

Personalepolitik





Indhold

Denne pjece henvender sig både til boligorganisationer, der endnu ikke har en personalepolitik og til boligorganisationer, der allerede har erfaring med flere tiltag, men ønsker inspiration til at styrke det personalepolitiske arbejde og dermed gøre arbejdspladsen mere attraktiv.

Pjecen beskriver regler, gode råd og anbefalinger og indeholder en række spørgsmål, som enhver boligorganisation bør stille sig selv.

Hvorfor etablere en personalepolitik?

Det er boligorganisationernes personalepolitiske indsats, der skal understøtte, at boligorganisationen kan:

- *Fastholde* kvalificerede medarbejdere
- *Udvikle* medarbejdere og dermed hele organisationen
- *Rekruttere* kvalificerede medarbejdere i dag og fremover

Som arbejdsgiver bør en boligorganisation stille krav til hver leder og hver medarbejder om fleksibilitet, ansvarlighed og professionalisme. Personalepolitikken er ledelsens ansvar, ligesom et aktivt medspil og engagement fra medarbejdernes side er nødvendigt. Leder og medarbejdere har et fælles ansvar for en fortsat udvikling af hver enkelt medarbejder, selv om initiativerne bør komme fra lederen.

Boligorganisationens Samarbejdsudvalg eller Virksomhedsnævn vil være de rigtige fora at drøfte og udforme personalepolitik i. I disse udvalg kan der ofte etableres et tillidsforhold og en forhandlingsvilje, som gør det muligt at gennemføre nyt fokus, nye tiltag og ændringer i de eksisterende arbejdsforhold.

Hvad indeholder en personalepolitik?

Indholdet varierer men bør indeholde regler og procedurer på følgende områder:

- Ansættelsesprocedurer
- Kompetenceudvikling af ledelsen
- Kompetenceudvikling af medarbejderne
- Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)
- Lønpolitik
- Flexibilitet i ansættelsesforholdet
- Arbejds miljø og arbejdspladsvurdering (APV)
- Sundhedspolitik
- Svære livssituationer og sygdomspolitik
- Seniorpolitik

Ansættelsesprocedurer

Procedurer ved ansættelse

Der er gode grunde til at styrke og professionalisere en virksomheds procedurer vedrørende ansættelse af nye ledere og medarbejdere. Man kan på den måde sikre, at overvejelser om funktionsbeskrivelser og kompetencer danner grundlag for stillingsbeskrivelser, og man kan sikre retningslinjer for, hvem der deltager før, under og med opfølgning efter ansættelser.

Eksempler på interne procedurer kan være:

- Når en stilling bliver ledig, vurderes og afklares krav og behov i selve jobfunktionen i den afdeling, hvor den ledige stilling er placeret, for derefter at blive drøftet af lederen og tillidsrepræsentanten
- De rette kvalifikationskrav kan herefter formuleres i en stillingsannonce
- Et ansættelsesudvalg nedsættes f.eks. med den respektive afdelingsleder, en tillidsrepræsentant samt 1 til 2 medarbejdere fra afdelingen. Ved besættelse af stillinger med lederansvar indgår ledelsen (forretningsføreren/direktøren eller måske personalelederen)
- Administrationskontoret/sekretæren samler og opbevarer indkomne ansøgninger. Når ansøgninger modtages, skrives der til alle ansøgere med tak for ansøgningen
- Når ansøgningsfristen er udløbet, gennemlæser ansættelsesudvalget de indkomne ansøgninger. Efter fælles aftalte prioriteringer af kvalifikationskrav og erfaringsgrundlag indkaldes et udvalgt antal ansøgere til samtale. Indkaldelserne fremsendes skriftligt

- Er ingen af de udvalgte ansøgere kvalificeret, eller er ansættelsesudvalget i tvivl, kan der indkaldes til ny samtalerunde eller stillingen genopslås
- Ansættelsesudvalget meddeler administrationen/ sekretæren udfaldet af samtalerne, hvorefter der skrives til såvel den ansøger, der har fået stillingen, som til de ansøgere, der ikke er valgt
- Ansættelsesudvalget bør ved ansættelsen af den nye medarbejder aftale en evaluering, der kan foregå efter nogle få måneder

Hvis der er aftalt prøvetid (3 måneder), kan denne evaluering finde sted inden udløbet af prøvetiden, medmindre lederen ønsker at tage ansættelsesforholdet op til revision. Man skal desuden være opmærksom på, at der inden for de 3 måneders prøvetid er 14 dages gensidig varsel ved opsigelse.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Har boligorganisationen brug for en eller evt. flere ansættelsesprocedurer?
- Er Samarbejdsudvalget det rigtige sted at udforme en procedure?
- Skal ansættelsesprocedurerne revideres med mellemrum?

