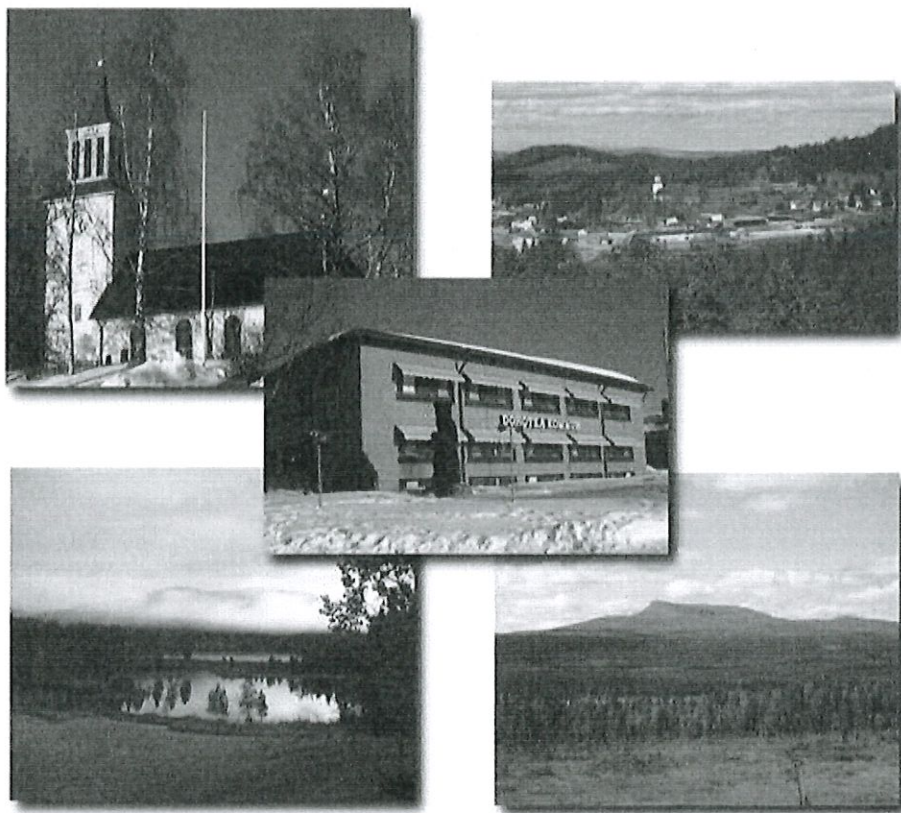




# Personalpolicy

Fastställt av kommunfullmäktige



## **En policy för dig som arbetar i Dorotea kommun**

Dorotea kommuns personalpolicy beskriver de personalpolitiska ställningstaganden och värderingar som ska prägla arbetet i verksamheten. Personalpolitiken är ett medel för att uppnå Dorotea kommuns fastställda vision och målsättningar

Alla som arbetar i Dorotea kommun gör det på uppdrag av kommuninvånarna. Kommuninvånarnas intressen och behov ska stå i fokus i all verksamhet. En välfungerande verksamhet förutsätter engagerade, kompetenta och professionella medarbetare och chefer. Dorotea kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare där god arbetsmiljö bidrar till att medarbetare och chefer når resultat.

## **Personalpolicy – för att nå våra mål och sträva mot visionen**

Denna policy syftar till att tydliggöra kommunens strävan att skapa en attraktiv arbetsplats med god arbetsmiljö. Syftet med personalpolicyn är att ge alla anställda goda arbetsvillkor för ett jämställt och hållbart arbetsliv där alla medarbetare har likvärdiga möjligheter, rättigheter, skyldigheter och villkor.

### **Vision**

*Dorotea är en brusande tillväxtkommun i Saepmie.*

*Vildmarkens möjligheter i kombination med moderna lösningar skapar unika förutsättningar till företagande, arbete, fritid och lärande i en utmanande och inspirerande miljö.*

*Dorotea kännetecknas av nytänkande, livskvalité och trygghet i livets alla skeden.*

