

PERSONALESTYRELSEN

CENTRALORGANISATIONERNES
FÆLLESUDVALG

Fokus på vurdering og honorering af personaleledelse

- inspiration til statslige arbejdspladser

Januar 2007



PERSONALESTYRELSEN

CENTRALORGANISATIONERNES
FÆLLESUDVALG

Fokus på vurdering og honorering af personaleledelse

- inspiration til statslige arbejdspladser

Januar 2007



**Fokus på vurdering og honorering af personaleledelse
- inspiration til statslige arbejdspladser**

Udgivet Januar 2007

Udgivet af Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg

Publikationen kan bestilles hos:

Schultz Distribution

Herstedvang 12

2620 Alberslund

Tlf. 43 63 23 00

Fax 43 63 19 69

E-mail schultz@schultz.dk

Henvendelse om publikationen

kan i øvrigt ske til:

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6

1220 København K

Tlf. 33 92 40 49

Centralorganisationernes Fællesudvalg

Løngangstræde 25, 4.

1468 København K

Tlf. 38 17 81 00

Publikationen kan hentes på

Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk

og

Centralorganisationernes Fællesudvalgs hjemmeside www.cfu-net.dk

Design BGRAPHIC/Personalestyrelsen

Foto Stig Stasig

Tryk Princo Holbæk-Hedehusene

Oplag 5.000 stk.

ISBN 87-7956-247-7

Elektronisk publikation

ISBN 87-7956-248-5

INDHOLD

	Forord	3
1	Formål	7
	Formål med inspirationskataloget	7
	Det handler om at skabe en bevidst sammenhæng i indsatsen ...	8
	Ofte stillede spørgsmål og rejste problemstillinger	9
2	Personaleledelse	13
	Hvordan kan der sættes fokus på personaleledelse?	15
	Fokus på personaleledelse er en fortløbende proces	17
3	Vurdering	23
	Viften af vurderingsredskaber	25
	Vejen til succes er opfølgning	31
	Potentielle gevinster ved at vurdere for personaleledelse?	33
4	Honorering	37
	Hvordan kan der honoreres for personaleledelse?	39
	Kobling mellem vurdering og honorering	42
	Potentielle gevinster ved at honorere for personaleledelse?	44
5	Cases	47
	Oversigt over de arbejdspladser der indgår som good practice ..	49
	Kontaktdata for casearbejdspladser	50

FORORD

Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg (CFU) har i fællesskab iværksat projektet ”Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og honoreringen af ledere på udvalgte statslige institutioner”.

Udgangspunktet for projektet er en erkendelse af, at god personaleledelse har en direkte kobling til medarbejdernes trivsel og arbejdsklimaet. Forhold der har afgørende betydning for effektiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen og muligheden for at skabe attraktive arbejdspladser i staten.

Projektets mål er at inspirere institutioner i staten til bevidst og aktivt at anvende den gode personaleledelse. Derfor har formålet med projektet været at give svar på:

- Hvordan kan det fornødne fokus på personaleledelse sikres?
- Hvordan kan personaleledelse måles?
- Hvordan (kan) honoreres personaleledelse på statslige institutioner?

Projektet er gennemført af konsulentfirmaet Oxford Research A/S som en good practice undersøgelse. Good practice er i dette projekt defineret som, ”det der virker” i den kontekst, som det undersøges i.¹

Inspirationskataloget, der primært er baseret på 14 good practice cases, er et af resultaterne af projektet.

Formålet med inspirationskataloget er at vise nogle af de forskellige veje, statslige institutioner kan vælge, hvis der ønskes at sætte fokus på personaleledelse, vurdere og måle personaleledelse samt honorere herfor.

Udover inspirationskataloget er der udarbejdet en tværgående hovedrapport og en bilagsrapport.

I den tværgående hovedrapport går der i dybden med de metoder, redskaber, erfaringer og resultater som præsenteres i inspirationskataloget.

1. I ”Bilagsrapport - 14 good practice cases”, er de enkelte procesredskaber beskrevet i den kontekst, som de konkret anvendes. Rapporten kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Bilagsrapporten indeholder separate beskrivelser og analyser af 14 good practice cases, der repræsenterer forskellige typer af statslige institutioner, samt to private virksomheder. Variationen og bredden af good practice cases betyder, at det er muligt for forskellige statslige institutioner at læse om lignende institutioner, og få eksempler på hvordan en lignende institution konkret har arbejdet med vurdering og honorering af personaleledelse, samt hvilke redskaber og metoder de har kombineret.

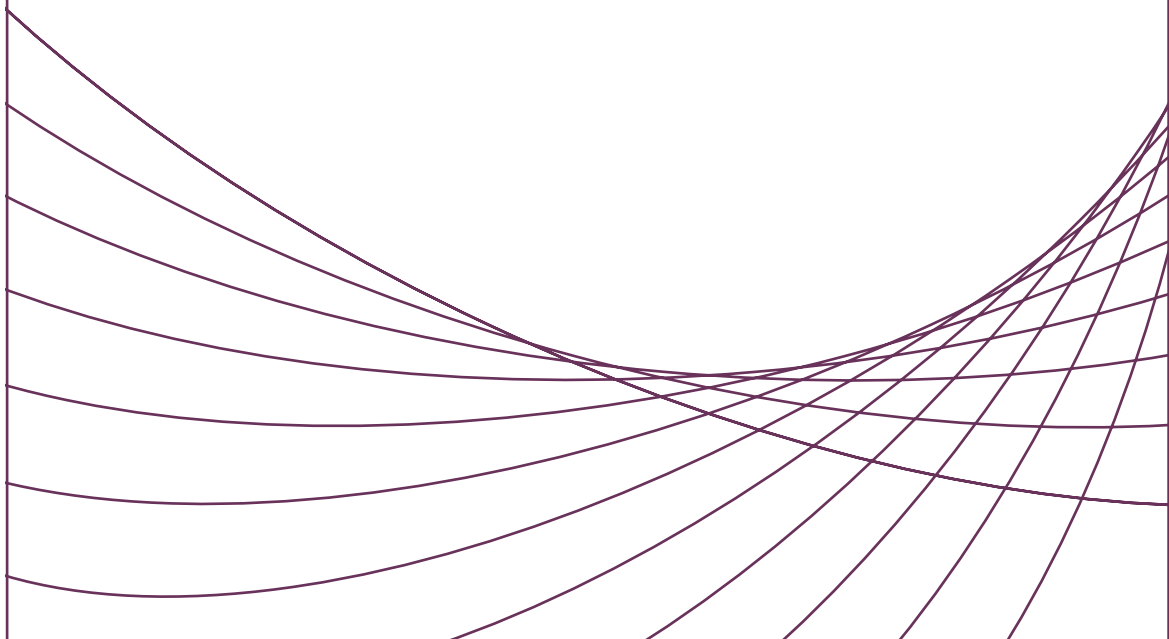
Begge rapporter kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk og CFU's hjemmeside www.cfu-net.dk.

Personalestyrelsen og CFU håber, at ledere og samarbejdsudvalg på statslige institutioner vil anvende dette inspirationskatalog til at sætte personaleledelse aktivt på dagordenen.

God læse- og arbejdslyst

Personalestyrelsen og CFU

1. Formål



Formål med inspirationskataloget

Som skrevet i forordet, er formålet med dette inspirationskatalog, at vise nogle af de forskellige veje, arbejdspladser kan vælge, hvis der ønskes at sætte fokus på personaleledelse, vurdere og måle personaleledelse samt honorere herfor.

Det gøres ved at udfolde spørgsmålene:

- Hvad er good practice?
- Hvordan kan der sættes fokus på personaleledelse?
- Hvilken vifte af redskaber kan anvendes til at vurdere og måle personaleledelse, og hvordan kan de anvendes i sammenhæng?
- Hvorfor går vurdering og opfølgning hånd i hånd, og er hinandens forudsætninger?
- Hvilke potentielle gevinster kan arbejdspladser opnå ved at vurdere personaleledelse?
- Hvordan kan der honoreres for personaleledelse?
- Hvilke potentielle gevinster kan arbejdspladser opnå ved at honorere for personaleledelse?

Et centralt spørgsmål, som arbejdspladser typisk stiller, er: Hvad får vi ud af at sætte fokus på personaleledelse, eller sagt med andre ord ”giver investeringen et positivt afkast?”. De potentielle gevinster, som arbejdspladser kan opnå ved at vurdere og honorere for personaleledelse, beskrives mere udførligt og med eksempler senere i inspirationskataloget.

Men det skal allerede indledningsvist slås fast, at erfaringerne fra de 14 arbejdspladser, der har deltaget i good practice undersøgelsen, er, at ”investeringen giver afkast” i form af en række opnåede gevinster. De er eksempelvis:

- Øget prestige og anerkendelse af personaleledelse som ledelsesdisciplin
- Bedre personaleledere og nye ledelsesformer
- Øget medarbejdertilfredshed
- Lavere sygefravær
- Nye metoder ved lederrekruttering
- Bløde værdier gøres hårde
- Øget sammenhæng mellem honorering og praktiseret personaleledelse

Det handler om at skabe en bevidst sammenhæng i indsatsen

”Alle veje fører til Rom”

Sådan lyder ordsproget. Det gælder faktisk også som overordnet svar på de tre hovedspørgsmål, projektet sætter fokus på.

Der er forskellige veje, og ikke kun én!

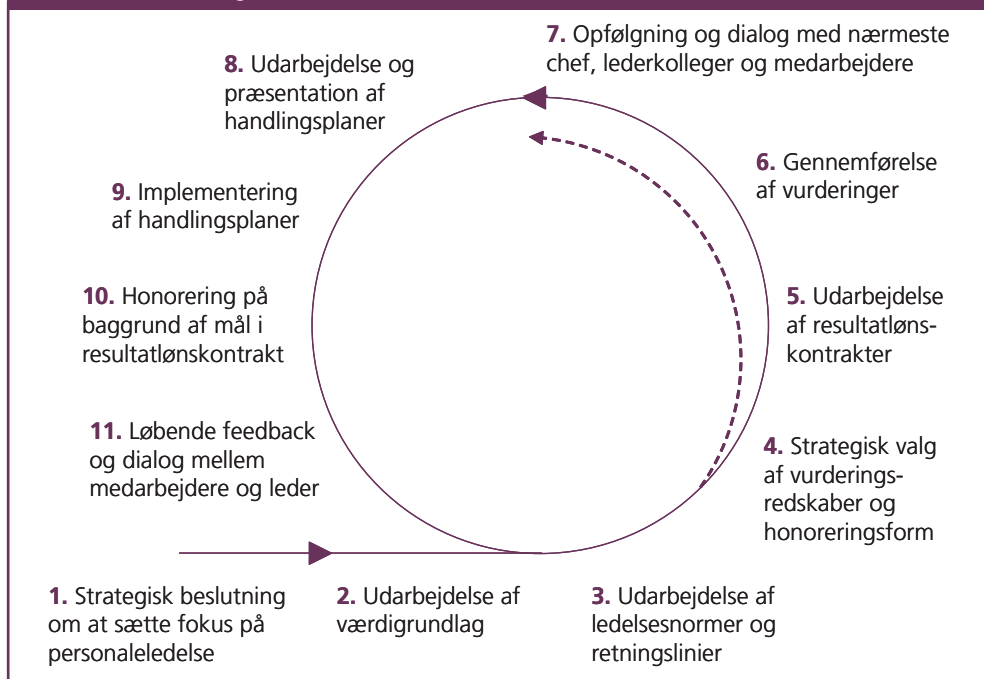
Men det handler om, at der ikke køres i ”blinde”, og ikke alle veje er lige gode: nogle er omveje eller sågar blindgyder. Der skal udstikkes en kurs baseret på strategiske valg, planlægning og beslutninger. Der skal udarbejdes en kørselsvejledning til alle ”rejsende”, der skal indlægges stop undervejs, hvor den gennemførte rejse drøftes og evalueres, og der skal tages en strategisk beslutning om, hvorvidt og hvordan rejsen eller dele heraf skal betales, når målet er nået.

