

# Rapport

Good practice undersøgelse

Inddragelse af personaleledelse i vurderingen og  
honoreringen af ledere på udvalgte  
statslige institutioner

Udarbejdet af Oxford Research A/S for  
Personalestyrelsen og Centralorganisationernes Fællesudvalg  
November 2006



## Indholdsfortegnelse

<b>Kapitel 1. Formål, begrebsafklaring og rapportopbygning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Formål .....	5
1.2 Rapportens opbygning .....	6
<b>Kapitel 2. Hvordan sikres det fornødne fokus på personaleledelse.....</b>	<b>9</b>
2.1 Hvorfor sætte fokus på personaleledelse? .....	9
2.2 Tre centrale opmærksomhedspunkter .....	9
2.3 Procesredskaber til at sætte fokus på personaleledelse.....	11
<b>Kapitel 3. Hvordan kan personaleledelse vurderes .....</b>	<b>15</b>
3.1 Hvorfor anvende vurderingsredskaber - årsagssammenhæng.....	15
3.2 Vurderinger og opfølgning er hinandens forudsætninger.....	16
3.3 Viften af redskaber .....	17
3.4 Potentielle gevinster ved at vurdere personaleledelse.....	27
<b>Kapitel 4. Hvordan (kan) personaleledelse honoreres .....</b>	<b>31</b>
4.1 Anvendte honoreringsformer .....	31
4.2 Kriterier der ligger til grund for honorering .....	34
4.3 Potentielle gevinster ved at honorere personaleledelse .....	35
4.4 Problemstillinger ved honorering af personaleledelse.....	36
<b>Kapitel 5. Good practice – sammenhæng mellem vurdering og honorering .....</b>	<b>39</b>
5.1 Hvad er good practice .....	39
5.2 Opmærksomhedspunkter ved en direkte kobling af vurdering og honorering.....	40
<b>Kapitel 6. Metode og dataindsamling .....</b>	<b>41</b>
6.1 Good Practice undersøgelse.....	41
6.2 Projektets forløb og faser .....	42
6.3 Metode og dataindsamlingslementer.....	42



# Kapitel 1. Formål, begrebsafklaring og rapportopbygning

*Kapitel 1 beskriver først formålet med undersøgelsen og rapporten. Derefter redegøres der for de centrale begreber, som anvendes i rapporten samt for rapportens opbygning.*

## 1.1 Formål

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

Udgangspunktet for projektet er, at god personaleledelse er helt centralt for udviklingen af effektive og attraktive arbejdspladser i staten. Et centralt element heri er den enkelte leders evne som personaleleder.

Formålet med projektet er at give svar på:

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

Projektet er gennemført af Oxford Research A/S for Personalestyrelsen og CFU, som en good practice undersøgelse, hvor good practice er defineret som, ”det der virker”.

Projektet tager sit udgangspunkt i arbejdspladser, der har arbejdet aktivt med vurdering og honorering af personaleledelse, men inddrager også arbejdspladser, der bevidst har fravalgt honorering af personaleledelse.

Målet er at vise så bred en palet af good practice som muligt: Både hvad angår konkrete indsatsområder, erfaringer, gevinster, problemstillinger, barrierer og løsningsmodeller.

Den brede palet skal samtidig sikre, at projektets resultater opnår størst mulig anvendelse og spredningseffekt blandt statslige arbejdspladser.

Denne rapport indeholder en tværgående analyse af de tre spørgsmål, som projektet skal give svar på.

Afrapporteringen af projektet formidles dels gennem denne rapport dels gennem et inspirationskatalog, som er et konkret redskab til statslige institutioner og samarbejdsudvalg.

Derudover er der udarbejdet en særskilt bilagsrapport, der indeholder separate beskrivelser og analyser af 14 good practice cases. Casene belyser, hvordan der kan sættes fokus på personaleledelse, hvordan personaleledelse kan vurderes/måles, og hvordan der kan honoreres for personaleledelse på statslige institutioner? De 14 good practice cases repræsenterer forskellige typer af statslige institutioner samt to private virksomheder. Variationen og bredden af good practice 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.

Rapporten, inspirationskataloget og bilagsrapporten kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og CFU's hjemmeside [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

### 1.1.1 Begrebsafklaring

---

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

Et centralt element heri er den enkelte leders evne som personaleleder. ”Personaleledelse” defineres i dette projekts sammenhæng, som *lederens evne til at motivere, engagere og udvikle de medarbejdere, som lederen har personaleansvaret for*. Definitionen af personaleledelse refererer således til forskellige personaleledelsesfunktioner, idet der både indgår personaleledelse i forbindelse med den daglige drift, den taktiske personaleledelse og den strategiske personaleledelse.

Vurdering af personaleledelse defineres i dette projekt i bred forstand som *vurderinger, hvori der indgår spørgsmål om personaleledelse*. Vurderinger kan således både være mundtlige og skriftlige, have forskellige navne, omfang og form og involvere forskellige niveauer på arbejdspladserne.

*I denne rapport anvendes fællesbetegnelsen ”ledervurderinger”.*

Honorering defineres i denne undersøgelse som *løntillæg, der gives udover almindelig aflønning, ”personalegoder”, opkvalificering og karriereløft*.

Den overordnede forståelse af honorering er, at det kan være en strategisk måde at styre en organisation på, og at honorering for personaleledelse er en metode til konkret at sætte fokus på denne specifikke ledelsesdisciplin.

## 1.2 Rapportens opbygning

---

Nedenfor præsenteres i kort form de enkelte kapitlers indhold.

- **Kapitel 1: Formål, begrebsafklaring og rapportopbygning**  
I kapitel 1 beskrives først formålet med undersøgelsen og rapporten. Derefter redegøres der for de centrale begreber, som anvendes i rapporten samt for rapportens opbygning.
- **Kapitel 2: Hvordan sikres det fornødne fokus på personaleledelse?**  
I kapitel 2 redegøres der for, hvordan der kan sættes fokus på personaleledelse. Der redegøres først for tre centrale opmærksomhedspunkter, som arbejdspladserne anbefales at forholde sig til, hvis der skal sikres fokus på personaleledelse. Dernæst gennemgås en række forskellige faser og konkrete redskaber, som kan benyttes i processen med at sætte fokus på personaleledelse.
- **Kapitel 3: Hvordan kan personaleledelse vurderes?**  
I kapitel 3 udfoldes viften af redskaber, der kan anvendes til at vurdere og måle personaleledelse. Der sættes fokus på de forhold, som der på baggrund af undersøgelsen kan udpeges som kritiske faktorer, og som arbejdspladser bevidst bør

forholde sig til, når valg af vurderingsredskaber og opfølgingsindsats beslutes. Afslutningsvis redegøres der for de potentielle gevinster, der kan opnås ved at anvende vurderinger.

- **Kapitel 4: Hvordan (kan) personaleledelse honoreres**

I kapitel 4 sættes der fokus på, hvilke former for honorering der (kan) anvendes, samt hvilke kriterier der ligger til grund herfor. Derefter belyses gevinster ved honorering, og der fokuseres på kritiske forhold forbundet med honorering.

- **Kapitel 5: Good practice – sammenhæng mellem vurdering og honorering**

I kapitel 5 beskrives good practice for, hvordan der kan skabes sammenhæng mellem vurdering og honorering af personaleledelse. Sidst i kapitlet diskuteres fordele og en række opmærksomhedspunkter ved en direkte kobling mellem vurdering og honorering.

- **Kapitel 6: Metode og dataindsamling**

I det afsluttende kapitel 6 redegøres der for den anvendte metode og dataindsamling. Først beskrives principperne i good practice tilgangen, hvorefter projektets forløb og faser beskrives. Dernæst redegøres der for casemetoden, og de arbejdspladser, som indgår i undersøgelsen, præsenteres. Afslutningsvis gennemgås undersøgelsens forskellige formidlingsfaser.



## Kapitel 2. Hvordan sikres det fornødne fokus på personaleledelse

*I dette kapitel redegøres der for, hvordan der kan sættes fokus på personaleledelse. Der redegøres for tre centrale opmærksomhedspunkter, som arbejdspladserne anbefales at forholde sig til, hvis der skal sikres fokus på personaleledelse. Dernæst gennemgås en række forskellige faser og konkrete redskaber, som kan benyttes i processen med at sætte fokus på personaleledelse.*

### 2.1 Hvorfor sætte fokus på personaleledelse?

Det er denne undersøgelses konklusion, at der sættes fokus på personaleledelse på statslige arbejdspladser, fordi god personaleledelse har en direkte sammenhæng til graden af medarbejdertilfredshed, trivsel og et godt arbejdsklima. Forhold, der har afgørende betydning for effektiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen, for bundlinien og for muligheden for at skabe attraktive arbejdspladser i staten.

På statslige arbejdspladser kan bundlinien ikke defineres som en økonomisk bundlinie, der alene består af røde og sorte tal. Bundlinien er ikke en fast størrelse, den varierer fra arbejdsplads til arbejdsplads, men den er typisk overordnet defineret i de resultatkontakter, 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.

Undersøgelsen viser, at god personaleledelse ”kan betale sig”, derfor er det relevant at stille spørgsmålene: Hvordan kan der sættes fokus på personaleledelse, og er der nogle grundlæggende forudsætninger, som skal være til stede for at sikre dette fokus? Det er omdrejningspunktet i det efterfølgende afsnit.

### 2.2 Tre centrale opmærksomhedspunkter

På baggrund af undersøgelsen kan følgende tre opmærksomhedspunkter udpeges som grundlæggende forhold, arbejdspladserne bør forholde sig til, hvis der skal sikres fokus på personaleledelse:

1. Topledelsen skal gå i front – opbakning er essentiel
2. Linielederne skal inddrages
3. Bevidst kommunikationsstrategi.

## 2.2.1 Topledelsen skal gå i front – opbakning er essentiel

---

Fokus på personaleledelse kan både initieres via en bottom-up og/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: Liniestef, good practice arbejdsplads, 2006.*

Opbakning er essentiel. Dels i forhold til at afsætte de fornødne ressourcer til eksempelvis efteruddannelse og gennemførelse af vurderinger dels i forhold til at få lederne til at tage personaleledelse alvorligt.

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. Lederne har eksempelvis svært ved at tage en entusiastisk personaleafdeling seriøst, hvis der ikke sendes tydelige signaler fra topledelsen om, at god personaleledelse vægtes og prioriteres som ledelsesdisciplin.

## 2.2.2 Linieliderne skal inddrages

---

### Personaleledelse må ikke blive et eliteprojekt

”Fokus skal implementeres efter kaskadeprikkippet, så alle ledelsesniveauer inddrages, og tager ejerskab.”

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

Udover topledelsens engagement er det en forudsætning, at linieliderne inddrages og engageres. Da det typisk er linieliderne, der varetager den daglige personaleledelse af mange medarbejdere/-grupper, er det i praksis dem, der skal kunne mestre personaleledelse.

Manglende kendskab til personaleledelse og arbejdspladsens ledelsesnormer/-

regler blandt linieliderne kan af analysen udledes som den mest fremherskende barriere i forhold til at sætte fokus på god personaleledelse.

Det er derfor afgørende, at fokus på personaleledelse ikke bliver et eliteprojekt for topledelsen, men at eksempelvis ledelsesnormer og retningslinier implementeres i hele organisationen, eksempelvis efter kaskademethoden<sup>1</sup>.

Kaskademethoden går i princippet ud på, at direktionen først indføres og undervises i værdier og ledelsesnormer, hvorefter de underviser de ledere, som de er chefer for, der efterfølgende underviser ledelsesniveauet under dem, der igen underviser niveauet under dem. Denne kaskade fortsætter nedefter til medarbejderniveau.

Kaskademethoden er et eksempel på en metode, der kan sikre, at alle niveauer i organisationen i princippet får den samme information og viden. Hermed forankres og implementeres eksempelvis værdier og ledelsesnormer i hele organisationen.

---

<sup>1</sup> I ”Bilagrapport - 14 good practice cases” kan det i casen om ”Post Danmark, Service Center Kunde” læses, hvordan de har anvendt kaskademethoden til at implementere værdier og leveregler for god ledelse. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

### 2.2.3 Bevidst kommunikationsstrategi

---

En bevidst og strategisk kommunikationsstrategi er en forudsætning for at kunne sætte bredt fokus på personaleledelse. Udover at topledelsen skal gå forrest, og at linielederne skal inddrages, er det samtidig afgørende, at nye initiativer synliggøres i hele organisationen. Det er med andre ord vigtigt, at formålet og effekterne af at sætte fokus på personaleledelse kommunikerer tydeligt ud, så det ikke bliver opfattet, som en fjern og topstyret proces. Det er erfaringer, fra hovedparten af de arbejdspladser der indgår i good practice undersøgelsen, at der er rum for relativt store forbedringer i forhold til kommunikationsindsatsen.

For at sikre en bred opbakning til nye initiativer, er det herudover vigtigt, at medarbejderne kan se, at deres tilbagemeldinger og vurderinger har konsekvenser, og omsættes i konkrete handlinger. Det er derfor essentielt at kombinere anvendelsen af nye redskaber med en klar kommunikationsstrategi, der rettes mod hele organisationen, og ikke alene lederne<sup>2</sup>.

## 2.3 Procesredskaber til at sætte fokus på personaleledelse

---

På baggrund af undersøgelsen kan der peges på to overordnede faser, som er centrale i processen med at sætte fokus på personaleledelse:

**Fase 1:** Udarbejdelse af værdier og ledelsesnormer  $\Rightarrow$  fundamentet lægges

**Fase 2:** Synliggørelse, dialog og uddannelse  $\Rightarrow$  forankring af værdier og ledelsesnormer.

Indenfor hver fase er der en vifte af forskellige redskaber, som kan benyttes til at fremme fokus på personaleledelse, de beskrives i det følgende.

