



Fravær og personale- gennemtræk



Branchearbejdsmiljørådet
Finans / Offentlig Kontor & Administration

Indhold

Fravær og personalegennemtræk	3
Brug værktøjet	3
Overblik	4
En målrettet indsats kan nedbringe fraværet	4
Motivation i jobbet	4
Den enkelte medarbejder	5
Metoder til reduceret fravær	6
Bryd barriererne ned	6
Kortlæg problemerne og gør dem synlige	7
Fastholdelse af medarbejdere	8
Introduktionsforløb	8
Omsorgssamtaler	8
Den attraktive arbejdsplads	10
Totalkoncept	10
Kompetenceudvikling	10
Indflydelse via selvfungerende team	11
Lønpolitik	11
Politikker vedr. kriser og særlige vilkår	12
Tag toppen af arbejdspresset	12
Arbejde hjemme	12
Barselsorlov	13
Samlet personalepolitik	13
Case	14
Hvis du vil vide mere	16

Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration har udgivet. Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer på arbejdspladserne.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne. Men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler seks temaer, de fleste arbejdspladser på et tidspunkt skal evne at tackle:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konfliktåndterning

Fravær og personalegennemtræk

Brug værktøjet

Dette værktøj kan hjælpe dig med at:

- sætte problemstillingen med at nedbringe fraværet og fastholde medarbejderne på dagsordenen
- sikre de ansattes opbakning til at nedbringe fraværet og personalegennemtrækket på din arbejdsplads
- vise handlekraft, når du skal tackle en medarbejder med et påfaldende og umiddelbart uacceptabelt fravær – uden at støde vedkommende

Inspiration, råd og aktiviteter

Procesværktøjet er ikke en "køgebog" og foregiver ikke at være udtømmende, men det giver nogle forklaringer og anviser en række handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse i den konkrete situation.

Procesværktøjet giver først et indblik i, hvad der skaber et højt fravær. Dernæst præsenteres en række råd og aktiviteter som kan hjælpe lederen med at nedbringe fravær og personalegennemtræk.

Overblik

En målrettet indsats kan nedbringe fraværet

Der er altid en skæv fordeling af fraværet på en arbejdsplads. Det er almindeligt, at omkring halvdelen af de ansatte slet ikke har fravær. Typisk vil ca. 10% af de ansatte tegne sig for ca. 50% af det samlede fravær. Nogle medarbejdergrupper har betydeligt mere fravær end andre. Fraværsprocenter har til gengæld ikke meget med alder at gøre. Det handler i høj grad om arbejdspladsens kultur, og hvad der er "almindeligt". Uanset om man er i en offentlig eller en privat virksomhed er den forretningsmæssige omkostning ved fravær meget høj. En målrettet indsats kan nedbringe fraværet.

Motivation i jobbet

Forudsætningen for at undgå høje fraværsprocenter og et stort personalegennemtræk er, at dine medarbejdere er motiverede.

- 1 *Indholdet i jobbet* er den vigtigste motivationsfaktor for medarbejdere i såvel offentlige som private jobs. Derfor er det afgørende, at den enkelte medarbejder har et arbejdsområde, som er udfordrende og passer til kvalifikationerne
- 2 Dernæst er *arbejdstilrettelæggelsen* vigtig for medarbejderne. Helhed og sammenhæng i opgaverne samt indflydelse på mål, arbejdsfordeling, tilrettelæggelse og valg af arbejdsmetoder
- 3 Løn er en tredje faktor som skaber motivation.
- 4 På fjerdepladsen kommer *arbejds miljøet*¹

Hvis du vil forebygge fravær og personalegennemtræk, må du løbende arbejde med forbedring af indholdet i jobbet, arbejdstilrettelæggelsen og indflydelse på eget arbejde, incitament, herunder lønforhold – samt belastninger i det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

Ekstraordinært højt fravær og personalegennemtræk er et symptom på, at der er noget galt på arbejdspladsen. Du må gribe ind, inden du får problemer med kvalitet og brugertilfredshed – og med dine overordnede, der må undre sig over, at du ikke kan fastholde og motivere folk.

