

Skrevet den 18. september 2018

DEN GODE PERSONALEPOLITIK

Den gode personalepolitik er et redskab for arbejdsgiveren, som ikke alene kan motivere medarbejderne, men som også kan (og bør) tage en administrativ byrde fra arbejdsgiveren og optimere virksomhedens resultat. Det er derfor også ganske oplagt, at det vil være en fordel for langt de fleste arbejdsgivere at have en god personalepolitik. Udfordringen er, at det at skrive en *god* personalepolitik ikke er nemt, og det kræver både erfaring og stor indsigt i arbejdsgiverens forhold. I denne artikel vil vi forsøge at komme lidt nærmere ind på de overvejelser, man som arbejdsgiver bør gøre sig, når en personalepolitik skal implementeres eller opdateres.

Hvad er en personalepolitik?

En personalepolitik kan omfatte mange forhold og komme i mange forskellige udformninger. Nogle personalepolitikker er omfattende og detaljerede, mens andre kan have en helt anden, mere overordnet karakter. Fælles for dem er, at de udtrykker arbejdsgiverens ønsker til og retningslinjer for medarbejderne. Arbejdsgiveren kan vælge at lade summen af personalepolitikker sammenfatte til en egentlig personalehåndbog.

En personalepolitik kan udarbejdes efter en model, der beskriver regler, rettigheder og pligter for medarbejderne, eller den kan basere sig på en model, der beskriver arbejdsgiverens og arbejdspladsens værdier. Begge modeller ses anvendt i praksis, men en kombination af modellerne er i langt de fleste tilfælde at foretrække.

En beskrivelse af regler, retningslinjer og pligter kan med god mening anvendes om forhold, hvor arbejdsgiveren har behov for med stor præcision at beskrive, hvad medarbejderne må eller ikke må, mens værdibeskrivelser kan favne bredere og tage højde for forhold og situationer, som ikke med god mening kan detailbeskrives i personalepolitikken.

Fra en juridisk betragtning er det oplagt, at klare regler, rettigheder og pligter er nemmest at forholde sig til, når det skal vurderes, om en medarbejder har handlet i strid med personalepolitikken. Imidlertid kan – og bør – alle de situationer, som kan opstå på en arbejdsplads, ikke beskrives detaljeret i en personalepolitik. Til håndtering af de situationer, som ikke kan/bør beskrives i detaljer, kan arbejdsgiveren med fordel beskrive arbejdspladsens værdier, som for disse situationer således vil udgøre fundamentet for den juridiske vurdering, når det skal vurderes, om medarbejderen har handlet i strid med personalepolitikken. Uanset om det er de detailorienterede afsnit indeholdende regler og retningslinjer, eller om det er de mere rammesættende værdiafsnit i personalepolitikken, er det afgørende, at kommunikationen er klar og tydelig; vage formuleringer kan give anledning til misforståelser og tvister.

En personalepolitik er ikke altid nedskrevet. På trods af den manglende formalisering, ses det ofte, at medarbejderne alligevel kender til arbejdsgiverens ønsker og retningslinjer. I disse tilfælde kan personalepolitikken vel nærmest betragtes som en del af virksomhedskulturen. Erfaringsmæssigt er der dog mange gode grunde til at få personalepolitikken formaliseret, og det er særligt i de – heldigvis sjældne – tilfælde, hvor den skal anvendes håndfast, at det kan få væsentlig betydning, f.eks. når en medarbejder har forbrudt sig mod retningslinjerne.

Essentielt er det, at uanset om en personalepolitik er nedskrevet eller ej, så skal den være med til at forme – og ultimativt danne fundament for – den virksomhedskultur, som arbejdsgiveren ønsker. Derfor skal en personalepolitik udarbejdes specifikt til den enkelte virksomhed, og det kræver ofte et stort arbejde at skrive en personalepolitik, som fungerer optimalt.

Den gode personalepolitiks betydning for arbejdsgiveren både internt og eksternt

I det interne forhold afstemmer en god personalepolitik medarbejdernes forventninger til arbejdsgiveren og hinanden. Den er et redskab for ledelsen (og særligt mellemlederne) til at sikre, at ledelsesbeslutninger – måske på tværs af afdelinger – følger de samme overordnede retningslinjer, og at den øverste ledelses ønsker implementeres i hele virksomheden.

I de eksterne forhold kan en god personalepolitik have flere positive virkninger. For det første kan en god personalepolitik være med til at sikre, at samarbejdspartnere og kunder mødes af en ensartet oplevelse hos virksomheden, uanset om det er den ene eller den anden medarbejder, der er kontakt med. For det andet kan det have betydning i forbindelse med rekruttering, da en god personalepolitik kan være med til at tegne et positivt billede af virksomheden og på den måde være med til at gøre virksomheden attraktiv for kvalificerede kandidater.