Fakta er, at der er forskellige metoder og redskaber, som kan anvendes til at sætte fokus på personaleledelse, vurdere personaleledelse og honorere herfor. Det viser den good practice undersøgelse, som ligger til grund for dette inspirationskatalog. Det er ikke kun et sæt af ledelsesnormer, bestemte vurderingsredskaber eller konkrete honoreringsformer, der kan føre til god personaleledelse.

Men når der er en vifte af valgmuligheder, hvad er så good practice?

Good practice undersøgelsen viser, at det handler om at skabe en bevidst sammenhæng i indsatsen baseret på strategiske valg og beslutninger, hvilket illustreres i nedenstående figur.

Bevidst sammenhæng i indsatsen



Kilde: Oxford Research 2006.

Inspirationskataloget vil gå hele cirklen rundt. Der vil blive anvist veje til, hvordan der kan skabes sammenhæng i indsatsen, og viften af de processer, redskaber og metoder, der kan anvendes, vil blive udfoldet.

Det skal understreges, at arbejdet med personaleledelse ikke nødvendigvis skal starte ved punkt ét, og herefter følge cirklen hele vejen rundt. Arbejdspladser, der ønsker at arbejde med personaleledelse, kan ”stige på og af” cirklen afhængigt af, hvor de befinder sig i processen, og hvor mange ressourcer de vil afsætte til arbejdet.

Det centrale er, at arbejdspladsen er bevidst om, hvor de ”stiger på og af” cirklen, hvorfor de ”stiger på og af”, og hvad de ønsker at opnå.

Ofte stillede spørgsmål og rejste problemstillinger

Før good practice cirklen udfoldes, sættes der fokus på nogle af de mest stillede spørgsmål og problemstillinger, der rejses i forbindelse med vurdering og honorering af personaleledelse, og som arbejdspladser anbefales at forholde sig til:

- Skal der honoreres særligt for god personaleledelse?
- Er en særlig honorering, det rette signal at sende til lederne?
- Er personaleledelse en del af ”bundlinjen”, når der honoreres?

Skal der honoreres særligt for god personaleledelse, og er det, det rette signal at sende til lederne?

Honorering for personaleledelse skærper lederens fokus på denne ledelsesdisciplin. Derfor er det hensigtsmæssigt at honorere herfor, hvis honoreringen udløses på baggrund af opnåede mål i resultatlønskontrakter, handlingsplaner mv.

Undersøgelsen viser samtidig, at risikoen for, at honorering gør det legitimt at fravælge personaleledelse, mere er teori end reel praksis. Det skyldes, at praksis er, at dårlige resultater i gentagne ledervurderinger får konsekvenser. Lederne fratages enten lederansvaret eller, mere drastisk, afskediges.

Typisk stillede spørgsmål og problemstillinger

- Handler ledelse i bund og grund ikke om personaleledelse, så hvorfor skal der honoreres særskilt herfor, aflønnes lederne ikke allerede herfor?
- Hvis der honoreres særskilt for god personaleledelse, har det så ikke som konsekvens, at lederne legitimt kan fravælge at have fokus på personaleledelse, da de "blot" fravælger en bonus?
- Vil en særskilt honorering for personaleledelse ikke øge risikoen for målforskydning?

Kilde: Telefonsurvey og good practice undersøgelse, Oxford Research, 2006.

Et andet dilemma, der fremhæves ved særskilt honorering for personaleledelse, er risikoen for målforskydning. Nogle arbejdspladser har fravalgt en direkte kobling mellem resultater fra ledervurderinger og honorering ud fra en begrundelse om, at der ikke nødvendigvis er sammenhæng mellem at være en god leder og det at opnå gode resultater i en ledervurdering. Eksempelvis kan en leder være en god personaleleder, men opnå en dårlig score, hvis vedkommende har truffet ubehagelige men nødvendige beslutninger. Omvendt kan en leder opnå en høj/god score i udførelsen af personaleledelse, hvis lederen har undladt at træffe upopulære, men nødvendige beslutninger.

Mange arbejdspladser løser dette dilemma ved, at resultater af vurderinger, eksempelvis i form af en score, ikke står alene. Resultaterne drøftes i flere fora; i lederkollegier, mellem den vurderede leder og nærmeste overordnede og mellem ledere og medarbejdere. Herved tolkes og drøftes resultaterne af vurderingen i en bredere og mere helhedsorienteret kontekst, og på baggrund af drøftelserne opstilles der udviklingsmål for lederne, der typisk skrives ind i resultatlønskontrakterne. Hvis målene efterfølgende realiseres, udløses en honorering.

Er personaleledelse en del af bundlinien?

Bundlinien på statslige arbejdspladser kan ikke defineres som en traditionel økonomisk bundlinie. Bundlinien er ikke en fast størrelse, da den varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads. Men den er typisk overordnet defineret i de resultatkontrakter, der indgås mellem de enkelte arbejdspladser og deres overordnede myndighed, eksempelvis mellem en styrelse og et ministerielt departement.

Bundlinien kan eksempelvis omfatte: Økonomi (opnåelse af budgetmål), sagsbehandlingstid, kvalitet i ydelser, antal årselever, antal gennemførte uddannelsesforløb, indtægtsdækket virksomhed, udarbejdelse og implementering af mission, vision og værdigrundlag, kunde-/borgertilfredshed, tiltrækning og fastholdelse af (kvalificeret) arbejdskraft, reduktion i sygefravær m.m.

Typisk stillede spørgsmål og problemstillinger

- Hvad er bundlinien, når der skal honoreres for personaleledelse? Er bundlinien de faglige resultater eller levering af ydelserne til tiden i rette kvalitet, og hvordan vægtes lederes metoder til at opnå en god bundlinie?
- Hvis det er alene er "det faglige", der udgør bundlinien, kan det så ikke have som konsekvens, at lederne ikke kan opnå kravene i resultatlønskontrakterne, hvis de ikke leverer gode faglige resultater, men faktisk praktiserer god personaleledelse?
- Får lederne ikke hele den "bonus", der er stillet til rådighed i resultatlønskontrakterne hvis de leverer "det faglige", selvom de udfører dårlig personaleledelse.

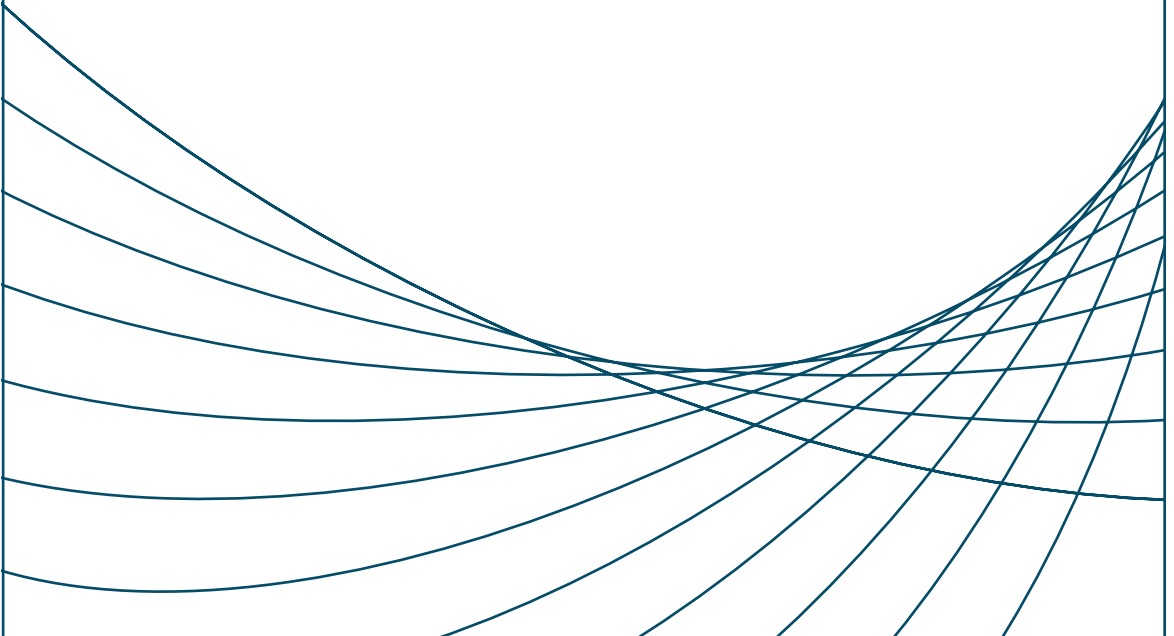
Kilde: Telefonsurvey og good practice undersøgelse, Oxford Research, 2006.

De overordnede resultatmål skrives typisk ind i resultatlønskontrakter, hvor der sættes konkrete mål for, hvordan de enkelte ledere skal bidrage til at opfylde de overordnede mål.

Det er udbredt blandt de arbejdspladser, der deltager i good practice undersøgelsen, at resultatlønskontrakter består af flere delkomponenter, der omfatter både "hårde" og "bløde" indikatorer. De "hårde" indikatorer er eksempelvis økonomi, sagsbehandlingstid og antal årselever, mens de "bløde" indikatorer omfatter personaleledelsesforhold som eksempelvis øget medarbejdertilfredshed, lavere sygefravær, konflikthåndtering etc.

Der kan ligeledes konstateres en klar tendens til, at personaleledelse fylder mest i de kontrakter, der indgår med de ledelsesgrupper, der varetager den daglige personaleledelse af mange medarbejdere/-grupper. Herved styrkes incitamentet for at udøve god personaleledelse.

2. Personaledelse



PERSONALELEDELSE

Hvordan kan der sættes fokus på personaleledelse?

Der kan udpeges to overordnede faser, som er centrale i processen med at sætte fokus på personaleledelse:

Fase 1: Udarbejdelse af værdier og ledelsesnormer > fundamentet lægges

Fase 2: Synliggørelse, dialog og uddannelse > forankring af værdier og ledelsesnormer.

