

# Arbejdspapirer

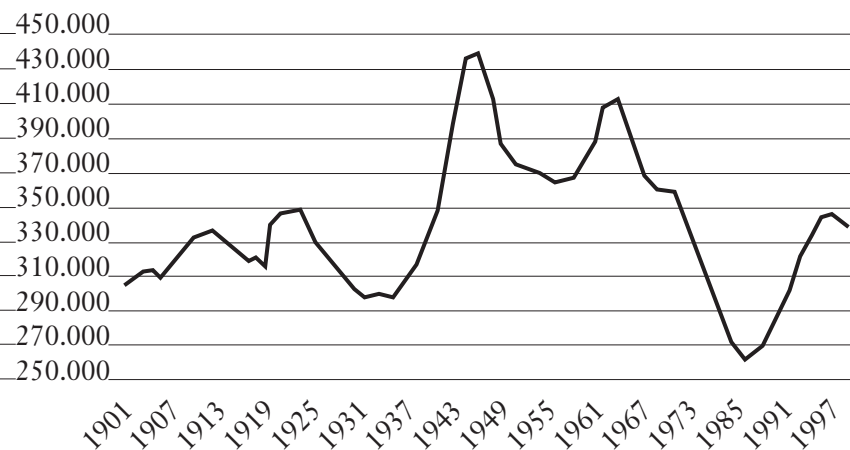
---

Denne pjece er en samling af arbejdspapirer - venstre side er tænkt til at kopiere fra A5 til A4 størrelse (141 %), så illustrationen på siden kan fungere og bruges som OH. På højre side er der en kort tekst til illustrationen.

Pjecen er tænkt som inspiration og oplæg f.eks. for MED eller et udvalg på arbejdspladsen, der vil gå i gang med temaet „det gode arbejdsliv“. Der er faktuelle problemstillinger, overvejelser og forslag til metode til processen.

God arbejdslyst.