### 2.3.1 Udarbejdelse af værdier og ledelsesnormer – fundamentet lægges

---

Udarbejdelse af værdier, mission og vision, er de mest udbredte og grundlæggende metoder til at sætte fokus på personaleledelse blandt good practice arbejdspladserne i denne undersøgelse. I forlængelse heraf og med afsæt heri, defineres normer og retningslinier for personaleledelse<sup>3</sup>.

Hermed lægges fundamentet for, at organisationen kan sikre det nødvendige fokus på personaleledelse.

Der kan generelt udledes to forskellige metoder, der anvendes i forhold til udarbejdelse af:

- Værdier, mission og vision og
- Ledelsesnormer og retningslinier for personaleledelse

---

<sup>2</sup> I "Bilagsrapport - 14 good practice cases" kan det i casene om "TDC Kabel TV" og "Holstebro Politikreds" eksempelvis læses, hvorfor de to arbejdspladser bevidst arbejder med en kommunikationsstrategi. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>3</sup> I "Bilagsrapport - 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene om "Arbejdsskadesstyrelsen", "Forskningscenter Risø" og "Roskilde Tekniske Skole" læses, hvorfor og hvordan de tre arbejdspladser konkret har arbejdet med at formulere og implementere værdier og ledelsesnormer. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

### **Ledelsesnormer udarbejdes med afsæt i værdier**

Det er et generelt karakteristika, at der er en direkte sammenhæng mellem ledelsesnormer og værdier, da ledelsesnormerne typisk udarbejdes med afsæt i værdigrundlag.

*Kilde: Good practice undersøgelse, 2006.*

Den meste udbredte metode i forbindelse med udarbejdelse af værdier er, at hele organisationen inddrages gennem forskellige procestiltag.

Det er ikke tilfældet i forhold til udarbejdelse af ledelsesnormer og retningslinier for personaleledelse. De udarbejdes typisk af direktionniveauet.

Selve formuleringen og udarbejdelsen af ledelsesnormer er således som udgangspunkt et topstyret initiativ og projekt, som de øvrige ledelsesniveauer (afdelingschefer/linieledere) og medarbejderne ikke direkte involveres i, eller har indflydelse på. De ledelsesniveauer, der ikke involveres, bliver typisk efterfølgende informeret om, og uddannet i ledelsesnormer og retningslinier, mens medarbejderne alene bliver informeret.

På baggrund af analysen kan det konkluderes, at der specielt i forhold til linieledere er et udtalt behov for, at de får en grundig information, og har dybdegående drøftelser af ledelsesnormer og retningslinier, hvis de skal tage ejerskab herfor samt forstå de grundlæggende principper for den personaleledelse, de i praksis skal mestre.

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 central erfaring 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.

### **Procesredskaber til udformning af værdigrundlag og til information og implementering af ledelsesnormer:**

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

*Kilde: Telefonsurvey og good practice undersøgelse, 2006.*

Det kan samtidig konstateres, at ledelsesnormer typisk udarbejdes og formuleres på baggrund af arbejdspladsens grundlæggende værdier. I det omfang medarbejderne har været inddraget i udarbejdelsen af de grundlæggende værdier, har de indirekte indflydelse på valg af ledelsesnormer. Hertil kommer, at det i forhold til medarbejderniveauet kan konkluderes, at medarbejderne generelt har forståelse for, at lederne selv formulerer det grundlag, som de skal lede og vurderes på.

På baggrund af good practice undersøgelsen kan det konkluderes, at der tages en bred vifte af forskellige procesredskaber i anvendelse, dels som led i udformningen af værdier dels ved information og implementering af ledelsesnormer og retningslinier. De fremgår med overskiftsform i ovenstående tekstboks. I bilagsrapporten, der indeholder særskilte beskrivelser og analyser af de 14 good practice arbejdspladser, bliver de enkelte tiltag udfoldet i den kontekst, de er anvendt.

## 2.3.2 Synliggørelse, dialog og uddannelse – forankring af ledelsesnormer

Synliggørelse af personaleledelse som en prioriteret ledelsesdisciplin er essentiel, hvis det fornødne fokus skal sikres. Synliggørelse kan eksempelvis være i form af, at der udarbejdes en politik og retningslinier for (god) personaleledelse, at topledelsen aktivt opfordrer chefer/ledere til at tage på kurser, der omhandler personaleledelse, og at der vurderes og honoreres for personaleledelse.

En løbende dialog om personaleledelse på arbejdspladserne er tillige essentiel for at sikre udbredelse og kontinuerligt fokus. Dialogen kan ske på flere fronter og niveauer samt internt i organisationen og eksternt med andre arbejdspladser: Mellem ledere og medarbejdere på arbejdspladsen og i interne og eksterne lederfora.

Nogle informanter fra good practice arbejdspladserne har fremhævet udarbejdelses- og fornyelsesprocessen af værdier, normer og redskaber som det vigtigste i forhold til at sætte fokus på god personaleledelse. Argumentet er, at det er i forbindelse med selve udarbejdelsen af ledelsesnormer, at de forankres blandt ledere og medarbejdere. Det er med andre ord i selve udarbejdelsesprocessen, at lederne udvikler sig, og eventuelt revurderer deres ledelsesrolle og -stil.

Samtidig er der på mange arbejdspladser en relativt stor udskiftning af såvel medarbejdere som ledere. Det er derfor vigtigt at gennemføre nye initiativer og gentage processen, for at ledere og medarbejdere (såvel ”gamle som nyansatte) skal føle ejerskab for både redskaber og ledelsesværdier.

Af nedenstående tabel 2.1 fremgår det, hvilke redskaber der benyttes på good practice arbejdspladserne til at synliggøre og skabe dialog om personaleledelse. I bilagsrapporten, der indeholder særskilte beskrivelser og analyser af de 14 good practice arbejdspladser, bliver de enkelte tiltag udfoldet i den kontekst, de er anvendt.

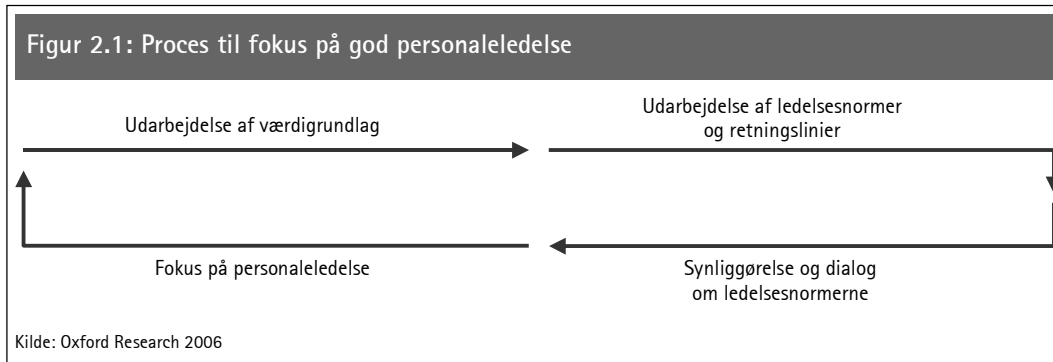
Skriftlige redskaber	Dialogbaserede redskaber	Uddannelsesforløb
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lederhåndbog</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ledernetværk/ledelsesforum</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lederuddannelse - intern/ eksternt</li></ul>
<ul style="list-style-type: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

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

## 2.3.3 Fokus på personaleledelse → et sammenhængende procesforløb

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

I nedenstående figur 2.1 illustreres det, hvordan de enkelte delprocesser, redskaber og metoder kan ses som en samlet og fortløbende proces til at sætte fokus på personaleledelse.



Som figuren illustrerer, er det en fortløbende 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.

## Kapitel 3. Hvordan kan personaleledelse vurderes

*I dette kapitel udfoldes viften af redskaber, der kan anvendes til at vurdere og måle personaleledelse. Der sættes fokus på de forhold, som der på baggrund af undersøgelsen kan udpeges som kritiske faktorer, og som arbejdspladser bevidst bør forholde sig til, når valg af vurderingsredskaber og opfølgingsindsats besluttes. Afslutningsvis redegøres der for de potentielle gevinster, der kan opnås ved at anvende vurderinger.*

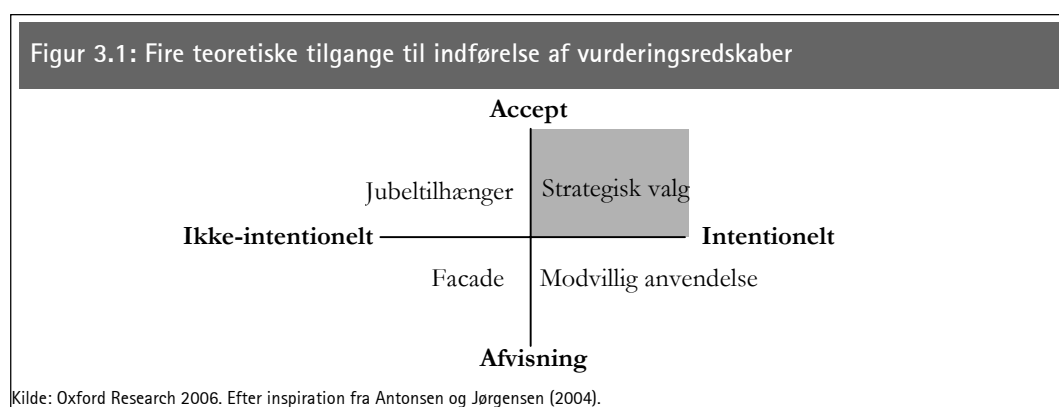
### 3.1 Hvorfor anvende vurderingsredskaber – årsagssammenhæng

Det er primært indenfor de sidste ca. 10 år, at der er kommet fokus på vurdering af personaleledelse, og at forskellige vurderingsredskaber har vundet indpas.

Der kan konstateres en mangfoldighed af konkrete årsager til, hvorfor arbejdspladser vurderer personaleledelse. På baggrund af de empiriske undersøgelser (telefonsurveyen og good practice undersøgelsen) kan denne mangfoldighed sammenfattes i 4 grundlæggende årsager:

- En forventning om at vurdering fører til bedre personaleledelse,
- En holdning til, at det er vigtigt at vurdere lederevner og formåen,
- Det er ”oppe i tiden”,
- Fordi Personalestyrelsens anbefaler det.

Hvis der anlægges en mere teoretisk tilgang, kan der overordnet skelnes mellem fire forskellige årsager, som ligger bag indførelsen af vurderingsredskaber. De fire forskellige årsager er illustreret i figur 3.1 og afhænger af, om indførelsen så at sige accepteres eller afvises, samt om redskaberne indføres intentionelt eller ikke-intentionelt<sup>4</sup>.



<sup>4</sup> Figuren er udviklet med inspiration fra Antonsen og Jørgensen (2000): "Forandringer i teori og praksis- skiftende billeder fra den offentlige sektor" København: Jurist og Økonomforbundets forlag.

Det strategiske valg karakteriserer alle de arbejdspladser, der indgår som good practice i denne undersøgelse. Good practice arbejdspladserne har alle i høj grad valgt at indføre vurderingsredskaber og sætte fokus på personaleledelse på baggrund af et bevidst strategisk valg - foretaget af ledelsen. Med et bevidst strategisk valg menes der, at vurderingsredskaberne er tilpasset arbejdspladsens kontekst og kultur samtidig med, at der er en klar intention om, hvad formålet med vurderingsredskaber er, samt hvad de skal bidrage til. Eller sagt med andre ord: Vurderingsredskaberne står ikke alene, de indgår i en større sammenhæng og strategi.

I de tilfælde, hvor en arbejdsplads alene indfører vurderingsredskaber, fordi Personalestyrelsen anbefaler det, er der tale om såkaldt modvillig anvendelse. Dvs. at arbejdspladsen oplever, at den bliver pålagt at indføre vurderingsredskaberne, hvilket kan være en barriere i forhold til at anvende redskaberne i en strategisk sammenhæng.

Der kan også være situationer, hvor en arbejdsplads vælger at indføre vurderingsredskaber, fordi det er ”oppe i tiden”, og eksempelvis benyttes af søsterorganisationer. I sådanne tilfælde kan arbejdspladsen og dens ledelse betegnes som ”jubeltilhængere”, der ukritisk indfører redskaberne for at ”følge tidens trend”.

I andre tilfælde kan en arbejdsplads alene indføre vurderingsredskaber, fordi de er blevet det pålagt, og samtidig ikke anvender redskaberne intentionelt. Der er i sådanne tilfælde tale om vurderingsredskaber som ”facade”, dvs. de er dekoblet fra resten af organisationens arbejde.

## 3.2 Vurderinger og opfølgning er hinandens forudsætninger

At vurderingsredskaber og opfølgning er hinandens forudsætninger, hvis vurderingerne skal have effekt, er en tydelig og klar konklusion, der kan udledes på baggrund af undersøgelsen<sup>5</sup>.

Hvis der ikke følges systematisk op på vurderinger, kan det resultere i en dårlig stemning og holdning til personaleledelse og ledervurderinger blandt både ledere og medarbejdere. Ledere og medarbejdere mister motivationen til at medvirke aktivt ved de forskellige redskaber, da de ”føler og oplever”, at de eksempelvis bruger ressourcer på at udfylde spørgeskemaer, men at det ikke resulterer i konkrete indsatsområder og handlinger. Vurderingerne mister troværdighed og hermed formålet.

Det kan derfor anbefales, at samtidig med at beslutningen om at anvende et eller flere vurderingsredskaber tages, bør det afklares, om der er ressourcer og vilje til opfølgning. Der skal lægges en strategi for, hvordan opfølgningen konkret skal foretages, hvem der skal involveres og hvad opfølgningen skal munde ud i, eksempelvis en handlingsplan for de enkelte ledere.

En af de fordele, som good practice arbejdspladserne fremhæver ved opfølgning, er, at lederne forpligtes til handling. Det er en udbredt metode blandt good practice arbejdspladserne, at resultaterne af vurderinger drøftes i flere fora; i lederkollegier, mellem den vurderede leder og nærmeste overordnede og mellem ledere og medarbejdere. Hvis lederen fremlægger en handlingsplan for kollegaer og medarbejdere uden at praktisere den, risikerer lederen at miste troværdighed.