Først lægges fundamentet, hvor værdier og ledelsesnormer udarbejdes.

Der kan vælges flere veje: At værdier først udarbejdes, og at ledelsesnormer og eventuelle retningslinier for god lederadfærd derefter udarbejdes med afsæt heri, men den modsatte vej kan også vælges. Det, der er afgørende, er, at der er sammenhæng mellem værdier og ledelsesnormer.

Hvem skal så inddrages og involveres i udformningen og udarbejdelsen?

Hvis målet er, at hele organisationen skal tage ejerskab for værdierne, bør det overvejes at inddrage hele organisationen.

Processen kan gribes an på forskellig vis² og viften af procesredskaber er mangfoldige, som det fremgår af tekstboksen . Det handler om at finde den metode, der passer bedst til organisationen.

Ledelsesnormer og retningslinier er et ledelsesværktøj. Derfor bør lederne inddrages og involveres. Det kan enten være i selve udformningen, eller via dybdegående drøftelser af de ledelsesnormer og retningslinier, som topledelsen eller arbejdsgrupper har udarbejdet, eller er kommet med forslag til. Hermed skabes ejerskab, og lederne forstår de grundlæggende principper for den personaleledelse, de i praksis og i dagligdagen skal mestre.

2. I "Bilagrapport - 14 good practice cases", er de enkelte procesredskaber beskrevet i den kontekst, som de konkret anvendes. Rapporten kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Procesredskaber til udformning af værdigrundlag og til information om og implementering af ledelsesnormer

- Workshops
- Værdidage
- Værdispil
- Storytelling
- Cafémøder
- Frivillige arbejds-/projektgrupper
- Fotundersøgelser
- Kreative/musiske tilgange

Kilde: Telefonsurvey og good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Hvorvidt medarbejderne skal inddrages ved udformning af ledelsesnormer, er en beslutning, der bl.a. må baseres på baggrund af arbejdspladsens kultur, traditioner for samarbejde m.m. Men ledelsesnormer og retningslinier bør drøftes i samarbejdsudvalg og kommunikeres ud til medarbejderne, det er en af de centrale erfaringer fra hovedparten af de arbejdspladser, der indgår i good practice undersøgelsen. Herved bliver medarbejderne bevidste om, hvad der kan forventes og stilles af krav til lederne, samt hvilket grundlag medarbejderne evt. skal vurdere lederne på.

Nedenstående tekstboks indeholder et eksempel på, hvordan en af good practice arbejdspladserne har sat fokus på personaleledelse, og hvordan de har udarbejdet og implementeret ledelsesnormer.

Eksempel: Fokus på personaleledelse - Arbejdsskadestyrelsen

Arbejdsskadestyrelsen er en styrelse under Beskæftigelsesministeriet, der organisatorisk er opbygget som en enhedsorganisation. Arbejdsskadestyrelsen har "7 normer for god ledelse", der gælder for hele enhedsorganisationen, men Arbejdsskadestyrelsen har konkretiseret og udfoldet dem i forhold til egne behov og kontekst.

De "7 normer" er grundlaget for god personaleledelse, og omfatter, at en god leder skal have indsigt i det sociale, være åben overfor kritik og nye initiativer, give plads til dialog, informere om forandringer i god tid, være loyal, udvise interesse for den enkelte, have daglig kontakt og føling med medarbejderne samt kunne være både lyttende og handlekraftig. Det første udspil til konkretisering og tolkning af de "7 normer" blev udarbejdet af ledergruppen og tillidsrepræsentanter. Herefter afholdtes workshops, hvor medarbejderne blev inddraget i processen med at tolke og udfolde de enkelte normer. På baggrund af resultaterne

- fortsat

fra workshops, er der udarbejdet en brochure om de syv ledelsesnormer, der er omdelt til alle ansatte. Ovennævnte valg er taget, da styrelsen vurderer, at det er essentielt, at alle ansatte har et godt kendskab til ledelsesnormerne, der ligeledes er grundlaget for lederevalueringen.

Kilde: Good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Da undersøgelsen viser, at der i praksis anvendes mange forskellige metoder og redskaber i forhold til at forankre ledelsesnormer, oplistes til inspiration i nedenstående tabel de skriftlige- og dialogbaserede redskaber samt uddannelsesforløb, der er anvendt af de 14 good practice arbejdspladser.

Redskaber til synliggørelse, dialog og uddannelse

Skriftlige redskaber	Dialogbaserede redskaber	Uddannelsesforløb
<ul style="list-style-type: none">• Lederhåndbog	<ul style="list-style-type: none">• Ledernetværk/ledelsesforum	<ul style="list-style-type: none">• Lederuddannelse - intern/ekstern
<ul style="list-style-type: none">• Officiel lederpolitik	<ul style="list-style-type: none">• Gå-hjem-møder	<ul style="list-style-type: none">• Undervisning efter kaskadeprincip
<ul style="list-style-type: none">• Brochure og plastikkort med statements	<ul style="list-style-type: none">• Erfa-grupper	<ul style="list-style-type: none">• Mentorordninger
<ul style="list-style-type: none">• Lederrollemodel	<ul style="list-style-type: none">• Ledelsesseminarer	<ul style="list-style-type: none">• Individuelle udviklingsforløb

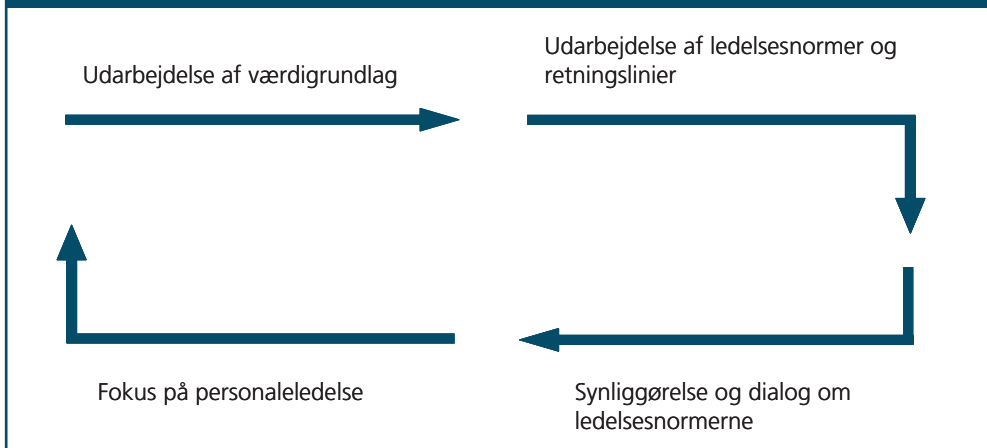
Kilde: Oxford Research 2006.

Fokus på personaleledelse er en fortløbende proces

I de ovenstående afsnit er beskrevet nogle af de forskellige processer, redskaber og metoder, som kan anvendes til at sætte fokus på personaleledelse.

I nedenstående figur illustreres det, hvordan de enkelte delprocesser, redskaber og metoder kan ses som en samlet og fortløbende proces til at sætte fokus på personaleledelse.

Forslag til proces til at sætte fokus på personaleledelse



Kilde: Oxford Research 2006.

Som figuren illustrerer, er det en forløbende proces at sætte fokus på personaleledelse. Det har som konsekvens, at arbejdspladsen ikke én gang for alle kan udarbejde værdier og ledelsesnormer, og så gælder de i de næste 10-20 år.

Det er selve (udviklings)processen, der er essentiel i forhold til at sætte fokus på personaleledelse. Det er derfor hensigtsmæssigt, at drøfte og evt. justere værdier og ledelsesnormer efter en vis årrække, så de afspejler organisationen og dennes mål.

Herved holdes ”gryden i kog” så at sige, og der tages højde for, at såvel ”gamle” som nyansatte får ejerskab for værdier og ledelsesnormer, da det er gennem selve udarbejdelsen af værdier og ledelsesnormer, at disse forankres hos ledere og medarbejdere. Hertil kommer, at det er i denne udviklingsproces, at lederne kan udvikle sig, og eventuelt revurdere deres rolle og ledelsesstil.

Tre centrale opmærksomhedspunkter

Der er tre centrale opmærksomhedspunkter, når der skal sættes fokus på personaleledelse:

1. Topledelsen skal gå i front
2. Linielederne skal inddrages
3. Bevidst kommunikationsstrategi

Topledelsen skal gå i front

Fokus på personaleledelse kan både initieres via en bottom-up eller en top-down proces, men det er fundamentalt, at topledelsen går i front og tydeligt signalerer, at personaleledelse prioriteres, hvis fokus ikke kun skal være i ord men også i handling.

Topledelsens opbakning er essentiel

”Topledelsen skal sætte handling bag ordene, og tydeligt via egen adfærd signalere og praktisere, at personaleledelse er en essentiel ledelsesdisciplin”.

Kilde: Liniechef, good practice arbejdsplads, 2006.

Opbakning er essentiel:

- Da der skal afsættes de nødvendige ressourcer til eksempelvis efteruddannelse, gennemførelse af vurderinger og til dialog og opfølgning.
- Hvis lederne skal tage personaleledelse alvorligt og mestre det som en professionel ledelsesdisciplin.

Undersøgelsen viser, at det er alfa og omega, at topledelsen går i front. Hvis det ikke sker, giver ”investeringen ikke et positivt afkast” i form af en reel forbedring af personaleledelsen. Også på trods af at der er udarbejdet politikker, retningslinier, anvendes forskellige vurderingsredskaber og honoreres herfor.

Linielederne skal inddrages – det må ikke blive et eliteprojekt

Men det handler ikke alene om topledelsen. Linielederne skal tænkes aktivt ind, da det typisk er dem, der varetager den daglige personaleledelse af mange medarbejdergrupper. Det er dermed linielederne, der reelt skal mestre personaleledelse.

Derfor må fokus på personaleledelse ikke blive et eliteprojekt for topledelsen. Ledelsesnormer skal forankres hos alle ledere, eksempelvis efter kaskademethoden.

Personaleledelse må ikke blive et eliteprojekt

”Fokus skal implementeres efter kaskadeprincippet, så alle ledelsesniveauer inddrages, og tager ejerskab for de ledelsesnormer og den lederadfærd, der er besluttet.”

Nye ledere skal integreres

”Det er vigtigt, at nye ledere får ejerskab for ledelsesværdierne. Derfor er det afgørende, at der iværksættes nye initiativer, der sikrer, at de nye ledere også får ejerskab for værdierne og redskaberne.”

Kilde: Kontorchefer/afdelingschefer, good practice arbejdspladser, 2006.

I nedenstående tekstboks gives et eksempel på, hvordan en af good practice arbejdspladserne har implementeret og forankret ledelsesnormerne efter kaskademethoden.