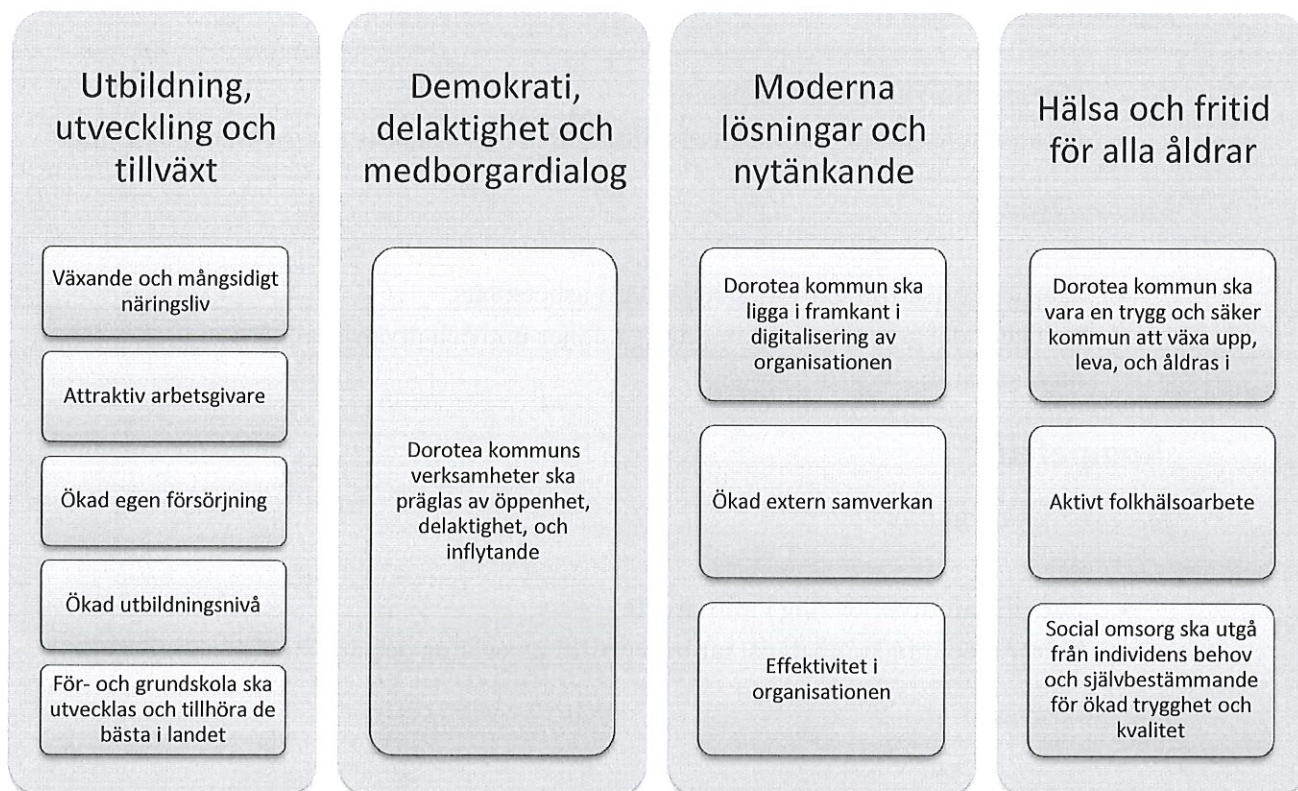
*Hit välkomnas du att förverkliga drömmar, livsprojekt och ambitioner. Våra olikheter berikar vårt samhälle.*

*Vi vågar, visar och vill förändring!*

### **Uppdrag**

Dorotea kommun ska på ett positivt och trovärdigt sätt bidra till livskvalitet för boende, besökare och näringsidkare i kommunen

## Strategiska mål och målområden



Kommunens målsättningar, vad vi ska uppnå, tydliggörs i kommunens strategiska mål och målområden. Dessa bryts ned och verksamhetsanpassas i verksamhetsmål och för varje medarbetare i medarbetar- och utvecklingssamtal (lönesamtal).

### Gemensamma värden

#### Engagemang

##### *Jag som medarbetare*

- Ser och tar vara på möjligheter som leder till resultat
- Motiverar sig själv och andra

##### *Jag som ledare*

- uppmuntrar till medskapande som leder till utveckling och förbättring av verksamheten
- skapar förutsättningar för gott bemötande med kund och uppdrag i fokus.

## **Ansvar**

### *Jag som medarbetare*

- bidrar aktivt till en god arbetsmiljö
- tar ansvar för att min arbetsinsats tillsammans med andras når verksamhetens mål

### *Jag som ledare*

- skapar förutsättningar för en hälsoSAM arbetsplats
- tydliggör det gemensamma uppdraget, följer upp och utvärderar verksamheten för att nå resultat.

## **Kompetens**

### *Jag som medarbetare*

- har vilja att utveckla mig i mitt arbete
- bidrar med min kompetens, tar initiativ till utveckling och är aktiv i genomförandet.

### *Jag som ledare*

- upprättar i dialog kompetensutvecklingsplaner med verksamheten i fokus
- ser möjligheter och tillvaratar medarbetarnas kompetens för att nå verksamhetens mål.