Kompetenceudvikling af ledelsen

Ledere i den almene boligsektor adskiller sig i forhold til mange andre ved, at de skal samarbejde med en politisk ledelse og samtidig varetage den organisatoriske ledelse af administrationen såvel som personalepolitikken.

Kompetenceudvikling af ledere i boligorganisationerne er højaktuel. Med nutidens krav til professionelt ledede boligorganisationer og god ledelsesskik er det fornuftigt at overveje den administrative ledelses kompetencer. Er de fyldestgørende i forhold til det, organisationen favner i dag, og er de tilstrækkelige i forhold til service-niveauet, for medarbejdertilfredsheden og for de krav, der stilles af beboerne om indsigt og indflydelse?

Ikke mindst samspillet med det kommunale tilsyn og konkurrencesituationen spiller en afgørende rolle for flere boligorganisationers sammenhængskraft og indsats. Det er nødvendigt at ruste sig.

Ledelsen har et stort ansvar for udviklingen. Det er således også ledelsens opgave at integrere krav om udvikling, opdatering og evt. efteruddannelse af ledelsen i organisationens personale- og udviklingspolitiske overvejelser.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Hvordan tilgodeses kompetenceløft og evt. efteruddannelse af ledelsen, som sikrer god personaleledelse?
- Hvordan tilgodeses kompetenceløft og evt. efteruddannelse af ledelsen, som sikrer god politisk ledelse?
- Hvordan tilgodeses kompetenceløft og evt. efteruddannelse af ledelsen, som sikrer god administrativ ledelse?





Kompetenceudvikling af medarbejderne

Kompetenceudvikling skal sikre, at de ansattes kompetencer er tilpasset den enkelte boligorganisations behov i dag og i fremtiden. Krav som fleksibilitet og samarbejdsevne sætter fokus på, om medarbejderne har de rette kompetencer – og ændrede krav og funktionsbeskrivelser i organisationerne kan medføre behov for at revurdere, hvilke kompetencer der skal styrkes.

Kompetenceudvikling kan sikres på flere måder:

- Ved at iværksætte interne læreprocesser gennem målrettede og strukturerede ændringer så som justeringer af arbejdets organisering, arbejdsdeling og arbejdsopgaver
- Ved at tilbyde kurser og længerevarende efteruddannelsesforløb på arbejdspladsen eller på uddannelsesinstitutioner

Gennem en åben dialog på alle niveauer, bl.a. i Virksomhedsnævn eller Samarbejdsudvalg, om nuværende og fremtidige opgaver kan man opnå en fælles forståelse for arbejdspladsens samlede kompetencer, og man kan få overblik over medarbejdernes behov for udvikling af kompetencer.

På det individuelle plan kan man sikre udvikling af kompetencer hos hver enkelt medarbejder gennem medarbejderudviklingssamtaler. I organisationen kan man efterfølgende udarbejde en udviklingsplan for hele organisationen.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Hvordan kan der etableres et overblik over kompetencefordelingen i organisationen?
- Hvordan kan der etableres et overblik over kompetenceudviklingen i organisationen?
- Kan der med fordel foretages ændringer i arbejdsopgaverne, i varetagelsen af opgaver og arbejdets organisering eller ændringer i ansvarsfordelingen?
- Kan der effektiviseres via teknologiske ændringer?
- Hvordan støttes kompetenceudvikling og efteruddannelse af medarbejdere i forhold til organisationens mål og værdier?
- Skal der foretages kompetenceløft i forbindelse med karriereudvikling og jobskifte?

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

En medarbejderudviklingssamtale (MUS) åbner mulighed for en åben og ligefrem dialog mellem leder og medarbejder. Medarbejderens bidrag til arbejdspladsen såvel som arbejdspladsens bidrag til at fremme medarbejderens udvikling og trivsel kan drøftes, og udviklingssamtalen kan på den måde blive en »vinder« for alle i organisationen.