Eksempel: Forankring af ledelsesnormer efter kaskademethoden i Post Danmark, Service Center Kunde

Værdier og leveregler for god ledelse er implementeret i organisationen gennem et kaskadeprincip: Først blev direktionen undervist i værdier og leveregler, de underviste derefter de ledere, som de var chefer for, der efterfølgende underviste ledelsesniveauet under dem, der igen underviste niveauet under dem. Denne kaskade fortsatte nedefter til medarbejder-niveau.

Både ledelse og tillidsrepræsentant vurderer, at kaskadeprincippet var succesfuldt, da der er skabt et indgående kendskab til værdier og leveregler samt skabt et fælles sprog på alle niveauer i organisationen.

Alle chefer/ledere skulle efter endt undervisning, skrive under på, at de ville efterleve leveregler og værdier. Aftalen blev hængt op et synligt sted, således at medarbejderne til enhver tid kunne konfrontere deres ledere, hvis de ikke efterlevede værdierne. Alle medarbejdere blev ligeledes udstyret med en pamflet, der i hovedtræk beskrev værdier og leveregler, som de fysisk kunne fremvise lederne, hvis de vurderede, at lederne ikke efterlevede dem.

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Formidling og kommunikation bør overvejes

Formålet med at sætte fokus på personaleledelse bør kommunikeres tydeligt ud i hele organisationen, så det ikke bliver opfattet som en fjern og topstyret proces.

Derfor kan beslutningen om anvendelsen af nye redskaber og metoder med fordel sammenkøbes med en kommunikationsstrategi, der rettes mod hele organisationen, og ikke alene lederne.

På baggrund af good practice undersøgelsen kan det ligeledes anbefales, at kommunikationsstrategien også omfatter, at det konsekvent formidles ud i organisationen, hvilke konkrete handlinger og initiativer der iværksættes på baggrund af ledervurderingerne. Herved kan medarbejderne se, at deres tilbagemeldinger og vurderinger har konsekvenser, og omsættes i konkrete handlinger.

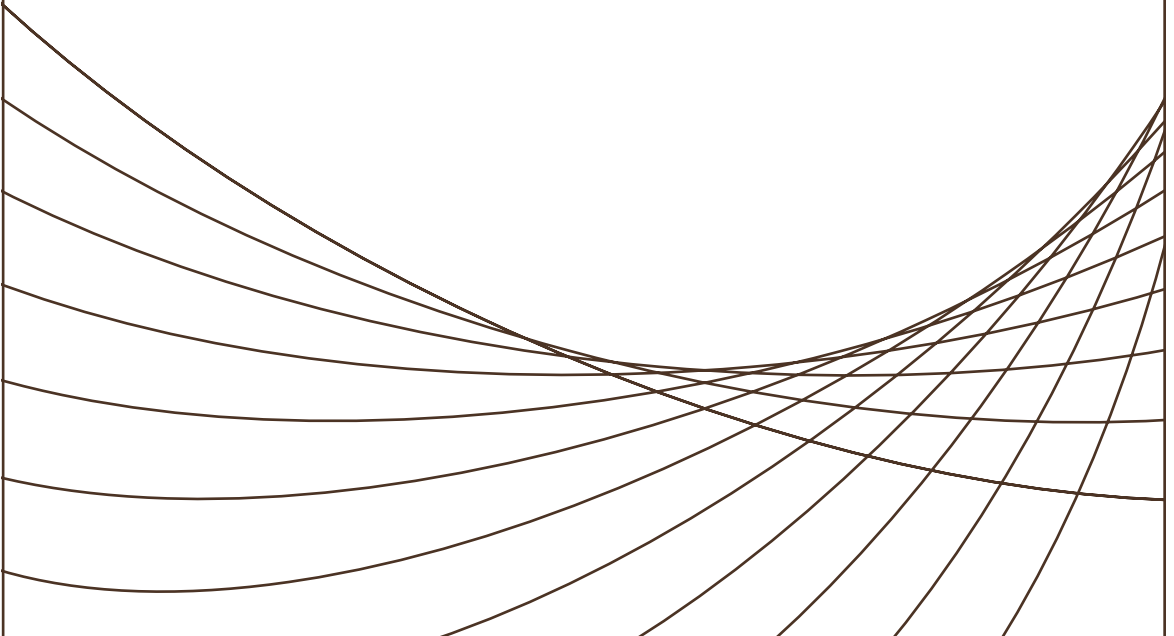
Nedenstående tekstboks indeholder et eksempel på, hvorfor en af good practice arbejdspladserne arbejder med en bevidst kommunikationsstrategi.

Eksempel: Bevidst kommunikationsstrategi – TDC Kabel TV

Det er erfaringen i TDC Kabel TV, at konkrete handlinger iværksat som følge af klimamålingen skal synliggøres. Det vurderes som afgørende, at medarbejderne kan se, at deres menings-tilkendegivelser har konsekvenser. Når der iværksættes konkrete initiativer på baggrund af klimamålingen, er det vigtigt, at der samtidig udarbejdes en klar kommunikationsstrategi i forhold til medarbejderne. Medarbejderne skal med andre ord gøres opmærksom på, at initiativet er et direkte resultat af klimamålingen. Herved synliggøres det, at medarbejdernes vurderinger har betydning og konsekvens for ledelsen.

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

3. Vurdering



VURDERING

Viften af vurderingsredskaber

Undersøgelsen viser, at der er en bred vifte af redskaber, der kan benyttes til vurdering af personaleledelse.

Overordnet kan redskaberne inddeles i skriftlige og dialogbaserede vurderingsredskaber, der begge har dobbelte formål³.

De skriftlige ledervurderinger anvendes dels som redskab til dokumentation af ledernes præstationer, dels som startskud til en opfølgings- og udviklingsindsats, der resulterer i handlingsplaner indeholdende konkrete indsatsområder og/eller udviklingsmål.

De dialogbaserede vurderingsredskaber er dels et vurderingsredskab i sig selv, dels et opfølgingsredskab for de skriftlige ledervurderinger.

Skriftlige vurderingsredskaber

Skriftlige lederevalueringer, der er baseret på spørgeskemaundersøgelser, er de mest udbredte redskaber. De gennemføres på forskellig vis. Eksempelvis som selvstændige ledervurderinger, som led i medarbejdertilfredshedsundersøgelser/-klimaundersøgelser hvor der er specifikke ledervurderings spørgsmål eller som 360° evalueringer.

Viften af redskaber

Skriftlige vurderingsredskaber

- Skriftlige lederevalueringer – baseret på spørgeskemaundersøgelser
- Selvevaluering
- Ledertest
- Øvrige redskaber

Kilde: Good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Derudover anvendes redskaberne selvevaluering (foretaget af den enkelte leder), ledertest (i forbindelse med rekruttering eller uddannelse af ledere) og øvrige redskaber, (der eksempelvis dækker over fratrædelsesinterviews). Disse er dog mindre udbredt end de skriftlige lederevalueringer.

3. Hvis der ønskes en mere detaljeret beskrivelse af de enkelte redskaber, udfoldes de i rapporten ”Good practice undersøgelse – Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og honoreringen af ledere på udvalgte statslige projekter”. I ”Bilagsrapport - 14 good practice cases” er de enkelte redskaber beskrevet i den kontekst, som de konkret anvendes i. Begge rapporter kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.

Dialogbaserede vurderingsredskaber

Kollektive dialogvurderinger, der eksempelvis dækker over gruppeudviklings- og teamsamtaler afholdt mellem den enkelte leder og dennes medarbejdere er særdeles udbredte redskaber.

Individuelle dialogvurderinger, der eksempelvis omfatter lederudviklingssamtaler afholdt mellem den enkelte leder og dennes overordnede, er ligeledes et meget udbredt vurderingsredskab.

Chefkollegiale dialogvurderinger, der også omfatter kollektive lederudviklingssamtaler, er langt mindre udbredt, og anvendes kun af én af de arbejdspladser, der deltager i good practice undersøgelsen.⁴

Viften af redskaber

Dialogbaserede vurderingsredskaber

- Kollektive dialogvurderinger
- Chefkollegiale dialogvurderinger
- Individuelle dialogvurderinger

Kilde: Good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

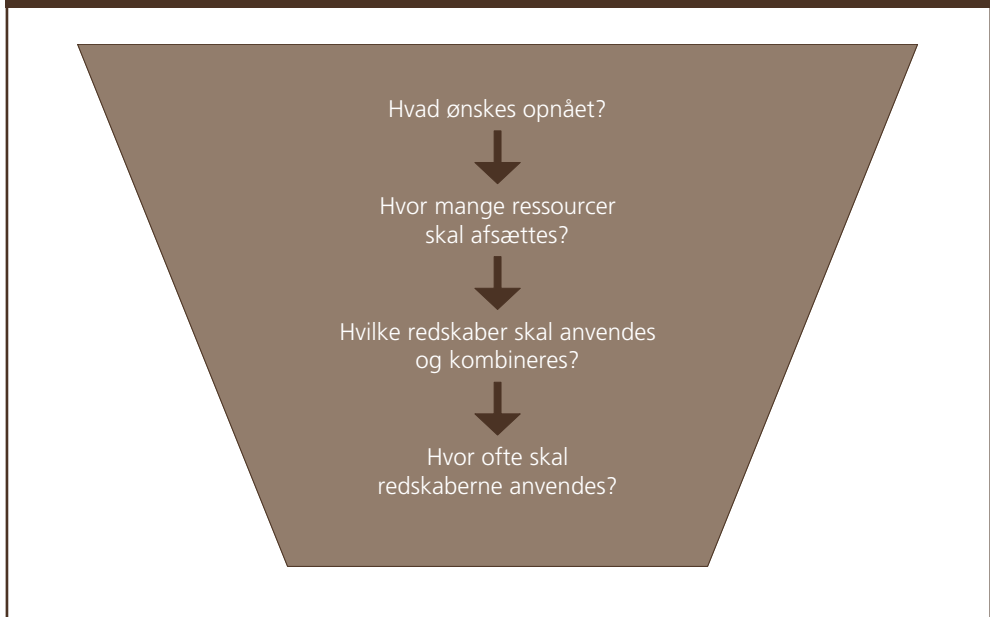
Opmærksomhedspunkter ved valg af redskaber

Der er en række punkter, som opmærksomheden bør rettes mod, når valget af vurderings- og opfølgingsredskaber skal tages.

Opmærksomhedspunkterne kan overordnet sammenfattes ved hjælp af nedenstående figur.

4. Hvis der ønskes en mere detaljeret beskrivelse af de enkelte redskaber, udfoldes de i rapporten ”Good practice undersøgelse – Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og honoreringen af ledere på udvalgte statslige projekter”. I ”Bilagrapport - 14 good practice cases” er de enkelte redskaber beskrevet i den kontekst, som de konkret anvendes i. Begge rapporter kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Opmærksomhedspunkter ved valg af redskaber



Kilde: Good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Hvad ønskes opnået?

