



Härnösands
kommun

Manual för Resultat- och utvecklingsamtal

CHEFER

Namn.....

Datum.....

Resultat- och utvecklingssamtal

I resultat- och utvecklingssamtalet formulerar närmaste chef och medarbetaren de krav och förväntningar som finns på båda parter i anställningsförhållandet. Samtalet gör det möjligt att planera på kort och lång sikt och är en möjlighet för dig att påverka din arbetssituation med egna åsikter och förslag.

Samtalet är en dialog mellan dig och din chef som bygger på respekt och förtroende. Dialogen förutsätter att båda parter är förberedda och deltar på ett aktivt sätt. Chefen är ytterst ansvarig för samtalet, men som medarbetare har även du ett ansvar för att samtalet genomförs minst en gång per år.

Praktiska råd

Bestäm tid och plats i god tid så att det blir möjligt att förbereda samtalet.

Platsen ska vara ostörd

Avsätt gott om tid. Hur lång tid som behövs beror naturligtvis på omständigheterna. Avsätt 1-2 timmar för samtalet.

Chef och medarbetare ska förbereda sig inför samtalet genom att göra skattningar och besvara frågor i häftet.

Chef och medarbetare gör minnesanteckningar var för sig.

Överenskommelse görs i planeringsdelen och avser ansvar för områden och aktiviteter samt individuella utvecklingsområden.

Uppföljning

Viktiga händelser

Gör en kort sammanfattning av betydelsefulla händelser under året. Ta med alla viktiga – positiva som negativa – händelser. Även sådana som inte direkt kan relateras till målen.

Kurser, utbildningar, böcker, uppdrag mm.

Berätta om utbildningar, kurser, fackböcker, uppdrag eller annat. Redogör för hur detta påverkat dig och ditt arbete.

Allmänt omdöme om arbetssituationen

Om du sammanfattar din arbetssituation och arbetsmiljö, hur trivs du?

Bisyssla

Med bisyssla menas att arbeta extra vid sidan av sitt ordinarie arbete. Har du sedan föregående samtal haft, eller har, du någon bisyssla?

Utvärdering av perioden

Utvärdera med hjälp av lönekriterierna (resultat, förhållningssätt och utvecklingsförmåga) hur arbetet genomförts under året.

Ange eller prioritera de områden du tycker är viktigast att utveckla under kommande period.

I detta avsnitt ska också överenskommelser som gjordes vid föregående års samtal om ansvar för aktiviteter / områden samt individuella utvecklingsområden följas upp och utvärderas.

Angående kriterienyckel

Nyckeln, som i olika nivåer beskriver kriteriet, består av exempel i punktlisteform.

Nyckeln är inte något facit utan exemplifierar hur en medarbetare kan vara i olika nivåer. Punkterna i nyckeln behöver inte användas på ett bokstavligt sätt. Egna ord och exempel ur vardagen är det bästa sättet att beskriva och motivera uppfattningar.

Ledord

	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
	<ul style="list-style-type: none"> • Passiv • Negativ • Bromsar • Brister i ... • Svårigheter att.. • När inte krav och förväntningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Delaktig • Positiv • Genomför • När krav och förväntningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiv • Sprider... • Tar initiativ • Skicklig på.. • Tar stort ansvar för.... • Överträffar mål och förväntningar.

	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
Visar yrkesskicklighet	<ul style="list-style-type: none"> • Visar osäkerhet, måste ofta handledas. • Visar ointresse för arbets-resultatet, följer sällan upp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Behärskar yrkesområdet, omsätter kunskaper och färdigheter. • Visar intresse för arbetsresultatet, följer upp. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skicklig yrkesutövare som rådfrågas och leder. • Utvecklar arbetssätt och följer upp arbetet.

Angående "Visar yrkesskicklighet"

Chef och resp. yrkesgrupp bör komma överens om vilka huvudsakliga arbetsområden som yrkesgruppen har. Dessa blir då utgångspunkter i förberedelser och genomförande av samtalet kring "Visar yrkesskicklighet".

