



Analyseramme til afklaring og prioritering af lokale HR-indsatser

Kommunens HR-strategi er i årene 2015-2018 pejlemærke for de HR-indsatser, som ledere på alle niveauer skal forholde sig til og prioritere i forhold til behovene på egen arbejdsplads.

Denne spørgeramme er udarbejdet som et værktøj til lokalt at afklare og prioritere, hvilke af HR-strategiens 11 indsatser, der skal arbejdes med lokalt i årene 2015-2018.

HR-strategien har 3 fokusområder med dertil hørende indsatsområder:

Kompetente medarbejdere og ledere

1. Strategisk kompetenceudvikling
2. Generationsskifte
3. Rekruttering og employer branding
4. Udvikling af talent

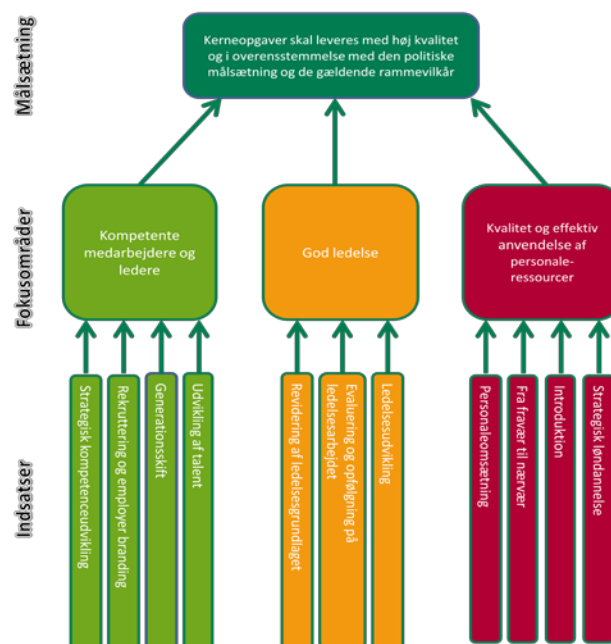
God ledelse

5. Revidering af ledelsesgrundlaget
6. Evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet
7. Ledelsesudvikling

Kvalitet og effektiv anvendelse af personaleressourcer

8. Personaleomsætning
9. Fra fravær til nærvær
10. Introduktion af nyansatte
11. Strategisk løndannelse

HR-strategien 2015-2018



Kompetente medarbejdere og ledere

Fokus er her på at sikre, at der på arbejdspladsen er de rette og nødvendige kompetencer, så opgaveløsningen kan ske så kvalificeret som muligt. HR-strategien peger på 4 indsatsområder, der skal understøtte, at organisationen har kompetente medarbejdere og ledere:

- Strategisk kompetenceudvikling
- Generationsskifte
- Rekruttering og employer branding
- Udvikling af talent

1. Strategisk kompetenceudvikling

Med strategisk kompetenceudvikling arbejdes der målrettet med at skabe sammenhæng mellem arbejdspladsens strategiske fokus og ledernes og medarbejdernes kompetencer, så de matcher organisationens behov.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er relevant, når der er et gab mellem medarbejdernes kompetencer og de kompetencer, som er nødvendige for at løse opgaverne fremover. Det kan fx skyldes ny teknologi, ny lovgivning, ændring i demografi, budgetter eller andet, som skaber nye opgaver eller ændrer kravene til arbejdspladsens kerneopgave.

Spørgsmål til refleksion og analyse:

- Er der forhold på arbejdspladsen eller i omverden, der betyder, at der er nye opgaver på vej, som stiller krav om nye/ændrede kompetencer hos ledelse og/eller medarbejdere?
- Har medarbejderne de kompetencer, der skal til for at løse arbejdspladsens opgaver nu og fremadrettet?
- Er der i tilstrækkelig grad mulighed for at kompetenceudvikle nuværende ansatte eller skal der rekrutteres nye kompetencer ind i organisationen?
- Er der en klar kobling mellem strategi, visioner og mål på den ene side og den kompetenceudvikling, der sættes i gang på den anden side?
- Prioriteres kompetenceudvikling generelt ud fra, hvad der er organisationens nuværende og fremadrettede behov?
- Bliver nye kompetencer anvendt målrettet i den daglige opgaveløsning?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde, og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

2. Generationsskifte

Et generationsskifte betyder, at en stor del af arbejdspladsens viden og kompetencer forsvinder. Det kan skabe et stort pres på rekruttering og oplæring indenfor en relativ kort tidshorisont. Derfor er det nødvendigt at være på forkant med en plan, der sikrer, at de nødvendige kompetencer opretholdes.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er relevant, hvis arbejdspladsen har nøglemedarbejdere, som kan forventes at gå på pension indenfor en kortere tidshorisont.