## Antal 0 - 4 årige i Danmark 1900-2000



## Antal 0-4 årige 1900-2000

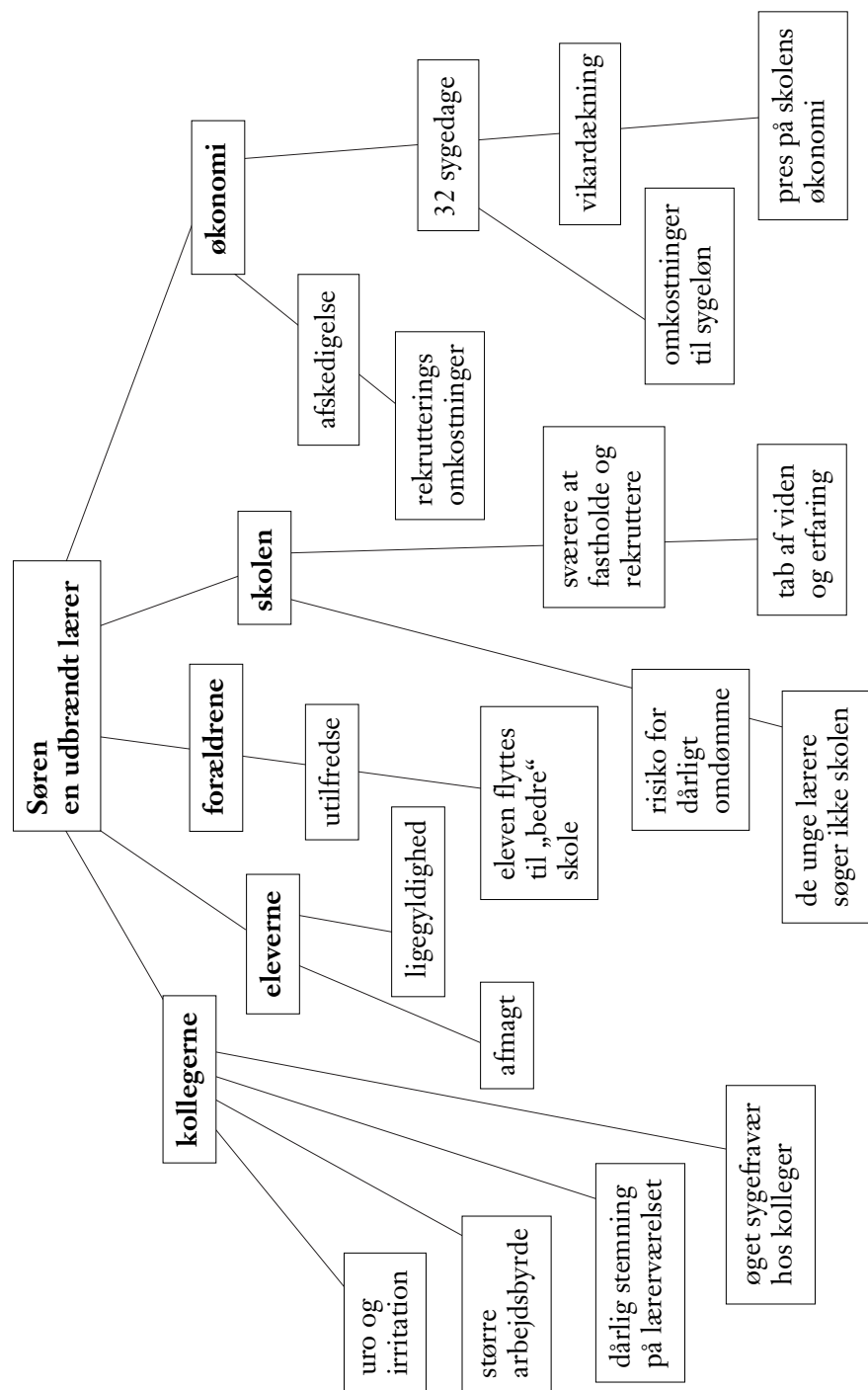
Denne oversigt viser antallet af 0-4 årige i perioden 1900 til 2000. Tallene viser skønmæssigt hvor mange mennesker, der vil være i de forskellige aldersgrupper nu og på sigt.

Oversigten viser, at der i slutningen af 1940'erne var det største antal 0-4 årige i hele århundredet. Det er den store gruppe på arbejdsmarkedet, som i de kommende 5 – 10 år vil gå på pension. Det giver god mening at fastholde denne gruppe et par år udover 60-års alderen. Vi ved, at der bliver brug for hænderne i årene fremover.

Denne gruppe født i 40'erne har til gengæld ikke været særligt flittige til selv at få så mange børn. Af oversigten fremgår det, at der i 80'erne var det laveste antal 0-4 årige i århundredet. Det er heller ikke noget, der kan ændres. Ungdomsårgangene er små – uddannelsesstederne og arbejdsgiverne står i kø for at få fat i de unge.

Derfor er der brug for nytænkning i forhold til at fastholde de medarbejdere, der i dag er på arbejdsmarkedet – fastholde i positiv betydning for at undgå, at de unge dropper ud og de ældre brænder ud fra deres fagområde, fordi de ikke trives.





## Historien om Søren

En fiktiv lærer ved navn Søren er brændt ud. Han underviser stadig i folkeskolen, men på lånt tid. Udbrændthed kan skyldes mange forskellige omstændigheder og påvirkninger. Nogle er beskrevet i de øvrige hæfter i denne serie. Når Søren brænder ud, er det ikke blot et problem for Søren. Figuren til venstre demonstrerer de omkostninger, der kan være - også for omgivelserne.

