Resultat- och utvecklingssamtal

CHEF

Namn: ……………………………………… Datum: ………………………………………

Resultat- och utvecklingssamtal

|  |  |
| --- | --- |
| Varför? | Resultat- och utvecklingssamtalet är en viktig länk mellan förvaltningens/enhetens mål och medarbetarens aktiviteter, med syftet att skapa både ett bra arbetsresultat och ett gott arbetsklimat. Samtalet gör det möjligt att planera både på kort och lång sikt, och är ett sätt för dig att påverka din arbetssituation med egna åsikter, idéer och förslag. |
| Vad? | Samtalet är en dialog, mellan dig och din chef, som bygger på respekt och förtroende. I dialogen förväntas att båda parter är förberedda och deltar på ett aktivt sätt.  Samtalet är både en rättighet och en skyldighet. Chefen är ytterst ansvarig för det, men som medarbetare har även du ansvar för att samtalet genomförs minst en gång per år.  **Resultat- och utvecklingssamtalet ska handla om:**  Arbetsuppgifter - innehåll, mål och resultat. Arbetsklimat - samarbete, trivsel, hälsa och arbetsmiljö. Kompetensutveckling.  Annat som påverkar arbetet. |
| Några praktiska saker | 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, men vanligtvis tar samtalet 1-2 timmar.  Chef och medarbetare ska vara förberedda inför samtalet genom att göra skattningar och besvara frågor i häftet.  Chefen och medarbetare för minnesanteckningar var för sig.  Överenskommelse med underskrift görs i utvecklings- planen och avser ansvar för områden och aktiviteter samt individuella utvecklingsområden. |

# Uppföljning

*Viktiga händelser …*

Gör en kort sammanfattning av betydelsefulla händelser under året.

*för kommunen/förvaltningen/enheten/dig:*

*Kurser, utbildningar, böcker, uppdrag mm*

Berätta om kurser, utbildningar, böcker, uppdrag eller annat, och på vilket sätt det påverkat dig och ditt arbete.

*Allmänt omdöme om arbetssituationen*

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

Har du tillräckliga kunskaper och resurser för att klara dina fördelade arbetsmiljö-

uppgifter?

*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 hur arbetat genomförts under året. Ange eller prioritera de områden du tycker är viktigast att utveckla under kommande period.

***Angående kriterienyckel***

Den gråtonade nyckeln, som i olika nivåer beskriver kriteriet, består av exempel i punktlistform.

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

**Ledord**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
|  | Passiv. Negativ. Bromsar. Brister i …  Svårigheter att … Når inte krav och förväntningar. |  | Delaktig. Positiv. Genomför. Når krav och förväntningar. |  | Aktiv. Sprider. Tar initiativ.  Skicklig på …  Tar stort ansvar för ... Överträffar mål och förväntningar. |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resurs- användande**  (kan avse t ex budgeterade medel, personal, lokaler, material eller tid) | Visar brister i att planera, använda och följa upp resurser på ett kostnadseffektivt sätt.  Svårigheter att ställa om till olika förutsättningar och situationer. |  | Planerar, riktar, använder och följer upp resurserna på ett kostnadseffektivt sätt.  Visar flexibilitet, d v s ställer om till olika förutsättningar och situationer när så krävs. |  | Utvecklar metoder för att förbättra resurs- användandet.  Följer kontinuerligt upp, ställer snabbt om, replanerar och utvecklar verksamhet/ ekonomi utifrån kort- och långsiktiga mål. |

Exempel på kriterienyckel.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resultat** | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
| Planer, mål och strategier – styrning: |  |  |  |  |  |
| Måluppfyllelse: |  |  |  |  |  |

