

● Lægen som klinikejer og personaleleder

Af Henriette Kiersgaard



Biografi

Henriette Kiersgaard er advokat og er ansat i praktiserende lægers arbejdsgiverforening (PLA).

Forfatters adresse

Praktiserende Lægers
Arbejdsgiverforening
Kristianiagade 12
2100 København Ø
Email: hki.plo@dadl.
dk

Artiklen er skrevet af advokat Henriette Kiersgaard, ansat i praktiserende lægers arbejdsgiverforening (PLA). Artiklen sætter fokus på den praktiserende læge som arbejdsgiver og omhandler nogle vinkler på personalepolitikker og medarbejderudviklingssamtaler.



Rollen som arbejdsgiver indeholder mange udfordringer. Ikke mindst mængden af love og regler, der regulerer forholdet mellem en arbejdsgiver og en ansat, kan virke uoverskuelig. For selv om man er en lille arbejdsplads, gælder der i store træk de samme regler som på en stor arbejdsplads med flere hundrede ansatte og en stor personaleafdeling til at håndtere de personalemæssige udfordringer.

Du kan være på forkant med mange konflikter i forhold til personalet ved at have forhåndsdefineret de retningslinier, der skal gælde i din virksomhed. Retningslinier, som du nedfælder i en personalepolitik. Samtidig kan du også bidrage til medarbejdernes trivsel og kompetenceudvikling ved at afholde medarbejderudviklingssamtaler med jævne mellemrum.

Personalepolitik

En mindre arbejdsplads - som almen praksis jo er - har ofte ikke en nedskrevet personalepolitik. I stedet eksisterer en daglig praksis for, "hvordan man gør her". Ulempen ved ikke at have en nedskrevet personalepolitik, er, at det "man gør her" ikke altid er overvejet og gennemtænkt. Manglen på skrevne retningslinier kan også give anledning til konflikter, fordi der ikke er klarhed over, hvad man må (eller bør) og ikke må (eller bør) på den pågældende arbejdsplads.



Figur 1 /

Foto: Colourbox

Et personalecirkulære (personalehåndbog) kan samle arbejdspladsens vigtigste regler og retningslinier

Et personalecirkulære er et supplement til gældende lov og overenskomster, og det er derfor vigtigt at understrege, at reglerne i personalecirkulæret ikke må være i strid med hverken lovgivning eller overenskomst. Som praktiserende læge har du ikke pligt til at udarbejde et personalecirkulære. Men gør du det, skal det fremgå af medarbejderes ansættelseskontrakt, at et sådant cirkulære er udleveret.

Udarbejdelse af personalecirkulære (personalehåndbog)

Når du går i gang med at udarbejde et personalecirkulære, bør du overveje om, og i hvilken form, medarbejderne skal inddrages. Generelt er det en god ide at inddrage medarbejderne, da det giver større ejerskab og accept af det endelige resultat. Omvendt er det også vigtigt at have sig for øje, hvilke holdninger, værdier og ansættelsesretlige bestemmelser og procedurer du som arbejdsgiver ønsker skal være gældende på din arbejdsplads.

Arbejdspladser er forskellige, og det er ikke muligt at udarbejde et standard personalecirkulære. Skal personalepolitikken være troværdig, er det vigtigt at tage udgangspunkt i de eksisterende værdier og holdninger på arbejdspladsen. Særligt beskrivelsen af arbejdspladsens kultur og værdigrundlag må hver enkelt arbejdsplads tage stilling til individuelt.

Det nærmere indhold af et personalecirkulære kan f.eks. være:

Arbejdspladsens værdigrundlag:

- Arbejdspladsens omgangsformer
- Arbejdspladsens mål og visioner
- Arbejds miljø og trivsel
- Balance mellem arbejdsliv og privatliv
- Psykisk arbejdsmiljø, mobning og chikane

Praktiske oplysninger:

- Introduktionsforløb for nye ansatte
- Medarbejderudvikling, læring og efteruddannelse
- Mærkedage og jubilæer
- Arbejdstøj og påklædning

Ansættelsesretlige bestemmelser:

- Arbejdstid, herunder retningslinier for overarbejde og hjemmearbejde
- Ferie, herunder planlægning af ferie
- Sygdom, herunder meddelelse ved sygefravær
- IT- politik
- Alkoholpolitik
- Rygepolitik
- Skærmbiller
- M.m.