## **Medarbetarriktlinje**

### *Jag vårdar det förtroende jag blivit tilldelad*

Jag utnyttjar inte min ställning eller låter mig otillbörligen påverkas av andra. Jag säkerställer att förtroendet för mig i rollen som företrädare för Dorotea kommun är stort och jag är medveten att mina relationer, i eller utanför tjänsten, kan påverka detta förtroende. Jag förstår vad som förväntas av mig och mina beslut och handlingar är objektivt godtagbara.

### *Jag visar respekt mot alla i min omgivning*

Som medarbetare hos Dorotea kommun följer jag de värden som är centrala i samhället, jämställdhet och alla människors lika värde. Dorotea kommun har nolltolerans mot diskriminering, trakasserier och kränkande särbehandling.

### *Jag följer de regler som jag omfattas av*

Jag följer de lagar, rutiner, riktlinjer och policys som gäller för min verksamhet. Därmed kan jag ta ansvar och se konsekvenser av mina handlingar vilket ökar förutsättningarna att uppnå eftersträvat resultat. Jag samarbetar väl med min närmaste chef och respekterar att denne har det yttersta ansvaret att leda och fördela arbetet.

### *Jag bidrar positivt till verksamhetens och gruppens förmåga och resultat*

Jag bidrar aktivt till att gruppen löser sina uppgifter. Jag delar erfarenheter, kunskaper och hjälper mina kollegor. Jag visar personlig omtanke och bidrar till att skapa trygghet och förtroende i gruppen. Jag tar initiativ, deltar vid förändring och kommer med förslag som utvecklar verksamheten.

### *Jag deltar aktivt i det dagliga arbetsmiljöarbetet*

Jag visar ett personligt ansvar för min egen och andras arbetsmiljö. Jag uppmärksammar och rapporterar omedelbart uppkomna risker som hotar en god arbetsmiljö.

### *Jag tar ansvar för min egen fysiska och psykiska hälsa*

Genom att ta ett ansvar för mitt välbefinnande, fysiskt som psykiskt, förbättrar jag möjligheten att uppnå ett gott resultat. Jag värnar även om mina kollegors hälsa och uppmärksammar när mitt eget eller andras hälsotillstånd är försämrat.

### *Jag hanterar kommunens egendom varsamt och tar ett ekonomiskt ansvar*

Som medarbetare inom Dorotea kommun har jag alltid slutkunden i fokus. Kommunmedborgaren ska få maximal service och därför är jag ansvarsfull med ekonomiska medel, inventarier, arbetstid och egendom.

## **Ledarskap**

Ledarskapet i Dorotea kommun präglas av förmåga att omsätta beslutade politiska mål till god verksamhet med fokus på kommuninvånarna. Chefer i Dorotea kommun är arbetsgivarföreträdare och tar ansvar för verksamhet, personal, ekonomi och sitt eget ledarskap. De skapar och utvecklar i delaktighet med sina medarbetare en verksamhet som är hållbar, har god kvalitet och är kostnadseffektiv.

Ledarskapet skapar på ett tydligt och engagerande sätt förståelse för uppdraget, klargör och kommunicerar mål och åtaganden samt skapar och upprätthåller välfungerande arbetsprocesser. Ledarskap är att nå resultat och att få andra med sig i arbetet.

Chefer i Dorotea kommun ska vara förebilder utifrån kommunens gemensamma värden. Chefer driver aktivt ett förändrings- och utvecklingsarbete samt skapar förståelse och engagemang för det som behöver genomföras.

Ledarskapet främjar ett öppet samarbetsklimat, delaktighet i arbetet och att goda idéer tas tillvara. I ledarskapet ligger ansvaret för uppföljning, återkoppling och att ge medarbetare stöd och möjligheter till utveckling.

## **Personalpolitiska huvudområden**

För att uppnå kommunens personalpolitiska inriktning har vårt arbete inom följande fyra områden en avgörande betydelse. Ett målinriktat arbete inom dessa områden skapar

förutsättningar för att förverkliga visionen att vara en attraktiv arbetsgivare, med goda hälsofrämjande arbetsplatser och engagerade medarbetare.

#### *Arbetsmiljö och rehabilitering*

Goda förutsättningar och en god arbetsmiljö främjar ett hållbart, säkert och långsiktigt arbetsliv med väl fungerande verksamheter som är i ständig utveckling. Uppdrag mål och förväntningar är tydliga och kommunicerade i hela organisationen och återkoppling sker på arbetsplatsen. Arbetsmiljöarbetet lever upp till arbetsmiljölagstiftningen och kännetecknas av samverkan, systematik och delaktighet.

Rutiner för genomförande och uppföljning av arbetsmiljöarbetet är säkerställda. Alla medarbetare har ett ansvar att bidra till en god arbetsmiljö. Genom att medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs bidrar alla medarbetare till att arbetsmiljön utvecklas.