1. Undersøgelsen "Motivation i staten", Finansministeriet, nov. 2000

Den enkelte medarbejder

Enkelte personers fravær er også et problem, dels for dem selv, dels fordi det kan demotivere andre og endelig fordi arbejdspladsen får for lidt ud af den pågældende. Der kan være tale om, at den pågældende har problemer uden for arbejdspladsen, som kræver hans eller hendes tilstedeværelse hjemme (problemer med børn, ægtefælle, andre pårørende), men ikke sjældent vil det vise sig, at også den enkeltes fravær skyldes forhold på arbejdspladsen. (En velfungerende arbejdsplads er til gengæld ofte det faste holdepunkt for folk med problemer). Det, der kan være galt i sådanne tilfælde, er:

- Stress
- Mobning
- Frustration over karriere
- Vanskelighed ved at følge med
- Et kedeligt jobindhold, der ikke appellerer til ansvarsfølelsen
- Dårlig kemi med personer, man er nødt til at samarbejde med i det daglige
- Ligestyldighed eller manglende selvdisciplin hos enkelte medarbejdere

Forklaringer på fravær

- Jobbet er for kedeligt, opleves ikke tilstrækkeligt meningsfuldt og appellerer ikke nok til medarbejdernes ansvarsfølelse
- Jobbet tager for hårdt på medarbejderne, enten fordi der er for travlt hele tiden, eller fordi der er kaos, eller fordi opgaverne er psykisk belastende
- Samarbejdet er for besværligt og ikke livgivende
- Arbejdsorganisationen er uhensigtsmæssig, men opleves som håbløs at lave om på
- De ansatte oplever ikke, at de har indflydelse på eget arbejde
- Den interne kommunikation/dialog er for dårlig
- Ledelsen gør ikke noget ved problemerne
- Ledelsen virker uinteresseret i én
- De ansatte er ikke stolte af deres arbejdsplads, har mistet respekten for den
- Der er bedre andre steder

Metoder til reduceret fravær

Bryd barriererne ned

Stillet over for det problem, at der er mange der er fraværende eller forlader arbejdspladsen, må du

- nedbryde de *barrierer*, der står i vejen for, at din arbejdsplads kan håndtere dialogen omkring personalegennemtræk og fravær
- *kortlægge* og *synliggøre* problemerne og identificere indsatsområder
- etablere et *system*, der *fastholder medarbejdere*
- tage en *omsorgssamtale* med en medarbejder, der har påfaldende meget fravær
- gøre din arbejdsplads mere *attraktiv* og dermed forebygge fravær og personalegennemtræk

De barrierer, du skal have nedbrudt er f.eks.:

- *Frygt* for at tale åbent om problemer med personalegennemtræk og (syge-) fravær. Det er for nogle nærmest tabu at betvivle, at en sygemeldt er syg. På samme måde er der ofte gode forklaringer på, at der er nogen der rejser. De ville søge "nye udfordringer" etc. Her må du vise vejen og kalde en spade en spade. Tag emnet op på møder (f.eks. i samarbejdsudvalg eller på kontormøder eller med nøglemedarbejdere) og sig, at fraværet og personalegennemtrækket bekymrer dig meget. Bed nogle om hjælp til at undersøge, hvad der ligger bag og foreslå, hvad I kan gøre

