

Dialogguide for HR-Måltal til bilag 1 – Dialogbaseret Ledelse og Min lederside

Oversigt over den dialogiske proces fra lokal enhed til direktion. (Skemaet læses fra en kolonnes top til bund)

		HR-Måltal							
		Primære indikatorer			Afledte indikatorer				
		Kompetence-udvikling / MUS <small>(70% af alle medarbejdere skal have haft en udviklingssamtale indenfor det seneste år.)</small>	Kompetence-udvikling / LUS	Lederuddannelse <small>(50% af lederne skal have gennemført eller være i gang med en lederuddannelse)</small>	Arbejdspladsvurdering <small>(Er der gennemført arbejdspladsvurderinger Ja/Nej)</small>	Fravær* <small>(Dage i gennemsnit pr. medarbejder: 17,6 i 2010 16,6 i 2011 15,6 i 2012)</small>	Personaleomsætning* <small>(Den eksterne afgang skal reduceres til 17% ved udgangen af 2010)</small>	Arbejdsglæde* <small>(4.4)</small>	Social Kapital* <small>(4.5)</small>
		Målet er nået / højere.	Lavere end måltal		Målet er nået / lavere.	Højere end måltal	Målet er nået / højere.	Lavere end måltal	
K o l o n n e r l æ s e s o p p e f r a o g n e d	Resultat på lokal enhed. (Skole / institution)	Indfrier måltal på MUS, LUS og Lederuddannelse.	Indfrier ikke måltal på MUS, LUS og Lederuddannelse. Indfrier ikke måltal på APV.		Indfrier måltal på Fravær og Personaleomsætning.	Indfrier ikke måltal på Fravær eller Personaleomsætning.	Indfrier måltal på Arbejdsglæde og Social Kapital.	Indfrier ikke måltal på Arbejdsglæde eller Social Kapital.	
	Områdechef (Beskrivelse af dialog og kendskab til dialoginhold)	- Går i dialog med lederne af de skoler / institutioner der har nået måltal med henblik på at anerkende indsatsen. - Drøfter forslag til at fastholde målene. - Vurderer om der best-practice eksempler som kan opsamles mhp. udbredelse til de andre områder. I så fald, indstiller til direktionen.	<b>MUS/LUS</b> - Går i dialog med de skoler/institutioner der ikke lever op til måltal på MUS eller LUS med henblik på at hjælpe institutionerne/skolerne til at indfri mål. I dialogen kan områdechefen fokusere på, om den lokale leder kender til målene, ved hvor redskaberne til at nå målene kan findes og om lederen ved hvor han/hun kan henvende sig hvis der er problemer med at anvende redskaberne. - Følger op på dialogen efter 3 måneder. - Såfremt enheden har forbedret sine måltal efter 3 måneder, aftales det at områdechefen først kommer igen efter 6 måneder. - Såfremt enheden ikke har forbedret sine måltal efter de første 3 måneder, udarbejdes der i fællesskab en udviklingsplan på en side. Udviklingsplanen vil være udgangspunkt for en efterfølgende samtale 3 måneder efter. <b>Lederudvikling</b> - Går i dialog med de skoler/institutioner der ikke lever op til måltal på Lederudvikling med henblik på at hjælpe institutionerne/skolerne til at indfri mål. I dialogen kan områdechefen fokusere på, om den lokale leder kender til målet og ved hvor han/hun kan søge uddannelse af sig selv og sine ledere. Områdechefen og den lokale leder kan evt. i fællesskab udarbejde en plan for kompetenceudvikling. - Følger op på samtalen efter 6 måneder. - Såfremt enheden har forbedret sine måltal efter 6 måneder, aftales det at områdechefen ikke kommer igen. - Såfremt enheden ikke har forbedret sine måltal efter 6 måneder, udarbejdes der i fællesskab en udviklingsplan på en side. Udviklingsplanen vil være udgangspunkt for en efterfølgende samtale 3 måneder efter. <b>Arbejdspladsvurdering</b> - Går i dialog med de skoler/institutioner der ikke har gennemført arbejdspladsvurderinger med henblik på at hjælpe institutionerne/skolerne til at indfri mål. I dialogen kan områdechefen fokusere på, om den lokale leder kender til målene, ved hvor redskaberne til at nå målene kan findes og om lederen ved hvor han/hun kan henvende sig hvis der er problemer med at anvende redskaberne. -Følger op på dialogen efter 6 måneder. - Såfremt enheden har forbedret sine måltal efter 6 måneder, aftales det at områdechefen først kommer igen efter 6 måneder. - Såfremt enheden ikke har forbedret sine måltal efter de første 6 måneder, udarbejdes der i fællesskab en udviklingsplan på en side. Udviklingsplanen vil være udgangspunkt for en efterfølgende samtale 3 måneder efter.		- Går i dialog med lederne af de skoler / institutioner der har nået måltal med henblik på at anerkende indsatsen. - Drøfter forslag til at fastholde målene. - Vurderer om der best-practice eksempler som kan opsamles mhp. udbredelse til de andre områder. I så fald, indstiller til direktionen. - Drøfter med den lokale leder, om scoren på de afledte indikatorer har rod i en mangelfuld opfyldelse af de primære indikatorer, eller om årsagen skal findes andre steder. -Tilbyder "ekstern" hjælp. Eksempelvis Arbejdsmiljø København, Coaching eller via projektet 'Tidlig indsats'. -Følger op på dialogen og den evt. eksterne hjælp månedsvis. - Såfremt enheden har forbedret sine måltal efter 3 måneder, drøftes det hvordan resultaterne kan fastholdes og evt. forbedres. OC vurderer selv om den månedlige opfølgning skal fortsættes. - Såfremt enheden ikke har forbedret sine måltal efter de første 3 måneder, udarbejdes der i fællesskab en udviklingsplan på en side. Udviklingsplanen vil være udgangspunkt for en efterfølgende samtale 3 måneder efter.	