Man bør overveje organisationens parathed og ambitionsniveau i forhold til, om man vil vælge en »arbejdssamtale«, en »medarbejdersamtale« eller, om man vil gå skridtet helt ud og foretage en egentlig »medarbejderudviklingssamtale«.

I *arbejdssamtalen* drøfter man arbejdsituationen alene med henblik på at forbedre arbejdsforholdene for den kommende periode.

I *medarbejdersamtalen* bygges der videre på job-samtalen, hvor målet er at udforme udviklingsplaner for medarbejderen med hensyn til arbejdsopgaver, arbejdsvilkår og kvalifikationer.

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) er som medarbejdersamtalen, men målet med denne samtale er at udforme egentlige karriere- og udviklingsmål for den enkelte medarbejder på baggrund af kvalifikationsprofiler over en længere tidsperiode – gerne flere år frem i tiden.

MUS skal bruges til:

- At sikre den enkelte medarbejders faglige og personlige udviklingsmuligheder
- At drøfte medarbejderens kompetencer, dvs. hvilke opgaver medarbejderen løser/har løst i overensstemmelse med egne og arbejdspladsens behov og forventninger
- At afdække om medarbejderen har behov for udvikling af kvalifikationer, som knytter sig til nuværende og fremtidige opgaver
- At sikre at lederen får et samlet overblik over enhedens kompetencer og udviklingsbehov
- At udarbejde udviklingsmål for den enkelte medarbejder

En betingelse for at medarbejdersamtalen kan fungere hensigtsmæssigt er, at der fokuseres på medarbejderens behov og ønsker samt styrker og svagheder set i forhold til arbejdspladsens mål og udviklingsbehov.

Det er samtidig vigtigt, at medarbejderne under vurderingen af rammerne for opgaveløsningen i det forløbne år har mulighed for at pege på forhold, som præger dagligdagen og dermed jobtilfredshed og arbejdsglæde – eller det modsatte.

Principper og retningslinjer for boligorganisationens medarbejderudviklingssamtaler bør blive drøftet i Virksomhedsnævn eller Sikkerhedsudvalg.

Der henvises i øvrigt til BL's pjeces om »Medarbejderudviklingssamtaler«.



Lønpolitik

Lønpolitikken er en integreret del af personalepolitikken. Det er lederens og evt. tillidsrepræsentantens opgave at forhandle og aftale, hvilke kompetencer den enkelte organisation ønsker at honorere. Samarbejdsudvalg eller Virksomhedsnævn er det rette sted at drøfte/forhandle dette centrale spørgsmål i enhver lønpolitik.

En lønpolitik kan eksempelvis opdeles i følgende hovedoverskrifter:

Hovedformål

Det optimale er, at lønpolitikken skal skabe overensstemmelse mellem de ansattes forventninger til lønnen og boligorganisationens mål om effektivitet og serviceorienteret virksomhed inden for de afsatte økonomiske rammer.

Værdiopfattelse

Boligorganisationen skal føre en lønpolitik, som fremmer effektiviteten og kvaliteten af de ydelser, som boligorganisationen leverer.

Det betyder bl.a.:

- At lønnen skal afspejle boligorganisationens mål og bidrage til fleksibilitet
- At lønnen skal afspejle ansvar og kompetence
- At der for den enkelte medarbejder skal være sammenhæng mellem lønnen og det arbejde, der udføres
- At lønnen skal kunne anvendes til at tiltrække, fastholde og udvikle kvalificerede ansatte
- At der skal være synlighed og åbenhed omkring principperne for lønpolitikken

Procedure

Boligorganisationens lønpolitik drøftes i Samarbejdsudvalget eller Virksomhedsnævnet. Herunder diskuteres tidspunkt for lønforhandlinger, hvem der har forhandlingskompetencen, om der skal indgås forhåndsftaler, økonomi m.m.

Det er samtidig ledelsens opgave på forhånd at overveje:

- Om organisationen skal have lønmæssige incitamenter, der motiverer kompetenceudvikling og dygtiggørelse, mobilitet, merarbejde, fleksibilitet etc. – og hvilke?
- Hvordan den enkelte medarbejder skal aflønnes individuelt eller gruppevis i forhold dertil?