- En *brokke-kultur*. Hvis der ikke tages hånd om de reelle problemer, bliver medarbejdere utilfredse, desillusio-nerede og fralægger sig ansvar. Brokkere er ofte ressourcefulde medarbejdere, som der bare ikke er blevet lyttet til og som ikke har fået lov til at afprøve nogle idéer. Når brokkekulturen overhovedet opstår, er det pga. af manglende ledelse. Få dine medarbejders hjælp til i første omgang at identificere nogle mindre irritationsmomenter og problemer, som hurtigt kan fjernes. Brug den nødvendige energi og tid på det. Herved sender du det signal, at der ikke er langt fra ord til handling, og du begynder at få opbakning til også at tage fat om problemer, der gør ondt
- Manglende *kvalifikationer*. Hvis én eller flere af dine medarbejdere ikke føler sig tilstrækkeligt kvalificerede til de opgaver, der skal løses, kan det let ende i frustration og for højt fravær. Nogle medarbejdere protesterer over "for mange skibe i søen" og nye arbejds-gange, simpelthen fordi de har svært ved at kapere det nye og er bange for ikke at kunne følge med og i sidste ende at blive afskediget. De stikker så hovedet i busken ved at holde sig meget væk. Medarbejderne skal bringes til at forstå, at tryghed kun opnås gennem stadig udvikling. Dit bidrag er at sikre, at der lægges en plan for strategisk og systematisk kompetence-udvikling
- Manglende *selvstændighed, ansvarsfølelse eller social kompetence* kan også føre til fravær og opsigelse. Her kan du overveje, om det er muligt at placere svagere medarbejdere i stærke arbejdsgrupper, der gerne vil tage imod dem og bistå med at udvikle dem. De nøglepersoner, der trækker et ekstra læs her, vil formentlig blive motiveret af det ansvar de får pålagt – og et løntillæg eller andre incitamentet bør overvejes

Kortlæg problemerne og gør dem synlige

Start med en indledende dialog med medarbejderne: Tal først med udvalgte medarbejdere, som du har tillid til for at danne dig et overblik. Lyt til, hvordan de ser problemet. Og få gode idéer fra dem. Husk at spørge dem: "Hvad er det ekstraordinært store fravær eller personalegennemtrækket udtryk for?" Derefter: "Hvad ville I gøre, hvis I var mig?" "Hvad kan I hjælpe med?"

Efter den indledende dialog kan du tage fat på en række initiativer:

- 1 Kortlægge og synliggøre** de problemer vedrørende arbejdsklima/ arbejdsmiljø, der antages at have betydning for fravær og personalegennemtræk. Brug evt. som supplement de eksisterende værktøjer, der findes til arbejdspladsvurderinger (APV). Det vigtigste er, at der nu er sat fokus på fravær og personalegennemtræk. I har nu nogle tal, som skal være mindre. I kan opstille mål for, hvor stort fravær og personalegennemtræk I kan leve med. Og I har en kvalificeret mening om, hvad I skal tage fat på for at nå disse mål. Erfaringen viser, at alene den omstændighed, at der sættes fokus på fraværet, bringer det ned
- 2 Præsentere** alle medarbejdere for kravene til jeres arbejdsplads, hvor du – sekunderet af de nøglemedarbejdere, der har deltaget i den indledende dialog – fremhæver positive sider ved at nedbringe sygefravær og personalegennemtræk på arbejdspladsen. Disse fordele er bl.a:
 - Mindre fortravlethed i det daglige, hvis alle er på arbejde og tager deres tårn
 - Mulighed for at komme til bunds med sit eget, fordi man ikke skal bruge tid på at lave de andres arbejde
 - Færre frustrationer over at lære nogen op, som så forsvinder, inden man har haft udbytte af det, de har lært
 - Bedre tid til at gennemføre forbedringer og lave det "sjove"
 - Større arbejdsglæde
 - Højere moral og større gensidig respekt
 - Færre udgifter til afløsere
 - Større velvilje fra det overordnede niveau og mere frihed til at gøre det, vi selv vil
 - Bedre image som arbejdsplads
 - Stærkere felt af ansøgere i fremtiden
 - Bedre resultater
 - Mere råderum, mere fleksibel arbejdstid
 - Mere i løn, fordi resultaterne er bedre
- 3 Gennemføre** udviklingstiltag for at skabe større arbejdsglæde og mindre fravær og personalegennemtræk. En lang række initiativer vil være at finde i de følgende afsnit. De falder i to afsnit: Et om etablering af et system til fastholdelse af medarbejdere og et om indførelse af en attraktiv arbejdsplads

Fastholdelse af medarbejdere

Introduktionsforløb

Ved *ansættelsen* af nye medarbejdere er det vigtigt, at jobbets indhold er klarlagt, og at den ansattes faglige kvalifikationer lever op til kravene på din arbejdsplads. Derfor må du på forhånd gøre dig klart, hvilke kvalifikationer du kræver af din nye medarbejder og hvilke krav, du og arbejdspladsen er villig til at imødekomme. Dermed undgår du unødige frustrationer i den første tid – og utidige opsigelser eller afskedigelser.