Indledningsvis er det afgørende, at organisationen og ledelsen bliver bevidste om, hvad de ønsker at opnå, og hvad formålet er. Ønskes det eksempelvis, at

- Styrke linieledernes rolle som personaleledere?
- Skabe en mere attraktiv arbejdsplads?
- Øge medarbejdertilfredsheden og trivslen?
- Øge fastholdelsesgraden?
- Sænke sygefraværet?
- Øge produktiviteten? Osv.

Overvejelserne er afgørende for at sikre, at valget af redskaber bliver til et bevidst strategisk valg, og at valget af redskaber er det rette middel til at realisere formål og ønsker.

Hvor mange ressourcer skal afsættes?

Herefter er det vigtigt at afklare, hvor mange ressourcer der kan anvendes på gennem-

førelse af selve vurderingerne, til opfølgingsprocessen og om der skal anvendes eksterne konsulenter:

- Kan arbejdspladsen eksempelvis selv forestå databehandling, analyse og opfølgingsprocessen af de skriftlige lederevalueringer, eller skal der anvendes eksterne konsulenter. Der er forskellige erfaringer med anvendelsen af eksterne konsulenter på de 14 good practice arbejdspladser. Nogle af erfaringerne er kort gengivet i nedenstående tekstboks.
- Ønskes der anvendt 360° evalueringer med samtlige ledere, der er mere ressourcekrævende end eksempelvis selvevalueringer.

Kan der afsættes ressourcer til at anvende en kombination af skriftlige og dialog-baserede vurderinger. Osv.

Tre eksempler på anvendelse af eksterne konsulenter

Eksempel 1: Anvendelse af eksterne konsulenter som coach – Forsvarsministeriet (departementet)

Efter lederevalueringen er gennemført, tilbydes den enkelte leder at drøfte resultaterne med en ekstern konsulent, hvilket giver mulighed for en fri og åben dialog om resultaterne, da der hverken er medarbejdere, cheffkollegaer eller overordnede involveret.

Erfaringen fra Forsvarsministeriet er, at tilknytningen af en ekstern konsulent har været særdeles gavnlig. Konsulenten har bl.a. været en støtte i forhold til at få opfølgingsseancen mellem ledere og medarbejdere til at fungere. I starten var det eksempelvis svært at få medarbejderne i tale, og det var samtidig vanskeligt og uvant for lederne at stille sig til skue og være selvkritisk overfor medarbejderne. Konsulenten har i den forbindelse fungeret som en neutral coach, og hjulpet lederne til at komme i gang med opfølgningssamtalerne med medarbejderne. Det vurderes af lederne i ministeriet som meget positivt, at de har mulighed for at drøfte resultaterne af 360° evalueringen med en ekstern og neutral coach.

Eksempel 2: Anvendelse af eksterne konsulenter til gennemførelse af Medarbejdertilfreds-hedsundersøgelse (MTU) – Forskningscenter Risø

På Forskningscenter Risø foregår lederevalueringer bl.a. gennem en MTU, hvor der er selvstændige evalueringsspørgsmål af nærmeste leder. Da Forskningscenter Risø første gang skulle gennemføre MTU, valgtes Arbejdsmiljøinstituttets (AMI) koncept samt at få konsulent støtte fra AMI til analyse og opfølgning.

Årsagen til dette valg er, at AMI's metode passer til organisationens kultur; den er velafprøvet, teoretisk funderet, enkel, og har relevante spørgsmål. Ved at vælge AMI's koncept, har Forskningscenter Risø ligeledes mulighed for benchmarking med andre institutioner, hvilket Forskningscenter Risø vurderer som hensigtsmæssigt.

- fortsat

Forskningscenter Risø anvender ikke længere AMI til gennemførelse og opfølgning på MTU. Opgaven er taget in-house, og løftes af HR-afdelingen.

Eksempel 3: Anvendelse af eksterne konsulenter som moderator – Roskilde Tekniske Skole
Roskilde Tekniske Skole har god erfaring med at anvende eksterne konsulenter som moderator ved chefkollegiale evalueringer. Den chefkollegiale evaluering består af tre faser. I første fase redegør lederen selv for sin personprofil. I anden fase kommenterer lederkollegaerne det sagte og profilen. Her gås der tæt på lederens personlighed, hvorfor der er udviklet etiske retningslinjer for, hvad der må siges, og hvor tæt der kan gås på den enkelte person. I tredje fase indskrives lederne kommentarerne i deres personlige handleplan og personprofil. Processen styres af en moderator, som enten varetages af en ekstern konsulent eller in-house af vicedirektøren.

Kilde: Good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Hvilke redskaber skal anvendes og kombineres?

Dernæst er det naturligvis væsentligt at afklare, hvilke konkrete redskaber der skal anvendes, samt hvordan de eventuelt skal kombineres:

- Skal redskaberne primært være baseret på skriftlighed og/eller dialog?
- Skal redskaber være anonyme eller ikke-anonyme?
- Skal redskaberne muliggøre benchmarking fra år til år, på tværs af afdelinger og med andre arbejdspladser? Osv.

Nogle af de fordele, der fremhæves af good practice arbejdspladserne ved at anvende skriftlige redskaber, er, at de i højere grad giver mulighed for kvantitativ benchmarking af resultaterne, samt at de kan gennemføres anonymt.

Bedst med få og effektive redskaber

”Der skal ryddes op i redskaberne, der skal skæres ind til benet, så det, der anvendes, er optimalt”.

Kilde: Topleder, good practice arbejdsplads, 2006.

Anonymitet vurderes som en styrke af de arbejdspladser, der anvender dem, da det giver mere ærlige og reelle svar samt højere svarprocent. Det påpeges dog samtidig, at ved anonyme spørgeskemaundersøgelser er det uforpligtende for medarbejderne at vurdere ledelsen, da de ikke skal stå til ansvar for deres kritik/vurdering. Hertil kommer, at ledelsen ikke kan se, hvem kritikken direkte kommer fra, hvilket kan mind-

ske muligheden for, at resultaterne efterfølgende kan bruges i en direkte dialog mellem medarbejderne og ledelsen.

Nervøsitet ved nye redskaber

"I starten var det svært, at medarbejderne pludselig skulle vurdere dig, og at man skulle kritisere sig selv og fremlægge sin handlingsplan over for medarbejderne".

Kilde: Kontorchef/afdelingschef, good practice arbejdsplads, 2006.

Anonymitet kontra ikke-anonymitet er et spørgsmål, der rejses og drøftes med jævne mellemrum på arbejdspladserne. Den generelle konklusion, der kan udledes på baggrund af good practice undersøgelsen, er, at jo flere erfaringer arbejdspladserne får med at anvende vurderinger, jo mindre bliver behovet for anonymitet. Lederne lægger eksempelvis i takt med, at de vænner sig til at blive vurderet, mindre vægt på, hvem kritikken kommer fra, og de lærer at håndtere selve kritikken, og ikke hvem den er fra. Og medarbejderne bliver mere trygge ved ikke-anonymitet, når de konkret har erfaret, at kritik af ledelsen ikke fører til repressalier.

De mere dialogbaserede redskaber har de fordele, at de muliggør en åben og fri dialog, hvor kritik bedre kan uddybes og forklares. Ulemper er dog, at disse ikke kan gennemføres anonymt. Af samme årsag vælger mange arbejdspladser derfor at kombinere de anonyme og skriftlige vurderinger med dialogbaserede opfølgingsredskaber.

Hvor ofte skal redskaberne anvendes?

Der skal ligeledes tages stilling til, hvor ofte vurderingerne skal gennemføres:

- Skal det være årligt, eller skal der gå længere tid imellem?
- Skal der være mindre omfattende halvårslige opfølgingsseancer? Osv.

I forhold til disse valg skal opmærksomheden rettes mod, at der både kan være fordele og ulemper ved korte og lange tidsintervaller mellem vurderingerne. Hvis der går for længe mellem vurderinger og opfølgning, kan det medføre, at lederne mister fokus på personaleledelse. Samtidig kan der være sket udskiftninger blandt lederne og medarbejderne, som gør, at resultaterne ikke giver mulighed for en anvendelig benchmarking. Omvendt kan for hyppig brug af redskaberne medføre, at medarbejderne og lederne bliver trætte af at benytte dem, der opstår en form for spørgeskemamæthed.

Blandt de 14 good practice arbejdspladser er det mest udbredt at gennemføre vur-

deringerne hvert andet år⁵.

Det kan ligeledes være hensigtsmæssigt, at vurderingsredskaberne enten udskiftes eller justeres efter en given periode, så medarbejdere og ledere ikke ”kører fast” i de gamle systemer. En løbende justering af redskaberne kan således være med til at skærpe og fastholde fokus på personaleledelse.

I dette afsnit er der fremhævet en række dilemmaer, som det er vigtigt at håndtere og være bevidste om i arbejdet med personaleledelse. Der kan ikke entydigt peges på én beslutning eller én bestemt metode som den rigtige, da det i høj grad afhænger af den enkelte arbejdsplads kontekst. Den enkelte arbejdsplads må på baggrund af bl.a. ovennævnte rejste spørgsmål og overvejelser træffe egne bevidste strategiske valg.

Vejen til succes er opfølgning

Hvis der ikke følges systematisk op på vurderinger, er der stor risiko for, at vurderingerne mister troværdighed og validitet.

Resultatet af manglede opfølgning kan eksempelvis være passiv eller aktiv modstand fra medarbejderne, lav svarprocent, at lederne ikke fastholder fokus, og at leder- og/eller organisationsudvikling ikke baseres på dokumentation og argumentation.

Lederen forpligtes til at følge handlingsplanen

”Styrken ved opfølgingsseancen over for medarbejderne og kollegaerne er, at man her igennem fortæller de andre, hvad man vil forbedre og dermed også forpligtes til at gøre det. Ellers fremstår man utroværdig”

Kilde: Kontorchef/afdelingschef, good practice arbejdsplads, 2006.

Redskabet tages slet og ret ikke seriøst, hvilket kan få alvorlige konsekvenser i forhold til at sætte og fastholde fokus på personaleledelse som ledelsesdisciplin.

Når arbejdspladsen beslutter, hvilke vurderingsredskaber der skal tages i anvendelse, kan denne beslutning med fordel kædes sammen med en opfølgingsstrategi.

Spørgsmål, der i den forbindelse er relevante at stille, er:

- Hvem skal involveres og hvorfor?
- Hvordan skal opfølgningen foregå og i hvilke fora?

5. I ”Bilagrapport - 14 good practice cases”, kan der læses om de forskellige good practice arbejdspladsers erfaringer og argumentationer for at vælge forskellige tidsintervaller. Rapporten kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

- Hvad skal opfølgningen munde ud i, f.eks. handleplaner på individ-, afdelings-, kontor- og/eller organisationsniveau?
- Skal opfølgningsindsatsen/handleplaner kobles til lederudviklingssamtale/ medarbejderudviklingssamtale?
- Hvilke ressourcer kan/skal afsættes?

Nedenstående tekstboks indeholder et eksempel på, hvorfor og hvordan en af good practice arbejdspladserne følger op på ledervurderinger.