Spørgsmål til refleksion og analyse

- Er der medarbejdere, som indenfor de kommende år kan gå på pension?
- Er der kendskab til, hvad seniorerne på arbejdspladsen har af ønsker og forventninger til den sidste del af deres arbejdsliv?
- Er der medarbejdere, som besidder særlige kompetencer, og derfor er vigtige at holde på? Og hvordan kan dette gøres?
- Er der vigtig viden, som kan være svær at erstatte? Og hvordan kan overlevering/oplæring sikre, at viden ikke går tabt?
- Er det relevant at afvikle medarbejdere for at få nye kompetencer ind?
- Er der behov for at lægge en plan for, hvilke kompetencer der er brug for at rekruttere samt, hvornår og hvordan rekrutteringen skal foregå?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde, og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

3. Rekruttering og employer branding

Rekruttering og employer branding har fokus på at skabe flere kvalificerede ansøgere og færre forgæves rekrutteringer. Der arbejdes med arbejdspladsens evne til at tiltrække, udvælge, ansætte og fastholde de kompetencer, der er brug for.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er relevant for arbejdspladser, som er udfordret på at rekruttere de rette og nødvendige kompetencer ind. Det kan være pga. for få ansøgere, utilstrækkelige kvalifikationer hos ansøgerne eller mange fejlrekrutteringer.

Spørgsmål til refleksion og analyse

- Er det svært at få nok kvalificerede ansøgere til stillingerne?
- Matcher ansøgernes forventninger til jobbet med det reelle jobindhold?
- Er der sammenhæng mellem det som jobannoncen og ansættelsessamtalen stiller i udsigt og det reelle jobindhold?
- Er der en stor andel af fejlrekrutteringer?
- Hvor attraktiv er arbejdspladsen hos omverdenen? Og hvordan kan der arbejdes med arbejdspladsens omdømme?
- Er jeres jobannoncer attraktive for de rigtige ansøgere?
- Er der behov for at tiltrække ansøgere med andre kvalifikationer?
- Hvilke overvejelser gør I jer, når I vælger medier til stillingsannoncer?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

--

4. Udvikling af talent

Udvikling af talent har fokus på, at medarbejdernes potentialer spottes og bringes i anvendelse i relation til arbejdspladsens behov.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er særligt relevant på arbejdspladser, som har nøglepositioner, hvor der fx kan være særlig værdi knyttet til at rekruttere internt.

Spørgsmål til refleksion og analyse

- Hvad vil det sige at være talentfuld på jeres område?
- Er I gode til at fastholde og udvikle talenter?
- Er I gode til at udnytte det potentiale, som et talent besidder?
- Kan arbejdet med fordel tilrettelægges anderledes for at give plads til, at talenter udvikles og fastholdes?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

God ledelse

Fokus er på at understøtte god ledelse, som den enkeltfaktor, der har størst betydning for værdiskabelse af kerneydelsen. Fokusområdet understøttes særligt af 3 centrale og tværgående indsatsområder:

- Revidering af ledelsesgrundlaget
- Evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet
- Ledelsesudvikling

5. Revidering af ledelsesgrundlaget

Revideringen af ledelsesgrundlaget sker som en central tværgående opgave, der decentralt involverer lederne på de forskellige ledelsesniveauer. Som lokalt indsatsområde, skal det sikres, at ledelsesgrundlaget "oversættes", så krav, forventninger og prioriteringer er klare og tydelige på det enkelte ledelsesniveau og hos gruppen af ledere.

Der bliver arbejdet centralt med dette tema ultimo 2015 og primo 2016. Denne spørgeramme suppleres derfor, når det centrale arbejde er afsluttet.

6. Evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet

Evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet har som indsatsområde fokus på den lokale opfølgning på ledelsesarbejdet i de mellemliggende år for den centrale ledelsesevaluering

Indsatsområdets relevans:

Det er relevant for alle ledere, at der lokalt løbende følges op på ledelsesarbejdet. Der arbejdes centralt med udviklingen af næste ledelsesevaluering, som finder sted i 2016/17.

Spørgsmål til refleksion og analyse

- Hvordan og i hvilken grad er der sammenhæng mellem ledelsesevaluering, kompetenceudviklingsplan og opfølgninger via LUS

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

7. Ledelsesudvikling

Ledelsesudvikling er en kontinuerlig proces, som løbende udspiller sig i sammenhæng med de krav og opgaver, som ledelsen udfordres af og den løbende evaluering og opfølgning på ledelsesarbejdet.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er relevant for alle ledere.

Spørgsmål til refleksion og analyse

- Gennemføres der systematisk udviklingssamtaler med lederne? Og følges der systematisk og tilstrækkeligt op på udviklingssamtalerne?
- Er der fastlagt en plan for, hvordan og hvornår udviklingen skal ske?
- Er der fælles retning i ledelsesarbejdet i lederteamet/ledergruppen?
- Hvordan er forholdet mellem individuel ledelsesudvikling og udvikling af ledelsesgruppen?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

Kvalitet og effektiv anvendelse af personaleressourcer

Fokus er her på at sikre optimal anvendelse af ressourcer. Det betyder ikke, at der skal løbes hurtigere, men at ressourcerne skal forvaltes bedst muligt til gavn for borgerne, så borgerne får mest mulig "værdi for pengene". Det kan ske ved, at organisationen frembringer mere service med samme indsats eller, frembringer den samme service med en mindre indsats.

Fokusområdet understøttes af 4 indsatsområder:

- Personaleomsætning
- Fra fravær til nærvær
- Introduktion af nyansatte
- Strategisk løndannelse

8. Personaleomsætning

En høj personaleomsætning er omkostningstung, fordi det binder mange ressourcer i at rekruttere og oplære nye medarbejdere. Omvendt kan en meget lav personaleomsætning være udfordrende, fordi der ikke tilføres tilstrækkelig ny viden og udvikling til arbejdspladsen.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet kan være relevant at arbejde med, hvis personaleomsætningen er særlig høj eller særlig lav.

Spørgsmål til refleksion og analyse

Hvis personaleomsætningen er særlig høj:

- Hvad er årsagen til den høje personaleomsætning? Og hvad skal der til for at sænke personaleomsætningen?
- Adskiller personaleomsætningen sig fra andre fagområder? Er der faggrupper, der skiller sig særligt ud fra andre?
- Hvordan påvirker den høje personaleomsætning det øvrige personale og kerneydelserne?

Hvis personaleomsætningen er særlig lav:

- Bliver arbejdspladsen tilstrækkeligt fagligt udfordret, når der ikke rekrutteres nye medarbejdere ind i organisationen?
- Er der behov for at få nye perspektiver på opgaverne, og hvordan kan dette i givet fald ske, når personaleomsætningen er lav?
- Kan der med fordel inddrages fx studerende, praktikanter, elever, løntilskudspersoner, som kan tilføre nye øjne på opgaverne?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

9. Fra fravær til nærvær

Der er mange ressourcer at hente ved at arbejde målrettet med de mekanismer, der har betydning for fravær og nærvær. Der skal på arbejdspladserne være rum og plads til fravær, men vel at mærke "det sunde fravær", mens der skal sættes ind overfor "det usunde fravær". Ledelsens fokus på fravær skal suppleres af fokus på nærværet og initiativer rettet mod arbejdspladsens "langtidsfriske". Hvad får medarbejderne til at komme på arbejde? Og hvad er afgørende for at fastholde og udvikle nærværet? Det er afgørende, at hele arbejdspladsen – både medarbejdere og ledere – tager ansvar og tager del i arbejdet med at nedbringe fraværet og fastholde og udvikle nærværet.