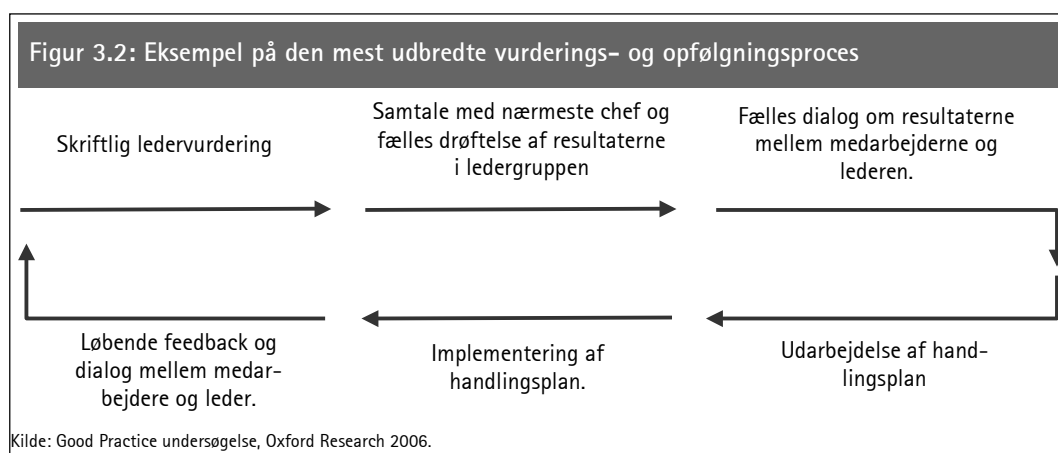
---

<sup>5</sup> I ”Bilagrapport - 14 good practice cases” kan det i langt hovedparten af casene læses, hvorfor og hvordan de forskellige arbejdspladser kæder vurdering og opfølgning sammen. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

Udover at afsætte de fornødne ressourcer til opfølgning, er det en udbredt erfaring fra good practice arbejdspladserne, at initiativer og beslutninger som træffes på baggrund af vurderinger, klart og tydeligt skal synliggøres og kommunikeres ud i organisationen – til medarbejderne. Det er en væsentlig del af opfølgningen. Det er vigtigt for medarbejdernes engagement, at de kan se konsekvenser af vurderingerne.

Når ledelsen iværksætter konkrete initiativer og handlinger på baggrund af ledervurderinger, er det derfor afgørende, at det synliggøres i organisationen, at det er en direkte konsekvens af vurderingen.

Figur 3.2 illustrerer den proces, som anvendes af langt hovedparten af good practice arbejdspladserne. For de arbejdspladser, der enten skal i gang eller ønsker at revidere indsatsen, er det samtidig anbefalingen til en vurderings- og opfølgningsproces.



### 3.3 Viften af redskaber

Det er en bred vifte af redskaber, der kan benyttes, når arbejdspladser vurderer personaleledelse, det viser good practice undersøgelsen.

Erfaringen fra good practice arbejdspladserne er, at det er 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.

Overordnet kan redskaberne inddeles i to hovedkategorier:

- Skriftlige redskaber
- Dialogbaserede redskaber

og syv underkategorier:

- Skriftlige lederevalueringer – baseret på spørgeskemaundersøgelser
- Selvevaluering
- Ledertest
- Øvrige redskaber
- Kollektive dialogvurderinger
- Chefkollegiale dialogvurderinger
- Individuelle dialogvurderinger

I de to nedenstående tabeller 3.1 og 3.2 oplistes samtlige redskaber til vurdering af personaleledelse, som er anvendt af de arbejdspladser, der indgår i good practice undersøgelsen. Redskaberne er opdelt på hovedkategori og underkategori.

Tabel 3.1: Skriftlige redskaber til vurdering af personaleledelse			
Skriftlige ledervurderinger - baseret på spørgeskemaundersøgelser	Selvevalueringer	Ledertest	Øvrige redskaber
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobtilfredshedsundersøgelse</li> <li>• Klimamåling</li> <li>• Lederevaluering</li> <li>• Medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU)</li> <li>• Medarbejderkvalitetsanalyse (MKA)</li> <li>• Evaluering af teamsamarbejde</li> <li>• 360° evaluering (evt. med efterfølgende personprofiler)</li> <li>• Lederanalyse</li> <li>• Medarbejderanalyse</li> <li>• Direktionsevaluering</li> <li>• Det Sociale Indeks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selvevaluering</li> <li>• Kompetenceprofiler</li> <li>• Afdelingsprofiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaalbyes Personfaktoranalyse (til udarbejdelse af lederprofiler og ansættelsestest)</li> <li>• Adize-test</li> <li>• Garuda-test</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fratrædelsesinterview</li> <li>• Arbejdspladsvurdering (APV)</li> </ul>
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.			

Tabel 3.2: Dialogbaserede redskaber til vurdering af personaleledelse		
Kollektive dialogvurderinger	Chefkollegiale dialogvurderinger	Individuelle dialogvurderinger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppeudviklingssamtaler (GRUS)</li> <li>• Gensidig udviklingssamtale (GUS)</li> <li>• Teamudviklingssamtaler (TUS)</li> <li>• Værkstedssamtaler</li> <li>• Årlig fællesevaluering</li> <li>• Lederspejl</li> <li>• Projekt/arbejdsgrupper.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chefkollegial evaluering</li> <li>• Kollektiv lederudviklingssamtale (LUS)</li> <li>• Gruppeudviklingssamtale (GRUS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederudviklingssamtaler (LUS)</li> <li>• Potentialevurderingssamtaler</li> <li>• Medarbejderudviklingssamtale (MUS)</li> </ul>
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.		

I det følgende uddybes de to hovedkategorier og de syv underkategorier.

### 3.3.1 Skriftlige redskaber til vurdering af personaleledelse

Hovedkategorien ”skriftlige redskaber” kan opdeles i fire underkategorier:

- Skriftlige ledervurderinger baseret på spørgeskemaundersøgelser
- Selvevalueringer
- Ledertest
- Øvrige redskaber.

#### Skriftlige ledervurderinger

Skriftlige ledervurderinger er den mest udbredte vurderingsform blandt good practice arbejdspladserne. Denne underkategori spænder derfor over en bred vifte af konkrete redskaber.

”Kært barn har mange navne”, det er også tilfældet for skriftlige ledervurderinger, som det fremgår af tabel 3.3.

De forskellige skriftlige ledervurderinger gennemføres enten som ”rene” ledervurderinger, eller ved at ledervurderingen er integreret i bredere vurdering/undersøgelser som eksempelvis medarbejdertilfredshedsundersøgelser men med separate spørgsmål om ledelse.

Tabel 3.3: Skriftlige ledervurderinger

- Jobtilfredshedsundersøgelse
- Klimamåling
- Lederevaluering
- Medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU)
- Medarbejderkvalitetsanalyse (MKA)
- Evaluering af teamsamarbejde
- 360° evaluering (evt. med efterfølgende personprofiler)
- Lederanalyse
- Medarbejderanalyse
- Direktionsevaluering
- Det Sociale Indeks

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Hvorvidt den ene eller anden type af ledervurderinger bør anvendes, og har størst effekt, kan der ikke på baggrund af denne undersøgelse udledes entydige svar på. Men det kan påpeges, at kultur, traditioner og/eller en ny direktion med erfaringer fra arbejdspladser, der har anvendt én type vurderinger, har indflydelse på de valg, som good practice arbejdspladserne har taget<sup>6</sup>.

#### **Formål med ledervurderinger**

Det er et generelt karakteristika, at de skriftlige ledervurderinger tjener to formål:

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

360° evalueringerne anses som mere ressourcekrævende end de øvrige skriftlige vurderingsredskaber, af de arbejdspladser der anvender dem, og de anvendes ikke med samme systematik og hyppighed. Det mest udbredte er, at de anvendes som startskud på en lederudviklingsproces for hele organisationen eller som led i individuelle lederudviklingsforløb. Det overordnede formål er at kortlægge lederens stærke og svage sider, og på den baggrund iværksætte et udviklingsforløb.

Resultatet af 360° evalueringer er typisk udarbejdelsen af person- og/eller afdelingsprofiler, der dels anvendes til individuel lederudvikling, dels kortlægger kompetencerne hos den samlede ledergruppe. Dermed kan de ligeledes anvendes som et aktivt

<sup>6</sup> I "Bilagrapport - 14 good practice cases" kan det i de enkelte cases læses, hvad der ligger til grund for, at arbejdspladserne har valgt at anvende de konkrete vurderingsredskaber. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

og konstruktivt redskab ved rekruttering af nye ledere: Hvilke typer chefer/ledere er der behov for.

Det Sociale Indeks kan ikke karakteriseres som et direkte vurderingsredskab af personaleledelse, da det omfatter mere, og er bredere. Det anvendes af en af good practice arbejdspladserne<sup>7</sup>. Men der er centrale elementer i indekset, der omhandler ledelsen konkrete personalemæssige handlinger, og som bruges som dokumentations- og udviklingsgrundlag i forhold til udvikling af personaleledere. Eksempelvis drøfter et repræsentativt udsnit af medarbejderne og ledelsen efter en fastlagt tidsplan arbejdspladsens og ledelsens håndtering af langvarigt sygefravær, sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv, seniorpolitik, kompetenceudvikling af medarbejdere, integration af personer med nedsat arbejdsevne etc. Det Sociale Indeks indgår dermed i viften af skriftlige vurderingsredskaber

### ***Respondenter, indhold og svarkategorier***

Et fællestræk er, at de skriftlige ledervurderinger gennemføres som spørgeskemaundersøgelser, og at samtlige medarbejdere udgør respondentmålgruppen.

Sidstnævnte er ikke tilfældet ved 360° evalueringer, hvor den enkelte leder vurderes af et bestemt antal medarbejdere, ledere på samme niveau og overordnede ledere. Metoden er grundlæggende, at den leder, der skal evalueres, selv udvælger, hvem der skal evaluere vedkommende. En relevant problemstilling at påpege i denne forbindelse er, om det har konsekvenser i forhold til evalueringens validitet: At lederen udvælger dem, som vil vurdere positivt? Dette tilbagevises af alle niveauer – både ledere og medarbejdere – på de good practice arbejdspladser, som indgår i denne undersøgelse<sup>8</sup>. Den generelle konklusion er, at de resulterer i saglige og reelle evalueringer.

Ledervurderingerne består generelt i en kombination af åbne og lukkede spørgsmål, med hovedvægt på de lukkede. Medarbejderne har eksempelvis mulighed for at angive, hvor enige de er i et givet udsagn på en skala fra 1 – 5 eller via ”Meget enig”, ”Overvejende enig”, ”Overvejende uenig”, ”Meget uenig” eller ”Ved ikke”.

### ***Tidsintervaller***

I forhold til hvor hyppigt de gennemføres, kan der blandt good practice arbejdspladserne udpeges to hovedretninger: Hvert eller hvert andet år, hvor det meste udbredte er hvert andet år.

Den grundlæggende argumentation for at gennemføre dem årligt er at fastholde fokus på området og få en årlig dokumentation.

I forhold til gennemførelse hvert andet år er hovedargumenterne, at der skal afsættes tid og ressourcer til en grundig opfølgingsproces, at de enkelte ledere og hele organisationen skal have tid og mulighed for at arbejde med potentielle udviklingsområder, at forebygge spørgeskematræthed samt at opnå en høj svarprocent, der alt andet lige gør resultaterne mere valide.

### ***Anonymitet***

Undersøgelsens konklusion er, at respondenterne i skriftlige ledervurderinger i langt overvejende grad er anonyme. På flere af good practice arbejdspladserne har anony-

---

<sup>7</sup> Det er Arbejdsskadestyrelsen, der anvender Det Sociale Indeks. Se ”Bilagrapport - 14 good practice cases”. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>8</sup> Se eksempelvis casen om ”Forskningscenter Risø” i ”Bilagrapport - 14 good practice cases”. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

mitet ligeledes været et krav fra medarbejderne eller de faglige organisationer for overhovedet at deltage i ledervurderinger. Således kan anonymitet være med til at forhindre en barriere, der ellers ville være opstået, hvis medarbejderne skulle fremstå med navn.

Den langt overvejende holdning er, at anonyme spørgeskemaer er mest hensigtsmæssige og anvendelige. Anonymitet sikrer, at respondenterne (primært medarbejderne) vurderer mere ærligt, end hvis de skulle stå direkte til ansvar, overfor den leder de har vurderet, samt at svarprocenten bliver højere.

Anonymitet vurderes som en styrke, af de arbejdspladser der anvender det, 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 mindske muligheden for, at resultaterne efterfølgende kan bruges i en direkte dialog mellem medarbejderne og ledelsen.

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. Omvendt bliver de utrygge, hvis det fører til repressalier.

I undersøgelsens telefonsurvey er der nogle få informanter (ledelsesrepræsentanter), der oplyser, at de anvender spørgeskemaer med navn, da de vurderer, at "man" må stå ved sin kritik, og at det fremmer en efterfølgende dialog, og at dialogen bliver mere konstruktiv og fremadrettet. Det fremhæves, at anvendelse af ikke-anonyme vurderinger er en del af en modningsproces, og at arbejdspladserne først har anvendt anonyme vurderinger. De gik først bort fra anonymitet, da medarbejderne var klar til det, og havde erfaringer fra de anonyme.

### ***Benchmarking***

Fordelen ved de skriftlige ledervurderinger er, at de giver mulighed for benchmarking på forskellige niveauer:

- Benchmarking af den samlede organisation
- Benchmarking af afdelingen/kontoret og
- Benchmarking af den enkelte leder.

Benchmarking på organisationsniveau anvendes som en objektiv vurdering af arbejdspladsens præstation på personaleledelsesområdet i forhold til andre arbejdspladser, og fungerer samtidig som redskab til at fastholde fokus på området<sup>9</sup>.