Eksempel: Opfølgning på ledervurdering – Arbejdsskadestyrelsen

I Arbejdsskadestyrelsen foretages en systematisk opfølgning på lederevalueringen i fastlagte fora. Den primære opfølgning sker gennem Teamudviklingssamtaler (TUS) og Lederudviklings samtaler (LUS).

TUS:

Lederevalueringen drøftes på TUS, som er en samtale mellem lederen og de medarbejdere, der har evalueret vedkommende. Formålet med TUS er at få dialog om evalueringens resultater, og organisatorisk skabe et rum for konstruktiv feedback fra medarbejderne. På TUS præsenterer lederen ligeledes en strategi for, hvordan eventuelle påpegede udviklingsfelter og problemer kan blive løst og imødegået. Denne strategi indarbejdes i chefens/lederens handlingsplan, der drøftes og beslutes på LUS. For at sikre kontinuitet og forsat udvikling, afholdes der halv-årige mini-TUS, hvor der følges op på aftaler, og nye problemstillinger drøftes.

LUS:

LUS afholdes mellem den enkelte chef/leder og dennes overordnede. På LUS evalueres sidste års handlingsplan, og der beslutes en ny, som er gældende for næste år. Den enkelte chef/leder skal selv formulere et udkast til en handlingsplan. Handlingsplanen skal indeholde de væsentligste hovedelementer fra den strategi, chefen/lederen har drøftet med medarbejderne på TUS som opfølgning på lederevalueringen. Der afholdes ligeledes halvårige mini-LUS, for at sikre en optimal opfølgning på den enkelte chefs/leders handlingsplan.

Ressourcer:

Styrelsen anvender bevidst mange ressourcer på opfølgningsindsatsen af lederevalueringer, men det vurderes som en nødvendig og hensigtsmæssig investering af såvel ledelse som tillidsrepræsentanter.

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Nedenstående figur kan give inspiration til, hvordan vurdering og opfølgning kan kædes sammen.



Kilde: Oxford Research 2006.

Potentielle gevinster ved at vurdere for personaleledelse?

Erfaringerne fra de arbejdspladser, der systematisk har arbejdet med ledervurderinger, er, at de både kan resultere i en række tiltænkte og ikke tiltænkte gevinster. Der opnås sidegevinster så at sige.

De bløde værdier gøres hårde

"Vurderinger er et fantastisk redskab til at gøre de bløde værdier hårde. Lederne kan se de direkte og dokumenterede resultater".

Kilde: Topleder, good practice arbejdsplads, 2006.

Vigtigt at høre alle medarbejderne

"Det gode ved ledervurderinger er, at man også får set bagsiden af medaljen. Der er altid forskellige holdninger blandt medarbejderne til, hvordan man skal være som chef. Man kan nemt gå og tro, at alt er fint, hvis man kommer godt ud af det med to-tredjedele af medarbejderne".

Kilde: Kontorchef/afdelingschef, good practice arbejdsplads, 2006.

Nedenstående figur illustrerer viften af potentielle gevinster, der kan opnås i forbindelse med vurdering af personaleledelse, hvis der:

1. Følges op på vurderingerne i form af drøftelser i forskellige fora.
2. Drages de nødvendige konsekvenser – eksempelvis i form af handleplaner på individ-, afdelings-/kontor- og organisationsniveau.
3. Iværksættes konkrete initiativer på baggrund af vurderingerne⁶.



Kilde: Oxford Research 2006.

I nedenstående tekstboks gives eksempler på gevinster, som tre af good practice arbejdspladserne har opnået ved at vurdere personaleledelse.

6. I rapporten "Good practice undersøgelse – Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og honoreringen af ledere på udvalgte statslige projekter" udfoldes de enkelte gevinster og deres indbyrdes sammenhæng. I "Bilagsrapport - 14 good practice cases" kan de opnåede gevinster læses i den kontekst, de konkret er opnået ved. Begge rapporter kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Tre eksempler på gevinster ved vurdering af personaleledelse

Eksempel 1: Gevinster ved vurdering af personaleledelse - Forbrugerstyrelsen

Forbrugerstyrelsen er det erfaringen, at ledervurderinger fører til bedre personaleledelse, idet cheferne får dokumenteret behovet for konkrete forbedrings- og udviklingsområder, som indarbejdes i handleplanerne. Cheferne er bl.a. blevet bedre til at coache og inddrage medarbejderne, når der skal træffes vigtige beslutninger. I Forbrugerstyrelsen vurderes det desuden, at det samlede fokus på personaleledelse skaber sammenhæng i organisationen, forståelse for hele organisationens arbejde samt forbedrer samarbejdet på tværs.

Vurderingerne har samtidig gjort ledelsen opmærksom på, at der er behov for at skabe større synlighed i organisationen omkring arbejdet med personaleledelse og værdier.

Ledelsen havde eksempelvis opfattelsen af, at opfølgningen på forrige medarbejdertilfreds-hedsundersøgelse var god, men opfølgningsindsatsen fik en lav score af medarbejderne. Anvendelsen af vurderinger har således resulteret i en ændret og bedre kommunikation til medarbejderne om tiltag, der iværksættes i forhold til ledelse.

Eksempel 2: Gevinster ved vurdering af personaleledelse - Statens Serum Institut (SSI)

SSI erfarer, at vurderingerne generelt genererer et øget fokus på personaleledelse. Spørgsmålene i ledelseevalueringen er udarbejdet på baggrund af SSI's værdier og 12 nøgle kompetencer for ledere. Ledervurderingen er derfor en direkte dokumentation af, hvor og hvordan ledelsen efterlever værdierne og nøglekompetencerne, og hvor der ligger potentielle udviklingspotentialer.

I relationen mellem medarbejdere og ledere ses ledelsevalueringen som en øjenåbner, der guider lederne ind på problemstillinger omkring deres personaleledelse. Således medfører vurderingerne, at konfliktområder konkret belyses, og danner grundlag for forventningsafstemning mellem ledere og medarbejdere.

SSI vurderer, at mange ledere er blevet bedre personaleledere, og har udviklet sig positivt på grund af de gennemførte ledelseevalueringer. Dialogmøder mellem eksempelvis ledere og medarbejdere om resultaterne afføder en ærlig og konstruktiv drøftelse, hvilket vurderes at føre til mere åbenhed i den daglige dialog mellem ledelse og medarbejdere.

Ledelseevalueringen anvendes ligeledes aktivt af personaleafdelingen på SSI til at målrette iværksættelsen af nye initiativer (udviklingsforløb, uddannelse og kurser), til at udvikle ledernes kompetencer.

Eksempel 3: Gevinster ved vurdering af personaleledelse - DSB

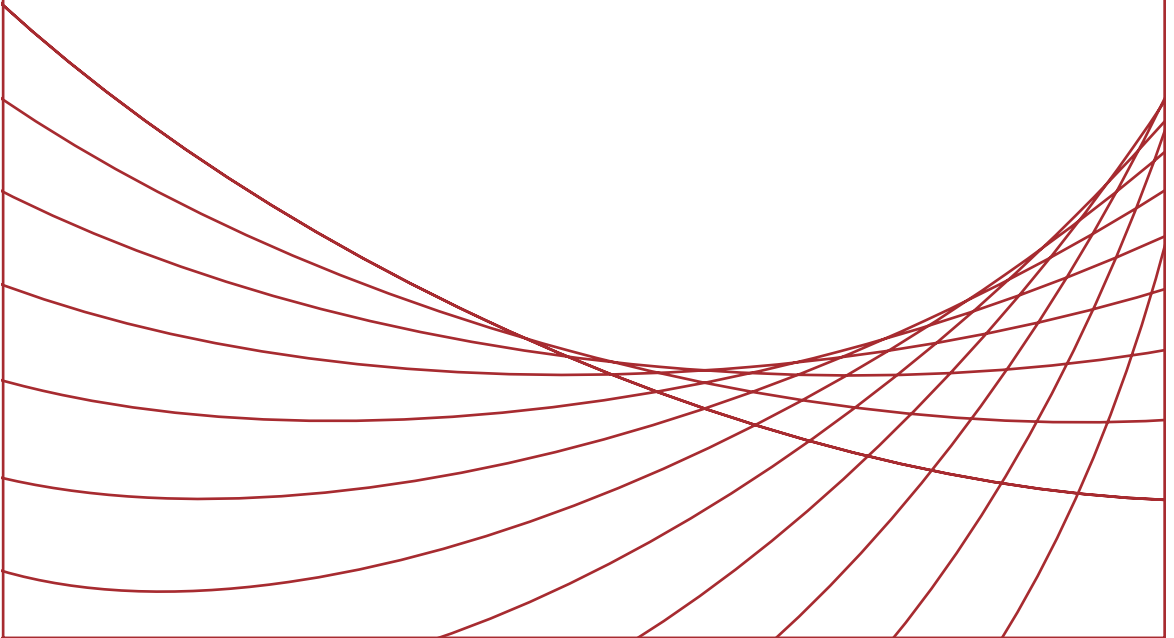
I DSB har vurderingen af personaleledelse ført til ændrede rekrutteringsformer og øget effektivitet.

Generelt er der i forbindelse med rekruttering af nye ledere kommet større fokus på ledernes evner som personaleledere, mens de faglige kvalifikationer er nedtonet. Ledervurderingerne har således bidraget til en ændret rekrutteringspraksis, hvor der bl.a. foretages en systematisk potentialevurdering af lederkandidater på baggrund af DSB's lederprofiler.

Udover de ændrede rekrutteringsformer er det vurderingen i DSB, at ledervurderinger (heriblandt 360° evalueringer) har bidraget til effektivisering. Der kan ikke bevises en kausal sammenhæng mellem vurderinger og effektivitet, men direktionen vurderer, at den er opnået.

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

4. Honoring



HONORERING

Hvordan kan der honoreres for personaleledelse?

De honoreringsformer, der anvendes af arbejdspladserne til honorering af personaleledelse, er:

- Resultatløn
- Varige tillæg
- Engangsvederlag
- Uddannelse og kurser af særlig karakter
- Karriereløft (ansættelse i anden stilling, nye opgaver)

Resultatløn, er den mest udbredte honoreringsform. Bonusløn bygger på samme principper som resultatløn.

Resultatlønskontrakt som dialogværktøj

”Opstilling af resultatlønskontrakter ud fra fastlagte parametre er en hensigtsmæssig metode til at drøfte mål og udvikling for den enkelte leder, hvorfor resultatlønskontrakter samtidig fungerer som et dialog- og udviklingsredskab”.

Kilde: Topledere, good practice arbejdspladser, 2006.

De øvrige honoreringsformer er mindre udbredte. Varige tillæg og engangsvederlag som honoreringsform for (god) personaleledelse anvendes enten som supplement til resultatløn for ”den særlige og unikke indsats i forhold til personaleledelse” eller i forhold til den ledergruppe, der ikke er omfattet af resultatløn.