Följande arbetsområden finns för gruppen "xxxx".

Resultat

1 Planer, mål och strategier :

2 Måluppfyllelse :

3 Resursanvändande :

Behöver Utveckla		Bra		Mycket bra

Motivera din bedömning :

	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
Planer, mål och strategier	<ul style="list-style-type: none"> Har kännedom om verksamhetens övergripande mål och strategier men har svårt att bryta ned dessa till en egen nivå. Förmedlar inte övergripande mål och planer till medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> Har kunskaper om övergripande mål och strategier och bryter ner dessa till en egen nivå. Diskuterar och förankrar mål och strategier bland medarbetarna. 	<ul style="list-style-type: none"> Är väl förtrogen med verksamhetens övergripande mål och strategier. Utvecklar mål och mätmetoder för ett kontinuerligt förbättringsarbete. Arbetar systematiskt med värdegrundsfrågor.
Måluppfyllelse	<ul style="list-style-type: none"> Har svårt att omsätta planer och mål i handling. När inte upp till satta mål. 	<ul style="list-style-type: none"> Omsätter planer och mål till handling. Uppnår förväntade mål. 	<ul style="list-style-type: none"> Omsätter på ett systematiskt sätt planer o mål. Har en måluppfyllelse som överträffar förväntningarna.
Resursanvändande (t ex budgetmedel, personal eller lokaler)	<ul style="list-style-type: none"> Visar brister i att planera och följa upp kostnader på ett kostnadseffektivt sätt. Svårigheter att ställa om till olika förutsättningar och situationer. 	<ul style="list-style-type: none"> Planerar, använder och följer upp resurserna på ett kostnadseffektivt sätt. Visar flexibilitet d v s ställer om till nya förutsättningar när så krävs. 	<ul style="list-style-type: none"> Utvecklar nya metoder för att förbättra resursanvändandet. Följer upp och utvecklar verksamheten utifrån kort- och långsiktiga mål.

Hur kan din yrkesskicklighet och ditt sätt att arbeta utvecklas?

Förhållningssätt

4 Förhållningssätt till medarbetare

5 Förhålln.sätt till arbetsgivarrollen

6 Samverkan internt och externt

Behöver Utveckla		Bra		Mycket bra

Motivera din bedömning :

	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
Förhållningssätt till medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> • Har svårigheter att vara tydlig, uttrycka krav eller återkoppla. • Visar liten tilltro till medarbetare och släpper ogärna ifrån sig kunskaper. • Undviker eller blundar för konflikter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Är tydlig, uttrycker krav och återkopplar. • Visar tilltro till medarbetarna, delegerar. • Har god förmåga att hantera konflikter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skicklig på att kommunicera krav och förväntningar. • Återkopplar kontinuerligt och medvetet för att nå bättre måluppfyllelse. • Skicklig i sitt sätt att förebygga och hantera konflikter.
Förhållningssätt till arbetsgivarrollen	<ul style="list-style-type: none"> • Är svag i arbetsgivarrollen internt och externt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Är tydlig i arbetsgivarrollen. • Företräder verksamheten internt och externt. • Efterlever policys, beslut och avtal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Står upp för – och driver – policys, fattade beslut och avtal. • Marknadsför aktivt kommunen, är en mycket god ambassadör.
Samverkan internt och externt.	<ul style="list-style-type: none"> • Visar litet intresse för samverkan – svårt att se nyttan. • Svårigheter att skapa och behålla kontakter. • Svårigheter att se den egna verksamheten som en del i en större helhet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar intresse för – och är delaktig i samverkan. • Skapar och behåller kontakter. • Ser den egna verksamheten i ett större perspektiv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapar – och är aktiv i – samverkan. • Skapar, behåller och utvecklar kontakter och nätverk. • Tar initiativ och utvecklar samverkan och samverkansformer.