Det bedrivs ett aktivt och systematiskt arbete i syfte att främja hälsa och förebygga ohälsa och olycksfall på arbetet. Alla arbetsskador och tillbud rapporteras, utreds och förebyggande åtgärder sätts in. Arbetsplatserna är fria från alkohol och droger.

Det arbetslivsinriktade rehabiliteringsarbetet sker tidigt med väl avvägda insatser. Processen kännetecknas av en tydligt och välkänd arbetsordning för såväl berörda medarbetare som chefer.

#### *Lönebildning*

Lönebildningen syftar till att uppnå en verksamhet som utvecklas och är effektiv. Lönen avspeglar befattning, kompetens samt uppnådda mål och resultat. Marknadsläge beaktas vid lönesättning. Lönen är individuell och differentierad. Ett väl utfört arbete innebär att prestera goda resultat i sitt uppdrag och att agera i enlighet med Dorotea kommuns gemensamma mål och värden.

#### *Jämställdhet och mångfald*

Dorotea kommun främjar allas lika rättigheter och möjligheter i frågor som rör arbetsförhållanden, anställningsvillkor och utveckling. Våra verksamheter och arbetsplatser kännetecknas av respekt om alla människors lika värde. Detta skapar möjligheter att ta tillvara organisationens samlade kompetens. Rekrytering av nya medarbetare och chefer genomförs på ett systematiskt sätt så att diskriminering motverkas.

Arbetsmiljön ska vara fri från kränkande särbehandling och trakasserier. Ett förebyggande arbete sker och tydliga rutiner finns för hur vi snabbt agerar om kränkningar eller trakasserier ändå uppstår.

### *Kompetensförsörjning*

Vi lever i en föränderlig värld där förutsättningar snabbt kan ändras med allt kortare varsel. Detta ställer i sin tur stora krav på verksamhetens förmåga till anpassning. Nya arbetsuppgifter tillkommer och andra försvinner, vilket påverkar behovet av personal och kompetens. Rekrytering och kontinuerlig kompetensutveckling av redan anställd personal är de verktyg som vi använder för att hantera dessa förutsättningar på bästa sätt.

### **Polycys och riktlinjer inom ovan angivna områden:**

- Arbetsmiljöpolicy
- Lönepolicy
- Jämställdhetsplan
- Policy hälsa, anpassning och rehabilitering
- Samverkansavtal

*Dessa dokument finns att tillgå via kommunens intranät "Insia"*





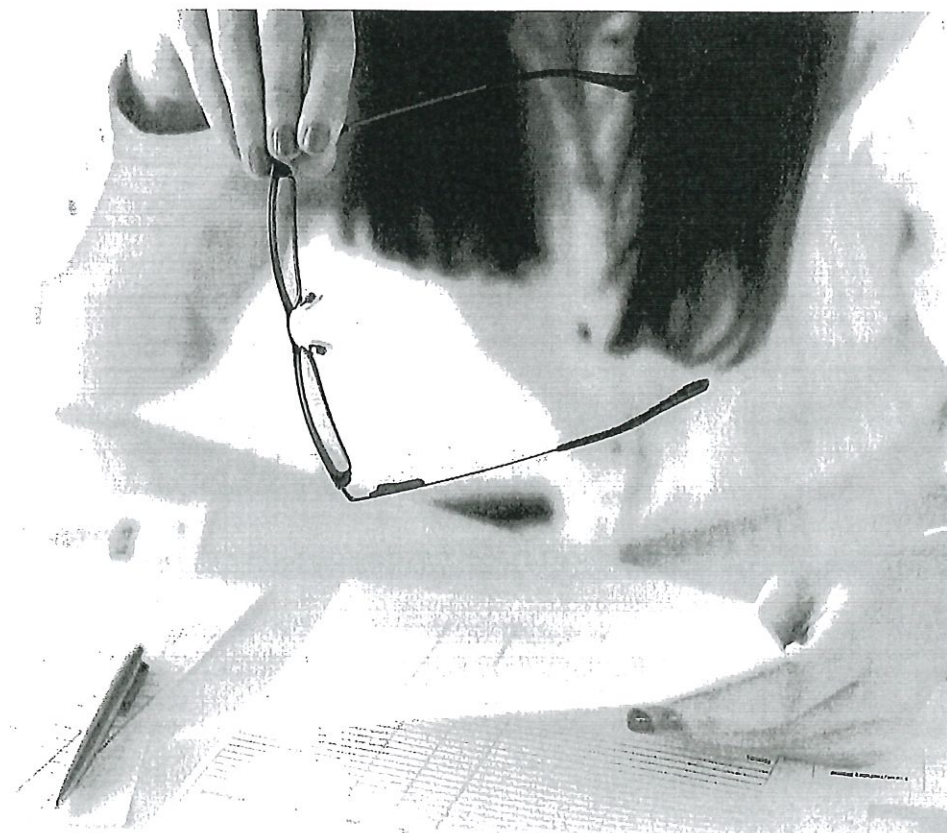


**Dorotea kommun**  
Kraapohken tjielte

# Lönepolicy

2020-2022 (*löneöversyn 2021, 2022 & 2023*)

Fastställd av kommunfullmäktige



### **Policyns mål och syfte**

Lönepolicyn är Dorotea kommuns styrdokument inom det lönepolitiska området och en vägledning för chefer i deras ansvar att hantera lönefrågor.

