



# God arbejdsgiveradfærd

Januar 2015

# INDHOLD

<b>God arbejdsgiveradfærd</b>	<b>3</b>
<b>Det er god arbejdsgiveradfærd</b>	<b>4</b>
<b>Et målbillede for god arbejdsgiveradfærd</b>	<b>5</b>
<b>De fire dimensioner i målbilledet</b>	<b>6</b>
<b>19 indsatsområder</b>	<b>8</b>
<b>Sådan arbejder man med målbilledet</b>	<b>9</b>

# GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

God arbejdsgiveradfærd på de statslige arbejdspladser er en nøgle til at frisætte ressourcer – både økonomiske og menneskelige – så de anvendes bedst muligt.

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd er udtryk for en helhedstænkning, hvor effektivitet og tillid går hånd i hånd.

Målbilledet bygger på dansk og international forskning samt erfaringer fra offentlige og private virksomheder.

Målbilledet bliver stillet til rådighed for de statslige arbejdsgivere i arbejdet med at løse kerneopgaverne bedst muligt – til gavn for borgerne.

”

Effektivitet og tillid  
går hånd i hånd

# DET ER GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

God arbejdsgiveradfærd handler om, at ledelsen sikrer, at alle medarbejdere i organisationen har fokus på at bruge mest muligt af arbejdstiden på at levere på kerneopgaven, og at alle trives i deres arbejde.

Erfaringen viser, at de institutioner, hvor medarbejderne er motiverede, har gode kompetencer, indgår i et tillidsfuldt samarbejde og forstår og er enige i mål og retning, også typisk løser deres opgaver bedst og mest effektivt.

Der er derfor brug for, at der gøres op med den gammeldags anskuelse om, at effektivitet og tillid på en arbejdsplads er hinandens modsætninger, og at tillid betyder fravær af ledelse. Det hele hænger sammen.

## Ikke en mirakelkur

God arbejdsgiveradfærd skal ikke opfattes som en mirakelkur mod alle de udfordringer, som de statslige institutioner kan stå over for. Det er et redskab, der stilles til rådighed for de statslige ledere med henblik på at understøtte en kulturforandring i den måde, man leder de statslige arbejdspladser i det daglige.

Statens institutioner er forskellige. Målbilledet indeholder ikke 'one size fits all'-redskaber. Det er derimod en selvstændig pointe, at den enkelte arbejdsgiver tager udgangspunkt i arbejdspladsens konkrete kerneopgaver og medarbejdere og løbende prioriterer de indsatser og de redskaber, der bedst understøtter de lokale behov.

# ET MÅLBILLEDE FOR GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

Essensen af at være en god arbejdsgiver er, at man kender sit ledelsesrum og - i tillidsfuld dialog med medarbejderne - anvender det til effektivt at varetage kerneopgaverne og skabe de bedst mulige resultater til gavn for borgerne.

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd indeholder fire overordnede dimensioner:

- 1) **Klar strategisk retning**
- 2) **Effektive personaleressourcer**
- 3) **Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur**
- 4) **Ledelsesinformation og benchmarking**

Dimensionerne hænger sammen og understøtter hinanden. Det er derfor vigtigt, at der arbejdes sammenhængende og helhedsorienteret med alle dimensionerne på statens arbejdspladser, og at der er konsekvent fokus på, at det, man gør, understøtter, at organisationen kan løse sine kerneopgaver bedst muligt.

De fire dimensioner uddybes på de næste sider.

## God arbejdsgiveradfærd



## Hvorfor opstille et målbillede?

Et målbillede er noget, man styrer hen imod, og som man gerne vil komme til at ligne mest muligt. Det er ikke et konkret målepunkt, som man kan sætte hak ved en eller anden dag. Det er et ideal, som man arbejder for at tilnærme sig hver eneste dag - særligt på de prioriterede områder, hvor det er vigtigst at udvikle organisationen for at kunne løse kerneopgaverne bedst muligt.

Målbilledet for god arbejdsgiveradfærd giver et fælles sprog og identificerer de vigtigste elementer i arbejdsgiveradfærd. Dermed giver det også den enkelte institution en analytisk ramme til systematisk at arbejde med at forbedre de dele af adfærd, der bedst kan bidrage til at styrke varetagelsen af kerneopgaverne.



# DE FIRE DIMENSIONER I MÅLBILLEDET

## 1. Klar strategisk retning

For det første skal ledelsen være skarp på, hvad kerneopgaverne er. På den baggrund skal der formuleres en klar strategisk retning og defineres, hvilke konkrete mål der skal nås, for eksempel i mål- og resultatplaner.