Hur kan samarbetet och relationerna utvecklas mellan dig och dina kollegor?

Hur kan du utveckla ditt bemötande och förhållningssätt till andra?

Utvecklingsförmåga

Behöver Utveckla		Bra		Mycket bra

6 Tar ansvar för egen utveckling:

7 Arbetar för verksamhetsutveckling:

Motivera din bedömning:

	Behöver utveckla	Bra	Mycket bra
Tar ansvar för egen utveckling	<ul style="list-style-type: none"> Intresserar sig inte för nya arbetssätt, ny teknik, nya rutiner m m. Ovillig att medverka i gemensam kompetensutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig uppdaterad med utvecklingen inom området. Visar intresse och vilja att medverka i kompetensutveckling 	<ul style="list-style-type: none"> Håller sig välinformerad om utvecklingen inom området. Söker aktivt vägar för att utveckla sin kompetens.
Arbetar för utveckling av verksamheten	<ul style="list-style-type: none"> Kommer sällan med ideer och förslag Visar en negativ inställning till utveckling Delar sällan med sig av den egna kompetensen 	<ul style="list-style-type: none"> Kommer med ideer och förslag Visar intresse för ny teknik, effektiviseringar och arbetsmetoder Förmedlar egen kompetens till andra i gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> Kommer ofta med genomtänkta ideer och förslag Tar initiativ till att förändra och förbättra Tar initiativ som utvecklar medarbetare, arbetsplats och verksamhet.

På vilka sätt kan du stärka din egen, och verksamhetens, utveckling?

Följ upp och utvärdera de överenskommelser som gjordes vid föregående års samtal om ansvar för aktiviteter, områden och individuella utvecklingsområden

Nuläge och framtid

Förbered och diskutera följande :

Ge exempel på arbetssätt, metoder och rutiner som bör utvecklas i verksamheten.

Vilka arbetsmål d v s ansvar för aktiviteter och/eller områden ser du för kommande period?

Vilka individuella utvecklingsområden ser du för kommande år?

Hur ser du på din och arbetsplatsens framtid?

Utvecklingsplan

Här sammanfattas samtalets olika delar i relevanta målsättningar. Utgångspunkten är avsnitten : *Uppföljning, utvärdering av perioden och nuläge och framtid.*

Ansvar för områden, Aktiviteter och mål	Hur?	Färdigt (datum)	Hur följa upp/utvärdera
Individuella utvecklingsområden	Hur?	Färdigt (datum)	Hur följa upp/utvärdera

den

.....
Medarbetare

.....
Chef

Återkoppling till ledarskap

I resultat- och utvecklingssamtalet ingår också återkopplingen från medarbetaren på chefens ledarskap :

Hur tycker du att din chef

kommunicerar mål och prioriteringar: _____

ger klara besked: _____

lyssnar till dig: _____

stödjer dig att lösa problem: _____

ger återkoppling: _____

kan underlätta dina möjligheter att göra ett bättre arbete: _____

På vilka sätt kan du som medarbetare underlätta chefens ledarskap?

Utvärdering och avslutning

Utvärderingen avslutar resultat- och utvecklingssamtalet.

Fick du säga det du ville? _____

Anser du att samtalet var meningsfullt? _____

Att följa upp

Det ni har kommit överens om under samtalet är viktigt att följa upp i nästa års samtal.

Skriv ned överenskommelserna och använd dem som checklista och underlag för uppföljningen i nästa resultat- och utvecklingssamtal.

Ett år är en lång tidsperiod i vår snabbt föränderliga värld. Ändrade förutsättningar gör kanske att målen bör omformuleras eller att andra åtgärder måste vidtas. Chef och medarbetare kan då boka tid för ett eller flera avstämningsmöten under kommande år.

Resultat- och utvecklingssamtalet ersätter självfallet inte de dagliga samtalen. Inga totala överraskningar bör komma fram under samtalet, eftersom eventuella problem och ändrade förutsättningar bör hanteras när de uppstår.