hverken i forhold til størrelsen på din virksomhed, dens historiske eksistens el.lign. Om end behovet med al sandsynlighed vil vokse i takt med virksomhedens størrelse, målt i antal medarbejdere. Du kan dog altid starte med en kortfattet udgave, som løbende kan revideres i forhold til din virksomheds situation og udvikling. Under alle omstændigheder kan personalepolitikken fungere som et uundværligt bindingsmiddel, der sikrer, at virksomhedens grundtanker efterleves i et struktureret format i hele virksomheden, og den virker dermed som et referencepunkt for alle; medarbejdere såvel som ledelse.

Kan personalepolitikken stå alene?

I forlængelse af ovenstående afsnit kan det også være en god idé at få sammenhæng mellem personalepolitikken, personalehåndbogen, dine ansættelseskontrakter og MUS-samtalernes indhold samt format. En lang række punkter kan være indeholdt i den ene eller den anden og sammenkædet med referencer til den ene og den anden. Dog er det ligeledes vigtigt, at det samlede billede forbliver overskueligt for alle, og således skal der heller ikke være et ubegrænset antal af referencer mellem disse dokumenter.

Hvem skal udarbejde personalepolitikken?

Det er ledelsen, der, som led i deres ledelse, bestemmer, hvordan personalepolitikken ser ud. Dog vil der med overvejende sandsynlighed kun blive en velfungerende efterlevelse af personalepolitikken, såfremt medarbejderne føler sig hørt i et vist omfang. Det er derfor vigtigt at forstå, at personalepolitikken ikke er engangsøvelse, men derimod et dynamisk dokument som løbende bør tilpasses eller snarere udvikles, f.eks. årligt således at den hele tiden afspejler virksomheden, som den er og de omgivelser, som den opererer i.

Hvad sker der, hvis personalepolitikken ikke overholdes?

Som før anført er det vigtigt, at en personalepolitik fungerer som en integreret del af ansættelsesvilkårene, hvis det skal have nogen målbar effekt. Undgå kedsommeligt "lovsprog", men beskriv og anvend stadig juridisk gældende sprog i et vist omfang, således at eventuelle ansættelsesretlige følger er tydelige for alle. Husk på at en del af personalepolitikens formål, er at formulere og beskrive problemstillinger for at undgå, at de opstår, og/eller beskrive hvilke konsekvenser det har, hvis de opstår.

Hvad er en personalepolitik?

Der er som sådan ingen formelle krav til indhold eller mængden af indhold i en personalepolitik. Hvad der skal stå

i en personalepolitik, er meget afhængigt af din virksomheds art og kultur. Der vil med al sandsynlighed f.eks. være stor forskel på personalepolitikken for en håndværksvirksomhed og en konsulentvirksomhed, om end visse elementer og emner vil være at finde i begge. Derudover kan der også være stor variation indenfor blot en branche, fordi det er din egen virksomheds unikke personalepolitik. Og netop fordi det er din virksomheds personalepolitik, giver det sjældent et godt resultat, hvis du bare kopierer en anden virksomheds personalepolitik, selvom andre virksomheders personalepolitikker fint kan fungere som inspiration. Når du har hentet inspiration, bør du internt afsætte den tid og de ressourcer, der er nødvendige for at udarbejde jeres egen personalepolitik.

Det kan være, at I, dvs. dig og dine medarbejdere, skal have et indledende møde, hvor I starter fra bunden, eller at du har omdelt en kladde version, som er til åben diskussion på mødet eller noget helt tredje. Men som det er gældende ved alle møder, er det vigtigt, at der er en klar dagsorden, og at I går derfra med nye opgaver, som skal løses eller resultater, samt at du følger op på de nye opgaver eller resultater. Senere i forløbet kan I måske involvere en konsulent, hvis I er kørt fast, har behov for andre indspark, at blive udfordret eller mangler overordnet inspiration. Til sidst i forløbet kan du eventuelt få en advokat til at gennemlæse personalepolitikken, og gerne i sammenhæng med før omtalte personalehåndbog, dine ansættelseskontrakter og MUS-samtalernes indhold og format, således at der er konsensus og ingen juridiske problematikker iblandt disse. Det er helt centralt at forstå, at det er en proces at udarbejde en personalepolitik og ikke en engangsforestilling, som kan overstås på et morgenmøde på en tilfældig mandag.

Hvad skal en personalepolitik indeholde?