Det övergripande målet för kommunens arbete med lönebildning är att behålla och rekrytera kompetens som är nödvändig för verksamheterna. För att nå dit tar kommunens chefer ansvar för lönesättningen och kommunens medarbetare får en ökad förståelse för kopplingen mellan prestation, resultat och lön med mål att den individuella delen av lönesättningen ska öka. En målsättning för kommunen är att cheferna ska vara närvarande i verksamheten och aktivt ge positiv och konstruktiv feedback.

Samma lönesättningsprinciper ska gälla för samtliga medarbetare oberoende av kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, sexuell läggning, funktionshinder, anställningsform eller annan osaklig grund. Oavsett var i organisationen man är anställd, ska man känna igen de principer som styr lönesättningen och lönesättningen ska vara objektivt godtagbar.

## **Roller i den lokala lönebildningen**

### **Kommunstyrelsens allmänna utskott**

Kommunstyrelsen är enligt reglemente kommunens personal- och lönenmyndighet. Kommunstyrelsen har delegerat uppdraget till kommunstyrelsens allmänna utskott att leda personal- och lönearbetet. Allmänna utskottet utser därefter kommunchef och HR-chef till förhandlingsdelegation.

Allmänna utskottet fastställer ramen för löneökningstrymmet. Löneökningstrymmet avgörs av vad som framgår av centrala löneavtal och inom ramen för dessa av:

- Kommunens ekonomi
- Produktivitets- och effektivitetsförbättringar
- Marknadssituationen

I takt med att de centrala löneavtalen allt mer frångår krontalsavtal, så ökar arbetsgivarens ansvar att hålla lokala löneavtal inom ekonomiskt försvarbara ramar.

### **Ansvariga/chefer**

Kommunens ansvariga/chefer ansvarar för att sprida kunskap om kommunens lönepolitik och att kriterierna för lönesättning är kända och förankrade hos sina medarbetare. Det är chefens bedömning av medarbetarnas prestation som ligger till grund för lönesättningen. Vidare ansvarar de för att lönesättning i det enskilda anställningsbeslutet följer lönepolicyn och att samråd sker med HR-chef innan beslut om lön vid nyanställning.

### **HR- och löneenheten**

HR- och löneenheten arbetar med att ta fram och revidera lönepolicyn och dess tillämpning likväl som med planering och genomförande av det avtalsenliga löneöversynsarbetet. Enheten säkerställer vid löneöversyn att de av kommunstyrelsen fastställda förutsättningarna efterföljs.

HR- och löneenheten ansvarar för att lönekartläggningen sker enligt gällande lagkrav. Sedan 2017-01-01 sker lönekartläggning årligen.

### **Fackliga organisationer**

De fackliga organisationerna har ett stort ansvar i att tillsammans med arbetsgivaren, i samverkan utveckla formerna för lönesättningsarbetet.



## Olika typer av lönebildningar

### Löpande lönejusteringar

Lönejusteringar sker normalt vid den årliga löneöversynen, vilket innebär att en restriktiv hållning gäller för justeringar däremellan. Förändringar av arbetsinnehåll och ansvar är en naturlig utveckling i många befattningar. Likaså utvecklas medarbetare i takt med erfarenhet och personlig utveckling. I normalfallet skall sådant vägas in vid löneöversynen.

- Vid byte av arbetsuppgifter, s k intern rörlighet, görs en bedömning av behovet av ny lönesättning beroende på förändringen i arbetsuppgifternas nivå, svårighetsgrad, ansvarsområde och kommunens intresse av att medarbetaren byter arbetsuppgifter.
- Om arbetsinnehållet, av andra skäl, avsevärt förändras för en anställd, görs en motsvarande översyn av lönesättningen.
- Medarbetarutveckling. Om den anställde förkovrat sig genom t ex utbildning, vilken är till nytta för verksamheten, görs bedömning av behovet av ny lönesättning.
- För arbetstagare som är tjänstlediga kan löneutvecklingen variera med hänsyn till tjänstledighetens orsak, syfte, innehåll och längd. Vid oklarheter ska ärendet prövas i kommunstyrelsens allmänna utskott, tillika personalutskott.
- Vid frånvaro p.g.a. sjukskrivning, föräldraledighet och värnplikt ska normalt inte innebära en försämrad löneutveckling. Vid sjukskrivning skall också hänsyn tas till om den sjukskrivne efter förmåga medverkat i rehabiliteringsåtgärder. Vid föräldraledighet ingår man i den årliga löneöversynen.
- Vid övergång mellan olika anställningsformer som från visstidsanställning till tillsvidareanställning bör lönen inte justeras.
- Om det föreligger ett provobehov ska i första hand provanställning tillämpas. Övergång från provanställning till tillsvidareanställning berättigar inte en justering av lön.