En personalepolitik bør *ikke* være et standarddokument

Den direkte følge af personalepolitikken helt særlige og individuelle karakter er, at det ikke med succes er muligt at anvende en standardløsning. Der findes talrige eksempler på, at standardiserede personalepolitikker har haft en negativ effekt hos medarbejderne – og dermed ultimativt også hos arbejdsgiveren. En sådan negativ effekt skyldes næsten altid, at der ikke er sammenhæng mellem det skrevne ord i personalepolitikken og medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen; dvs. den allerede etablerede virksomhedskultur.

Det er i den forbindelse en overvejelse værd, i hvilken grad personalepolitikken skal beskrive *status quo*, og i hvilken grad personalepolitikken skal anvendes som løftestang for en kultur- og adfærdændring i virksomheden, hvis en sådan ønskes. Erfaringerne viser, at det uanset er nødvendigt, at personalepolitikken baserer sig på virksomhedens eksisterende (og det af medarbejderne oplevede) værdigrundlag, simpelthen fordi det er et afgørende kriterium for en personalepolitiks succes. Medarbejdere og ledelse følger kun en personalepolitik, når den ikke i væsentlig grad karambolerer med det værdigrundlag, som allerede er etableret i virksomheden.

Når dette forhold er på plads, kan det imidlertid samtidig konstateres, at arbejdsgiveren i høj grad kan anvende personalepolitikken som løftestang for en kulturændring. Politikken gør det blot ikke alene. En del af kulturændringen kan ske i forbindelse med den arbejdsproces, der følger med at udforme personalepolitikken, derved at også medarbejderne og (mellem)lederne inddrages i processen, således at de opnår et ejerskab til den færdige personalepolitik. Selvom det er arbejdsgiveren, der i sidste ende beslutter personalepolitikken indhold, vil en god proces, hvor medarbejderne føler sig inddraget, og hvor medarbejderne har været med til at beskrive særligt de dele af personalepolitikken, som udgør materialiseringen af den kulturændring, som arbejdsgiveren ønsker, være afgørende for, at kulturændringen lykkes.

Det væsentlige er, at medarbejderne ved en frugtbar inddragelse ikke blot forstår personalepolitikken indhold, men at de også forstår, *hvorfor* personalepolitikken er, som den er, og at de har lyst til at følge den. Medarbejderinddragelse kan oplagt ske i samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg eller tilsvarende medarbejderorganer.

Der er en lang række af kategorier, som kan overvejes indarbejdet i en personalepolitik, og som også ofte ses indeholdt i personalepolitikker hos danske virksomheder. Overvejelserne kan centrere sig om bl.a. de overordnede forhold; f.eks. virksomhedens værdigrundlag, vision, menneskesyn og kultur, samt de mere detailorienterede forhold; f.eks. retningslinjer for anvendelse af firmatelefon, muligheder for firmabil, anvendelse af virksomhedens internet, brug af sociale medier i arbejdstiden, afholdelse af ferie/feriefridage samt barsel og anden orlov, beskrivelse af en bonus-/incitamentsordning, beskrivelse af mulighederne for efteruddannelse, rekrutterings-/fastholdelsesprocedurer, sygefraværsregler, retningslinjer for stresshåndtering og mobning på arbejdspladsen, m.fl. Vær opmærksom på, at det er et lovkrav, at virksomheden har formuleret en rygepolitik, ligesom nogle overenskomster kan have krav om, at personalepolitikken skal regulere bestemte forhold.

Det er således i det væsentligste de kommercielle forhold – i modsætning til de juridiske – der skal være bærende, når en personalepolitik udarbejdes. Det betyder ikke, at der ikke er jura involveret, når en personalepolitik udarbejdes, men det betyder, at juraen alene bør være en underliggende sikkerhedsventil, der skal sikre, at arbejdsgiveren faktisk kan implementere og eksekvere personalepolitikken, og arbejdsgiveren bør tilsvarende være opmærksom på, at personalepolitikken indhold, beskrivelser og implementering kan få betydning i eventuelle ansættelsesretslige tvister.