Vi har allerede skrevet en del om vigtigheden af personalepolitikken, men ikke rigtigt noget om, hvad den egentlig bør indeholde. Igen er det dog meget individuelt, da personalepolitikken kan understøtte mange funktioner, men overordnet set skal den være med til at sikre medarbejdernes og ledelsens trivsel, udvikling og fastholdelse, fordi du som virksomhedsejer sætter en overordnet ramme for arbejdsmiljøet. Samtidigt indeholder personalepolitikken også gerne retningslinjer for, hvordan medarbejderne og ledelsen styrker arbejdspladsen, og sørger for, at alle får den kompetenceudvikling, de har brug for, hvilket indirekte også inkluderer, hvad din virksomhed har brug for.

Vær opmærksom på at du i visse tilfælde bør have overenskomster, aftaler, love og regler på arbejdsmarkedet in mente, når du udfærdiger din virksomheds personalepolitik, således at denne ikke er modstridende i forhold til disse.

Du kunne starte personalepolitikken med en introduktion af virksomheden og en indledning til personalepolitikken, altså hvorfor vi overhovedet har en personalepolitik.

Efterfølgende et afsnit om hvem virksomheden er, og måske noget om dens historie. I helt naturlig forlængelse kan der skrives om virksomhedens normsæt, dvs. virksomhedens værdier og (kerne)formål. Hvorfor er vi til, og hvad skal vi løse, samt på hvilket grundlag. Både medarbejdere og ledelse har et grundlæggende behov for at kunne identificere sig

med virksomhedens værdier og dens formål. Hvis der ikke er harmoni imellem disse, vil de positive resultater sandsynligvis udeblive.

Dernæst kan det være godt med et organisationsdiagram og en kort beskrivelse af rollefordelingen, dvs. ejerstruktur, bestyrelse, direktion, ledende medarbejdere osv. Hvis du sammenskriver personalepolitikken med personalehåndbogen, vil det være oplagt at tage de punkter og emner fra personalehåndbogen som du finder relevante for din virksomhed og indsætte dem her.

Delpolitikker som kan du kan integrere i personalepolitikken

Som en del af personalepolitikken kan du vælge at inkludere en række delpolitikker, som er gældende for særlige eller udvalgte områder. Vi vil således i det følgende gennemgå nogle af de mest gængse.

1) Politik for introduktion af nye medarbejdere

Beskrivelse af hvordan du får en ny medarbejder på plads. En slags huskeliste vil med sikkerhed være favorabel for at sikre, at du ikke glemmer noget, f.eks. hvad der skal være på plads inden medarbejderen starter:

- › Skal der bestilles udstyr, hvis ja, hvilket og hvornår kommer det, skal det konfigureres m.m.
- › Opsætning af en arbejdsstation, e-mailkonto m.m.
- › Oprettelse af medarbejdernummer til diverse formål, herunder f.eks. lønkørsel.
- › Indhentelse medarbejderens bankoplysninger.
- › Indhentelse af formelle dokumenter straffeattest, eksamensbeviser el.lign., hvis det ikke allerede er gjort.
- › Hvad skal der foregå den første dag (uge eller måned?). Skal der sendes en intern mail el.lign. med en bekendtgørelse.
- › Hvem skal stå for oplæring, hvilke opgaver skal der startes med m.m.
- › Hvem tager den nye medarbejder "i hånden" og sørger for introduktion til de øvrige medarbejdere, ledelse, leverandører, samarbejdspartnere m.m.

Og sådan kunne vi blive ved. Der er mange praktiske småting, som skal på plads, når en ny medarbejder starter, og for at give et professionelt indtryk af din virksomhed, gør du klogt i at have en struktureret og gennemtænkt proces på plads. Omvendt kan det ligeledes være godt at have en beskrivelse af hvorledes en afskedigelsesproces praktisk bør forløbe.

2) Mobningspolitik

Almen konsensus må antages at være, at mobning ikke tolereres, hverken blandt medarbejdere eller ledelse. Selvom det måske er indlysende, kan det stadig være fint at få skrevet ned. Delpolitikken bør derudover beskrive, hvem man skal henvende sig til, hvis mobning finder sted, og hvordan man bør henvende sig (samtale, skriftligt m.v.). Efterfølgende bør det beskrives, hvordan, og med hvilke midler, virksomheden

undersøger henvendelser og anmeldelser om mobning, samt hvilke konsekvenser mobning kan have for den udøvende part (eller begge parter), herunder (skriftlig) advarsel, afskedigelse, m.m.