Når Søren får flere og flere sygedage og mister motivationen, begynder elever, kolleger og forældre at reagere. Kollegerne, fordi samarbejdet med Søren bliver besværligt - det pålægger dem ekstra opgaver, og det giver dårlig stemning på lærerværelset og måske medvirker det til, at andre lærere nedslides. Eleverne bliver urolige og opfatter Sørens fysiske og psykiske fravær som ligegyldighed. Undervisningens kvalitet daler og klassen bliver larmende. Forældrene bliver utilfredse, og hvis problemet står på længe nok, så flytter nogle elever skole, skolen får et dårligt omdømme, og i yderste konsekvens får skolen vanskeligt ved at rekruttere nye lærere.

Økonomisk set er det en alvorlig situation, der er opstået. En evt. afskediggelsessag, rekrutteringsomkostninger, skolens dårligere ry, sygedagpenge, vikardækning, lærere, der søger væk og den dårlige stemning, gør skolens arbejdsmiljø, økonomi og kvaliteten i undervisningen dårligere. Det kan være starten på en ond cirkel, som er meget vanskelig og bekostelig at komme ud af.

## Personaleøkonomisk tænkning

Personaleøkonomisk tænkning handler om at bevidstgøre ledere og medarbejdere om mulighederne inden for de givne rammer - hvor rammer forstås bredere end den enkelte arbejdsplads' budget og traditioner, og hvor der fokuseres på at synliggøre omkostninger og gevinster, som traditionelt ikke "medregnes".

Set i lyset af den stramme kommunale økonomi, krav om bedre og mere service over for borgerne etc., fremstår den personaleøkonomiske tænkning som en mulighed for, at både det politiske niveau, forvaltningerne,

lederne og personalegrupperne kan få et bedre, fælles beslutningsgrundlag for fremtiden, når det gælder rekruttering, fastholdelse, kompetenceudvikling og nye organisations- og planlægningsmuligheder.

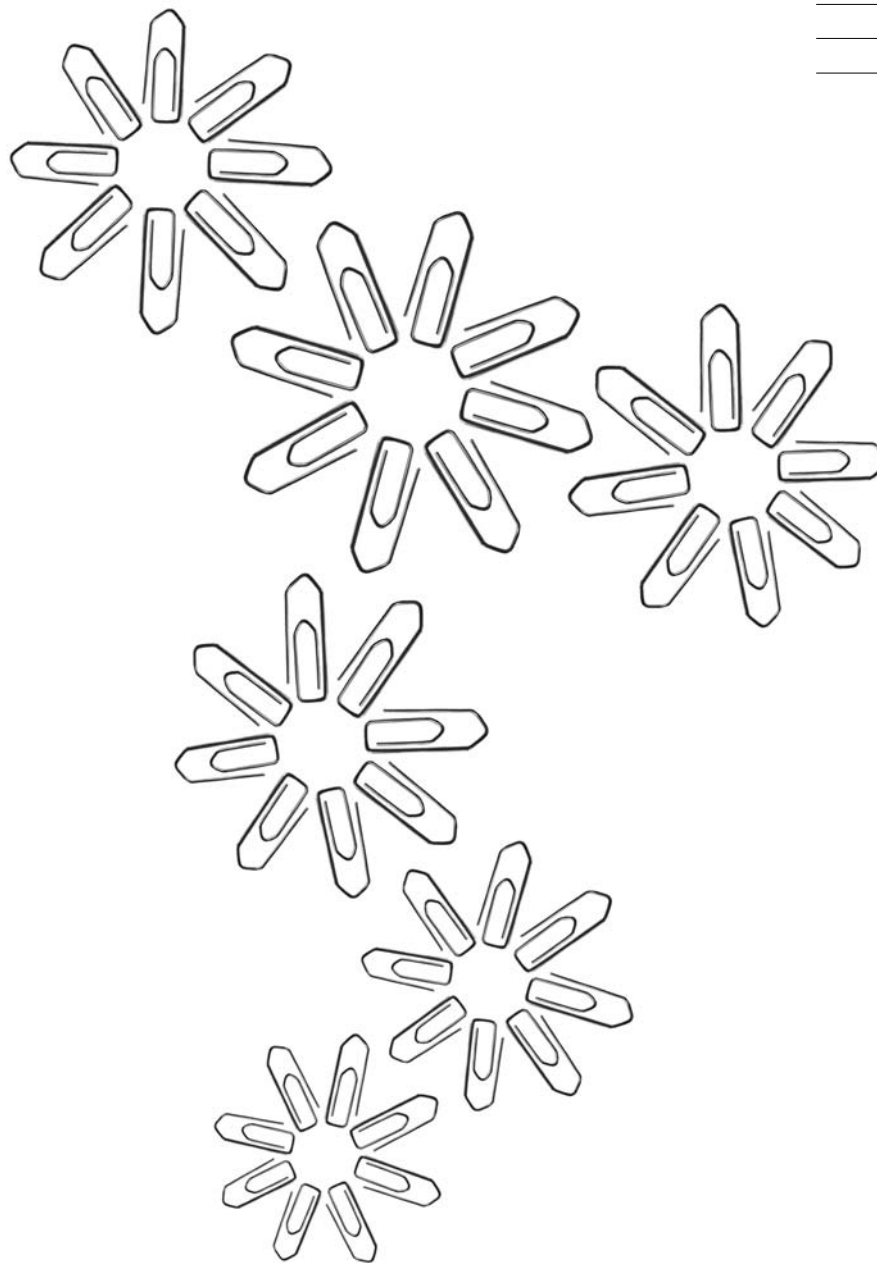
### At måle ”den gode arbejdsplads”