<b>Fravær / Personaleomsætning</b> - Går i dialog med de skoler/institutioner der ikke lever op til måltal på Fravær eller Personaleomsætning, med henblik på at hjælpe institutionerne/skolerne til at afdække årsagerne og på sigt indfri mål. - Drøfter med den lokale leder, om scoren på de afledte indikatorer har rod i en mangelfuld opfyldelse af de primære indikatorer, eller om årsagen skal findes andre steder. -Tilbyder "ekstern" hjælp. Eksempelvis Arbejdsmiljø København, Coaching eller via projektet 'Tidlig indsats'. -Følger op på dialogen og den evt. eksterne hjælp månedsvis. - Såfremt enheden har forbedret sine måltal efter 3 måneder, drøftes det hvordan resultaterne kan fastholdes og evt. forbedres. OC vurderer selv om den månedlige opfølgning skal fortsættes. - Såfremt enheden ikke har forbedret sine måltal efter de første 3 måneder, udarbejdes der i fællesskab en udviklingsplan på en side. Udviklingsplanen vil være udgangspunkt for en efterfølgende samtale 3 måneder efter.	- Går i dialog med lederne af de skoler / institutioner der har nået måltal med henblik på at anerkende indsatsen. - Drøfter forslag til at fastholde målene. - Vurderer om der best-practice eksempler som kan opsamles mhp. udbredelse til de andre områder. I så fald, indstiller til direktionen.	<b>Arbejdsglæde / Social Kapital</b> - Går i dialog med de skoler/institutioner der ikke lever op til måltal på Arbejdsglæde eller Social Kapital, med henblik på at hjælpe institutionerne/skolerne til at afdække årsagerne og på sigt indfri mål. - Drøfter med den lokale leder, om scoren på de afledte indikatorer har rod i en mangelfuld opfyldelse af de primære indikatorer, eller om årsagen skal findes andre steder. -Tilbyder "ekstern" hjælp. Eksempelvis Arbejdsmiljø København, Coaching eller via projektet 'Tidlig indsats'. -Følger op på dialogen efter 3 måneder - Såfremt enheden oplever forbedringer efter 3 måneder, drøftes det hvordan resultaterne kan fastholdes og evt. forbedres. - Såfremt enheden ikke har oplevet forbedringer efter de første 3 måneder, udarbejdes der i fællesskab en udviklingsplan på en side. Udviklingsplanen vil være udgangspunkt for en efterfølgende samtale 3 måneder efter.	
	Dividende	- Om der best practices der bør opsamles og udbredes til andre områder. - På baggrund af rapport fra tværgående HR-datateam, om hvert område indfrier måltalene, og om der er tværgående tendenser som der skal handles på. -Om der er enheder i området med måltal som påvirker hele området uforholdsmæssigt meget.	- På baggrund af rapport fra tværgående HR-datateam, om hvert område indfrier måltalene, og om der er tværgående tendenser som der skal handles på. -Om der er enheder i området med måltal som påvirker hele området uforholdsmæssigt meget.		- Om der best practices der bør opsamles og udbredes til andre områder	- På baggrund af rapport fra tværgående HR-datateam, om hvert område indfrier måltalene, og om der er tværgående tendenser som der skal handles på. -Om der er enheder i området med måltal som påvirker hele området uforholdsmæssigt meget.	- Om der best practices der bør opsamles og udbredes til andre områder	- På baggrund af rapport fra tværgående HR-datateam, om hvert område indfrier måltalene, og om der er tværgående tendenser som der skal handles på. -Om der er enheder i området med måltal som påvirker hele området uforholdsmæssigt meget.	
Handler	- Går i dialog med de områdechefer hvis områdes skoler og institutioner har nået måltal med henblik på at anerkende indsatsen.	-Beder OC handle. -Beder HNG bistå OC.		- Går i dialog med de områdechefer hvis områdes skoler og institutioner har nået måltal med henblik på at anerkende indsatsen.	-Beder OC handle. -Beder HNG bistå OC. -Indstiller til BUU.	- Går i dialog med de områdechefer hvis områdes skoler og institutioner har nået måltal med henblik på at anerkende indsatsen.	-Beder OC handle. -Beder HNG bistå OC.		

\* Når dialogen omhandler de afledte indikatorer (markeret med \*) er det vigtigt at Områdechefen og den lokale leder breder blikket ud og drøfter samtlige indikatorer, også de primære. De afledte indikatorer er sjældent meningsfulde isoleret set, og kan oftest ses som symptomer på andre forhold som er mangelfulde, heraf navnet "afledte".