Ny løn

Hvis boligorganisationen har indført nye lønformer, kan individuel aflønning på basis af kriterier se således ud:

Grundløn

Grundløn ydes ud fra den forudsætning, at medarbejderen:

- Efter sædvanlig introduktion kan varetage de generelle funktioner på en kvalificeret og selvstændig måde
- Er villig til at ajourføre sine faglige og personlige kompetencer
- Kan fungere på loyal vis i et positivt samspil med kunder, kollegaer og øvrige samarbejdspartnere
- Arbejder efter intentionerne i personalepolitikken og organisationens virksomhedsplan

Det tilstræbes, at en medarbejders løn udvikles i form af funktionsløn og/eller kvalifikationsløn, så medarbejderen ikke er fastlåst på grundlønnen.

Funktionsløn

Funktionsløn gives til en medarbejder, som varetager særlige funktioner, der ligger ud over de funktioner, der forudsættes varetaget for grundlønnen.

Funktionsløn tager bl.a. udgangspunkt i:

- Stillingens sværhedsgrad og kompleksitet
- Stillingens krav til selvstændighed og faglig kompetence
- Graden af tværgående arbejdsfunktioner og samarbejdsfunktioner, stillingens krav til videreformidling/undervisning
- Graden af ulemper i forbindelse med udførelse af arbejdet, f.eks. skiftende arbejdssteder, tider og belastning

Kvalifikationsløn

Kvalifikationsløn gives til en medarbejder, som besidder særlige kvalifikationer og erfaringer, der ligger ud over det, der forudsættes indeholdt i grundlønnen.

Kvalifikationsløn tager bl.a. udgangspunkt i:

- Medarbejderens relevante erfaring, såvel intern som eksternt, der anvendes til opkvalificering af opgaveløsningen
- Specialistviden, som anvendes i forbindelse med udførelse af arbejdet
- Særligt gode samarbejdsevner, der anvendes i tværgående arbejdsfunktioner og i tværfaglige sammenhænge
- Særligt gode service- og formidlingsevner, som anvendes til at omsætte egen viden til andre og evt. til intern undervisning
- Et særligt personligt engagement, der udmønter sig i initiativer til fremme af boligorganisationens målsætninger
- Særlige uddannelsesmæssige kvalifikationer

Resultat-/præstationsløn

Alle medarbejdere er omfattet af aftalen om resultatløn, som anvendes til decentral fastsatte mål for grupper eller enkeltpersoner i form af:

- Gennemførte kvantitative forbedringer
- Gennemførte kvalitative forbedringer
- Opfyldte aftalte mål
- Projekter, hvor der på forhånd aftales tid og honorering

Lønpolitiske spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Er der brug for lønmæssige incitamenter til at øge f.eks. mobilitet og opkvalificering?
- Er der behov for at honorere ny erhvervede kvalifikationer, og hvordan skal disse belønnes?
- Er der behov for at skabe lønmæssige incitamenter for dygtiggørelse og udvikling ift. forskellige jobfunktioner?
- Er der behov for at skabe lønmæssige incitamenter for alle medarbejdere eller for specifikke medarbejdergrupper?
- Hvordan sikres det, at det ikke blot er den formelle udviklingsaktivitet, der honoreres, men medarbejderens anvendelse af faktiske ny erhvervede kvalifikationer?

Fleksibilitet i ansættelsesforholdet

I dag tales der meget om fleksibilitet. Virksomhederne skal helst være fleksible arbejdspladser, og medarbejderne stilles der ofte krav til om tidsmæssig fleksibilitet. Det kan være i forbindelse med ekstra arbejde, og når arbejdets udførelse er overlagt til den enkeltes ansvar og tidsforbrug.

Udfordringen er at tilrettelægge arbejdet så medarbejderne kan oprette en optimal balance mellem arbejdsliv og privatliv og samtidig tilgodese boligorganisationens behov for fleksibel arbejdstid og dermed fleksibel arbejdstilrettelæggelse.

Organisationerne kan derfor have fordele af at indarbejde formelle retningslinjer om holdninger til nedsat arbejdstid, fleksibel arbejdstid, ekstra arbejde og geografisk fleksibilitet i form af hjemmearbejde. Er der særlige spidsbelastninger i tid og mængde, kan organisationerne overveje, om det skal give anledning til at opfordre til særlige fri- og afspadseringsperioder til gavn for alle.