Der er dermed flere gode grunde til at tænke personaleøkonomisk. Den vigtigste er, at tænkningen fungerer som øjenåbner i forhold til sammenhænge mellem arbejdspladsernes handlinger og de ”ikke-økonomiske” omkostninger og gevinster, der er forbundet hermed.

Disponering af menneskelige ressourcer besluttet ofte på fornemmelser og ufuldstændig viden om konsekvenser og manglende overvejelse af alternativer – man hænger meget i traditioner. Det skyldes bl.a., at traditionelle regnskabssystemer ikke kan fange de økonomiske konsekvenser af den art, som er beskrevet nedenfor – og disse beslutningers effekt på serviceniveau og på andre kommunale kasser.

Hvad koster rekruttering set i forhold til at fastholde en medarbejder i 1-2 år længere på arbejdsmarkedet? Hvad koster den store afgang af medarbejdere de kommende år? Hvad koster denne afgang af viden og erfaringer i forhold til servicering af borgerne? Hvad koster kampen om nye medarbejdere? Og hvad koster sygefravær? Kan det betale sig at forebygge? Kan det svare sig at efteruddanne? Hvad koster tab af motivation, af viden og erfaring. Har det værdi at dokumentere erfaringer? Hvad koster egentlig intern uro og konflikter? Psykisk og fysisk nedslidning? Det er mange spørgsmål. Det er ikke hensigten med denne korte omtale, at fremlægge en model for alle beregningerne, men at forsøge at fremlægge en tænkemåde, som forekommer nødvendig, når der skal tages stilling til de økonomiske konsekvenser af f.eks. fysisk og psykisk nedslidning af forskellige faggrupper.

Budskabet er, at der også er økonomiske perspektiver i at igangsætte og gennemføre udviklingsprocesser for at undgå, at mennesker dropper ud af arbejdsmarkedet.



### Metodepapir til problemløsningsforslag

Skemaet kan være et muligt arbejdsblad til at sætte ord på arbejdsplad-  
sens problemer og muligheder. I praksis kan skemaet bruges til at struk-  
turere deltagernes forslag og idéer og få belyst deres problemstillinger  
fra alle sider. På den måde er det muligt at udvikle og sammensætte  
gennemtænkte forslag omkring det gode arbejdsliv.