## Nyanställning

Vid nyanställning **ska** samråd ske med HR-chef, innan lön fastställs av ansvarig chef. Lönesättningen sker med stöd av lönepolicyn, tjänstens innehåll och aktuellt löneläge för befattningen. Hänsyn får tas till marknadsläget och avvägas mot den lönestruktur som råder. Där avtal finns angående ingångslöner, skall individuella bedömningar göras så att man nyttjar det spann som finns.

Likaså är det viktigt att lönejustering sker när samma person är återkommande på vikariat. Tidsbegränsat anställda skall ha rätt till lönejusteringar som tillsvidareanställda, dvs normalt en gång per år.

Vid nyanställning är det viktigt att lönen hamnar på en lönepolitiskt försvarbar nivå. Höga ingångslöner utan objektivt godtagbara skäl får en oönskad lönedrivande effekt. Låga ingångslöner skapar problem i kommande löneöversyn när medarbetaren skall "komma ikapp". Det bör observeras att vid nyanställningar är det inte fråga om förhandling utan om innehållet i ett anställningsavtal som görs mellan chef och den arbetssökande.

**Huvudregeln är att ingen skall anställas utan att man kommit överens om lönen innan anställningen börjar.**

### Vid nyanställning skall personen lönesättas utifrån följande faktorer:

- Befattningens krav på ansvarstagande, arbetsinsats, arbetsmiljö, kompetens, fysiska och psykiska faktorer samt svårighetsgrad.
- Utbildning: erforderlig utbildning/annan adekvat utbildning
- Den nyanställdes erfarenhet i yrket, i yrkeslivet i övrigt samt andra erfarenheter av betydelse
- Aktuellt löneläge för befattningen
- Personlig lämplighet
- Marknadsläget

### Olika ersättningar

Av arbetsmiljöskäl är det viktigt att tydligt skilja på normal arbetstid och övertid. Möjligheten att övertidsersättning ingår i överenskommen lön bör därför användas restriktivt. Inlöst övertidsersättning innebär inte ett högre arbetstidsmått utan enbart att medarbetaren inte har rätt till ekonomisk ersättning utöver normallön vid övertid samt arbetstid på obekvämtid.

Lönetillägg eller extra ersättning ska normalt inte förekomma. Individer som tar på sig extra uppdrag och utökar ansvarsområdet, ska istället ersättas genom att hänsyn tas till det i den årliga löneöversynen och tillåtas påverka ordinarie ny lön. Lönetillägg kan förekomma då det är ett tydligt avgränsat uppdrag som utförs under en klart tidsbegränsad period. Därefter ska tillägget tas bort. Ersättning för vikariat utges inte. Om vikariat på befattning med högre krav är aktuellt för en längre tid än två månader, kan istället ny lönesättning göras för hela perioden.



## Medarbetardialog

Dialogen mellan medarbetare och lönesättande chef ska föras i det dagliga arbetet, arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal och lönesamtal.

- Dagliga arbetet:** Ansvarig chef/ledare ska löpande ge positiv och konstruktiv feedback till sina medarbetare.
- Arbetsplatsträffar:** Vid arbetsplatsträffar diskuteras exempelvis verksamhetsmål och utveckling. Medarbetarna skall i dialog få den kunskap de behöver för att förstå målsättning och strategier.
- Medarbetarsamtal:** Vid medarbetarsamtalet utvärderas medarbetarens arbete under det gångna året med ansvarstagande och bidrag till verksamhetens resultat. Möjligheter till utveckling diskuteras.
- Lönesamtal:** Lönesamtalet används för att meddela och motivera medarbetarens nya lön återkopplats till prestationsbedömningen som gjorts under medarbetarsamtalet. Den nya lönen skall inte komma som en överraskning utan som en bekräftelse på den dialog som förts tidigare. Medarbetarsamtal och lönesamtal kan ske vid samma tillfälle.