For at undgå misforståelser er det vigtigt, at vedkommende bliver sat ind i såvel de skrevne som uskrevne spilleregler på din arbejdsplads. Du kan indføre en *mentorordning*, som gør introduktionsfasen mere smertefri. En mentor er en erfaren medarbejder, der påtager sig at være den nyansattes "ven" det første års tid. Mentoren og den nyansatte holder møder jævnligt om, hvordan det går. Mentoren kan – efter behov – også åbne nogle døre.

Det er god idé at gennemføre et obligatorisk *introduktionsprogram* for alle nye medarbejdere, hvor de bliver præsenteret for arbejdspladsens ledelse og får en generel information om arbejdspladsens organisering og de forskellige arbejdsområder. Et veltilrettelagt introduktionsforløb giver medarbejderen mulighed for hurtigt at tage stilling til eventuel "fejll placering". Dette kan mindske personalegennemtrækket.

Du kan også tilbyde *3-måneders samtaler* mellem medarbejder og nærmeste chef. Målet med samtalen er at gøre status over medarbejderens første ansættelsesperiode og få afstemt fremtidige forventninger mellem de to parter.

Du kan ligeledes tilbyde *2-års samtaler* mellem medarbejder og den relevante afdelingsleder. Målet med samtalen er at diskutere eventuel intern rotering, nye arbejdsopgaver og de videre karrieremuligheder. Samtalen kan være et tilbud til alle medarbejdere.

Omsorgssamtaler

Omsorgssamtaler gennemføres i tilfælde af personlige kriser. Omsorgssamtalen gennemføres som en åben dialog uden fast dagsorden. Formålet er som udgangspunkt *forståelse* og *tilbud om hjælp*. Ofte vil en omsorgssamtale dog også handle om holdningsændringer:

- Medarbejderen skal erkende, at hans/hendes helbred afhænger af, om man vil/kan stille krav til sig selv, kollegerne og de fysiske rammer
- Lederen skal støtte og give den nødvendige opbakning
- Arbejdspladsen skal erkende, at fravær også kan hænge sammen med forhold som manglende kontakt mellem medarbejderne, uklare arbejdsopgaver og manglende indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen. Disse emner bør derfor også tages op i omsorgssamtalen

Det kan opleves pinligt for både lederen og den ansatte at skulle gennemføre omsorgssamtalen. Her har lederen brug for sine menneskelige egenskaber.

Forebyg misforståelser

Formålet med samtalen er ikke terapi eller ren venskabelighed. For lederen handler det om at få en forklaring og derpå gøre, hvad gøres kan. I ordet "omsorg" er begrebet "at tage hånd om" indeholdt. Hertil kommer, at en medarbejder i krise er en udfordring for lederen og en trussel mod hans eller hendes position. "Hvorfor gør han ikke noget?", vil mange tænke. Hvis krisens symptom er fravær, vil mange tænke "Hvorfor tolererer han pjæk? Så gider jeg da ikke pukle, når andre bare kan lægge sig syge eller tage barnets 1. sygedag efter forgodtbefindende!"