Benchmarking på afdelings/-kontorniveau anvendes både internt og eksternt. Afdelinger/kontorer benchmarker resultater indenfor samme organisation og/eller med

---

<sup>9</sup> I "Bilagrapport - 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene om "Ankestyrelsen", "Forskningscenter Risø", "TDC Kabel TV", og "Arbejdsskadestyrelsen" læses, hvordan og hvorfor de benchmarker resultater af ledervurderinger. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

andre eksterne sammenlignelige afdelinger, og der drøftes årsagssammenhænge, spares og drøftes udviklingspotentialer og konkrete initiativer.

Benchmarking på individuelt lederniveau foretages ligeledes internt og eksternt med samme grundlæggende formål som ovenstående.

Muligheden for benchmarking er den mest udbredte årsag til, at der anvendes mere standardiserede vurderingsredskaber, som eksempelvis Personalestyrelsens "Ledelsevaluering", værktøjet "den attraktive arbejdsplads" samt AMI's og andre aktørers ledervurderinger og medarbejdertilfredshedsundersøgelser.

I forbindelse med de skriftlige ledervurderinger skal det påpeges, at gode resultater ikke nødvendigvis afspejler lederens samlede indsats og kompetencer. En leder kan således være en god personaleleder, men opnå et dårligt resultat, hvis lederen har truffet ubehagelige men nødvendige beslutninger. Omvendt kan en leder opnå et godt resultat i ledervurderingen, hvis lederen har undladt at træffe upopulære, men nødvendige beslutninger<sup>10</sup>. Samtidig kan større organisatoriske reorganiseringer, afskedigelser osv. naturligvis også påvirke resultaterne, selvom det ikke kan tilskrives den pågældende leders indsats som personaleleder. Det er forhold, der bør inddrages, når resultater af vurderinger tolkes og drøftes.

## Selvevaluering

Tabel 3.4: Selvevaluering
<ul style="list-style-type: none"><li>• Selvevaluering</li><li>• Kompetenceprofiler</li></ul>
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Selvevalueringer er i navnets natur et redskab, hvor den enkelte leder evaluerer sig selv. Redskabet har en begrænset udbredelse<sup>11</sup>.

I de tilfælde, hvor selvevalueringer benyttes, skal den enkelte leder typisk vurdere egne præstationer som personaleleder på en række fastlagte områder forud for afholdelse af lederudviklingssamtale/medarbejderudviklingssamtale (LUS/MUS). På nogle arbejdspladser suppleres der med afdelingsprofiler, som selvevalueringen skal sammenlignes med på LUS.

Selvevalueringer anvendes primært til at opstille udviklings- og handlingsplaner for den enkelte leder, og redskabet benyttes således - som langt hovedparten af de øvrige skriftlige redskaber - ikke isoleret, men i sammenhæng med andre skriftlige vurderinger og mere dialogbaserede redskaber som eksempelvis LUS.

## Ledertest

Tabel 3.5: Ledertest
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaalbyes Personfaktoranalyse (til udarbejdelse af lederprofiler og ansættelsestest)</li><li>• Adize-test</li><li>• Garuda-test.</li></ul>
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Ledertest anvendes med forskellig variation, men er ikke et udbredt vurderingsredskab<sup>12</sup>. Nogle af de test, der benyttes, er eksempelvis Adize- og Garuda-test.

Formålene med testene er primært at afdække lederens stærke og svage sider,

<sup>10</sup> Det er specielt Statens Serum Institut, der påpeger dette forhold. Se "Bilagrapport - 14 good practice cases". Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>11</sup> I "Bilagrapport - 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene om "Skatteministeriet", "Holstebro Politikreds" og "Post Danmark - Service Center Kunde" læses, hvordan de anvender selvevalueringer. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>12</sup> I "Bilagrapport - 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene om "Statens Serum Institut", "Forskningscenter Risø" og "TietgenSkolen" læses, hvordan og i hvilke sammenhænge de anvender ledertest. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

og resulterer som ved 360° evalueringer ofte i udarbejdelsen af personprofiler.

Ledertest anvendes typisk i forbindelse med rekruttering og ved uddannelse af nye ledere.

### Øvrige redskaber

Underkategorien ”øvrige redskaber” omfatter fratrædelsesinterview og arbejdspladsvurdering (APV).

#### *Fratrædelsesinterview*

Fratrædelsesinterview er som vurderingsredskab ikke udbredt, og det er kun en af good practice arbejdspladserne, som systematisk tilbyder fratrædelsesinterview til alle medarbejdere, der forlader arbejdspladsen, og anvender det som vurderingsredskab<sup>13</sup>. Formålet er dels at sige ”ordentligt farvel”, da tidligere medarbejdere betragtes som de bedste ambassadører for arbejdspladsen, dels at afdække årsager til at medarbejdere vælger at forlade arbejdspladsen og analysere eventuelle mønstre.

Der udarbejdes årligt en rapport over resultaterne fra fratrædelsesinterviewene. Fratrædelsesinterview er et anvendeligt redskab til vurdering af personaleledelse, da det kommer frem i interviewene, hvis medarbejdere stopper på grund af ledelsen. På denne baggrund kan der iværksættes konkrete foranstaltninger.

#### *APV*

En lille andel af good practice arbejdspladserne anvender den psykiske del af APV som ledervurderingsredskab ofte i sammenhæng med øvrige skriftlige ledervurderinger<sup>14</sup>.

APV måler bl.a. det psykiske arbejdsmiljø, og dermed lederens evne til at udføre personaleledelse. Resultater fra APV inddrages ofte i beslutningen om, hvorvidt der skal tilføjes eller fjernes spørgsmål i den efterfølgende lederevaluering.

**Tabel 3.6: Øvrige redskaber**

- Fratrædelsesinterview
- Arbejdspladsvurdering (APV)

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

### 3.3.2 Dialogbaserede redskaber til vurdering af personaleledelse

---

Hovedkategorien ”dialogbaserede redskaber” kan opdeles i tre underkategorier:

- Kollektive dialogvurderinger
- Chefkollegiale dialogvurderinger
- Individuelle dialogvurderinger

De tre vurderingsredskaber har alle et tosidet formål:

1. De er et vurderingsredskab i sig selv, og
2. et opfølgingsredskab for skriftlige ledervurderinger.

---

<sup>13</sup> Det er Statens Serum Institut, der anvender fratrædelsesinterview. Se ”Bilagsrapport – 14 good practice cases”. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>14</sup> I ”Bilagsrapport – 14 good practice cases” kan det eksempelvis i casene om ”Post Danmark – Service Center Kunde”, ”Ankestyrelsen” og ”Statens Serum Institut” læses, hvordan de konkret anvender APV i sammenhæng med øvrige vurderingsredskaber. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

## Kollektive dialogvurderinger

Kollektive dialogvurderinger er et meget udbredt vurderingsredskab, og spænder derfor over en bred vifte af konkrete redskaber. Viften af kollektive dialogvurderinger, der anvendes af good practice arbejdspladserne, fremgår af nedenstående tabel 3.7<sup>15</sup>.

Tabel 3.7: Kollektive dialogvurderinger
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gruppeudviklingssamtaler (GRUS)</li><li>• Gensidig udviklingssamtale (GUS)</li><li>• Teamudviklingssamtaler (TUS)</li><li>• Værkstedssamtaler</li><li>• Årlig fællesevaluering</li><li>• Lederspejl</li><li>• Projekt/arbejdsgrupper</li></ul>
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

De afholdes typisk på afdelings-/kontorniveau, og har et tosidet formål: De er både et vurderingsredskab og et opfølgingsredskab på andre gennemførte skriftlige vurderinger, og de gennemføres som en drøftelse mellem leder og medarbejdere.

Det er gennem dette redskab, at

- Medarbejderne:
  - Har mulighed for at vurdere lederen, typisk med udgangspunkt i fastlagte temaer (vurderingsredskab).
  - Kan uddybe resultaterne af en gennemført skriftlig vurdering (opfølgingsredskab).
- Lederne:
  - Får en vurdering på baggrund af udvalgte temaer/problemstillinger (vurderingsredskab).
  - Får forklaringer og uddybninger af resultaterne af en gennemført skriftlig vurdering (opfølgingsredskab).

De kollektive dialogvurderinger kvalificerer lederens forståelse for potentielle udviklingsområder, de afføder en løbende dialog om personaleledelse, og giver samtidig medarbejderne en større forståelse og indsigt i lederens situation og opgave som personaleleder.

Der anvendes forskellige konkrete metoder i de kollektive dialogvurderinger, eksempelvis "Appreciative Inquiry-metoden", der er baseret på en antagelse om, at udvikling sker på baggrund af positive erfaringer, og at udvikling og motivation skabes gennem anerkendelse. Formålet med denne metode er at få en fremadrettet og positiv drøftelse, der kan afføde kontinuerlig dialog og åbenhed, og der sættes fokus på "det der virker".

Fordelen ved de kollektive dialogvurderinger som opfølgingsredskab er således, at de kvalitativt supplerer den kvantitative lederevaluering.

### **Anonymitet:**

I de kollektive dialogvurderinger ophæves medarbejdernes anonymitet, hvilket kan være en barriere i forhold til eksempelvis at få uddybende feedback fra medarbejderne.

---

<sup>15</sup> | "Bilagsrapport - 14 good practice cases" kan det i de enkelte cases læses, hvilke dialogvurderinger arbejdspladserne har valgt at anvende, samt i hvilken sammenhæng de anvender dem. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

Generelt vurderes det ikke som et problem - af de good practice arbejdspladser der indgår i undersøgelsen - hvis lederne kan mestre dialogformen, og ikke foretager "straffesanktioner" overfor medarbejdere, der har udtalt sig kritisk. Barrieren nedbrydes også i tak med, at såvel ledere som medarbejdere får erfaringer med ledervurderinger. Lederne lærer, som tidligere skrevet, at håndtere selve kritikken, og ikke hvem den kommer fra.

For at forbygge denne potentielle barriere har nogle af good practice arbejdspladserne valgt, at der deltager konsulenter fra HR-/personaleafdelinger som facilitatorer, og på en arbejdsplads er der eksempelvis etableret en talsmandsordning<sup>16</sup>. Metoden består i, at medarbejderne udvælger talsmænd, som skal formidle medarbejdernes forklaringer og uddybninger til lederne. På en anden arbejdsplads, har tillidsrepræsentanter en fremtrædende rolle på møderne, og ledelsen er bevidst om, at tillidsrepræsentanterne udtaler sig på vegne af hele medarbejdergruppen<sup>17</sup>.

Hensigten med disse tiltag er at løse dilemmaet mellem medarbejdernes ønske om anonymitet, og ledernes ønske om at få uddybninger og svar på lederevalueringer.

### Chefkollegiale dialogvurderinger

Chefkollegiale dialogvurderinger er et andet redskab, som i mindre grad benyttes til vurdering og opfølgning på personaleledelse.

**Tabel 3.8: Chefkollegiale dialogvurderinger**

- Chefkollegial evaluering
- Kollektiv LUS/GRUS

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

De optræder typisk under betegnelserne chefkollegial evaluering og kollektiv LUS/GRUS.

#### *Chefkollegial evaluering*

Chefkollegiale evalueringer kan både anvendes som opfølgingsredskab på skriftlige vurderinger og/eller som et selvstændigt evalueringsredskab, hvor lederne evaluerer hinandens indsats som personaleledere<sup>18</sup>.

Evalueringen foregår eksempelvis i faser, hvor lederen, der skal evalueres, først fremlægger en selvevaluering/personprofil, hvorefter lederkollegaerne kommenterer det sagte og profilen, som udmøntes i handleplaner med konkrete udviklingsmål. Processen styres af en moderator, som enten er udpeget in-house eller er en ekstern konsulent.

De chefkollegiale evalueringer fungerer ligeledes som sparrings- og erfaringsudvekslingsmetode, og anvendes som grundlag for udarbejdelse af handleplaner på henholdsvis individ-, afdelings- og organisationsniveau. De chefkollegiale evalueringer har derover til formål, at få ledergruppen til at fungere som et lederteam.

Et kritisk forhold ved de chefkollegiale evalueringer er, hvis lederne føler og erfarer, at de skal "stikke hinanden" til topledelsen. Denne barriere kan eksempelvis imødekommes ved, at der udarbejdes spilleregler og etiske regelsæt.

<sup>16</sup> Det er Ankestyrelsen, der anvender en talsmandsordning. Se "Bilagrapport - 14 good practice cases". Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>17</sup> Det er på TiegtenSkolen, at tillidsrepræsentanterne ofte udtaler sig på vegne af kollegaer. Se "Bilagrapport - 14 good practice cases". Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>18</sup> I "Bilagrapport - 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene om "Forsvarsministeriet" og "Roskilde Tekniske Skole" læses, hvordan de konkret anvender chefkollegiale evalueringer. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

## **Kollektiv LUS/GRUS**

Kollektiv LUS og GRUS (fælles udviklingssamtaler for ledergruppen) afholdes enten typisk som opfølgning på skriftlige ledervurderinger eller i forlængelse af individuelle LUS<sup>19</sup>.

De anvendes ligesom chefkollegiale evalueringer som grundlag for udarbejdelse af handleplaner på henholdsvis individ-, afdelings- og organisationsniveau, og har ligeledes til formål, at få ledergruppen til at fungere som et team, samt skabe rammer for at lederne udvikler sig på samme grundlag og i samme retning.

## **Individuelle dialogvurderinger**

Tabel 3.9: Individuelle dialogvurderinger	
•	Lederudviklingssamtaler (LUS)
•	Potentialevurderingssamtaler
•	Medarbejderudviklingssamtale (MUS)

Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

Lederudviklingssamtalen (LUS) er et meget udbredt vurderingsredskab blandt good practice arbejdspladserne. Mindre udbredte dialogvurderingsredskaber i denne underkategori er potentialeudviklinger og medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) med medarbej-

derne.