Resultatløn er bundet op til resultatlønskontrakter. Det betyder, at det er opfyldelsen af målene i disse kontrakter, som afgør om honoreringen udbetales.

Mål motiverer lederne

”Klare mål og målsætninger motiverer lederne. Mål flytter noget - ingen ønsker at gå tilbage. Det er som om, at lederne opper sig mere, når der er klare mål at arbejde hen imod. Det skærper deres fokus”.

Kilde: Topledere, good practice arbejdspladser, 2006.

Den økonomiske ramme i resultatlønskontrakter udgør mellem 5-15 pct. af bruttoårslønnen eller faste maksimumrammer fra 20.000-100.000 kr.⁷

Kontrakterne er bygget op over flere delkomponenter, hvor personaleledelse indgår som selvstændig delkomponent eller som en integreret del i mere brede kontrakter.

7. De økonomiske rammer er baseret på de arbejdspladser, der indgår som good practice.

De enkelte delkomponenter i resultatlønskontrakterne bygger grundlæggende videre på den kontrakt, som direktøren (øverste topleder) har indgået med ministerium, bestyrelse etc. De udformes så at sige efter kaskadeprikket, men det konkrete indhold i de enkelte delkomponenter og vægtningen af procenter og beløb varierer.

Det kan ikke på baggrund af denne undersøgelse entydigt konkluderes, hvor meget personaleledelse fylder i resultatlønskontrakterne, da det varierer fra ca. 25 pct. op til ca. 70 pct.⁸

Men der kan registreres en klar tendens til, at personaleledelse fylder mest i de resultatlønskontrakter, der indgås med de ledelsesgrupper, der varetager den daglige personaleledelse af mange medarbejdere/-grupper. Det er typisk de ledere, der er placeret nederst i ledelseshierarkiet. En ledergruppe der samtidig er kendetegnet ved, at det er dem, der i dagligdagen skal mestre rollen som personaleleder.

I nedenstående tekstboks gives et eksempel på, hvordan en af good practice arbejdspladserne honoreres for god personaleledelse.

Eksempel: Hvordan honoreres der for personaleledelse – Ankestyrelsen

Der anvendes tre typer af honorering i Ankestyrelsen: Resultatløn, engangsvederlag og varige tillæg.

Resultatløn:

De tværgående chefer er omfattet af nye lønsystemer, og honoreres bl.a. på baggrund af resultatlønskontrakter. I resultatlønskontrakterne fylder personaleledelse en tredjedel, faglige mål en tredjedel og ledelse på tværs en tredjedel. At personaleledelse eksplicit er prioriteret i resultatkontrakterne medfører et øget fokus på området, og signalerer, at det er en ledelsesdisciplin, Ankestyrelsen giver prioritet.

Der er en direkte sammenhæng mellem resultater i lederevalueringen og honoreringen, da personaleafdelingen i Ankestyrelsen samler resultater fra lederevalueringen i et særligt point system, der indgår i den enkelte chefs resultatlønskontrakt. Pointskeemaet anvendes af direktionen, når honoreringens størrelse skal besluttes. I sidste ende er det dog direktionen subjektive skøn, der ligger til grund for honoreringen. I en samtale mellem den enkelte chef og direktion forklares det chefen, hvad der ligger til grund for det udbetalte beløb.

Engangsvederlag og varige tillæg:

Ankechefer har dommerlignende status, og er derfor ikke omfattet af resultatlønskontrakter. De honoreres med engangsvederlag og tillæg. De tildeles af direktionen på baggrund af en helhedsvurdering, hvor personaleledelse vejer 1/3.

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

8. I rapporten "Good practice undersøgelse - Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og honorering af ledere på udvalgte statslige institutioner, kan der ses eksempler på opbygning (antal delkomponenter), vægtning af de forskellige delkomponenter (i procent eller andel), økonomiske rammer og om personaleledelse er en selvstændig delkomponent. I "Bilagrapport - 14 good practice cases" bliver rammer og principper for resultatlønskontrakterne udfoldet i den kontekst, de er anvendt i. Begge rapporter kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Kriterier der kan ligge til grund for honorering

Ligesom der er en bred vifte af vurderingsredskaber, er der også en bred vifte af kriterier, der ligger til grund for honorering af personaleledelse. Overordnet kan der skelnes mellem honorering baseret på kvalitative eller kvantitative kriterier. Men det er samtidig meget udbredt, at de to kriterier anvendes i en indbyrdes sammenhæng.

Kvalitative kriterier:

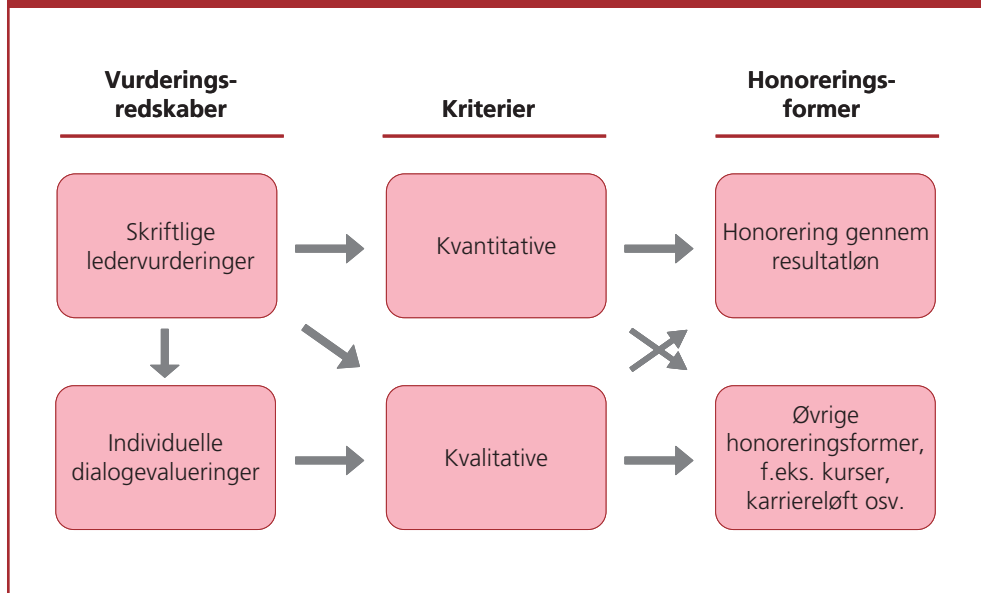
- De kvalitative kriterier er typisk en subjektiv vurdering fra topledere eller nærmeste leder. Der kan indgå resultater fra ledervurderinger, men disse vurderinger inddrages ikke på systematisk vis. Der honoreres primært på baggrund af, om lederen har sat fokus på kvalitative handlingsparametre, har iværksat de planlagte og aftalte initiativer mv.

Kvantitative kriterier:

- De kvantitative kriterier er fastlagte indikatorer, eksempelvis en procentvis forbedring i lederevalueringen eller dele heraf, lavere sygefravær mv. Her er det konkrete målbare indikatorer, der afgør, om målet er opfyldt, og om resultatløn kan udbetales.

På baggrund af undersøgelsen kan den overordnede sammenhæng mellem de forskellige vurderingsredskaber, kriterier og honoreringsform illustreres i figuren på næste side.

Proces og sammenhæng mellem vurderingsredskaber, kriterier og honoreringsform i good practice undersøgelsen



Kilde: Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Figuren illustrerer, at der grundlæggende honoreres for personaleledelse på baggrund af de to hovedkategorier af vurderingsredskaber: Skriftlige ledervurderinger og individuelle dialogvurderinger. Blandt disse to redskabstyper indgår skriftlige vurderinger som grundlag for samtlige honoreringsformer.

Endelig illustrerer figuren, at honorering i form af eksempelvis resultatløn både kan tildeles på baggrund af kvantitative og/eller kvalitative kriterier, samt at de øvrige honoreringsformer (som f.eks. kurser og karriereløft) i langt højere grad alene er baseret på kvalitative kriterier.

Kobling mellem vurdering og honorering?

Undersøgelsen viser, at der er en række fordele ved at koble vurdering og honorering, men at der også er en række punkter, som arbejdspladser bør være opmærksomme på, hvis de ønsker en kobling.

Kobling og opmærksomhedspunkter

- Koblingen medfører et behov for at opstille konkrete og målbare indikatorer, således at det er relativt enkelt kan vurderes, om lederen har forbedret sig i forhold til tidligere vurderinger. Kobling vil derfor i mange tilfælde resultere i mere gennemskuelige ledervurderinger
- Kobling medfører mange steder, at ledervurderingerne i høj grad også baserer sig på kvantitative kriterier, og ikke kun kvalitative og mere subjektive vurderinger hos topledelsen. Det kan have den positive effekt, at vurderingerne får større accept blandt andre ledere og medarbejdere.
- Det er ikke altid de samme medarbejdere, der måler lederen fra det ene år til det andet, hvilket naturligt medfører en vis usikkerhed med at sammenligne målinger, og benytte dem som grundlag for honorering. En udskiftning i medarbejderstaben kan med andre ord betyde ændrede resultater i ledervurderingen, uden at dette nødvendigvis afspejler en forbedret eller forringet personaleledelse. Vurderinger er dermed en form for øjebliksbillede.
- Tidshorizonten, der vurderes på baggrund af, bør indgå i tolkningen af resultaterne af ledervurderinger. Der er forskel på, om det er de sidste uger, der ligger til grund for medarbejdernes vurderinger, eller om vurderingen er baseret på en helhedsvurdering af, hvordan lederen eksempelvis har ”klaret sig” gennem et år. I forhold til tidsperspektivet er erfaringen, at medarbejderne generelt formår at anlægge et mere langsigtet perspektiv i ledervurderingerne.
- Medarbejderne oplever at have direkte indflydelse på deres lederes løn, hvilket kan have konsekvenser for den måde, der svares på i ledervurderinger. Det kan dels betyde, at nogle medarbejdere føler sig presset til at give en god vurdering, hvilket særligt er aktuelt i mindre afdelinger, hvor anonymiteten nemmere kan ”afsløres”. Dels kan den direkte kobling betyde, at medarbejdere føler et særligt ansvar for deres vurderings konsekvenser, og gør denne mere positiv (eller negativ) end den ville have været uden koblingen.

En måde at undgå eller reducere ovenstående problematikker eller risikofaktorer kunne være at tolke resultaterne i en bredere og mere helhedsorienteret kontekst, og sikre at formidle ud på hele arbejdspladsen, hvad formålet med vurdering og honorering er, samt hvorfor og hvordan vurdering og honorering kan kædes sammen. I takt med, at lederne vænner sig til at blive vurderet, vil de sandsynligvis komme til at lære

at lægge mindre vægt på hvem kritikken kommer fra, og således bruge kritikken konstruktivt. På samme måde opbygges i medarbejdergruppen en erfaring med at vurdere lederne og dermed en tryghed ved at uddele kritik.

Potentielle gevinster ved at honorere for personaleledelse?