Omsorgssamtalens teknik

Gode rammer:	Teknikken i at gennemføre en omsorgssamtale kan være følgende: Skab gode rammer om samtalen. Sørg for, at I er uforstyrrede. Stil telefonen om. Kaffe eller vand vil være udmærket. Vær en god vært.
Skab en åbning:	"Jeg har bedt dig komme, fordi jeg er bekymret for dig. Det jeg har observeret er, at ... Jeg vil bede dig hjælpe mig med at forstå, hvad der sker. Jeg vil gerne finde ud af, om der er noget, jeg kan hjælpe dig med ... men vil du ikke bare begynde at fortælle?"
Vis at du lytter og forstår, hvad der bliver sagt:	Kom med kvitteringer undervejs i form af "aha", nikken. Gentag det sidste ord i samtalepartnerens sætning, f.eks. "i fredags, sagde du?" det driver samtalepartneren videre. I starten er det vigtigst, at samtalepartneren kommer i gang og lukker op. Gentag undervejs, hvad din samtalepartner har sagt med dine egne ord, f.eks.: "Ok, lad mig lige prøve om jeg har forstået dig rigtigt. Det, du siger er, at ..."
Hjælp evt. din medarbejder med at uddybe og afklare sit problem:	"Der er noget, jeg ikke helt kan forstå. Du sagde ... prøv at forklare det nærmere ..."
Lad din medarbejder få mest plads:	Sørg for at han eller hun taler mere end du. Din opgave er at holde liv i samtalen og holde den på sporet: "Hvis jeg lige måtte vende tilbage til noget, du sagde før..."
Lad din medarbejder komme med egne forslag til, hvad der skal ske:	Spørg: "Hvad har du tænkt dig at gøre?" Hvordan?"
Hvis problemet har med arbejdspladsen at gøre:	"Hvad foreslår du, vi gør? Hvad kan jeg gøre?"
Hvis du ikke kan acceptere det, medarbejderen siger:	Konfronter på en pæn måde samtalepartneren med, at vedkommendes adfærd er uholdbar, og at I sammen må finde en bedre løsning end I endnu er nået frem til. Aftal et nyt møde om få dage.
Hvis du kan acceptere det, medarbejderen har fortalt:	Drøft, hvad I kan "offentliggøre" af denne samtale og gå videre med, således at der ikke bliver for meget snak i krogene og begyndende samarbejdsvanskeligheder. Find en praktisk løsning, så din medarbejder kan komme igennem sin krise.

Den attraktive arbejdsplads

Totalkoncept

Hvad kan du gøre for at skabe en mere attraktiv arbejdsplads, der specifikt forebygger fravær og personalegennemtræk?

Et totalkoncept for imødegåelse af fravær og personalegennemtræk er *den attraktive arbejdsplads*:

- Ledelsen er synligt interesseret i den ansatte. Medarbejdersamtaler er f.eks. et must og tilsidesættes ikke pga. "travlhed" eller fordi "man taler sammen i det daglige"
- Arbejdet organiseres meningsfuldt og medarbejderne har selv stor indflydelse herpå
- Der er en åben dialog – man kan få alt at vide og forslag til forbedringer er mere end velkomne
- Personalepolitikker – arbejdspladsen vil noget med sine ansatte og tager hånd om dem, når de har det svært
- Kompetenceudvikling – man bliver klogere af at gå på arbejde, men kan derfor heller ikke regne med at lave det samme år efter år

Involver medarbejderne

Medarbejderne skal være dybt involveret i at skabe den attraktive arbejdsplads. Det sker lettest via nedsættelse af ad hoc udvalg, der løser den konkrete opgave, præsenterer løsningen for alle øvrige, foretager justeringer – og derefter opløses.

Kompetenceudvikling

Strategisk og systematisk kompetenceudvikling er en grundsten i den attraktive virksomhed. Medarbejdernes udvikling forankres i arbejdspladsens daglige og især fremtidige opgaveløsning, både når det gælder drifts- og udviklingsopgaver.

Det er et fælles ansvar for ledere og medarbejdere at formulere behovet for og tilrettelægge kompetenceudvikling. Der er to veje til kompetenceudvikling:

- 1 Iværksættelse af interne læreprocesser gennem målrettede og strukturerede ændringer og justeringer af interne forhold, blandt andet arbejdets organisering, arbejdsdeling og arbejdsopgaver. Herunder ligger også karriereudvikling og jobskifte.
- 2 Iværksættelse af efter- og videreuddannelsesaktiviteter gennem kurser og længerevarende efteruddannelsesforløb, der kan foregå enten på arbejdspladsen eller på "skolebænken".

Tommelfingerregler

Der er ingen formelle "regler" for etablering af selv-fungerende team, men det kan anbefales at være opmærksom på bl.a. følgende:

- Udarbejd en gennemtænkt plan: Hvad vil vi opnå hvordan?
- Undersøg og tilvejebring passende ressourcer
- Planlæg og gennemfør information/træning
- Planlæg status- eller evalueringsarrangementer
- Overvej eventuelle incitamenter
- Vigtigt er det at have troen på og lysten til at skabe en øget medarbejderindflydelse som led i skabelsen af et attraktivt arbejdsmiljø

Indflydelse via selvfungerende team

I flere af de nyeste erfaringer med selvfungerende teams er der konstateret mindre fravær og reel følelse af indflydelse på egen arbejdssituation.