### **LUS**

LUS afholdes mellem den enkelte leder og dennes overordnede, og resultaterne fra ledervurderingen inddrages ofte i samtalen. På baggrund af en drøftelse af resultater fra ledervurderingen og den overordnede leders vurdering af lederens præstation, der typisk anlægges ud fra en helhedsbetragtning, udarbejdes en handlingsplan indeholdende konkrete og specifikke udviklingsmål.

Som det er tilfældet med de øvrige dialogbaserede redskaber, fungerer LUS dermed ikke alene som et vurderingsredskab men også som et opfølgingsredskab.

### **Potentialevurderingssamtaler**

Formålet med potentialevurderingssamtaler er at vurdere, om lederen har potentiale til at besidde en højere eller anderledes stilling<sup>20</sup>. Potentialevurderingerne bruges ligeledes aktivt, ved rekruttering af nye ledere.

### **MUS**

MUS er i denne sammenhæng en udviklingssamtale for medarbejdere, der ikke har ledelsesansvar, og omhandler selvsagt den enkelte medarbejders udvikling. Men MUS bruges også i mindre omfang som ledervurderingsredskab, hvor der i forskellige afarter, er indlagt spørgsmål om medarbejdernes opfattelse og vurdering af lederen<sup>21</sup>.

På en arbejdsplads skal begge parter eksempelvis skrive stikord til hvert enkelt punkt, som afleveres til hinanden<sup>22</sup>. Det ”tvinger” parterne til at forberede sig grundigt til samtalen. Samtalen omhandler bl.a. de fokusområder som organisationen arbejder

<sup>19</sup> I "Bilagsrapport – 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene om "Roskilde Tekniske Skole" og "Holstebro Politikreds" læses, hvordan de konkret anvender kollektiv LUS/GRUS. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>20</sup> Det er DSB, der anvender potentialevurderingssamtaler. Se "Bilagsrapport – 14 good practice cases". Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

<sup>21</sup> I "Bilagsrapport – 14 good practice cases" kan det eksempelvis i casene "Statens Serum Institut", "Forskningscenter Risø" og "TietgenSkolen" læses, hvordan de konkret anvender MUS. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-et.dk](http://www.cfu-et.dk).

<sup>22</sup> Det er TietgenSkolen, der anvender denne praksis.

med, samt en vurdering af det sociale og psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet med den leder, der afholdes MUS med. Et af formålene er endvidere at skabe rammer for, at de medarbejdere, der har vanskeligt ved at fremføre kritik af lederen, mens de øvrige medarbejdere er til stede, hermed får ”rum” til en direkte dialog med lederen.

### 3.4 Potentielle gevinster ved at vurdere personaleledelse

På baggrund af undersøgelsen kan det konkluderes, at vurdering af personaleledelse i mange tilfælde har resulteret i en række dels tiltænkte dels utiltænkte gevinster. Men i samme sætning må og skal det pointeres, at anvendelsen af forskellige redskaber til vurdering af personaleledelse, ikke i sig selv skaber gevinster.

I nedenstående figur 3.3 illustreres viften af potentielle gevinster, der kan opnås i forbindelse med vurdering af personaleledelse, hvis der:

- Følges op på vurderingerne i form af drøftelser i forskellige fora,
- drages de nødvendige konsekvenser – eksempelvis i form af handleplaner på individ-, afdelings-/kontor- og organisationsniveau, og
- at der iværksættes konkrete initiativer på baggrund af vurderingerne.



Viften af resultater og effekter udfoldes i nedenstående afsnit. I bilagsrapporten, der indeholder særskilte beskrivelser og analyser af de 14 good practice arbejdspladser, kan de opnåede gevinster ses i den kontekst, de konkret er opnået ved.

#### 3.4.1 Fokus på personaleledelse

Det er en naturlig konsekvens og dermed effekt, at der ved anvendelse af redskaber til vurdering af personaleledelse, skabes større opmærksomhed og dermed fokus på personaleledelse som ledelsesdisciplin på den pågældende arbejdsplads.

### 3.4.2 Bedre personaleledere

---

Anvendelse af ledervurderinger fører til bedre personaleledere, det er denne undersøgelses tydelige konklusion.

Den primære årsag er, at ”bløde værdier gøres hårde”. Der måles konkret på lederens præstation som personaleleder, efter samme grundlæggende principper som når lederen måles på ”traditionelle hårde indikatorer” som eksempelvis økonomi, sagsbehandling, kundetilfredshed m.m.

Lederne får dokumenteret de områder, hvor de kan forbedre sig, og som resultat af opfølgningsindsatsen lægges handleplaner, der konkret specificerer de udviklingsmål, den enkelte leder og organisationen systematisk skal arbejde med.

Hvis en leder gentagende gange opnår dårlige resultater i ledervurderingen er konsekvensen ofte, at lederen fratages sit ledelsesansvar, eller afskediges. Dette betegnes på flere af good practice arbejdspladserne som en naturlig konsekvens af at tage ledervurderinger og personaleledelse alvorligt. Dårlige personaleledere bliver dermed frasorteret.

### 3.4.3 Nye metoder ved lederrekruttering

---

Undersøgelsen har vist, at systematisk vurdering af personaleledelse ofte resulterer i nye metoder ved lederrekruttering, som indebærer, at de personalemæssige evner og kompetencer tillægges større betydning, både ved intern og ekstern rekruttering.

Personaleledelse bliver således en professionel faglighed.

Udover at dette eksempelvis afspejles i stillingsannoncer, har det på flere af good practice arbejdspladserne i flere tilfælde resulteret i, at der anvendes personlighedstest og udarbejdes kompetenceprofiler forud for ansættelsen af nye ledere, og at de personaleledelsesmæssige kompetencer og egenskaber ofte vægtes højere end ”traditionel” faglighed i forbindelse med rekruttering af ledere.

Undersøgelsen har samtidig vist, at vurdering af personaleledelse i mange tilfælde har resulteret i, at der er indført systematisk talentspotting- og oplæringsprogrammer for potentielle ledere.

### 3.4.4 Coaching som ledelsesstil

---

Indførelse af mere systematisk lederudvikling og -sparring med den enkelte leder er udbredte effekter af ledervurderinger. Eksempler på dette er særlige coachkurser og coachordninger mellem ledere fra forskellige afdelinger og på tværs af organisationer, samt at ledelse gennem coaching bliver en ledelsesstil i hele organisation.

### 3.4.5 Øget medarbejdertilfredshed

---

Øget medarbejdertilfredshed er en direkte effekt af anvendelsen af ledervurderinger, da god personaleledelse og trivsel går hånd i hånd.

Mange af good practice arbejdspladserne har konkret erfaret, at resultater i medarbejdertilfredshedsundersøgelser etc. på parametre omhandlende trivsel er gået markant frem, efter der systematisk anvendes ledervurderinger.

### **3.4.6 Effektivisering, fastholdelse og lavere sygefravær**

---

Flere af good practice arbejdspladserne har registreret en øget effektivisering, ”kundetilfredshed”, lavere sygefravær og fald i personaleomsætningen.

Det er ikke anvendelsen af lederevalueringer i sig selv, der giver sådanne gevinster, men de konkrete handlinger og forbedringer som vurderingerne afstedkommer, og som implementeres i hele organisationen og hos de enkelte ledere.

### **3.4.7 Dokumentation, benchmarking og målrettet indsats**

---

Vurderinger er objektiv dokumentation. Lederne får dokumenteret, hvordan medarbejderne oplever, og vurderer dem som ledere.

Det er en udbredt erfaring blandt good practice arbejdspladserne, at der ikke altid er overensstemmelse mellem medarbejdernes og lederens opfattelser og vurderinger. Ledervurderingsredskaber er derfor et anvendeligt informations- og dokumentationsredskab. Lederen får med andre ord testet sit eget ”indtryk”, da det gennem vurderingen bliver synligt, hvor der er tilfredshed, konkrete problemer og udviklingsfelter. Det bliver derfor nemmere for den enkelte leder at målrette egen indsats og handlingsplan mod eventuelle problemer/udviklingsområder.

De kvantitative skriftlige ledervurderinger giver mulighed for benchmarking på forskellige niveauer:

- Benchmarking af den samlede organisation,
- Benchmarking af afdelingen/kontoret og
- Benchmarking af den enkelte chef/leder.

Benchmarking af indsatsen over tid på ovennævnte niveauer fastholder ligeledes fokus, og fører til bedre personaleledere, da der indlægges en form for ”konkurrence” om at opnå gode resultater.

### **3.4.8 Åbenhed, dialog og forventningsafstemning**

---

Anvendelse af vurderingsredskaber og den efterfølgende opfølgingsindsats resulterer i forventningsafstemning mellem ledere og medarbejdere om, hvad god personaleledelse i praksis er.

En afledt effekt heraf er, at medarbejdernes fokus på deres rolle i processen skærpes. Medarbejderne får en større forståelse og indsigt i vigtigheden af at være åben og afgive ærlige svar i vurderingerne, og give konstruktiv feedback på opfølgingsmøder.

Medarbejderne påtager sig med andre ord et medansvar for, at ledervurderinger kan føre til bedre personaleledelse. Men en fundamental forudsætning herfor er, at ledelsen konkret handler, og følger op på de indsatsområder som ledelsen og medarbejderne i fællesskab har sat på dagsordenen, og at der ikke fra ledelsens side føres

”straffesanktioner” overfor medarbejdere, der har udtalt sig kritisk på opfølgingsmøder.

## Kapitel 4. Hvordan (kan) personaleledelse honoreres

*I dette kapitel sættes der først fokus på, hvilke former for honorering der anvendes, samt hvilke kriterier der ligger til grund herfor. Derefter belyses potentielle gevinster af honorering, og der fokuseres på problemstillinger forbundet med honorering.*

### 4.1 Anvendte honoreringsformer

På baggrund af undersøgelsen, kan der udpeges forskellige former for honorering, som anvendes af good practice arbejdspladserne.

De forskellige anvendte honoreringsformer fremgår af tabel 4.1, og gennemgås i det følgende.

Resultatløn er den mest udbredte honoreringsform, som anvendes på langt hovedparten af good practice arbejdspladserne.

Bonusløn anvendes af én arbejdsplads<sup>24</sup>, men er på næsten alle områder identisk med resultatløn, hvorfor bonusløn behandles under afsnittet om resultatløn.

De øvrige honoreringsformer udfoldes ikke i samme grad som resultatløn, da de er mindre udbredt, og ikke på samme vis som resultatløn anvendes som honorering for personaleledelse

**Tabel 4.1: Anvendte honoreringsformer**

Resultatløn – resultatlønskontrakter
Bonusløn – bonusaftaler
Varige tillæg
Engangsvederlag
Uddannelse og kurser af særlig karakter
Karriereløft (ansættelse i anden stilling, nye opgaver)
Medarbejderaktier <sup>23</sup>
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.

#### 4.1.1 Resultatløn (og bonusløn)

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

Den økonomiske ramme for begge løntyper udgør mellem 5 – 15 % af bruttoårslønnen eller faste maksimumsrammer fra 20.000 – 100.000 kr.<sup>25</sup>.

Kontrakterne er bygget op over flere delkomponenter, hvor personaleledelse indgår som en selvstændig delkomponent, eller er integreret i en helhedskontrakt.

Nedenstående tabel 4.2 indeholder eksempler på nogle af good practice arbejdspladsernes kontrakter i forhold til: Kontraktens opbygning (antal delkomponenter), vægt-

<sup>23</sup> Medarbejderaktier er alene observeret som honoreringsform i telefonsurveyen.

<sup>24</sup> Det er TDC Kabel TV, der anvender bonusløn.

<sup>25</sup> Den økonomiske ramme er baseret på good practice arbejdspladserne.

ning af de forskellige delkomponenter (i procent eller andel), den økonomiske ramme og om personaleledelse er en selvstændig delkomponent<sup>26</sup>.

**Tabel 4.2: Oversigt over resultatlønskontraktens opbygning**

Eksempel	Komponenter	Vægtning	Samlet beløb	Personaleledelse som delkomponent
A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske mål</li> <li>Personlige mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 %</li> <li>60 %</li> </ul>	5 – 10 % af bruttoløn	Resultater af ledervurdering udgør 1/5 del af de personlige mål.
B.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faglige mål</li> <li>Ledelse på tværs af organisationen</li> <li>Personaleledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1/3</li> <li>1/3</li> <li>1/3</li> </ul>	Max 15 % af bruttoløn	Resultater fra ledervurderinger indgår i "personaleledelse" efter et særligt pointsystem.
C.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Målstyringsaftale</li> <li>Samlet økonomisk resultat</li> <li>Subjektiv vurdering fra nærmeste overordnede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 %</li> <li>20 %</li> <li>40 %</li> </ul>	Max 15 % af bruttoløn	Ledervurdering og handleplaner indgår som indikatorer i målstyringsaftalen og i nærmeste leders subjektive vurdering.
D.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionens resultater</li> <li>Tværgående orientering og sygefravær</li> <li>Personlig vurdering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>60 %</li> <li>20 %</li> <li>20 %</li> </ul>	Max 15 % af bruttoløn	40 % af resultatlønskontrakten omhandler personaleledelse. Delkomponenterne vurderes af direktør/den overordnede på baggrund af resultater fra ledervurdering, og en konkret vurdering af om handlingsplanen er opfyldt.
E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamets/enhedens resultater</li> <li>Individuel indsats</li> <li>Ledervurdering og personlig vurdering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 %</li> <li>25 %</li> <li>25 %</li> </ul>	Max 15 % af bruttoløn	50 % af resultatlønskontrakten omhandler personaleledelse. Delkomponenterne vurderes af direktør/den overordnede på baggrund af resultater fra ledervurdering, og en konkret vurdering af om handlingsplanen er opfyldt.
F.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personaleledelsesmål</li> <li>Faglige og økonomiske mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 %</li> <li>50 %</li> </ul>	Max 15 % af bruttoløn	50 % omfatter personaleledelse. Delkomponenten vurderes på baggrund af et samlet kvalitativt grundlag hvor ledervurdering indgår.
G.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Økonomiske mål</li> <li>Personlige mål</li> </ul>	Vægtningen varierer individuelt mellem lederne og fra år til år.	Max 45.000 om året.	Kvalitativt grundlag, hvor ledervurdering indgår som indikator i de personlige mål.
H.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Målstyringsaftale</li> <li>Individuelle mål</li> </ul>	Ingen vægtning. En helhedsorienteret vurdering.	Max 50.000 kr. om året.	Ledervurdering og handleplaner indgår som indikator i målstyringsaftalen og i direktionens subjektive vurdering.