Numrene henviser til rækkefølgen i skemaet og et tema gennemarbejdes  
ad gangen.

1. Hvorfor - Det vigtige er først at afdække virkeligheden og sætte fokus  
på de reelle årsager til problemets opståen. Det er godt at dele store prob-  
lemstillinger op i mindre problemer og analysere dem hver for sig. Er  
problemet f.eks. at medarbejderne føler sig tidspressede, kan det være en  
idé at tage fat på en delproblemstilling ”dårlig arbejdsplanlægning”, ”for  
lidt samarbejde ung-ældre”.

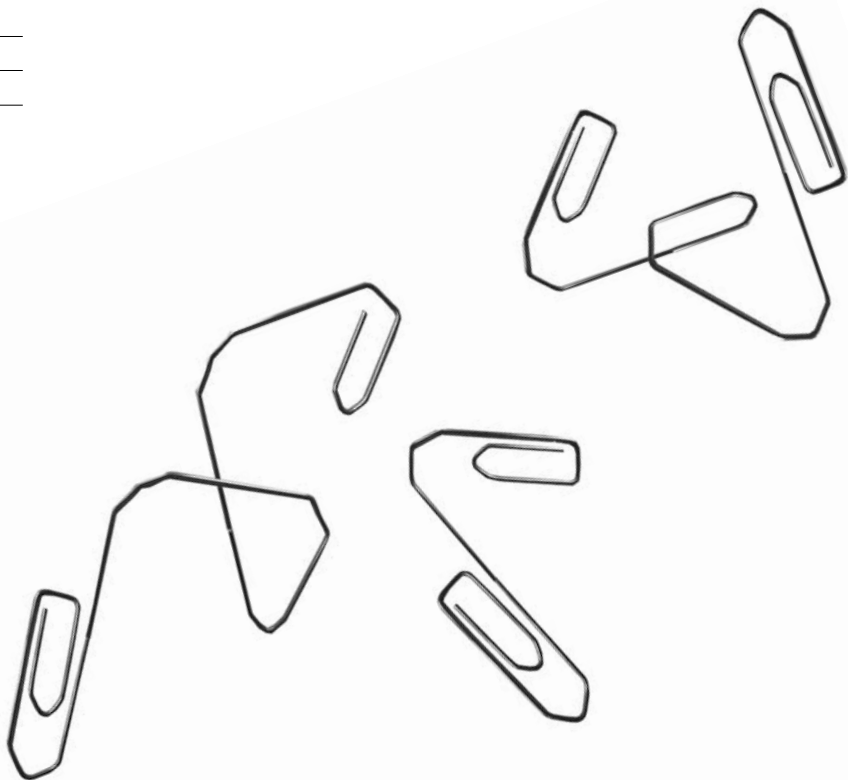
2. Diagnose – hvad er konsekvensen, hvis der ikke sker noget – hvor  
vigtigt er problemet?

3. Troldens navn – begrebet stammer fra et norsk folkeeventyr, hvor en  
landsby blev terroriseret af en trold. Hvis indbyggerne kunne gætte trold-  
ens navn, ville de kunne fjerne trolden og dens ugeringer. Her arbejdes  
med de mulige forklaringer på problemets opståen

4. Derfor – ny tilstand - overordnede ønsker til nye og anderledes måder  
at organisere dagligdagen, kompetenceudvikling osv.

5. Hvordan – konkrete forslag til handlinger, der løser problemet –  
uskadeliggøre ”trolden”. Ingen diskussioner er for små eller banale.

6. Sådan – Konkrete forslag til handlinger, der løser problemerne.  
Herunder vurdering af effekt på kort sigt 3-6 måneder og på lang sigt  
1-2 år. For at sikre at forslagene har overtalelseskraft, og dermed kan  
gennemføres, er det vigtigt at gennemføre vurderingen af den forvent-  
ede effekt i relation til ansatte, organisation og omgivelser med angivelse  
af fordele og ulemper samt påpejning af barrierer.