Motivera din bedömning:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
| **Planer, mål och strategier - styrning** | Har kännedom om verksamhetens övergripande planer, mål och strategier men svårigheter att bryta ner dessa till egen nivå.  Förmedlar över- gripande planer, mål och tillvägagångssätt till medarbetarna. |  | Har kunskaper om övergripande planer, mål och strategier och bryter ner dessa till egen nivå.  Diskuterar och förankrar planer, mål och tillvägagångssätt bland medarbetarna.  Arbetar systematiskt med värdegrunds- frågor. |  | Är väl förtrogen med verksamhetens övergripande planer, mål och strategier.  Utvecklar mål och mätmetoder för ett kontinuerligt och systematiskt förbättringsarbete.  Använder med- arbetarna som en aktiv resurs för att tydliggöra planer, mål och tillvägagångssätt för den egna verksamheten.  Utvecklar kontinuerligt väl fungerande metoder för arbetet med värdegrundsfrågor. |
| **Måluppfyllelse** | Svårt att omsätta planer och mål i handling.  Visar brister i sitt sätt att mäta och redovisa måluppfyllelsen.  Har svårigheter att förutse konsekvenser av olika handlingar.  Når inte upp till målen. |  | Omsätter planer och mål till handling  Mäter och redovisar måluppfyllelsen på ett tillfredsställande sätt.  Förutser konsekvenser av olika handlingar.  Uppnår förväntade mål. |  | Omsätter på ett syste- matiskt sätt planer och mål.  Är skicklig på att följa upp, utvärdera och dokumentera i syfte att rikta resurser och insatser för att nå ökad måluppfyllelse.  Skicklig i att upprätta beslutsunderlag och att analysera konse- kvenser av olika handlingsalternativ.  Har en måluppfyllelse som överträffar  förväntningarna |

***\* Hur kan du utveckla ditt sätt att styra verksamheten samt bidra till en ökad måluppfyllelse?***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resultat** | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
| Resursanvändande: |  |  |  |  |  |

Motivera din bedömning:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resurs- användande** (kan avse t ex budgeterade medel, personal, lokaler, material eller tid) | Visar brister i att planera, använda och följa upp resurser på ett kostnadseffektivt sätt.  Svårigheter att ställa om till olika förutsättningar och situationer. |  | Planerar, riktar, använder och följer upp resurserna på ett kostnadseffektivt sätt.  Visar flexibilitet, d v s ställer om till olika förutsättningar och situationer när så krävs. |  | Utvecklar metoder för att förbättra resurs- användandet.  Följer kontinuerligt upp, ställer snabbt om, replanerar och utvecklar verksamhet/ ekonomi utifrån kort- och långsiktiga mål. |

***\* Hur kan du förbättra resursanvändandet?***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Förhållningssätt** | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
| Förhållningssätt till medarbetare: |  |  |  |  |  |
| Förhållningssätt till arbetsgivarrollen: |  |  |  |  |  |

Motivera din bedömning:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
|  | Har svårigheter att |  | Är tydlig, uttrycker |  | Skicklig på att kommu- |
| **Förhållningssätt till medarbetare** | vara tydlig, uttrycka  krav, förväntningar, mål eller återkoppla. | krav, förväntningar,  mål och återkopplar.  Rådfrågar berörda | nicera krav,  förväntningar och mål.  Återkopplar |
|  | Inhämtar sällan | inför beslut. | kontinuerligt och |
|  | åsikter, kunskaper | Visar tilltro till med- | medvetet för att nå |
|  | och erfarenheter. | arbetarna, upp- | bättre måluppfyllelse. |
|  | Visar liten tilltro till | muntrar och | Inhämtar åsikter, |
|  | medarbetare och | delegerar. | kunskaper och |
|  | släpper ogärna ifrån | Visar mod och | erfarenheter inför |
|  | sig kunskaper, | förmåga att hantera | beslut samt gör alla |
|  | erfarenheter, ansvar | konflikter. | delaktiga i besluts- |
|  | eller befogenheter.  Undviker eller blundar | Känner av hur medarbetare mår, | processen vid behov.  Entusiasmerar, |
|  | för konflikter. | bryr sig. | motiverar och  inspirerar. |
|  |  |  | Skicklig i sitt sätt att |
|  |  |  | förebygga och hantera |
|  |  |  | konflikter. |
|  |  |  | Skapar ”vi-anda”. |
|  | Är svag i arbetsgivar- |  | Är tydlig i arbetsgivar- |  | Står upp för – och |
| **Förhållningssätt till arbetsgivar- rollen** | rollen internt och  externt. | rollen  Företräder verk-  samheten internt och externt samt | driver – policys, fattade  beslut och avtal.  Marknadsför aktivt organisationen – |
|  |  | efterlever policys, | en mycket god |
|  |  | beslut och avtal. | ambassadör. |