<sup>26</sup> | "Bilagsrapport - 14 good practice cases" bliver rammer og principper for resultatlønskontrakterne udfoldet i den kontekst, de konkret anvendes på de forskellige arbejdspladser. Bilagsrapporten kan hentes på [www.perst.dk](http://www.perst.dk) og [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk).

I.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handleplan</li> <li>• Personaleledelsesmål</li> </ul>	Vægtningen varierer fra kontrakt til kontrakt.	20.000 – 100.000 kr.	Ledervurdering kan indgå i begge delkomponenter. Vurderes subjektivt, hvor resultater af ledervurderinger indgår.
J.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomisk resultat</li> <li>• Kundetilfredshed</li> <li>• Medarbejdertilfredshed</li> <li>• Op til 3 individuelle mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 %</li> <li>• 10 %</li> <li>• 20 %</li> <li>• 50 %</li> </ul>	30.000 – 100.000 kr.	Personaleledelse indgår med 20 % i form af det kvantitative resultat af medarbejdertilfredshedsanalyse. Endvidere kan de individuelle mål helt eller delvist omhandle personaleledelse. I princippet kan personaleledelse honoreres med 70 %.
Kilde: Good Practice undersøgelse, Oxford Research 2006.				

De enkelte delkomponenter i resultatlønskontrakter bygger grundlæggende videre på den kontrakt, som direktøren (øverste topleder) har indgået med ministerium, bestyrelse etc.

De udformes så at sige efter kaskademethoden, men det konkrete indhold i de enkelte delkomponenter og vægtningen varierer.

Der tegner sig en klar tendens til, at personaleledelse fylder mere i de kontrakter, der indgås med de ledelsesgrupper, der varetager den daglige personaleledelse af mange medarbejdere/-grupper. Herved styrkes incitamentet for at udøve god personaleledelse.

Som det fremgår af ovenstående tabel 4.2, kan der ikke gives entydige svar på, hvor meget personaleledelse generelt vægter i resultatlønskontrakterne. Men det kan konkluderes, at det i et flertal af kontrakterne, har en relativ stor vægtning.

#### 4.1.2 Varige tillæg og engangsvederlag

Varige tillæg og engangsvederlag som honoreringsform for (god) personaleledelse anvendes af en mindre andel af good practice arbejdspladserne. De to former anvendes enten i forhold til de ledere – typisk linieledere – der ikke er omfattet af resultatlønskontrakter, eller som ”tillæg” til resultatløn.

Det er relativt udbredt, at de varige tillæg kan bortfalde efter en årrække, eller hvis lederen ikke længere lever op til de betingelser, som tillægget blev givet på baggrund af. Vederlag/tillæg udbetales typisk på baggrund af skriftlige ansøgninger fra ansøgeren til nærmeste leder eller direktionen. På nogle få arbejdspladser har de tillidsvalgte en rolle ved fordeling af vederlag/tillæg, men det kan konkluderes, at det primært er et individuelt forhandlingsanliggende.

#### 4.1.3 Uddannelse, kurser, efteruddannelse og nye opgaver

Udover honorering i form af løn, honoreres der gennem **uddannelse, kurser, efteruddannelse og nye opgaver**. Denne form for honorering er udbredt på good practice arbejdspladserne, men er samtidig mere indirekte og ikke systematiseret efter faste procedurer og tildelingskriterier. Det kan endvidere konstateres, at der i høj

grad skelnes til ledernes evner som personaleledere i forbindelse med forfremmelser og karriereløft, samt at resultater fra ledervurderinger ofte spiller en stor rolle i forbindelse med tildeling af kurser.

## 4.2 Kriterier der ligger 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.

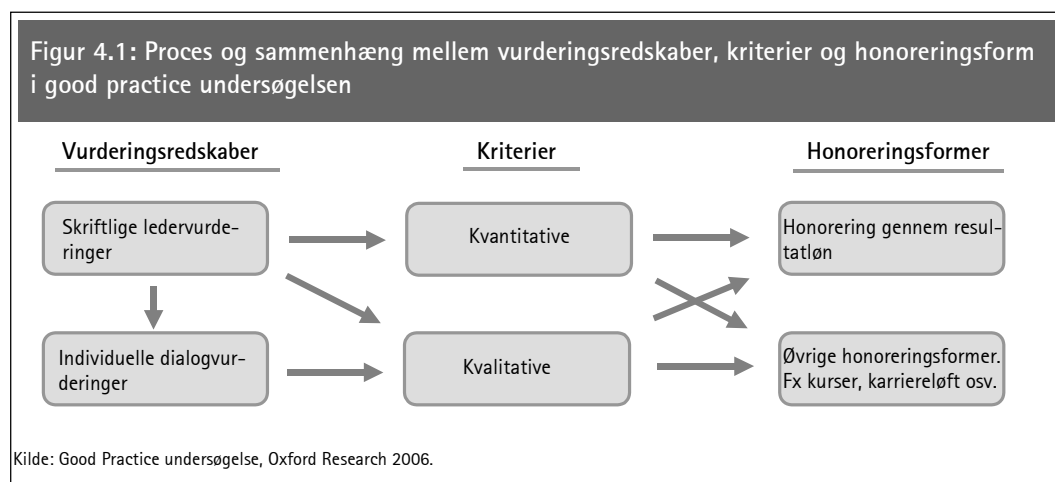
### Kvalitative kriterier:

- De kvalitative kriterier er typisk en subjektiv vurdering fra toplederen 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 etc.

### Kvantitative kriterier:

- De kvantitative kriterier er fastlagte indikatorer, eksempelvis en procentvis forbedring i lederevalueringen eller dele heraf, lavere sygefravær etc. 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 nedenstående figur 4.1.



Figuren illustrerer, at der grundlæggende honoreres for personaleledelse på baggrund af de to hovedkategorier af vurderingsredskaber: Skriftlige ledervurderinger og individuelle dialogvurderinger.

Det illustreres endvidere, 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 større grad alene er baseret på kvalitative kriterier.

### 4.3 Potentielle gevinster ved at honorere personaleledelse

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

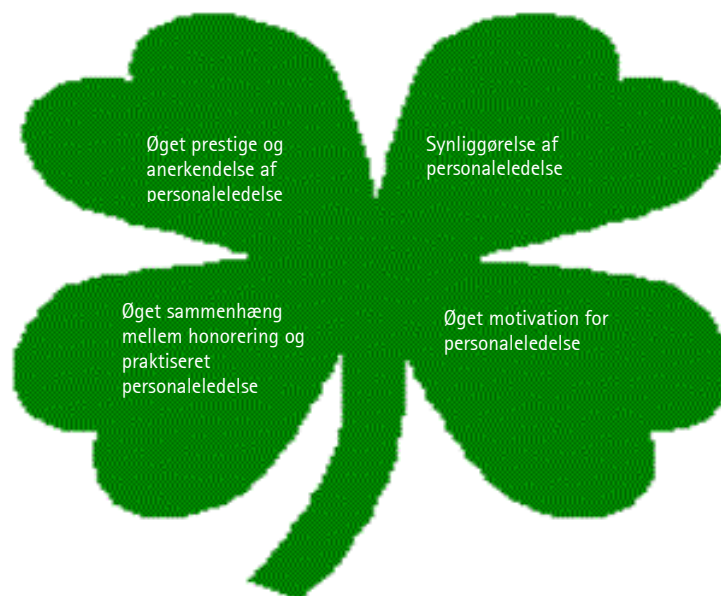
Men at honorering i sammenhæng med vurderinger, opfølgingsindsats, handleplaner og de opstillede mål og målsætninger i resultatlønskontrakter tilsammen skaber resultater, det kan der entydigt gives svar på. Det skaber resultater, der fører til bedre personaleledelse.

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 ledelseskompetence.

Det er desuden en generel konklusion, at det ikke er honoreringens form eller størrelse, der er afgørende. Forklaringen er, at det er anerkendelsen frem for honoreringens størrelse, som er afgørende for lederne. Særligt anerkendelse fra chefkollegaer tillægges stor betydning. Det er med andre ord i høj grad den symbolske værdi forbundet med honorering af personaleledelse, som har afgørende betydning.

Følgende potentielle gevinster kan udpeges på baggrund af good practice undersøgelsen.

Figur 4.2: Potentielle gevinster ved honorering af personaleledelse



Kilde: Oxford Research 2006.

Det skal understreges, at effekter og resultater af de forskellige honoreringsformer i høj grad afhænger af den enkelte arbejdsplads specifikke kontekst. I bilagsrapporten, der indeholder særskilte beskrivelser og analyser af de 14 good practice arbejdspladser, kan de opnåede resultater og effekter ses i den kontekst, de konkret er opnået ved.

## 4.4 Problemstillinger ved honorering af personaleledelse

---

Som ovenfor beskrevet kan honorering, når det anvendes i sammenhæng med vurderinger, opfølgingsindsats, handleplaner og de opstillede mål og målsætninger i resultatlønskontrakter tilsammen skabe resultater, der fører til bedre personaleledelse.

Men af good practice undersøgelsen kan der samtidig udledes en række problemstillinger ved honorering af god personaleledelse, der kan sammenfattes i:

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

### 4.4.1 Skal der honoreres særligt for god personaleledelse?

---

Blandt good practice arbejdspladserne samt i telefonsurveyen er der flere informanter, der fremhæver, at honorering ikke er hensigtsmæssigt og fremmede for god personaleledelse. Et af argumenterne er, at ledelse i bund og grund handler om personaleledelse, hvorfor der ikke skal honoreres særskilt herfor. Lederne bliver så at sige allerede lønnet herfor.

Enkelte informanter har desuden udtrykt bekymring for, at en særskilt honorering for god personaleledelse kan have som konsekvens, at lederne legitimt kan fravælge at have fokus på personaleledelse, da de ”blot” fravælger en bonus. Undersøgelsen har dog vist, at dette ikke er tilfældet på good practice arbejdspladserne, da holdningen og erfaringen på samtlige arbejdspladser er, at alle ledere (skal) prioriterer personaleledelse højt.

Som beskrevet i afsnit 3.4.2 er det samtidig ikke kun i teori men også i praksis, at gentagne dårlige resultater i ledervurderinger har konsekvenser: Lederne fratages enten lederansvaret eller mere drastisk, afskediges. Disse konsekvenser tages på arbejdspladser, der honorerer for personaleledelse. Så sagt med andre ord, er det ikke en ledelsesdisciplin, der reelt kan fravælges.

På baggrund af denne analyse kan det derfor konkluderes, at risikoen for at honorering gør det legitimt at fravælge personaleledelse, ikke er reel i praksis.

### 4.4.2 Er en særlig honorering, det rette signal at sende til lederne?

---

Et andet dilemma, der fremhæves ved særskilt honorering for god personaleledelse, er risikoen for målforskydning. Nogle af good practice arbejdspladserne har fravalgt den direkte kobling mellem resultater af ledervurderinger og honorering ud fra den begrundelse, at der nødvendigvis ikke er sammenhæng mellem at være en god leder og opnå gode resultater i ledervurderingen. 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.

Den samlede undersøgelse viser, at det er en problemstilling, der optager mange af good practice arbejdspladserne, og at det er et reelt problem. Derfor er anbefalingen, at vurderinger ikke skal stå alene. At vurderinger og opfølgning er hinandens forudsætninger, og at resultaterne skal tolkes i en bredere og mere helhedsorienteret kontekst, hvilket også skal gælde i forbindelse med honorering: I den konkrete vurdering af om de enkelte leder har opfyldt målene i resultatlønskontrakten.

#### **4.4.3 Er personaleledelse en del af bundlinien?**

---

Det er denne undersøgelses altovervejende konklusion, at der sættes fokus på personaleledelse, fordi god personaleledelse har betydning for bundlinien. Det er således resultaterne på bundlinien, der er omdrejningspunktet for honorering, men det er samtidig essentielt, at topledelsen klart og tydeligt definerer bundlinien, så den fremstår med krystalklarhed.

Er bundlinien eksempelvis 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 alene er ”det faglige”, der udgør bundlinien, kan det have som konsekvens, at lederne ikke kan opnå kravene for resultatlønskontrakt, hvis de ikke leverer gode faglige resultater, men faktisk praktiserer god personaleledelse. Den anden konsekvens af denne opfattelse er, at lederne får hele den bonus, der er stillet til rådighed i resultatlønskontrakterne, hvis de leverer ”det faglige”, selvom de udfører dårlig personaleledelse.

Ovennævnte problemstillinger kan tilbagevises i denne undersøgelse, hvor hovedparten af good practice arbejdspladserne, anvender resultatlønskontrakter som honorering for personaleledelse. Som det fremgår af tabel 4.2, side 32, er det et overvejende karakteristika, at resultatlønskontrakterne består af flere delkomponenter: Både traditionelle ”hårde” indikatorer og ”bløde” som omfatter personaleledelse. Som tidligere skrevet, kan der ligeledes konstateres en klar tendens til, at personaleledelse fylder mere i de kontrakter, der indgås med de ledelsesgrupper, der varetager den daglige personaleledelse af mange medarbejdere/-grupper, hvilket er et udtryk for, at personaleledelse er en del af bundlinien.