Indsatsområdets relevans:

Det er altid relevant at have fokus på de mekanismer på arbejdspladsen, som har betydning for fravær og nærvær. Indsatsområdet er dog særligt relevant for arbejdspladser eller sektorer, som har et sygefravær, der ligger over måltal.

Spørgsmål til refleksion og analyse

- Ligger sygefraværet over måltallet?
- Hvordan er sygefraværet sammenlignet med andre tilsvarende arbejdspladser?
- Er der et generelt højt sygefravær blandt medarbejderne eller bæres sygefraværet af få medarbejdere?
- Hvordan inddrages medarbejderne i sygefraværets løbende udvikling?
- Hvad er årsagerne til sygefravær? Og er der årsager, som der ledelsesmæssigt kan gøres noget ved?
- Er der forhold på arbejdspladsen, der kan have betydning for fraværet (fx arbejdsopgaver, arbejdstid, fleksibilitet, trivsel)
- Hvordan er sygefraværskulturen på arbejdspladsen? Og er der brug for at ændre i sygefraværskulturen?
- Er der igangsat initiativer, der kan reducere sygefraværet?
- Er der indhentet erfaringer fra lignende arbejdspladser, som har lavt sygefravær og som kan inspirere til nye initiativer?
- Er der medarbejdere, der aldrig er syge, og hvad er forskellen på disse medarbejdere og de medarbejdere, der har anderledes sygefraværsmønstre?

Indsatsområdets prioritering

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

10. Introduktion af nyansatte

I forlængelse af rekrutteringen sker introduktionen til det nye job. Den gode introduktion skal understøtte, at lederen/medarbejderen lykkes i jobbet – at han/hun ikke falder fra eller bruger for lang tid på at komme ind i rollen, men hurtigst muligt bliver klædt på til at løse de nye opgaver og fungere i sin rolle i organisationen. En god introduktion kan således understøtte, at nyansattes ressourcer kommer i spil og anvendes effektivt.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er relevant på arbejdspladser, hvor der er brug for, at nyansatte kommer hurtigere og mere sikkert ind i rollen og opgaverne. Der skal som minimum foreligge et introduktionsprogram, og der skal tilknyttes en fast person, som den nyansatte kan sparre med i starten af forløbet, fx i form af en mentorordning.

Spørgsmål til refleksion og analyse:

- Er der på arbejdspladsen en klar procedure for, hvordan nyansatte introduceres til rollen og opgaverne?
- Hvordan sikres det, at nye medarbejdere kommer hurtigt ind i opgaverne og bliver kompetente til at løse opgaverne på egen hånd?

- Foreligger der introduktionsprogrammer ved nyansættelser?
- Er de øvrige ansatte klædt på til at tage imod en ny kollega?
- Er der stillinger/opgaver, som stiller særlige krav til introduktion?
- Hvordan har tidligere nyansatte oplevet introduktionsforløbet på arbejdspladsen?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal der i givet fald arbejdes med det?

11. Strategisk løndannelse

Fokus er her på, at løn anvendes strategisk til at understøtte de visioner, strategier og mål, der er for arbejdspladsens og kommunens fremadrettede udvikling. Samtidig er løn en vigtig brik i at sikre rekruttering og fastholdelse af de mest kompetente medarbejdere og ledere.

Indsatsområdets relevans:

Indsatsområdet er særligt relevant for arbejdspladser, der ikke har en fastlagt lønstrategi for anvendelse af lokale lønmidler.

Spørgsmål til refleksion og analyse:

- Hvad er den nuværende andel af lokale lønmidler?
- Hvordan er den lokale løn fordelt på grupper og faglighed?
- Hvor stor en andel af lokale lønmidler er bundet op på forhåndsftaler?
- Kan lokale lønmidler i højere grad tænkes sammen med effektiviseringer, omprioriteringer og opnåede mål?
- Er der en strategi for, hvordan lokale lønmidler tildeles? Og hvad er der særligt brug for at honorerere?
- Hvordan kan lokale lønmidler anvendes som et ledelsesværktøj?
- Hvordan sikres råderum til lokal løndannelse?

Indsatsområdets prioritering:

- Hvor vigtigt er dette indsatsområde og hvornår skal I i givet fald arbejde med det?