I det følgende vil der blive givet eksempler på hvordan bestemmelser, der vedrører det ansættelsesretlige område, kan formuleres:

Retningslinier for overarbejde:

Det tilstræbes, at overarbejde så vidt muligt undgås. Overarbejde kan alene finde sted, såfremt det er beordret af arbejdsgiver eller, umiddelbart efter at overarbejdet er udført, er godkendt af arbejdsgiver.

Har arbejdet nødvendiggjort overarbejde, påføres det i den enkelte medarbejders arbejdstidsskema, som afleveres til arbejdsgiver/ajourføres i elektronisk tilgængeligt arbejdstidsskema, eksempelvis hver fredag (eller ved månedens udgang).

Ferieplanlægning:

Medarbejderne drøfter internt hvornår de ønsker at afholde deres sommerferie, og forelægger senest den (f.eks. 15. februar) deres ønsker for arbejdsgiver. Senest 3 måneder før sommerferien (f.eks. den 1. marts) meddeler arbejdsgiver, hvorvidt ønskerne kan imødekommes eller ej. Eller:

Lægepraksis holder 3 ugers sommerferielukning hvert år. Senest 3 måneder før sommerferien vil tidspunktet for sommerferielukning blive udmeldt, og samtlige medarbejdere afholder sommerferie i den periode.

Sygdom:

Ved sygdom skal medarbejderen informere nærmeste leder telefonisk senest en time før arbejdstids begyndelse. Sygemelding kan ikke ske pr. sms eller e-mail. For at sikre den bedst mulige planlægning af arbejdet under sygdomsforløbet, skal medarbejderen løbende orientere arbejdspladsen om sygdommens forventede varighed.

Læge- og tandlægebesøg samt hospitals- og specialistbehandlinger bør så vidt muligt placeres uden for arbejdstiden. I de tilfælde hvor dette ikke er muligt, skal nødvendigt fravær i arbejdstiden aftales med arbejdsgiver, og søges planlagt til mindst mulig gene for arbejdspladsen.

IT-politik:

Det er tilladt, at medarbejderne - i mindre omgang - benytter internettet til private formål. Det forudsættes dog, at medarbejderens brug af internettet ikke medfører en forringet arbejdsindsats, og at medarbejderen agerer loyalt overfor arbejdspladsen ved brug af sociale netværkstjenester, som f.eks. Facebook.

Eller:

Privat brug af internet i arbejdstiden er ikke tilladt.

Alkoholpolitik:

Det forudsættes, at medarbejderen er ædru og upåvirket, når der gives møde på arbejde. Dette gælder selvsagt enhver form for rusmidler. En overtrædelse heraf vil afstedkomme en øjeblikkelig ophævelse af ansættelsesforholdet (bortvisning).

Moderat alkoholindtagelse er dog, tilladt efter godkendelse af arbejdsgiver, i tilfælde af særlige arrangementer, jubilæer, runde fødselsdage og lignende festlige lejligheder.

Skærmbriller:

Såfremt en medarbejder har behov for skærmbriller, skal medarbejderen henvende sig til en optiker (angiv eventuelt et navn på en bestemt optiker der er indgået aftale med) med henblik på en vurdering af behovet for skærmbriller. Når medarbejderen henvender sig til øjenlæge/optiker, skal der medbringes en tegning, der viser afstanden fra øje til skærm og tastatur.

Praksis betaler glassenes pris (angiv evt. type/almindelig/standard) og dækker op til 500 kr. f.eks. til brillestel. Ønsker medarbejderen et dyrere brillestel, betales merprisen ud over 500 kr. af medarbejderen.

Rygepolitik

Det er påbudt arbejdsgiver at udarbejde en skriftlig rygepolitik, der skal være tilgængelig for alle arbejdspladsens medarbejdere. Denne skal som minimum indeholde oplysninger om hvorvidt, og hvor, der må ryges på arbejdspladsen samt oplysning om konsekvenserne ved overtrædelse af arbejdspladsens rygepolitik. I henhold til gældende lovgivning er det

ikke tilladt at ryge indendørs på arbejdspladser. Rygeforbuddet omfatter alle, der færdes i praksis, inklusiv patienter. Hvis der på arbejdspladsen er eller træffes beslutning om at etablere rygerum eller rygekabiner, hvor rygning kan finde sted, er det påbudt, at der ved synlig skiltning informeres om, at luften i omgivelserne uden for disse kan være sundhedsskadelig.