I det selvfungerende team er der indbygget flere af de tanker, der lå i de tidligere anvendte selvstyrende grupper, hvis indførelse bl.a. gav usikkerheder og frustration vedrørende ledelsesbeslutninger. Noget der fik negativ indflydelse på både ledere og medarbejdere og dermed på synet på selvstyre.

Det selvfungerende team er i fuld overensstemmelse med de udviklingslinier, der ses i forbindelse med øget delegering og bestræbelserne på at få beslutningskompetence ud, der hvor der er behov for at kunne handle i situationen.

Men det er karakteristisk for de selvfungerende teams, at det ledelsesmæssige ansvar forbliver hos lederen. I praksis betyder dette, at medarbejderne i vid udstrækning selv tilrettelægger og beslutter deres daglige opgaver og arbejdsfordeling, herunder også dele af kommunikationen med eksempelvis andre afdelinger internt. Lederen bruger meget tid på at stimulere samarbejdet f.eks via aktiv kommunikation og opmærksomhed på, hvor der er behov for støtte – og lederen er stadig "bagstopper", når der er behov for det.

Lønpolitik

Lønpolitikken er et andet instrument til at skabe motivation hos medarbejderne. Det overordnede formål er at skabe kobling mellem arbejdspladsens målsætninger og løn. Det betyder, at lønpolitikken skal sikre at:

- Tillæg gives for *præstationer* som har bidraget til opfyldelsen af arbejdspladsens mål
- Kriterierne for tildeling af tillæg afspejler de *krav*, der stilles til medarbejderne
- Løn skal kunne bruges i forbindelse med *rekruttering, kompetenceudvikling og fastholdelse*

Spørg medarbejderne: "Hvad synes I, vi skal belønne på denne arbejdsplads?"

Den attraktive arbejdsplads

Politikker vedrørende kriser og særlige vilkår

Ledelsens interesse, medarbejdersamtaler, dialog, åbenhed, kompetenceudvikling og lønpolitik er fremadrettede foranstaltninger, der som sideeffekt har et lavt fravær og høj personalefastholdelse.

Men i den attraktive virksomhed bør intet overlades til tilfældighederne. Der må specifikt forebygges mod fravær. I det efterfølgende er en række idéer beskrevet:

Krisepolitik

Der bør udarbejdes en *krisepolitik*, som tager hensyn til private forhold, der i perioder kan have indflydelse på arbejdet f.eks. familieførøgelse, sygdom, kriser eller lignende. I denne politik kan medarbejdersamtalen nævnes som et forum, hvor sådanne emner tages op.

Tag toppen af arbejdspresset

En kortlægning af, hvornår *arbejdspresset* er størst, kan gøre det lettere at planlægge, at der bl.a. i forbindelse med jul, påske og sommer er gode muligheder for at afholde lange sammenhængende ferie-/afspadseringsperioder.

Relevante muligheder er:

- at indføre fleksordninger og mulighed for opsparing af fritid
- at skabe muligheder for at "geare ned" i perioder med personlige kriser
- at stimulere teamarbejde og undgå alenearbejde
- at undgå unødigt overarbejde og stramme deadlines (arbejde under tidspres)

Medarbejderne skal have mulighed for at lave særlige aftaler om placering af den daglige *arbejdstid* med nærmeste leder.

I særlige tilfælde kan der laves aftaler om nedsat tid evt. i kortere perioder.

Arbejde hjemme

Hvis opgaverne tillader det, er det en god idé at give medarbejderne mulighed for at arbejde hjemme i et vist omfang. Der behøver ikke at være tale om formaliserede hjemmearbejdspladser, fordi mange opgaver kræver løbende samarbejde med leder, kolleger og eksterne samarbejdspartner. Man kan udlåne bærbare computere i perioder. Hjemmearbejde bør aftales med nærmeste leder.

