

Personalepolitik eller regelsamling?

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som underviser og managementkonsulent.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Har I en personalepolitik på din arbejdsplads? Lad mig gætte, det er en tung sag med mange regler, som oftest står og "samler støv" på en hylde eller på intranettet.

Personalepolitikken udvikler sig til en regelsamling

Jeg oplever ofte, at når virksomheder når en vis størrelse og kompleksitet i sin organisationsstruktur, så begynder medarbejderne at efterspørge en personalehåndbog. Når jeg spørger, hvorfor man gerne vil have en personalehåndbog så er svarene flere. For nogle handler det om, at man gerne vil have slået nogle rettigheder fast. Eksempelvis at man får en betalt fridag, når man skal giftes eller når man fylder 60 år. Eller at man ønsker at få beskrevet i alle detaljer, hvad man må og hvad man ikke må. For andre handler det om, at man oplever, at der gøres forskel medarbejderne imellem. I sådanne tilfælde skal personalehåndbogen sikre, at alle bliver behandlet ens. Jeg har også mødt ledere, der synes, at det vil være lettere, hvis man blot kan slå op i personalehåndbogen og finde svaret på de fleste forekommende personalemæssige spørgsmål.

Problemet er, at mange steder udvikler det sig til en tyk regelsamling, som skal tage højde for alle situationer – hvilket den sjældent kan. En regelsamling som i stedet for at støtte lederne gør det meget bureaukratisk at være leder.

Personalepolitikken bør basere sig på værdier

Der hvor jeg har set personalepolitikken fungere bedst, er i de tilfælde, hvor politikken bygger på værdier og tillid. I disse tilfælde fylder personalepolitikken sjældent ret meget og der er ganske få regler.

Hvis I står for at skulle lave en personalepolitik eller vil give jeres nuværende personalepolitik et servicetjek, så kan jeg anbefale at lade den tage udgangspunkt i følgende principper:

Formål:

Sørg for at definere, hvad det er der er formålet med jeres personalepolitik. Formålet kunne eksempelvis være

- at understøtte rammerne for en god arbejdsplads,
- at håndtere de mest almindeligt forekommende spørgsmål og ikke at beskrive alle undtagelserne og sjældenhederne,

- at angive retning og hensigt,
- at udarbejde et værktøj, som er anvendeligt og brugbart i dagligdagen.

Grundholdning

Jeg ser ofte personalepolitikken som et billede på grundholdningen mellem ledelse og medarbejdere. Der hvor grundholdningen er båret af mistillid, misundelse og afmagt bliver personalepolitikken til et meget omfattende regelsamling, som man kan bruge til at slå hinanden i hovederne med.

En personalepolitik bør være båret af tillid til at medarbejdere og ledere handler ansvarligt og fornuftigt. Find ud af, hvad det er for en grundholdning, der skal være bærende for jeres personalepolitik.

Rammer for personalepolitikken:

Inden I går i gang med at lave jeres personalepolitik, kan det være en god idé at blive enige om rammerne for personalepolitikken. De kunne for eksempel være

- Værdibaseret – det vil sige, at personalepolitikkerne lægger sig tæt op af jeres værdier, hvad enten de er nedskrevet eller blot eksisterer som en fælles uskreven bevidsthed.
- Enkelthed
- Overskuelighed
- Minimum af regler
- Skal sjældent opdateres. Hvis det ofte skal opdateres, så har det ikke karakter af en politik. Så har man ikke ramt det rigtige niveau for beskrivelserne. Som udgangspunkt bør man kunne nøjes med at tage personalepolitikken op til revision 1 gang årligt.
- Fornufts-baseret – det vil sige at den bygger på sund fornuft.

Hvad er personalepolitikken ikke?

Nogen gange kan det være med til at skabe klarhed, ved at definere omvendt – altså beskrive hvad det ikke er. Det giver f.eks. et klart billede af personalepolitikken, hvis man fastslår at

- den ikke er en udtømmende regelsamling,
- den ikke er et rettighedskatalog, man kan bruge til at slå hinanden i hovedet med,
- den ikke er en afløser for god ledelse,
- den ikke beskriver det indlysende.

Lav personalepolitikken i fællesskab

Jeg har god erfaring med at sætte et par ledere og et par medarbejdere sammen til i fællesskab at lave et bud på personalepolitikken. Det er vigtigt at starte med at blive enige om formålet og den grundholdning, der skal præge personalepolitikken. Når først det er på plads, så er det efterfølgende arbejde med at lave selve personalepolitikken faktisk ret nemt.