Tilfredse og fleksible medarbejdere er et godt mål at stræbe efter. Sygefraværet kan ofte mindskes, og generel tilfredshed og imødekommenhed mellem begge parter medvirker til en øget organisatorisk tilpasningsevne.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Hvilke initiativer kan organisationen tage for at gavne arbejdsmiljøet?
- Hvilke fordele/ulemper vil fleksible arbejdstider medføre for den enkelte medarbejder og for organisationen?
- Hvilke barrierer er der på arbejdspladsen for at lave fleksible arbejdstider tilpasset den enkelte og tilpasset organisationen?
- Hvilke fordele/ulemper vil brug af hjemmearbejdspladser have for medarbejderne og for organisationen?



Arbejds miljø og APV

Et godt arbejdsmiljø er et middel til på én gang at skabe bedre trivsel og engagement hos medarbejderne og større kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen. Man kan som det første skridt integrere det psykiske arbejdsmiljø i personalepolitikken og derved formalisere arbejdet med de ansattes oplevelse af bl.a. organisationskulturen og omgangstonen. Det er ledelsens ansvar at skabe et godt arbejdsmiljø, der både er godt, sikkert og sundt.

Regler og aftaler i Arbejds miljøloven vedrørende arbejdspladsens indretning og funktioner skal følges. De ansatte har samtidig et medansvar for arbejdsmiljøet med pligt til at følge de sikkerheds- og sundhedsmæssige retningslinjer, der ligger for udførelsen af arbejdet.

I 2004 og 2005 blev Arbejds miljøloven revideret. Alle arbejdspladser uanset antallet af medarbejdere skal i dag gennemføre skriftlige arbejdspladsvurderinger (APV) hvert tredje år. APV er et arbejdsredskab, som den enkelte boligorganisation kan bruge i arbejdet med at identificere og løse umiddelbart synlige fysiske og psykiske problemer på arbejdspladsen. APV'en danner derved grundlag for en langsigtet handlingsplan for arbejdet med sikkerhed og sundhed.

En APV skal sikre:

- Identifikation og kortlægning af arbejdspladsens arbejdsmiljøforhold
- Beskrivelse og vurdering af arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer
- Prioritering og opstilling af handlingsplan for løsning af arbejdspladsens arbejdsmiljøproblemer
- Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen

På Arbejdstilsynets hjemmeside (www.at.dk) kan bl.a. hentes diverse APV-materiale.

Den enkelte boligorganisation kan selv bestemme, hvilken metode arbejdspladsvurderingerne skal tilrettelægges efter, men det er vigtigt, at sikkerhedsorganisationen inddrages.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Kan man vælge en fast procedure, når der skal foretages forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø – og hvad skal den indeholde?
- Hvordan etableres en procedure for evaluering og forbedring af det psykiske arbejdsmiljø?

Sundhedspolitik

Sundhedspolitik er for alvor ved at vinde anerkendelse som en del af en virksomheds personalepolitik. Der er fokus på livsstilssygdomme generelt, men også øget opmærksomhed på de konsekvenser, sygdommene har for den enkelte og for arbejdspladsen f.eks. i form af sygedage.

At udforme en sundhedspolitisk profil på en arbejdsplads rummer den udfordring at balancere mellem, hvad der er medarbejderens eget personlige ansvar, og hvad der er virksomhedens. Det må derfor være et naturligt udgangspunkt, at de ansatte opfatter sundhedspolitikken som et attraktivt tilbud og ikke et krav.

Udbyttet af en personalepolitik med en attraktiv sundhedsprofil kan være:

- Flere raske, sundere og mere tilfredse medarbejdere (færre sygedage)
- Bedre arbejdsklima
- Bedre image og fastholdelse af medarbejdere

Virksomheden kan tilskynde medarbejderne gennem tilbud, der understøtter en sundhedspolitik. Det kan f.eks. være:

- Ernæringsrigtig kost i kantine eller frokostordninger
- Alternativer til snacks og slik – eksempelvis frugtordning
- Information, oplysning og sunde initiativer som eksempelvis motionsrum
- Støtte til firmasport, f.eks. »cykle til arbejde« etc.
- Tilbud om rygeafvænning
- Tilbud om hjælp til fysioterapi eller fysioterapeutbesøg på arbejdspladsen etc.