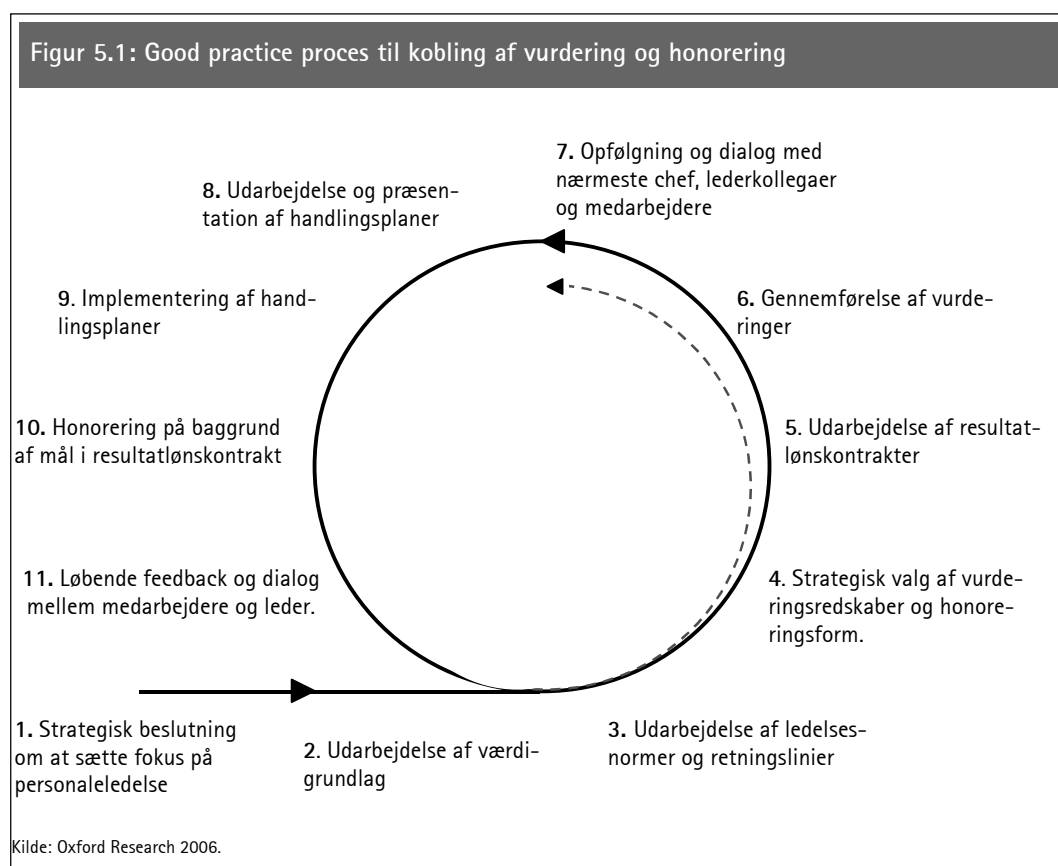


## Kapitel 5. Good practice – sammenhæng mellem vurdering og honorering

*I dette kapitel beskrives good practice for, hvordan der kan skabes sammenhæng mellem vurdering af personaleledelse og honorering herfor. Sidst i kapitlet diskuteres fordele og opmærksomhedspunkter ved en direkte kobling af vurdering og honorering.*

### 5.1 Hvad er good practice

Undersøgelsen viser, at good practice handler om at skabe en bevidst sammenhæng i indsatsen baseret på strategiske valg og beslutninger, hvilket er illustreret i nedenstående figur 5.1.



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.

## 5.2 Opmærksomhedspunkter ved en direkte kobling af vurdering og honorering

Good practice undersøgelsen har vist, at der både kan påpeges en række fordele og forhold man skal være opmærksom på, når vurdering og honorering kobles direkte sammen.

En af fordelene ved at honorere på baggrund af ledervurderinger er, at det giver mulighed for at opstille konkrete og målbare indikatorer. Lederen får en score, og det er relativt enkelt at vurdere, om lederen har forbedret sig i forhold til tidligere vurderinger. Koblingen medfører derfor gennemskuelighed.

En anden fordel er, at det giver større accept blandt andre ledere og medarbejdere, hvis lederne honoreres på baggrund af kvantitative kriterier, og ikke kun kvalitative og mere subjektive hos topledelsen.

Men der kan også påpeges en række punkter, man skal være opmærksom på, når vurdering og honorering kobles direkte.

For det første er det ikke sikkert, at det er de samme medarbejdere, der måler lederen fra det ene år til det andet. Det er et grundvilkår, at der er en vis usikkerhed forbundet 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 afspejler en forbedret eller forringet personaleledelse.

En anden problemstilling er tidshorisonten. Tidshorisonten, der vurderes på baggrund af, bør indgå i fortolkningen af resultaterne. Der er forskel på om det er de sidste uger, der ligger til grund for vurderingen, eller om vurderingen er baseret på en helhedsvurdering af, hvordan lederen eksempelvis har "klaret sig" gennem et år. Det er vigtigt at holde sig dette forhold for øje. Erfaringerne fra casearbejdspladserne er, at medarbejderne generelt formår at anlægge et mere langsigtet perspektiv i ledervurderingerne.

En tredje problemstilling der rejses er, at medarbejderne har direkte indflydelse på deres ledes løn, og at det 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 er særligt 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 hvis vurderingerne alene anvendes til dialog og udvikling.

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 vurderer lederne og dermed en tryghed ved at uddele kritik.

## Kapitel 6. Metode og dataindsamling

*I dette kapitel redegøres der for den anvendte metode og dataindsamling. Først beskrives principperne i good practice tilgangen, projektets forløb og faser. Dernæst redegøres der for casemetoden, og de arbejdspladser, som indgår i undersøgelsen, præsenteres. Afslutningsvis gennemgås undersøgelsens forskellige formidlingsfaser.*

### 6.1 Good Practice undersøgelse

Den analytiske metode, der er anvendt i projektet, er Good Practice (good practice), hvor good practice defineres som, ”det der virker”, i den kontekst som det undersøges i.

Good practice er nært beslægtet med begrebet ”best practice”, som er en betegnelse for den præstation, metode eller tilgang, som har givet **det** bedste resultat. Der kan derfor stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt betegnelsen best practice er anvendelig, når den konfronteres med en kompleks virkelighed, der består af mange aktørers opfattelser, synspunkter og holdninger.

I forhold til personaleledelse, kan der ikke peges på en metode som værende den bedste, hverken for igangsættelse af proces, initiering af forløb eller valg af redskaber til vurdering og honorering. På tværs af sektorer, arbejdspladskultur og størrelse er der forskellige metoder, redskaber og tiltag, der har vist sig at give forskellige effekter og resultater.

Begrebet ”good practice” er derfor mere korrekt at anvende i en undersøgelse som denne.

Med ovenstående som udgangspunkt har Oxford Research gennemført undersøgelsen på baggrund af et analysedesign, der:

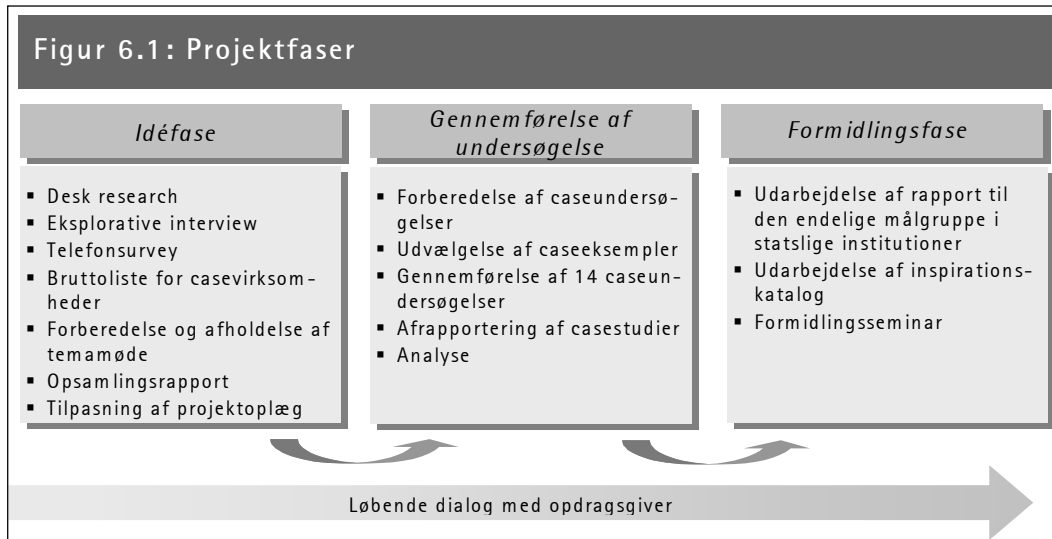
- både går i bredden med henblik på at identificere arbejdspladser, der arbejder med vurdering og honorering af personaleledelse og i dybden med henblik på at belyse og vurdere metoder, redskaber og fremgangsmåder.
- giver en spændvidde i good practice eksempler, hvad angår faktorer som sektorer, ejerforhold, størrelse, geografi m.v., hvilket sikrer, at undersøgelsens output kan anvendes af forskellige typer af statslige arbejdspladser.
- når hele vejen rundt om de enkelte good practice eksempler, idet alle centrale interessenter på arbejdspladsen er blevet interviewet: Direktion og personaleafdeling, der har det strategiske ansvar, ledere der vurderer, vurderes og honoreres, og tillidsrepræsentanter, der vurderer ledelsen.

Arbejdspladsernes anvendte metoder og redskaber er underlagt en analyse, og derefter beskrevet på en handlingsanvisende måde, så andre statslige arbejdspladser vil kunne benytte tilgange, metoder, erfaringer og resultater i deres arbejde med at vurdere og honorere personaleledelse.

## 6.2 Projektets forløb og faser

Projektforløbet har metodisk været inddelt i tre faser: *Idéfase*, *gennemførelsesfasen* og *formidlingsfasen*. Hver fase har haft sit eget formål, og har bidraget til den endelige af-rapportering på forskellig vis.

Figur 6.1 illustrerer projektets faser:



## 6.3 Metode og dataindsamlingselementer

Undersøgelsen baserer sig på fire forskellige kilder til empiri:

- Desk research
- Eksplorative interview
- Telefonsurvey
- Personlige interview

De fire dataindsamlingselementer ligger metodisk i forlængelse af hinanden, og bidrager på forskellig vis til afdækning og målretning af undersøgelsen i forhold til at afdække relevante problemstillinger, løsningsmodeller og opnåede gevinster.

### 6.3.1 Idéfase

Idéfasen bestod af følgende elementer:

- Desk research
- Eksplorative interview
- Telefonsurvey
- Statusnotat
- Temamøde

## Desk research

Projektets idéfase blev påbegyndt med en desk research af eksisterende viden med relevans for undersøgelsen. Dette skete med henblik på at målrette undersøgelsen og udbygge det metodiske og faglige grundlag for udvælgelse af arbejdspladser, der kunne indgå som relevante deltagere i telefonsurveyen. Ligeledes ønskedes bidrag til den efterfølgende udarbejdelse af en bruttoliste over arbejdspladser (statslige, kommunale og private), der kunne indgå i undersøgelsen som good practice eksempler.

Dette blev gjort via en internetbaseret desk research, indsamling og dokumentstudier af eksisterende materiale fra myndigheder, organisationer, forskningsinstitutioner, arbejdspladser m.fl.

## Eksplorative interview

Andet element i idéfasen var gennemførelsen af fire eksplorative interview, der dels havde til formål at kvalificere den allerede indhentede viden, dels få yderligere forslag til caseeksempler.

Førstnævnte formål blev realiseret, men det var ikke muligt at få udbygget listen over de allerede identificerede arbejdspladser, der kunne indgå i telefonsurveyen, da informanterne ikke havde konkret viden herom.

### Eksplorative interview blev afholdt med:

- Handelshøjskolen, København
- Kommunernes Landsforening
- Personalestyrelsen
- Akademikernes Centralorganisation

*Kilde: Oxford Research 2006.*

De eksplorative interview blev gennemført som tre personlige interview og et telefoninterview efter semistrukturerede spørgeguides målrettet informanterne.

Interviewpersonerne blev udvalgt med henblik på at få belyst forskellige aspekter og problemstillinger ved personaleledelse fra forskellige vinkler. Personalestyrelsen og Akademikernes Centralorganisation bidrog med indblik i henholdsvis ledelsens og medarbejdernes opfattelse af personaleledelse og dertil knyttede problemstillinger. Kommunernes Landsforening bidrog med indblik i, hvordan kommuner arbejder med personaleledelse, mens Handelshøjskolen mere bidrog med en teoretisk vinkel på problemstillingerne.

Tilsammen gav de fire interview et bredt indblik i hvilke problemstillinger, der relaterer sig til vurdering og honorering af personaleledelse, set fra forskellige synsvinkler.

## Telefonsurvey

Tredje led i idéfasen var gennemførelsen af en telefonsurvey. Formålet med telefonsurveyen var at indhente data, der kunne bidrage til en foreløbig afdækning af de tre hovedspørgsmål i undersøgelsen:

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

Surveyen fungerede endvidere som screening til afdækning af arbejdspladser, som kunne indgå i caseundersøgelsen og som input til temamødet med en række fagpersoner og eksperter med viden om undersøgelsens fokusfelter.

Telefonsurveyen gav dermed et første billede af og indsigt i viften af de redskaber og metoder, som arbejdspladser i praksis anvender, og har erfaringer med. Ligeledes gav den en indsigt i hvilke problemstillinger, barrierer, løsningsmuligheder og succesop-

levelser arbejdspladserne har med vurdering og honorering af personaleledelse, samt hvor udbredt fænomenet er.

Telefonsurveyen blev gennemført i to dele. Første del identificerede mulige casearbejdspladser, men da det fundne antal arbejdspladser ikke viste sig at være fyldestgørende for udvælgelsen af 14 cases, blev surveyen løbende udvidet med flere arbejdspladser.

Der er i telefonsurveyen gennemført 38 interview med arbejdspladser.