Det er vigtigt at sikre, at medarbejderne kender strategien og oplever den som meningsfuld og retningsgivende for deres daglige opgaveløsning, så alle i organisationen får en forståelse for, hvordan de hver især bidrager til at realisere organisationens samlede mål. En forankret strategi er en forudsætning for, at alle kan trække i samme retning, og for, at man som medarbejder oplever, at man bidrager til et større gode.

Som en del af at forankre strategien er det også vigtigt, at den strategiske retning operationaliseres og nedbrydes til konkrete mål for organisationens enheder, for eksempel gennem arbejdsprogrammer, og at strategien er udgangspunktet for fordelingen af ressourcer – ikke omvendt.

## 2. Effektive personaleressourcer

For det andet skal ledelsen have styr på, hvordan personale, løn og arbejdstid bruges bedst muligt til at understøtte kerneopgaverne.

Det handler blandt andet om, at ledelsen aktivt tager stilling til kompetence- og personalesammensætningen, herunder for eksempel forholdet mellem ledere og medarbejdere og mellem faggrupper. Det er samtidig vigtigt, at der er god styring af lønudgifterne. Endelig handler en effektiv anvendelse af personaleressourcerne om at optimere den tilgængelige arbejdstid ved eksempelvis at reducere omfanget af sygefravær og om at tilrettelægge arbejdet, så mest muligt af arbejdstiden anvendes på kerneopgaverne.

# DE FIRE DIMENSIONER I MÅLBILLEDET

## 3. Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur

For det tredje skal ledelsen understøtte udviklingen af en tillidsbaseret og resultatorienteret kultur, der motiverer medarbejderne til at gøre deres bedste for at løse kerneopgaverne. Et centralt element er at udvikle et godt og tillidsfuldt samarbejde, hvor ledelsen og medarbejderne arbejder sammen om at udvikle arbejdspladsen, herunder arbejdsmiljøet.

Tillid og samarbejde betyder ikke, at ledelsen skal fraskrive sig sin ledelsesret eller undlade at udøve styring. Det handler derimod om, at ledelsen er troværdig i sin adfærd, transparent i sin kommunikation og tænker aktivt i at involvere og sparre med medarbejderne, både i samarbejdsudvalget og i øvrigt. Tillidsrepræsentanterne spiller her en central rolle.

En resultatorienteret kultur kan understøttes ved, at ledelsen udøver præstationsledelse - det vil sige opstiller klare forventninger til opgaveløsningen, giver løbende feedback på medarbejdernes indsats, udvikler deres kompetencer og anerkender gode præstationer. Anerkendelsen kan ske på mange måder, for eksempel ved at få mere ansvar i det daglige, ros eller ved at få lidt mere i lønningsposen.

## 4. Ledelsesinformation og benchmarking

Det er afgørende at have relevant viden om blandt andet arbejdspladsens aktiviteter, omkostninger og resultater, så ledelsen kender sit ledelsesrum og træffer beslutninger på et oplyst grundlag.

Et oplyst grundlag indebærer blandt andet, at ledelsen og medarbejderne ved, hvordan det går i organisationen, så man kan prioritere og følge op. I forlængelse heraf er en systematisk anvendelse af ledelsesinformation og benchmarking på tværs af målbilledets dimensioner en vigtig forudsætning for at kunne prioritere og vurdere, om institutionens resultater, ressourceforbrug og kultur er hensigtsmæssig i forhold til kerneopgaverne. Ledelsesinformation kan også danne udgangspunkt for konstruktive drøftelser i samarbejdsudvalget.

Brug af ledelsesinformation handler for eksempel om at følge op på ferieafvikling, overarbejde, sygefravær samt medarbejdernes trivsel, motivation og forståelse af den strategiske retning.

# 19 INDSATSOMRÅDER

De fire overordnede dimensioner i målbilledet er nedbrudt i yderligere 19 indsatsområder:

Dimension	Underdimension	Indsatsområde
1	Klar strategisk retning	Forankret og operationaliseret strategi <ul style="list-style-type: none"> <li>Fastlagt og forankret strategisk retning og mål</li> <li>Operationelle mål og planer</li> <li>Ressourcestyring og organisationsstruktur</li> </ul>
2	Effektive personale-ressourcer	Personale <ul style="list-style-type: none"> <li>Personale- og kompetencesammensætning</li> <li>Rekruttering</li> </ul>
		Arbejdstid <ul style="list-style-type: none"> <li>Tilrettelæggelse og honorering af arbejdstid</li> <li>Lokalt bestemt arbejdsgiverbetalt fravær</li> <li>Sygdomsrelateret fravær</li> <li>Ferieplanlægning</li> <li>Anvendelse af tid på kerneopgaverne</li> </ul>
		Løn <ul style="list-style-type: none"> <li>Styring af samlede lønudgifter</li> <li>Fordeling og udmøntning af lokal løn</li> </ul>
3	Tillidsbaseret og resultatorienteret kultur	Præstationsledelse og kompetenceudvikling <ul style="list-style-type: none"> <li>Præstationsledelse af ledere og medarbejdere</li> <li>Kompetenceudvikling</li> </ul>
		Tillid og samarbejde <ul style="list-style-type: none"> <li>Ledelsesmæssig transparens og troværdighed</li> <li>Inddragelse af medarbejdere</li> <li>Samarbejde og videndeling</li> </ul>
		Arbejds miljø <ul style="list-style-type: none"> <li>Arbejds miljø</li> </ul>
4	Ledelses-information og benchmarking	Ledelses-information <ul style="list-style-type: none"> <li>Rapportering til ledelsen</li> </ul>

## Medarbejdere, der møder god arbejdsgiveradfærd, mærker en forskel

Når de statsligt ansatte mødes af god arbejdsgiveradfærd, oplever de et stort fokus på, at deres kompetencer udvikles, og at de trives. De oplever en arbejdsplads og en kultur, der bygger på tillid og samarbejde mellem medarbejderne og ledelsen, og hvor der er fokus på, at arbejdstiden bruges på at løse kerneopgaverne. De vil have klare mål for deres arbejde og opleve at blive anerkendt, når de gør det godt.

Kort sagt: når ledelsen udviser god arbejdsgiveradfærd, ved medarbejderne, hvorfor de går på arbejde, og hvilke resultater de er med til at skabe - til gavn for alle borgere.

## Stærkt fundament

Målbilledet bygger på dansk og international forskning og erfaringer fra offentlige og private virksomheder.

Målbilledet er udviklet og valideret i samarbejde med 20 meget forskellige statslige institutioner som for eksempel Roskilde Universitet, Kriminalforsorgen, erhvervsskolen Selandia, Miljøstyrelsen og Sundhedsministeriets departement.

Der har været lagt stor vægt på at få medarbejdernes vinkel med. I analysen af de 20 statslige institutioner er tillidsrepræsentanter og medarbejdere derfor også interviewet ligesom topledere, økonomichefer og HR-chefer.

Målbilledet er et helhedsorienteret, praktisk anvendeligt redskab, som stilles til rådighed for de statslige arbejdsgivere.



# SÅDAN ARBEJDER MAN MED MÅLBILLEDET FOR GOD ARBEJDSGIVERADFÆRD

Når man arbejder med målbilledet, er det vigtigt at have følgende for øje:

**Helhedssyn.** Effektivitet og tillid går hånd i hånd. De fire dimensioner og 19 indsatsområder udgør et samlet perspektiv, som kommer rundt om hele rollen som statslig arbejdsgiver.

**Prioritering.** Det betyder ikke, at man skal sætte ind overalt på samme tid. Det er arbejdsgiverens opgave at kende sin organisation og prioritere indsatsen der, hvor der er de største behov.

**Kerneopgaverne i centrum.** Det er resultaterne for borgerne og for samfundet, der først og fremmest tæller. Derfor skal man gå til arbejdet og prioritere indsatsen med fokus på kerneopgaverne og de resultater, man skaber.

## Målbilledet henvender sig til de statslige ledere

Målbilledet henvender sig først og fremmest til alle statslige ledere, der opfordres til at følge den helhedsorienterede tankegang, som ligger i målbilledet – alt sammen med fokus på at levere de resultater, den offentlige sektor er sat i verden for at levere til gavn for borgerne.

God arbejdsgiveradfærd kræver, at der er en konsekvent adfærd igennem hele ledelseshierarkiet. Det er først og fremmest topledere (på både departements-, styrelses- og institutionsniveau), som sætter rammerne. Det er de administrative ledere (dvs. HR- og økonomichefer mv.), der understøtter topledelsen i at gennemføre de valgte indsatser, og så er det ikke mindst de direkte personaleledere, der hver dag træffer og kommunikerer beslutninger i relation til målbilledet.

## Sådan kan det gribes an



### Relevante spørgsmål og aktiviteter

- Hvad er vores kerneopgave?
- Hvilke resultater skal vi skabe?
- Hvad er vigtigt?
- Hvor er vi på de fire dimensioner og de 19 indsatsområder?
- Ved vi overhovedet det?
- På hvilke indsatsområder vurderer vi, at en indsats vil have størst effekt?
- Prioritér de indsatsområder, der vurderes væsentlige
- Udarbejd relevante handleplaner
- Eksekvér
- Evaluér