Rygning

Som en integreret del af en sundhedspolitik kan ledelse og medarbejdere desuden vælge at formulere klare retningslinjer omkring rygning og alkohol. Rygning reguleres i 2007 gennem en ny rygelov, som foreløbig gælder i 3 år, og som forbyder rygning i det offentlige rum og på arbejdspladser. Loven åbner samtidig mulighed for at indrette særlige rygerum på arbejdspladserne, hvis man ønsker at tilgodese rygerne.

Alkohol

Holdninger og normer for indtagelse af alkohol på arbejdspladserne undergår også forandringer i disse år. Med en domsafgørelse fra 2006 er der åbnet mulighed for, at man som virksomhed kan forbyde medarbejderne at indtage alkohol i arbejdstiden.

Både forbud og skelsættende ændringer af tidligere regler og normer på en arbejdsplads kan virke overvældende og give anledning til konflikter og utilfredshed. Det kan derfor anbefales, at både ryge- og alkoholpolitik drøftes i Samarbejdsudvalget som en integreret del af virksomhedens samlede sundhedspolitik.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Hvilke initiativer kan tages for at motivere medarbejdere til at leve sundere?
- Hvilke sundhedsordninger kan etableres og med hvilken fordel og glæde?
- Hvilke interesser har virksomheden i en fælles sundhedspolitik?
- Hvilke interesser har medarbejderne i en fælles sundhedspolitik?

Svære livssituationer og sygdomspolitik

En ansvarlig personalepolitik bliver sat på en afgørende prøve, når medarbejderne på grund af svære livssituationer fungerer dårligt på deres arbejde eller har lange og måske mange sygdomsperioder. Det er derfor nødvendigt, at personalepolitikken kan sikre, at der tages et ansvar for de ansatte i sådanne situationer.

Livskriser og store personlige problemer kan have meget forskellig karakter og baggrund.

Hvis en medarbejder oplever sygdom eller problemer i familien, tab af nære personer eller får en livstruende sygdom, kan det føre til, at vedkommende kastes ud i en personlig krise. Svære livssituationer kan også hænge sammen med misbrug af alkohol eller medicin.

Arbejdspladsen kan ikke forhindre, at svære livssituationer opstår. Men arbejdspladsen kan integrere nogle hjælpemekanismer i personalepolitikken, som markerer, på hvilke måder organisationen kan hjælpe og står til rådighed. I den forbindelse er det vigtigt, at de muligheder, boligorganisationen ønsker at tilbyde medarbejderne, er kendte af alle. En officiel politik støttet af god og klar kommunikation om fælles holdninger til problemerne er det bedste afsæt for hurtig handling og klare ansvarsområder for lederne.

Overvejelser og holdninger til, hvordan sygdom og hyppigt eller langvarigt sygefravær skal håndteres i relation til en boligorganisationens personalepolitik, er obligatoriske øvelser, før man formulerer en sygdomspolitik, som skal bygge på gensidig tillid mellem ledere og medarbejdere. Formålet er at skabe åbenhed omkring årsagerne til fravær og dermed formulere ensartede regler for omfanget af den enkelte medarbejders fravær samt støtte til medarbejderen, når arbejdet kan genoptages.

Åbenhed kan bruges til at få fokus på de forhold, der har forårsaget fraværet, hvis disse har haft rod i jobbet, og hvis disse forhold står til at ændre. En sådan tilstræbt rummelighed kan f.eks. medføre, at boligorganisationen indfører en fraværssamtale, som bedst foregår i en fordomsfri og empatisk tone, hvor lederen indtager en lyttende position. Ledelsen skal nøje overveje, hvordan samtalerne skal udformes, og hvilke konsekvenser og hjælpeforanstaltninger man vil sætte i værk.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Hvad er arbejdspladsens holdning til at støtte en medarbejder, der har en personlig krise, livstruende sygdom eller misbrug?
- Hvordan informeres alle medarbejdere om organisationens holdninger og principper gældende for krisesituationer?
- Hvordan er arbejdspladsens holdning til efteruddannelse/omskoling og frivillig forflyttelse til eksempelvis lettere arbejde, nedsat arbejdstid mv.?
- Hvordan håndterer man hyppigt el. langvarigt sygdomsfravær?