Gengivelse af regler fra gældende overenskomster eller lovgivning bør undgås, da det gør det sværere at sikre, at personalepolitikken er opdateret. I stedet kan der i mange tilfælde med fordel laves gode henvisninger, der sender læseren direkte til den kilde, der er relevant at kende. På tilsvarende vis kan det være en god idé at lave links til relevante blanketter for medarbejderne (det kunne f.eks. være skema til orientering om barselsorlov eller mulighedserklæring). Endelig er det vigtigt altid at angive en intern kontaktperson, som medarbejderne kan gå til med spørgsmål eller ved behov for yderligere oplysninger.

Nogle af personalepolitikens faldgruber

Selvom en god personalepolitik mere eller mindre undtagelsesfrit vil være en positiv tilføjelse hos enhver arbejdsgiver, så kan en personalepolitik godt have en række negative følgevirkninger, hvis ikke personalepolitikken er gennemtænkt eller tilpasset den enkelte virksomhed. Som allerede skrevet fungerer et sæt standardretningslinjer derfor heller ikke som personalepolitik.

Herudover er det f.eks. helt afgørende for personalepolitikens succes, at den er realistisk. Herved forstås, at en personalepolitik, der på papiret indeholder en masse gode retningslinjer, ikke vil blive en succes, hvis medarbejderne oplever, at arbejdsgiveren ikke selv efterlever hele eller dele af indholdet. Personalepolitikken risikerer at få karakter af en programerklæring uden reelt indhold, og arbejdsgiveren kan komme til at se uprofessionel ud.

Som arbejdsgiver skal man gøre sig klart, at det er nødvendigt at gribe ind, hvis personalepolitikken ikke overholdes. Ellers undermineres politikens indhold og værdi, og muligheden for at sanktionere senere overtrædelser forsvinder. Derfor må personalepolitikken ikke indeholde beslutninger, som arbejdsgiveren ikke er klar til at følge op. En god personalepolitik indeholder *skal*/derfor løbende følges op af handlinger, der understøtter det skrevne. Opgaven med at indføre en personalepolitik er derfor også at sikre, at de retningslinjer, der opstilles i personalepolitikken, implementeres i virksomheden, således at de skrevne retningslinjer gives liv i virksomhedens hverdag.

Samlet kan det siges, at det altid er et stort arbejde at udarbejde og implementere en god personalepolitik, da den skal have berøring med alle virksomhedens medarbejdere. Gevinsten kan dog være endog meget stor.

Når personalepolitikken er udarbejdet og implementeret, bliver næste skridt at sikre, at den holdes ajour. En personalepolitik bør gennemgås minimum én gang årligt, hvor politikken læses igennem med friske øjne. I den anledning skal det overvejes, om politikken stadig matcher virksomhedens – og omverdenens – virkelighed, om der er sket ændringer i virksomhedens kultur eller holdning til politikken, og om der er nye overenskomster, lovgivning eller andre udefrakommende regler, som skal implementeres. Det kan f.eks. være fornuftigt at have personalepolitikken med som et årligt tilbageværende punkt på et møde med samarbejdsudvalget, arbejdsmiljøorganisationen eller et tilsvarende medarbejderorgan. Arbejdsgiveren skal være opmærksom på, hvordan ændringer i politikken kommunikeres til medarbejderne, og om det er nødvendigt med en større inddragelse af medarbejderne, hvis der foretages ændringer i politikken.

Den tekniske håndtering – juridiske opmærksomhedspunkter (særligt for funktionærer)

Personalepolitikken udgør fra en juridisk betragtning en integreret del af den enkelte medarbejders ansættelsesforhold. Når en personalepolitik indføres, *kan* den derfor i nogle tilfælde medføre væsentlige ændringer af medarbejdernes ansættelsesforhold. Af den grund skal en arbejdsgiver altid være særligt opmærksom på, om implementeringen af en personalepolitik medfører ændringer for (nogle af) medarbejderne, der efter en juridisk vurdering må anses for væsentlige.

Er dette tilfældet, kan personalepolitikken ikke i relation til disse medarbejdere implementeres, uden at implementeringen varsles med de pågældende medarbejders (individuelle) opsigelsesvarsler. Samtidig skal arbejdsgiveren være opmærksom på, at en væsentlig ændring af en medarbejders ansættelsesforhold juridisk vil blive betragtet som en opsigelse af ansættelsesforholdet med tilbud om fortsat ansættelse i en ændret stilling. Ligeledes kan der være særlige regler i kollektive aftaler, der skal følges, når der varsles væsentlige ændringer i en medarbejders ansættelsesvilkår.