Barselsorlov

I forbindelse med barselsorlov kan der umiddelbart før orlovsperioden afholdes en samtale mellem medarbejder og nærmeste leder. Målet med samtalen er at afklare ønsker om placering efter endt barsel. I de tilfælde, hvor der ikke er truffet aftale om placering inden barsel, kan personaleafdelingen holde kontakt med medarbejderen. Det bør tilstræbes, at endelig afklaring af placering er på plads senest to måneder før medarbejderens tilbagevenden.

Seniorordninger

Der kan aftales individuelle seniorordninger for ældre medarbejdere. En egentlig seniorpolitik vil også kunne bidrage til at fastholde seniorer. Hent inspiration i andre organisationers seniorpolitik.

Samlet personalepolitik

Der kan udarbejdes en samlet personalepolitik, som indeholder formuleringer om fravær og fastholdelse i den skriftlige personalepolitik. Personalepolitikken indeholder også retningslinier, der tager hensyn til medarbejdernes livsforløb, for eksempel i form af frihed eller aflastning i forbindelse med skilsmisse, pasning og pleje af et familiemedlem ved længerevarende sygdom, dødsfald mv.

Case

Forsøg med nedbringelse af fravær og fastholdelse af medarbejdere

Ved overenskomstforhandlingerne i 1997 blev Finansministeriet og Centralorganisationernes Fællesudvalg enige om at give støtte til en række arbejdspladser, der ønskede at forsøge sig med at nedbringe fraværet og/eller fastholde medarbejdere med et længerevarende fravær.

I alt har otte institutioner fået økonomisk støtte til at gennemføre projekter, der omhandler fravær og arbejdsfastholdelse.

Sygdoms- og fastholdelsesprojektet i Den Sociale Ankestyrelse. Gennemførelse 1999-2000

Formålet med projektet har været at få nedsat det høje fravær i styrelsen samt at skabe mulighed for at fastholde medarbejdere med længerevarende fravær. Det var endvidere formålet at skabe åbenhed omkring sygdom og de faktorer, som kan være med til at fastholde et højt fravær. Projektet indeholdt flere elementer såsom etablering af fraværs- og fastholdelsessamtaler, registrering af fravær, ledelsesudvikling, dannelse af kollegiale netværk samt en trivselsundersøgelse.

Ledelsesudviklingen består blandt andet i, at chefgruppen drøfter fælles værdier/holdninger og uddannes til at håndtere den svære opgave at holde samtaler og afdække årsager til fravær. Endvidere er der udviklet et *koncept til ledervurdering*, hvor lederen blandt andet vil blive vurderet på sin evne til at håndtere kontorets fravær.

Et *koncept til fraværssamtaler* er udviklet, så der skabes mulighed for dialog mellem medarbejdere med højt fravær og nærmeste chef. Der er også etableret *kollegiale netværk* med den overordnede idé at gøre kolleger medansvarlige for egen og andres trivsel. Dette er endnu et middel til at sikre tilbuddet om tidlig hjælp i forbindelse med for eksempel personlige kriser. Det kollegiale netværk suppleres af en aftale med et *eksternt hjælpesystem*, bestående af tilbud om blandt andet psykologbistand, hvor medarbejderne gratis og anonymt kan søge umiddelbar hjælp til afdækning af problemer, der påvirker arbejdsindsatsen negativt.

Evaluering af projektet

I slutningen af november 1999 blev der gennemført en intern evaluering af projektets resultater set i forhold til de opstillede succeskriterier. Ét succeskriterium var, at sygefraværet skulle falde med minimum 20% inden udgangen af 1999. Evalueringen viser et gennemsnitligt fravær i 1999 på 8 dage mod 12 dage i 1996. Dermed konkluderes det, at *fraværet er faldet med 33%*, og at succeskriteriet dermed er mere end opfyldt.

Et andet succeskriterium var, at "ingen medarbejdere bliver afskediget på grund af længerevarende sygdom uden, at styrelsen først sammen med de berørte har vurderet alternative ansættelsesmuligheder jf. socialt kapitel". Evalueringen viser, at ingen langtidssyge er blevet opsagt hverken før eller efter vurderingen af alternative ansættelsesmuligheder.