Medarbejderudviklingssamtaler

Der er hverken i lovgivningen, eller i de overenskomster der gælder for konsultationspersonalet, et egentlig krav om at der afholdes medarbejdersudviklingssamtaler. Medarbejdersudviklingssamtalen er dog efterhånden blevet standard på de fleste arbejdspladser, herunder i almen praksis.

Formålet med en medarbejdersudviklingssamtale er at udvikle medarbejderens trivsel og kompetence til gavn for medarbejderen og arbejdspladsen. Typisk vil samtalen blive afholdt en gang om året og vare en times tid.

En medarbejdersamtale bør være planlagt på forhånd. Tidspunktet skal fastlægges i god tid, og der skal være mulighed for i en afslappet atmosfære at kunne tale sammen uforstyrret.

Hvis der er referat fra sidste års medarbejderudviklingssamtale, bør indholdet opfriskes. Er målene nået? Hvad blev aftalt sidst? Er der andet, der har været drøftet, som der skal følges op på? Nogle arbejdspladser benytter et forberedelseskema, hvor både medarbejder og arbejdsgiver kan forberede sig på samtalen. Dette bør i givet fald udleveres i god tid.

Forud for medarbejdersamtalerne bør du som arbejdsgiver gøre dig tanker om, hvad du vil med sin arbejdsplads:

- Hvem er praksis brugere (patienter) og hvad er deres primære behov?
- Hvad er praksis vigtigste opgaver?
- Hvilke resultater skal skabes?
- Hvilke styrker og udviklingspotentialer er der i forhold til at løfte arbejdsopgaverne?
- Hvilke arbejdsrutiner og standarder er allerede aftalt?
- Virker de efter hensigten?
- Skal noget justeres og/eller udvikles?

Hvordan fungerer relationen mellem arbejdsgiver, medarbejdere og eventuelle teams?

Hvilke rammer, samarbejdsformer og ledelsesstøtte vil fremme det bedst muligt?

Selve medarbejderudviklingssamtalen kan bygges op på forskellige måder. En måde at gøre det på er at strukturere samtalen i 3 dele:

Status: Her undersøges store og små begivenheder i løbet af det forudgående år.

- Hvor er vi henne nu?
- Hvad er medarbejderens ressourcer og bidrag til arbejdspladsen?
- Hvordan bidrager det til arbejdspladsens værdier og målsætninger?
- Hvad går godt, og hvad går virkelig godt?
- Er der trivselsfremmende forhold, der skal forstærkes?
- Er der trivselsforhold, der skal ændres?

Fremtiden:

- Hvor ser medarbejderen sig henne om et år?
- Hvad kunne medarbejderen tænke sig at blive bedre til?
- Hvad vil du gerne se udviklet/ændret?
- Hvordan vil det se ud i fremtiden, når det lykkes? Integrerer medarbejderen i praksis vision.

Udvikling: Der kan laves en udviklingsplan, hvor der kan opstilles læringsmål eller opgavemål for den pågældende medarbejder.

- Hvad skal der til, for at det lykkes?
- Hvilke konkrete opgaver/begivenheder/efteruddannelse vil udvikle nye kompetencer, arbejdsopgaver, samarbejdsrelationer?

Der kan opstilles en tidsplan, og der kan laves en aftale om, hvad første skridt i den rigtige retning er, og hvornår det skal tages.

Medarbejdsudviklingssamtalen vil ofte afsluttes med et referat, som begge underskriver. Ofte vil det aftales, hvilke dele af samtalen der er fortrolige, og hvad der kan bringes videre.

Indimellem vil der under en medarbejderudviklingssamtale dukke egentlige trivselsproblemer op. Involverer det andre i klinikken, bør emnet "parkeres" og tages op og løses i anden sammenhæng. Er der tale om en medarbejder, som du er utilfreds med, bør det ikke være under en medarbejderudviklingssamtale, at alvorlige kritikpunkter tages op. Er der utilfredshed med medarbejderens arbejdsindsats, samarbejdsfaçon m.v. bør du som arbejdsgiver tage en samtale om dette, når dette iagttages. Det bør ikke "gemmes" væk til en medarbejderudviklingssamtale.

Omvendt skal du heller ikke "lade som om", du er fuldt tilfreds og tale udvikling, hvis du reelt overvejer at give medarbejderen en advarsel eller en opsigelse. En advarselssamtale eller en opsigelsessamtale hører blot ikke hjemme under en medarbejderudviklingssamtale.

Økonomiske interessekonflikter: ingen angivet