Arbejdsgiveren skal særligt være opmærksom på, om implementeringen af en personalepolitik, der (almindeligvis) vedrører alle medarbejdere hos arbejdsgiveren, vil medføre væsentlige ændringer i en større andel af medarbejdernes ansættelsesforhold, idet implementeringen i så fald kan blive betragtet som en kollektiv afskedigelse af den berørte gruppe af medarbejdere. I sådanne tilfælde skal særlige regler efterkommes, og i praksis vil mange arbejdsgivere i en sådan situation formentlig have behov for at gentænke, om det nu også var dette, der var hensigten med personalepolitikken.

De samme overvejelser skal arbejdsgiveren gøre sig, når der foretages ændringer i en allerede eksisterende personalepolitik, idet ændringerne kan medføre væsentlige ændringer af (nogle af) medarbejdernes ansættelsesvilkår.

Vurdering af, om implementeringen eller ændringen af en personalepolitik medfører en væsentlig ændring af medarbejdernes ansættelsesforhold, må foretages i den konkrete situation. I overordnede termer kan det dog konstateres, at ændringer, der medfører, (i) at en medarbejders stilling i realiteten ændres til en ny stilling, (ii) at der sker en forringelse af en medarbejders indtjeningsmuligheder, eller (iii) at en medarbejders arbejdstid forøges, er eksempler på ændringer, som altid vil blive betragtet som væsentlige.

Når en personalepolitik er blevet implementeret, skal arbejdsgiveren være opmærksom på, at denne vil blive betragtet som en integreret del af medarbejdernes ansættelsesvilkår. Da arbejdsgiveren ofte vil have behov for – og et ønske om – løbende at kunne foretage ændringer i personalepolitikken, er det sædvanligt, at det anføres i politikken og i medarbejdernes ansættelseskontrakter, at politikken løbende er genstand for revidering. Imidlertid giver en sådan formulering ikke arbejdsgiveren mulighed for at foretage ændringer i ubegrænset omfang, uden at dette kan få juridisk betydning for medarbejdernes ansættelsesforhold.

Arbejdsgiverens muligheder for løbende at foretage ændringer, uden at dette vil blive betragtet som væsentlige ændringer af medarbejdernes ansættelsesvilkår, vil bl.a. afhænge af (i) ændringernes karakter, samt af (ii) hvor ofte der ændres i de pågældende vilkår. Har et (væsentligt) ansættelsesvilkår således bestået uændret igennem f.eks. en årrække, vil det være sværere for arbejdsgiveren at ændre dette vilkår, selvom det i personalepolitikken måtte være anført, at arbejdsgiveren egenhændigt kan ændre i politikken.

I forbindelse med ændringer af personalepolitikken bør arbejdsgiveren have retningslinjer for, hvordan medarbejderne orienteres herom, selvom ændringerne ikke måtte være væsentlige i juridisk forstand, og selvom medarbejderne eventuelt i deres ansættelseskontrakter er pålagt selv at holde sig ajour med indholdet. Dette skal ske for at sikre, at personalepolitikken løbende får den positive indflydelse i og omkring virksomheden, som udgør hele politikkens eksistensberettigelse.

Endelig bør arbejdsgiveren sikre, at nye medarbejdere har mulighed for at læse personalepolitikken, inden de nye medarbejdere underskriver en ansættelseskontrakt med arbejdsgiveren. Arbejdsgiveren bør ikke udlevere en fysisk kopi af personalepolitikken, men i stedet henvise til f.eks. et link på en hjemmeside (eller en medarbejderportal), som medarbejderen kan tilgå, *inden* ansættelseskontrakten underskrives. Ligeledes bør det anføres i ansættelseskontrakten, at arbejdsgiveren har en personalepolitik, som skal overholdes, samt at politikken løbende opdateres, og at medarbejderen er forpligtet til at holde sig ajour med dens indhold.

Skal din virksomhed have en ny personalepolitik, eller skal den eksisterende have et eftersyn?

Denne artikel er skrevet af advokat Mikkel Theilade Thomsen fra TF Advokatfirma og HR-rådgiver Anne Vagnø fra Online HR.

TF Advokatfirma har den nødvendige juridiske og kommercielle forståelse, der skal anvendes, når en personalepolitik skal sikres de bedst mulige vilkår for at blive en succes for arbejdsgiveren. Vil du vide mere, kan advokat Mikkel Theilade Thomsen kontaktes for en indledende og uforpligtende drøftelse på enten mtt@tf-law.dk eller telefon (+45) 5195 9402.

Online HR, der ejes af Anne Vagnø, rådgiver mindre og mellemstore virksomheder om alle aspekter af HR. Anne Vagnø har i mere end 15 år arbejdet med udformning og ajourføring af personalepolitikker. Vil du vide mere, kan Anne Vagnø kontaktes på enten anne@onlinehr.dk eller telefon (+45) 7190 4009.