Sidste overordnede succeskriterium var, at så mange medarbejdere som muligt viste interesse for projektet. Evalueringen skriver: "*Via initiativer som trivselsundersøgelse, personalekonference samt personalemøder er det lykkedes at involvere alle medarbejdere i projektet*".

Kontakt: Den Sociale Ankestyrelse, Amaliegade 25, Postboks 3042, 1021 København K. Tel. 33 41 12 00. E-mail: dsa@dsa.dk

Kilde: www.perst.dk (Personalestyrelsens hjemmeside).

Hvis du vil vide mere

Litteratur

T.S. Kristensen, V. Borg, H. Hannerz, "Arbejdsmiljøinstituttets (www.ami.dk) nye skemaer til registrering af psykosocialt arbejdsmiljø: 3-dækker konceptet", 2000.

Margit Knudsen, "Den vanskelige samtale: erfaringer og overvejelser", Forlag Udviklings- og Formidlingscentret for Fyn og Sønderjylland, 2001, ISBN 87-987108-3-4

Bente Bastrup, "Den vanskelige samtale". 54 sider
Forlag Lyngen, 1999, ISBN 87-986711-8-9

Finansministeriet, Økonomistyrelsen, "Statens personaleforbrug: udvikling og status", Forlag Økonomistyrelsen, august 1997, ISSN 1397-8381.

Også på Internet: Statens personaleforbrug.

Kit Dynnes Hansen, "Psykiske belastninger og syge/ fravær i graviditeten: en follow-up undersøgelse af sammenhængen mellem psykiske belastninger og syge/fravær blandt erhvervsaktive gravide kvinder", 54 sider, illustreret, Forlag Master of Public Health, Københavns Universitet, 2000.

Arbejdsministeriet (www.am.dk) og Socialministeriet (www.sm.dk) har i fællesskab etableret Udviklingscenteret som en uafhængig selvejende institution. Centret rådgiver om de socialpolitiske ordninger og generelt om aftaler om job på særlige vilkår.

Centeret kan kontaktes her:

Udviklingscenteret (for beskæftigelse på særlige vilkår)

Jernbanegade 4, 3

1608 København V

Telefon 33 32 66 96

Fax 33 32 66 95

E-mail: uvcb@uvcb.dk

Andre gode links

www.service-og-velfaerd.dk Hjemmeside med relevante projektbeskrivelser og kontaktpersoner inden for service og velfærd – herunder ledelsesudvikling, personaleudvikling, organisationsudvikling mv.

www.perst.dk Personalestyrelsen (Finansministeriet). Denne hjemmeside indeholder værktøjer og publikationer om personaleforhold, fravær, fastholdelse, rekruttering, aftaler mv.

www.fm.dk Finansministeriets hjemmeside med publikationer og links om personale- og organisationsudvikling.

www.arbejdstilsynet.dk Mange relevante oplysninger om arbejdsmiljø, statistikker og gode råd/vejledning.

www.plads-til-alle.dk Om virksomhedernes sociale ansvar.

Udgivelse: BAR FOKA

Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og
Andersen Management International A/S,
tlf. 35 46 46 46

Design: Bysted HQ

Tryk: Quickly Tryk

Pjecen er trykt på miljøvenligt papir

Fotos: Bysted HQ

Oplag: 8.000

Copyright: Pjecen må gerne kopieres med tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til erhvervsmæssig udnyttelse

Pjecen kan købes hos Arbejdsmiljørådets
Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby,
tlf. 36 14 31 31

E-mail ekspeditionen@amr.dk

www.asc.amr.dk

ISBN 87-90998-18-9

Varenr. 222 001



Denne tryksag er svanemærket
Licensnr. xxx xxx

Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

BAR FOKA har repræsentanter for

Finansministeriet

Kommunernes Landsforening

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Akademikernes Centralorganisation

FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK (Det Kommunale Kartel)
- HK/STAT
- StK (Statsansattes Kartel)

Arbejdsmiljøsekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 25, st.

1553 København V

Tlf. 33 93 12 55

E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

www.bar-foka.dk