3) Rygepolitik

Bestemt ved Lov om røgfri miljøer - derudover kan det tydeliggøres, at der f.eks. kun må ryges udenfor i afmærkede områder (kan udvides til hele virksomhedens matrikel, hvis det ønskes) og ikke i firmabiler m.m., hvis virksomheden stiller sådanne til rådighed for medarbejderne.

4) Stresspolitik

Hvordan håndteres stress og af hvem? Måske har du allerede erfaringer, måske har virksomheden en sundhedsforsikring, som dækker i tilfælde af stress? Under alle omstændinger kan det være fint at have gjort sig nogle overvejelser og tanker om, hvordan stresstilfælde skal håndteres og behandles, samt om der skal foreligge formel dokumentation fra læge el.lign. ved fravær, før behandling kan påbegyndes eller noget tredje. Eventuelt også hvordan arbejdet kan startes op igen (halvtid) eller måske omplacering til anden stilling.

5) Sygefraværspolitik

Normalt vil det være mest hensigtsmæssigt at inkludere dette aspekt direkte i ansættelseskontrakten, men hvis medarbejderne har meget forskellige ansættelsesmæssige forhold, kan de generelle vilkår og betingelser være beskrevet i denne delpolitik, mens de individuelle forhold kan være specificeret i den enkeltes ansættelseskontrakt. Der er dog en del lovgivning, som du skal være opmærksom på, hvorfor den tidligere omtalte advokat er vigtig i henhold til bl.a. dette punkt.

6) Seniorpolitik

Det grå guld som du skal passe på. For ældre medarbejdere kan en gradvis tilbagetrækning, bane vejen for en god pensionisttilværelse. Det kan samtidig give luft til, at kollegaer og ledelse kan planlægge oplæring eller ansætte nye, der skal tiltræde i stedet for seniormedarbejderen. Hvis virksomheden begynder tidligt, for eksempel fra midt 50'erne, med at lade seniorpolitik indgå i de årlige udviklingssamtaler, kan det give arbejdslivet større kvalitet og formentlig også en større interesse for at blive længere på arbejdspladsen. Politikken kan indeholde beskrivelse af:

- › Mindre belastende fysisk eller psykisk arbejde.
- › Nye jobmuligheder på arbejdspladsen.
- › Kortere arbejdstid, eventuelt nedtrapning med fuld pensionsindbetaling.
- › Mulighed for efteruddannelse.
- › Fritagelse for vagtordninger.
- › Et antal fridage om året med løn efter det fyldte X år.
- › Orlov uden løn af minimum en måneds varighed fra det fyldte X år.
- › Mere fleksibel arbejdstid.

- › Økonomisk bedre vilkår end i dag.
- › Omsorgsdage til gavn for seniorens forældre, for senioren selv eller for børnebørn.
- › Hjemmearbejdsplads hvis relevant.
- › Fratrædelsesgodtgørelse.
- › Om seniormedarbejderen kan bevare tilknytningen til arbejdspladsen efter pensionering f.eks. som vikar ved sygdom og i ferieperioder eller ved oplæring af nye medarbejdere.

Senioraftaler findes også i en række overenskomster, hvor der er mulighed for at ansætte medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Det betyder blandt andet, at en senior kan overgå fra fuldtids- til deltidsjob, eller at arbejdsvilkårene skal tilpasses en seniormedarbejder med nedsat arbejdsevne.

7) Arbejdspladsvurdering (APV)

APV'en er lovbestemt ved Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø. Du kan læse mere om APV'en og dens formelle kriterier hos Arbejdstilsynet. Normalt vil du som virksomhedsejer ligeledes modtage information omkring APV direkte i din E-Boks. APV'ens hovedformål er at agere som virksomhedens eget redskab til at holde styr på arbejdsmiljøet.

Slutteligt skal du holde dig for øje, at der kan være andre (del)politikker, som du med fordel kan have inkorporeret i personalepolitikken, da de kan være lovbestemt for din branche og/eller igennem overenskomst.

Vi håber, at du med denne artikel har fået indblik i, hvordan du kan komme i gang eller revidere din virksomheds personalepolitik. Læs med: personalehåndbog eller ansættelseskontrakt og få mere inspiration.

Kilder:

1) <https://www.azets.dk/blog/>

hr-hvorfor-skal-vi-have-en-personalepolitik-og-personalehaandbog/

2) https://ledelse.borsen.dk/article/view/76/personalepolitikker/artikel/generelt_om_personalepolitikker.html

3) <http://www.3f.dk/>