***\* Hur kan du utveckla ditt förhållningssätt till***

***medarbetare?***

***arbetsgivarrollen?***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Förhållningssätt** | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
| Samverkan internt och externt: |  |  |  |  |  |

Motivera din bedömning:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Samverkan internt och externt** | 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. |  | Visar intresse för – och är delaktig i – samverkan.  Skapar och behåller kontakter.  Ser den egna verk- samheten i ett större perspektiv – visar kollegietänkande.  Arbetar för vertikal och horisontell samverkan. |  | Skapar – och är aktiv i – samverkan.  Skapar, behåller och utvecklar kontakter, mötesplatser och nätverk.  Tar initiativ och utvecklar samverkan och samverkansformer såväl vertikalt som horisontellt. |

***\* Hur kan du utveckla samverkan och samverkansformer internt och externt?***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Utvecklingsförmåga** | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
| Tar ansvar för egen utveckling: |  |  |  |  |  |
| Arbetar för utveckling av verksamheten: |  |  |  |  |  |

Motivera din bedömning:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Behöver utveckla** |  | **Bra** |  | **Mycket bra** |
|  | Håller sig inte ajour |  | Håller sig uppdaterad |  | Är välinformerad om |
| **Tar ansvar för egen utveckling** | med nya kunskaper,  nya arbetssätt, ny teknik, nya rutiner | med utvecklingen  inom området.  Tar del av kunskaper | utvecklingen inom  området.  Efterfrågar kunskaper |
|  | m m. | och erfarenheter. | och erfarenheter. |
|  | Visar ointresse för att | Visar intresse och | Söker aktivt vägar för |
|  | ta del av kunskaper | vilja att delta i | att utveckla sin |
|  | och erfarenheter.  Ovillig att delta i | kompetensutveckling | kompetens. |
|  | kompetensutveckling. |  |  |
|  | Kommer sällan med |  | Kommer med idéer |  | Kommer ofta med |
| **Arbetar för utveckling av verksamheten** | idéer och förslag.  Passiv inför nya ut-  maningar och uppgifter. | och förslag.  Visar intresse för – och använder – sitt kunnande, ny teknik, | genomtänkta och genomförbara idéer och förslag – får andra  med sig. |
|  | Passiv i arbetet med | effektiviseringar och | Tar initiativ till att pröva |
|  | utveckling – | arbetsmetoder. | och förändra/förbättra. |
|  | ”förvaltare”. | Genomför | Söker/efterfrågar nya |
|  |  | systematiska och | utmaningar och |
|  |  | kunskapsbaserade | uppgifter. |
|  |  | förbättringar. | Tar initiativ till sådant |
|  |  |  | som utvecklar med- |
|  |  |  | arbetare, arbetsplats |
|  |  |  | och verksamhet. |

* ***På vilka sätt kan du stärka egen, och verksamhetens, utveckling?***
* ***Följ upp och utvärdera de överenskommelser som gjordes vid föregående års samtal om åtaganden och individuella utvecklingsområden.***

# Nuläge och framtid

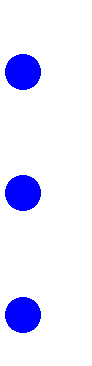
Förbered och diskutera följande:

|  |
| --- |
| ***\* Ge exempel på arbetssätt, metoder och rutiner som bör utvecklas i verksamheten.*** |
| ***\* Vilka åtaganden kan du se 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. Nuläge och framtid.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Åtaganden** | **Hur?** | **Färdigt** | **Hur följa upp/ utvärdera** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **Individuella utvecklingsområden** | **Hur?** | **Färdigt** | **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 feed back:*
* *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. |