## Metodepapir

### 1. Hvorfor

Hvad er problemet?

### 2. Diagnose

Konsekvens, hvis vi ikke gør noget?  
Altså hvor vigtigt er problemet?

### 3. Troidens navn

Hvad er de mulige forklaringer på problemets opståen?

### 4. Derfor

Ny tilstand

### 5. Hvordan

Løser vi problemet uskadeliggør „trolden“,  
herunder metode og indsatsområde

### 6. Sådan -

Konkrete forslag til handlinger/ foranstaltninger

## Vurdering af effekt på indsatsområdet på kort sigt (fx. 3-6 måneder)

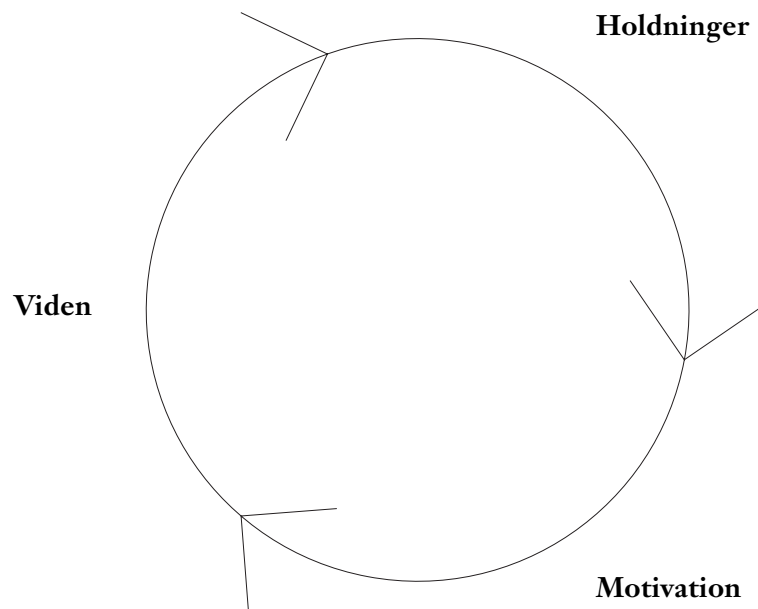
**Positive:**

**Negative:**

## Vurdering af effekt på indsatsområdet på langt sigt (fx. 1-2 år)

**Positive:**

**Negative:**



### Holdning, viden og motivation

Nøglen til det gode arbejdsliv er dialog og inspiration.

Det handler om ændrede *holdninger* – at bevidstgøre ledere og medarbejdere om det fælles ansvar for trivsel og udvikling. Medarbejdernes kompetencer, ressourcer og behov forandres gennem livet. Det bør arbejdspladsen respektere og bruge. En fornuftig personalepolitik giver mulighed for at bevare, anerkende og udvikle medarbejdernes kompetencer – dermed får arbejdspladsen engagerede medarbejdere og færre rekrutteringsproblemer.

Det handler om at give kommuner, organisationer, ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere en større *viden* om disse sammenhænge. På den måde får de mulighed for at tage de rigtige beslutninger, som skaber rammerne for det gode arbejdsliv.

Når dialogen mellem top og bund i organisationen er til stede, kan parterne i fællesskab *motiveres* til at udvikle redskaber og metoder og tage dem i brug. Det har vist sig, at mange løsninger handler om ændret planlægning, kompetenceudvikling, læring på jobbet og brug af KTO's rammeaftale om seniorpolitik.

Når processen skaber konkrete resultater og ændringer på arbejdspladsen, giver det en endnu stærkere forankring blandt de involverede. Det skaber ændrede holdninger og en positiv erkendelse af, at man har indflydelse på at skabe det gode arbejdsliv. Det motiverer både ledere og medarbejdere til at undgå, at de unge dropper ud og de ældre brænder ud fra arbejdsmarkedet.