Seniorpolitik

Udover at sikre almindelig kompetenceudvikling af medarbejdere generelt er der et øget krav om og behov for fokus på de »ældre« medarbejdere.

Spørgsmålene der ofte stilles er, hvordan de forbliver aktive, kvalificerede og fleksible hele arbejdslivet? Der er behov for at ændre vaner i forhold til tidligere. Mange må erkende, at der skal gøres noget særligt med henblik på at kunne fremme arbejdsglæden og synliggøre værdien af den erfarne og »lidt ældre« arbejdskraft.

Det handler i høj grad om fastholdelse, men det handler også om at tilgodese den ældre medarbejder, for hvem livet, helbredet, fysikken, udholdenheden og arbejdsiveren kan være blevet anderledes.

Dertil kommer, at aftrapningsforløb og fratrædelser kan udjævnes over en længere periode i fleksible jobordninger til gavn for både medarbejdere og organisation med aftaler om tidsforløb, arbejdsforhold og fratrædelse. Samtidig skal seniorerne udvikles – ikke blot afvikles.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af arbejdsopgaver kan boligorganisationen derfor være opmærksom på seniorernes særlige behov og ekspertise. Ofte vil det være oplagt, at seniormedarbejderne spiller en central rolle i forbindelse med arbejdsopgaver, der kræver erfaring og overblik eller ved oplæring, introduktion af nye medarbejdere og videndeling.

Spørgsmål boligorganisationen kan undersøge og drøfte:

- Hvilke motiver har den enkelte boligorganisation for at formulere en seniorpolitik – hvad er formålet med den?
- Hvad er seniormedarbejdernes styrker og behov, og hvordan udnyttes de mest optimalt?
- Hvordan udarbejdes en realistisk seniorpolitik, som er i overensstemmelse med organisationens øvrige personalemæssige forhold?
- Hvordan skabes der fælles opbakning i alle personalegrupper og aldersgrupper til en seniorpolitik, så denne ikke får karakter af at tilgodese særlige grupper med fordelagtige aftaler?



Al begyndelse er svær...

De boligorganisationer, der aldrig har arbejdet med personalepolitik og -udvikling før, gør klogt i at opstille nogle minimumskrav, som ikke gør opgaven for tung og besværlig i opstartsfasen.

For lederen er det vigtigt at inddrage personalet fra begyndelsen. Etableringen af en personalepolitik må ikke blive et ledelsesprojekt men et projekt for samtlige medarbejdere. Ledelsen kommer oftest med det første udspil, som fremover skal drøftes i Samarbejdsudvalget eller Virksomhedsnævnet. Men det er vigtigt, at ledelsen fastholder medarbejderrepræsentanterne i at tage stilling til de personalepolitiske udkast på møderne og ved drøftelser undervejs i forløbet.

Går det trægt, kan ledelse og medarbejdere i fællesskab beslutte at indhente hjælp fra BL eller et eksternt konsulentfirma, som kan hjælpe den personalepolitiske proces på vej mod de mål, som organisationen har sat sig.

Det kan også anbefales at holde et seminar for alle ansatte i boligorganisationen, når ledelse og medarbejderrepræsentanter er blevet færdige med oplægget. Det er en oplagt chance til at inddrage alle medarbejdere i organisationens personalepolitik. Alle vil dermed få det samme budskab, alle kan ytre sig, og det videre ansvar for personalepolitikens gennemførelse gælder alle i organisationen.

Løbende evaluering

At nedskrive og iværksætte en personalepolitik er ikke i sig selv en garanti for, at formålet med personalepolitikken er opfyldt, og at den personalepolitiske indsats står mål med resultaterne.

Derfor er det nødvendigt at evaluere og følge op på det personalepolitiske arbejde for at sikre en løbende udvikling og justering af den enkelte boligorganisationens personalepolitik.

De væsentligste formål ved evaluering er:

- At synliggøre kvaliteten af det personalepolitiske arbejde for medarbejdere og ledere
- At se om resultaterne/erfaringen står mål med indsatsen
- At vurdere om boligorganisationen nåede det, den ville
- At etablere et udgangspunkt for at justere organisationens personalepolitik

Hvordan kan BL medvirke:

BL kan bistå med generel rådgivning, bistand, proceshjælp og analyse og kan kontaktes på 33762000 (København) og 87331050 (Århus).