Om honorering for personaleledelse i sig selv fører til bedre personaleledelse, kan denne undersøgelse ikke give et entydigt svar på.

Men at honorering i sammenhæng med vurderinger, opfølgingsindsats, handleplaner og de opstillede mål og målsætninger i resultatlønskontrakter tilsammen skaber resultater, det kan der gives mere konkrete svar på.

Honorering et godt incitament

"Honorering for god personaleledelse er et incitament for lederne til at handle, så der opnås bedre resultater".

Kilde: Topleder, good practice arbejdsplads, 2006.

Den direkte kobling mellem vurdering af personaleledelse og honorering betyder, at personaleledelse som ledelsesdisciplin synliggøres. Samtidig er den direkte honorering et redskab til at skabe prestige omkring personaleledelse, hvilket betyder, at lederne fokuserer mere på denne ledelsesdisciplin.

I nedenstående figur vises de potentielle gevinster, der kan opnås ved at honorere for personaleledelse⁹.

9. I rapporten "Good practice undersøgelse – Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og honoreringen af ledere på udvalgte statslige projekter" udfoldes de enkelte gevinster og deres indbyrdes sammenhæng. I "Bilagrapport - 14 good practice cases" kan de opnåede gevinster læses i den kontekst, de konkret er opnået ved. Begge rapporter kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Potentielle gevinster ved honorering af personaleledelse



Kilde: Oxford Research 2006.

En generel konklusion er, at det ikke udelukkende er honoreringens form eller størrelse, der er afgørende. Det er i højere grad den anerkendelse, som honoreringen er udtryk for, som er afgørende for lederne. Særligt anerkendelse fra chefkollegaer tillægges stor betydning.

I den følgende tekstboks gives eksempler på gevinster, som tre af good practice arbejdspladserne vurderer, de har opnået ved at honorere for personaleledelse.

Tre eksempler på gevinster ved vurdering af personaleledelse

Eksempel 1: Gevinster ved honorering for personaleledelse - TietgenSkolen

Honorering for god personaleledelse gennem resultatlønskontrakter vurderes af TietgenSkolen at være et egnet redskab til at udvikle og "opdrage" ledere. At personaleledelse er indarbejdet i kontrakterne sender et tydeligt signal om, at skolen prioriterer denne ledelsesdisciplin og -kompetence, hvilket har som effekt, at lederne bruger flere ressourcer på området.

Honorering i form af en økonomisk belønning vurderes at være et godt incitament for nogle ledere, mens det for andre er ligegyldigt, da de alligevel ville prioritere denne ledelsesdisciplin.

- fortsat

Eksempel 2: Gevinster ved honorering af personaleledelse - Arbejdsskadestyrelsen

En vigtig effekt af den direkte honorering af resultater i lederevalueringen er, at det fungerer som et godt incitament til at prioritere personaleledelse. Udover det personlige incitament i form af løn, signalerer den direkte honorering, at personaleledelse skal tages alvorligt og prioriteres som ledelseskompetence i Arbejdsskadestyrelsen. Som følge heraf kan honoreringen være med til at skabe en konstruktiv konkurrence mellem lederne. Konkurrencen handler dog ikke om, hvem der får udbetalt den største resultatløns, men derimod om at få de bedste evalueringer. Den direkte honorering er således et redskab til at skabe prestige omkring personaleledelse, hvilket betyder, at lederne fokuserer på denne ledelseskompetence. Men den daglige anerkendelse fra medarbejderne og lederkollegaer betragtes ligeledes som et vigtigt incitament til at udøve god personaleledelse.

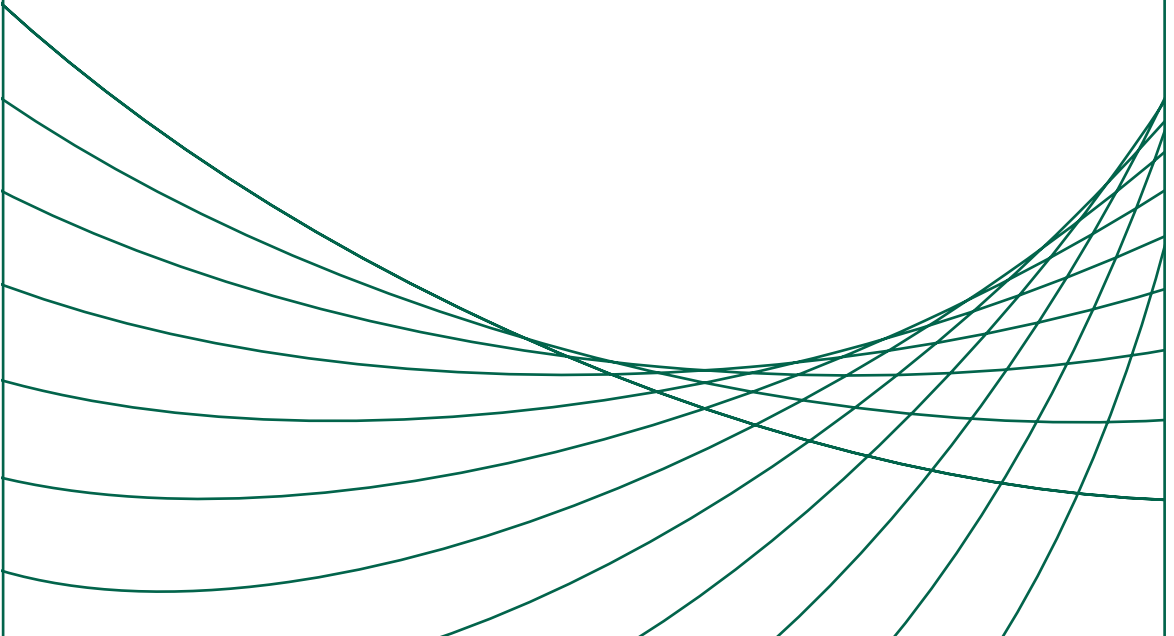
Eksempel 3: Gevinster ved honorering af personaleledelse - Forskningscenter Risø

Honorering vurderes som en hensigtsmæssig metode til at motivere og give anerkendelse for god personaleledelse. Det ses ligeledes som en anvendelig metode til at holde fokus på de udviklingsområder, der er besluttet for de enkelte chefer/ledere, og til at sikre en løbende dialog og tilbagemelding. Med andre ord en løbende forventningsafstemning.

HR-afdelingen får samtlige resultatkontrakter, og evaluerer dem samt processen omkring udarbejdelse hvert år. De tidligere resultatlønskontrakter bruges således som udviklingsredskab til forbedringer, når rammer for næste års kontrakter lægges.

Kilde: Good practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

5. Cases



CASES

Oversigt over de arbejdspladser der indgår som good practice

Hvis der ønskes at gå i dybden med de 14 good practice arbejdspladser, som er det primære datamateriale, der ligger til grund for dette inspirationskatalog, vises der afslutningsvis en oversigt over de 14 arbejdspladser. Et "X" under et af de tre felter under "Indsatsområder" betyder, at casen sætter fokus på det enkelte indsatsområde. De enkelte cases kan læses i bilagsrapporten "Bilagsrapport - 14 good practice cases", der kan hentes på www.perst.dk og www.cfu-net.dk.

Oversigt over good practice cases og fokusområder i de enkelte cases				
		Indsatsområder		
		Vurdering af personaleledelse	Honorering for personaleledelse	Direkte kobling mellem kvantitativ vurdering og honorering
Case 1: Ankestyrelsen	Politik/Administration	X	X	X
Case 2: Arbejdsskadestyrelsen	Politik/Administration	X	X	X
Case 3: Forbrugerstyrelsen	Politik/Administration	X	X	
Case 4: Forsvarsministeriet	Politik/Administration	X		
Case 5: Skatteministeriet	Politik/Administration	X	X	
Case 6: DSB	Drift	X	X	X
Case 7: Holstebro Politikreds	Drift	X		
Case 8: Statens Serum Institut (forskning/drift)	Drift	X	X	
Case 9: Forskningscenter Risø	Forskning/Undervisning	X	X	
Case 10: Roskilde Tekniske Skole	Forskning/Undervisning	X	X	
Case 11: TietgenSkolen	Forskning/ Undervisning	X	X	
Case 12: Tolne Efterskole	Forskning/Undervisning	X		
Case 13: Post Danmark, Service Center Kunde	Privat	X	X	X
Case 14: TDC Kabel TV	Privat	X	X	X

Kontaktdata for casearbejdspladser

12 af de 14 casearbejdspladser har givet tilladelse til, at interesserede kan kontakte dem, hvis der ønskes yderligere omlysninger om deres arbejde med vurdering og honorering af personaleledelse. Kontaktdata fremgår af nedenstående tabel.

Øversigt over good practice cases og fokusområder i de enkelte cases

Arbejdsplads	Arbejdsplads
Arbejdsskade styrelsen Personale- og budgetchef Torben Langer Telefon: 39 17 76 30 E-mail: twel@ask.dk	Roskilde Tekniske Skole Vicedirektør Jesper Østrup Telefon: 46 30 04 00 E-mail: jeo@rts.dk
Ankestyrelsen Personalechef Mirian Weber Meinertz Telefon: 33 41 13 60 E-mail: mwm@ast.dk	Skatteministeriet Personale- og økonomichef Birte Deleuran Telefon: 33 92 33 92 E-mail: bd@skm.dk
Forbrugestyrelsen Administrationschef Lene Milthers Telefon: 32 66 91 01 E-mail: lm@fs.dk	Statens Serum Institut Personalechef Lars Meyer Telefon: 32 68 31 51 E-mail: lmh@ssi.dk
Forskningscenter Risø Personalechef Ulla Rasmussen Telefon: 46 77 46 92 E-mail: ulla.rasmussen@risoe.dk	TDC Kabel TV Personalechef Annette Mikkelsen Telefon: 32 63 80 03 Mobil: 40 45 04 00 E-mail: amik@tdc.dk
Forsvarsministeriet Kontorchef Pernille Reuter Eriksen Telefon: 33 92 24 60 E-mail: pre@fmn.dk	TietgenSkolen Direktør Peter Enevold Telefon: 65 45 21 04 Mobil: 40 81 86 75 E-mail: peen@tietgen.dk
Holstebro Politikreds Vicepolitiinspektør Jens Peter Kristensen Telefon: 96 10 14 48 lokal 3001 E-mail: jpk001@politi.dk eller HR konsulent Allan Michael Hansen Telefon: 96 10 14 48 lokal 3066 E-mail: amh001@politi.dk	Tolne Efterskole Forstander Jens Kjær Telefon: 98 93 05 22 Mobil: 22 73 26 36 E-mail: jens.kjaer3@skolekom.dk

Personalestyrelsen

Frederiksholms Kanal 6
1220 København K
Tlf. 33 92 40 49

www.perst.dk

Centralorganisationernes Fællesudvalg

Løngangstræde 25, 4.
1468 København K
Tlf. 38 17 81 00

www.cfu-net.dk