**Chefen är ytterst ansvarig för lönesättning inom de givna ramarna. Hen skall systematiskt bedöma sina medarbetare med avseende på prestation och kompetens samt motivera lönesättningen. Det är inte medarbetaren som person som skall bedömas utan dennes prestation i förhållande till befattningens svårighetsgrad och verksamhetens mål och resultat.**

## Gemensamma lönekriterier för Dorotea kommun

Anställningsavtalet är ett avtal som reglerar relationen mellan arbetsgivaren Dorotea kommun och medarbetaren. Avtalet utgör grunden för de rättigheter och skyldigheter som åligger båda parter. Arbetsgivaren ska exempelvis tillhandahålla anställningsförmåner samt en god arbetsmiljö. Medarbetaren utför arbete av viss kvalitet, kvantitet, följer ordnings- och säkerhetsföreskrifter samt bidrar till en god arbetsmiljö. Båda parter ska samarbeta och vara lojala.

Lönebildningen ska bidra till att arbetsgivaren når målet för verksamheten. Lönen ska vara individuell och differentierad och avspegla medarbetarens bidrag till måluppfyllelsen.

De gemensamma lönekriterierna gäller för alla verksamheter inom Dorotea kommun. Kriterierna utgår ifrån medarbetarens:

- Engagemang
- Ansvar
- Kompetens

Kriterierna är utformade för att passa olika verksamheter och ger utrymme för komplettering där så är önskvärt. För chefer tillkommer kriterier som speglar verksamhet och ledarskap. Syftet med de gemensamma lönekriterierna är att

- Ge underlag för lönebildning



- Hålla viktiga värden i kommunen levande i alla verksamheter genom att påvisa hur den omsätts i verksamheten
- Synliggöra ett medskapande arbetssätt

Till kriterierna finns guider med exempel på förhållningssätt och agerande som indikerar var medarbetaren befinner sig. Bedömningen görs utifrån skalan ”behöver utvecklas”, ”bra” och ”mycket bra”. Guidernas påståenden ska ses som exempel på prestation som behöver utvecklas, är bra eller mycket bra. Guiderna kan vid behov kompletteras med ytterligare exempel kopplade till aktuell verksamhet.

Vid lönesamtal mellan chef och medarbetare förs en dialog kring hur medarbetaren presterar i förhållande till lönekriterierna.

Det finns två bedömningsunderlag. Ett för medarbetare och ett för chefer. Först görs en bedömning av kriterierna var för sig och sen görs en sammantagen bedömning.

Vid bedömningen ska hänsyn tas till förutsättningarna att utföra arbetet och förutsättningarna på arbetsplatsen.

Kriterierna är ständigt vägledande men behöver årligen tas upp och preciseras på arbetsplatsträffar. Där diskuteras i vilka vardagssituationer det är viktigt att exempelvis ”kunna ställa om till nya förutsättningar” eller vad det betyder att ”ta till sig av kunskap och erfarenhet”.

#### Bilagor

- Bedömningsunderlag
- Bedömningsunderlag - chef
- Exempelguide engagemang, ansvar och kompetens
- Exempelguide verksamhet och ledarskap (chef)



### Bilaga 1. Bedömningsunderlag - medarbetare

<b>Namn:</b>	<b>Arbetsplats:</b>	<b>Befattning:</b>	<b>Datum:</b>
--------------	---------------------	--------------------	---------------

**Engagemang**                      **Bör utvecklas**                      **Bra**                      **Mycket bra**

Ser och tar vara på  
möjligheter som leder  
till resultat

---

Motiverar sig själv  
och andra

---

**Ansvar**                      **Bör utvecklas**                      **Bra**                      **Mycket bra**

Tar ansvar för att jag  
och andra tillsammans  
når verksamhetens mål

---

Tar självständigt ansvar  
för att nå resultat

---

**Kompetens**                      **Bör utvecklas**                      **Bra**                      **Mycket bra**

Har vilja att utveckla  
mig i mitt arbete

---

Bidrar med min  
kompetens, tar initiativ  
till utveckling och är  
aktiv i genomförandet.

---

**Övrigt kriterium**                      **Bör utvecklas**                      **Bra**                      **Mycket bra**

•

<b>Sammantagen bedömning</b>	<b>Bör utvecklas</b>		<b>Bra</b>		<b>Mycket bra</b>
----------------------------------	----------------------	--	------------	--	-------------------





## Bilaga 2. Bedömningsunderlag - chef

Namn:	Arbetsplats:	Befattning:	Datum:
-------	--------------	-------------	--------

<b>Engagemang</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
-------------------	----------------------	------------	-------------------

Ser och tar vara på  
möjligheter som leder  
till resultat

Motiverar sig själv  
och andra

<b>Ansvar</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
---------------	----------------------	------------	-------------------

Tar ansvar för att jag och  
andra tillsammans når  
verksamhetens mål

Tar självständigt ansvar  
för att nå resultat

<b>Kompetens</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
------------------	----------------------	------------	-------------------

Har vilja att utveckla  
mig i mitt arbete

Bidrar med min  
kompetens, tar initiativ  
till utveckling och är  
aktiv i genomförandet.