### **Metode og informanter i telefonsurveyen**

Arbejdspladserne blev udvalgt på baggrund af et kriterium om, at de skulle bidrage med så mange oplysninger som muligt om erfaringer og praksis i forbindelse med vurdering og honorering af personaleledelse. Derfor undersøgte Oxford Research i desk researchfasen, om arbejdspladserne har fokus på at vurdere personaleledelse, og om de honorerer for god personaleledelse. Det har ikke været et kriterium, at de skulle begge dele, da der fra opdragsgiver var et ønske om, at arbejdspladser, der bevidst har fravalgt honorering af personaleledelse, også indgår som eksempler.

Arbejdspladserne udgør på grund af den selektive udvælgelse ikke et repræsentativt udsnit af danske arbejdspladser.

Surveyen blev gennemført som telefoninterview på baggrund af en semistruktureret interviewguide. En styrke ved det semistrukturerede interview er, at det giver mulighed for effektivt at få svar på veldefinerede spørgsmål og mulighed for sammenligning på tværs. Samtidig giver det en dybde og en nuancering i informantens besvarelse, og åbner op for ”den personlige historie”, som ikke kan opnås ved eksempelvis en spørgeskemaundersøgelse.

Informanterne i surveyen var hovedsageligt personalechefer, men hvor arbejdspladsen fandt, at en anden kunne svare lige så godt eller bedre på spørgsmålene, har respondenter haft anden stilling, eksempelvis løn-, forhandlingschef eller chefkonsulent.

Telefonsurveyen afdækkede, at vurdering af personaleledelse er forholdsvis udbredt og mange steder velintegreret som redskab. Alle arbejdspladserne i telefonsurveyen vurderer lederens evne til at udføre personaleledelse.

I forhold til honorering for god personaleledelse viste telefonsurveyen, at 30 ud af 38 arbejdspladser honorerer for god personaleledelse.

### **Deltagere i surveyen**

#### **Arbejdspladser der deltog i telefonsurveyen fordelt på sektorer:**

- 15 statslige arbejdspladser indenfor politik/administration
- Ni statslige arbejdspladser indenfor forskning/undervisning
- Syv statslige arbejdspladser indenfor drift
- Fire private arbejdspladser
- Tre kommunale arbejdspladser

*Kilde: Oxford Research 2006.*

Hovedparten af arbejdspladserne, der indgår i telefonsurveyen, er fra den statslige sektor, men der er også gennemført interview med private og kommunale arbejdspladser. Årsagen til, at disse er medtaget, er, at arbejdspladserne har interessante erfaringer med vurdering og honorering af personaleledelse, som kan overføres til den statslige sektor.

Arbejdspladserne i den statslige sektor har en spredning på niveauerne: Politik/administration, drift og undervisning/forskning. Der er en overvægt af arbejds-

pladser indenfor politik/administration. Dette skyldes dels, at udvælgelsen af arbejdspladser er foretaget på baggrund af de tidligere beskrevne kriterier, og at det især er arbejdspladser inden for politik og administration, der synligt har fokus på undersøgelsens fokusfelter. Dels har det krævet flere telefoninterview med arbejdspladser indenfor politik/administration, for at kunne udpege arbejdspladser der var relevante, og som ønskede at deltage i caseundersøgelsen.

### Statusnotat

Statusnotatet sammenfattede de foreløbige resultater fra undersøgelsens idéfase, og indgik som grundlag for temamødet.

### Temamøde

Temamødet var resultatorienteret, og skulle bidrage med viden om praksis på statslige institutioner og anvendelse af metoder til vurdering og honorering af personaleledelse. På temamødet deltog 19 repræsentanter fra forskerverdenen, konsulenter og ledere og personaleansvarlige fra statslige arbejdspladser. Mødet bidrog til at kvalificere og nuancere de opnåede resultater fra telefonsurveyen, idet der var diskussion, dialog og erfaringsudveksling mellem mødedeltagerne. Ligeledes bidrog temamødet med forslag til cases til den efterfølgende caseundersøgelse.

## 6.3.2 Good practice caseundersøgelse

---

Casestudiet er valgt som metode, idet at det gør det muligt at opnå en detaljeret viden om forskellige problemfelter, og studere dem i deres kontekst. Det er således muligt at gå i dybden med good practice for vurdering og honorering af personaleledelse. På den måde er casestudiet med til at "sætte fingeren på" konkrete problemstillinger, metoder, og løsningsmuligheder på én arbejdsplads, som kan have relevans for andre statslige institutioner.

### Udvælgelseskriterier for cases

Udgangspunktet for udvælgelse af cases er, at de arbejder med vurdering og/eller honorering af personaleledelse på en succesfuld måde, idet projektets formål er formidling af good practice.

Samtidig er der taget højde for, at casearbejdspladserne afspejler forskelligheden af arbejdspladser i den statslige sektor, både fordelt på sektor (politik/administration, drift og forskning/-undervisning), men også på størrelse og type (eksempelvis departement og ministerium). Der indgår ligeledes to private arbejdspladser, da disse arbejder med honorering og vurdering af personaleledelse på interessante måder, og det er vurderet, at der er en overførselsværdi til statslige arbejdspladser.

#### Casearbejdspladser:

- Ankestyrelsen
- Arbejdsskadestyrelsen
- Forbrugerstyrelsen
- Forsvarsministeriet
- Skatteministeriet
- DSB
- Holstebro Politikreds
- Statens Serum Institut
- Forskningscenter Risø
- Roskilde Tekniske Skole
- TietgenSkolen
- Tolne Efterskole
- Post Danmark, Service Center Kunde
- TDC Kabel TV

*Kilde: Oxford Research 2006.*

Casene er derudover udvalgt på baggrund af en tværgående analyse af telefonsurveyen. Således er arbejdspladserne valgt ud fra, at de på forskellig vis arbejder med og har fokus på personaleledelse, vurdering og honorering.

Antallet af cases er 14. De fordeler sig geografisk på følgende måde:

- Ni arbejdspladser fra Sjælland
- To arbejdspladser fra Jylland
- To arbejdspladser beliggende på både Sjælland og i Jylland
- Én arbejdsplads fra Fyn

Alle 14 arbejdspladser i caseundersøgelsen vurderer personaleledelse, 11 arbejdspladser honorerer herfor, og fem arbejdspladser har en direkte kobling mellem vurdering og honorering.

### Informanter

I hver case er der gennemført mellem tre og seks interview på forskellige organisatoriske niveauer på arbejdspladsen. Interviewene er gennemført som enkeltinterview eller fokusgruppeinterview.

#### Interviewniveauer i caseundersøgelsen

- Direktionsniveau: Direktør, underdirektør o. lign.
- Mellemledere/afdelingschefer: Ledere som har medarbejdere med personaleansvar under sig. linieledere/teamledere/afsnitsledere: Ledere som alene har medarbejdere uden personaleansvar under sig.
- Tillidsvalgte/fællestillidsvalgte eller medarbejderrepræsentanter uden personaleledelsesansvar
- Ansvarlige for udvikling af strategisk personaleledelse, dvs. personalechefer, HR-medarbejdere el.lign.

Kilde: Oxford Research 2006.

Der er i alt gennemført 69 interview på de 14 arbejdspladser. Tre af disse er gennemført som telefoninterview.

Interviewene fordeler sig som udgangspunkt på direktions-, mellemleder- og linielederniveau, og dækker således lederansvarlige på forskellige niveauer. Derudover er der afholdt interview med tillidsvalgte/fællestillidsvalgte eller medarbejderrepræsentanter og med repræsentanter fra personale-/HR-afdelingen.

Denne tilgang til casestudierne sikrer, at interviewene ”kommer hele vejen

rundt” og afspejler erfaringer på forskellige niveauer, på både strategisk, taktisk og dagligt niveau.

Således sikres det, at de metoder og redskaber, som udpeges som good practice i denne undersøgelse, vurderes som good practice af både ledere på forskellige niveauer og medarbejderniveauet repræsenteret af tillidsrepræsentanterne.

Hvis der fra forskellige informanter er påpeget særlige opmærksomhedspunkter, er dette eksplicit fremhævet i de enkelte casebeskrivelser, der er vedlagt i bilagsrapporten.

Den konkrete fordeling af interviewpersoner afhænger af de valgte caseeksempler og hvor mange lederniveauer, der er på arbejdspladsen. På alle arbejdspladser er der som minimum gennemført interview med en repræsentant fra direktion, en ledelsesrepræsentant og en tillidsrepræsentant. Oxford Research har så vidt muligt sikret, at der i interviewene deltager forskellige faggrupper, så én/nogle ikke bliver overrepræsenteret. Hvor det har været muligt, er der gennemført interview med flere tillidsrepræsentanter fra samme arbejdsplads, for at bringe de forskellige medarbejdergruppers opfattelser og vurderinger i spil.

De forskellige niveauer bidrager til at belyse vurdering og honorering af personaleledelse fra forskellige vinkler:

- Direktionsniveauet og HR-niveauet belyser: Hvilke strategiske overvejelser, der ligger bag arbejdet med vurdering og honorering af personaleledelse, hvorfor arbejdspladsen har valgt de metoder og redskaber, den benytter, og hvorledes definitionen af god personaleledelse kobles til arbejdspladsens mål og værdier. Ligeledes gives et billede af: Hvordan arbejdspladsen følger op på de vurderinger, der gennemføres, samt hvilke fordele og ulemper der er, ved de forskellige redskaber og metoder der benyttes.
- Mellemlider- og linielederniveauet giver indblik i: Hvilken opfattelse lederne har af processen omkring indførelse af vurdering og honorering af personaleledelse, hvordan de opfatter det at blive vurderet og honoreret for god personaleledelse, og hvilke erfaringer de har med den efterfølgende opfølgingsproces. Interview med ledelsesrepræsentanter giver ligeledes indtryk af, hvilke redskaber lederne opfatter som værende de mest hensigtsmæssige, når de skal motiveres/-guides/måles til bedre personaleledelse.
- Tillidsrepræsentantniveauet giver indtryk af: Hvordan TR/medarbejderne har opfattet processen omkring anvendelsen af redskaber til at vurdere personaleledelse, og hvordan TR/medarbejderne har deltaget i beslutningen/udformningen af vurderingsredskaber. Ligeledes belyser niveauet, hvilke overvejelser medarbejderne gør sig, omkring at skulle vurdere deres ledes evne til at udføre personaleledelse, og om resultaterne af evalueringerne lever op til deres forventninger.

### Interviewguides

Interviewene er gennemført med udgangspunkt i semistrukturerede interviewguides, der strukturerer interviewet, men som samtidig tillader, at informanten kan bidrage med uventet information.

Der er udarbejdet interviewguides specifikt målrettet de forskellige niveauer på arbejdspladsen, og spørgsmålene er i selve interviewene målrettet de enkelte arbejdspladser ud fra den viden Oxford Research indhentede i telefonsurveyen, samt i fremsendt skriftligt materiale fra de enkelte arbejdspladser.

### Afrapportering af cases

Hver case er afrapporteret og struktureret efter samme skabelon:

- Præsentation af arbejdsplads
- Hvorfor case i good practice undersøgelsen
- Hvad er god personaleledelse
- Hvordan sættes fokus på god personaleledelse
- Redskaber til vurdering af personaleledelse
- Opfølgning på vurdering/evaluering af personaleledelse
- Effekter og resultater af vurdering
- Metoder til honorering af personaleledelse
- Effekter og resultater af honorering
- Andet (ikke i alle cases)

Ved at anvende en fast skabelon sikres det, at metoder og erfaringer kan belyses på tværs af de enkelte cases, hvilket er udgangspunktet for at kunne vurdere og videreformidle good practice. Samtidig bliver hver enkelt case belyst ud fra sin egen kontekst, f.eks. indsatsområder, størrelse og branchetilhørsforhold. Metoden gør det

derfor også muligt at viderebringe specifikke metoder og erfaringer, hvilket er med til at sikre, at undersøgelsens resultater kan anvendes af forskellige typer af statslige arbejdspladser, samtidig med at generelle træk identificeres og formidles.

### **Arbejdspladsernes godkendelse af cases**

Alle casearbejdspladser har godkendt den casebeskrivelse, som indgår om dem i bilagsrapporten. Godkendelsen er dels foretaget af den kontaktperson (ledelsesrepræsentant), som Oxford Research har haft på hver arbejdsplads, dels den/de tillidsrepræsentanter der er interviewet.

### **6.3.3 Formidlingsfase**

---

Formidlingsfasen har bestået af følgende:

- Udarbejdelse af rapport og bilagsrapport
- Udarbejdelse af inspirationskatalog
- Afholdelse af formidlingsseminar

#### **Udarbejdelse af rapport og bilagsrapport**

Viden opnået via idéfasen (primært telefonsurveyen) og good practice undersøgelsen ligger til grund for nærværende rapport.

Der er, i forbindelse med rapporten, udarbejdet en bilagsrapport, der indeholder separate beskrivelser og analyser af de 14 good practice cases.

#### **Udarbejdelse af inspirationskatalog**

Inspirationskataloget er udarbejdet på baggrund af rapporten og bilagsrapporten, og er et konkret redskab, der kan anvendes fremadrettet af statslige arbejdspladser. Det giver et indblik i, hvilke redskaber der kan benyttes til vurdering og honorering af personaleledelse, samt giver råd og vejledning til arbejdet med de enkelte redskaber.

#### **Formidlingsseminar**

Målgruppen for formidlingsseminaret var ledelses- og tillidsrepræsentanter fra caseundersøgelsen, og personalechefer fra andre statslige arbejdspladser. På arbejdspladser, der ikke har en personalechef, deltog en repræsentant fra direktionen. Seminaret havde 19 deltagere samt repræsentanter fra opdragsgiver.

Formålet med formidlingsseminaret var at få feedback på inspirationskataloget, med særlig vægt på, om formidlingen og vægtningen i indhold lever op til formålet med inspirationskataloget: At arbejdspladser kan få inspiration til forskellige metoder og redskaber til at arbejde med vurdering og honorering af personaleledelse.

Rapport og bilagsrapport er efterfølgende redigeret på baggrund af forslag og kommentarer fra formidlingsseminaret.