<b>Verksamhet</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
-------------------	----------------------	------------	-------------------

Styrning

Resursanvändande

Måluppfyllelse

<b>Ledarskap</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
------------------	----------------------	------------	-------------------

Förhållningssätt till  
medarbetare

Förhållningssätt till  
arbetsgivarrollen

<b>Sammantagen bedömning</b>	<b>Bör utvecklas</b>		<b>Bra</b>		<b>Mycket bra</b>
----------------------------------	----------------------	--	------------	--	-------------------

### Bilaga 3. Exempelguide: engagemang, ansvar och kompetens

<b>Engagemang</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
<i>Ser och tar vara på möjligheter som leder till resultat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bidrar sällan med idéer och förslag</li> <li>- Håller sig inte uppdaterad med utvecklingen inom området</li> <li>- Ovillig att pröva, förändra/ förbättra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bidrar med idéer och förslag</li> <li>- Håller sig uppdaterad med utvecklingen inom området</li> <li>- Positiv till utveckling – vågar pröva och förändra/ förbättra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommer ofta med genomtänkta och genomförbara idéer och förslag</li> <li>- Håller sig välinformerad om utvecklingen inom området</li> <li>- Tar initiativ till att pröva och förändra/ förbättra</li> </ul>
<i>Motiverar sig själv och andra</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har svårt att ställa om till nya förutsättningar</li> <li>- Visar sällan entusiasm för det egna uppdraget</li> <li>- Visar sällan entusiasm för det egna uppdraget</li> <li>- Ställer sig passiv till gemenskap och trivsel på arbetsplatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ställer om till nya förutsättningar när så krävs</li> <li>- Visar egen drivkraft och positiv attityd som påverkar andra</li> <li>- Bidrar till gemenskap och trivsel på arbetsplatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ställer snabbt om till nya förutsättningar, tar egna initiativ om det behövs</li> <li>- Stark egen drivkraft, entusiasmerande attityd</li> <li>- Bidrar aktivt till gemenskap och trivsel på arbetsplatsen</li> </ul>

<b>Ansvar</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
<i>Tar ansvar för att jag och andra tillsammans når verksamhetens mål.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Förhåller sig passiv till verksamhetens planer, mål och beslut</li> <li>- Omedveten om sin roll som ambassadör för verksamheten</li> <li>- Förhåller sig passiv till utveckling och måluppfyllelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar ansvar för de egna arbetsuppgifterna enligt överenskomna mål och rutiner</li> <li>- Bidrar till en positiv bild av verksamheten</li> <li>- Samverkar med kollegor och arbetsledning för att nå goda resultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar initiativ till att förverkliga verksamhetens planer, mål och beslut</li> <li>- Agerar aktivt som ambassadör för verksamheten</li> <li>- Tar initiativ och stöttar andra till utveckling och förbättrade resultat</li> </ul>
<i>Tar självständigt ansvar för att nå resultat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Behöver ofta stöd i att planera, organisera och genomföra arbetet.</li> <li>- Bristande resursmedvetenhet</li> <li>- Ser inte den egna insatsen som en del i en större helhet</li> <li>- Visar ointresse för arbetsresultat, följer sällan upp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planerar, organiserar och genomför arbetet på ett självständigt sätt.</li> <li>- Hushåller med resurser</li> <li>- Ser den egna insatsen i ett större perspektiv</li> <li>- Visar intresse för arbetsresultat, följer upp och reflekterar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skicklig på att planera, organisera och genomföra arbetet</li> <li>- Utvecklar resursanvändandet</li> <li>- Initierar och utvecklar samarbete och samarbetsformer</li> <li>- Följer upp och reflekterar i arbetet på ett aktivt sätt, återkopplar och</li> </ul>

				utvecklare
<b>Kompetens</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>	
<i>Har vilja att utveckla mig i mitt arbete</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visar ointresse för att ta del av kunskap och erfarenhet</li> <li>- Ser inte vikten av bemötande i kontakt med andra (kunder, kollegor, chefer)</li> <li>- Bristande servicemedvetenhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visar respekt och lyhördhet i kontakt med andra (kunder, kollegor, chefer)</li> <li>- Varierar arbetssätt efter olika förutsättningar</li> <li>- Tar till sig av kunskap och erfarenhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Söker och tar till sig kunskap och erfarenhet</li> <li>- Skicklig i att analysera, identifiera och tillgodose olika behov</li> <li>- Utvecklar arbetssätt efter olika förutsättningar</li> </ul>	
<i>Bidrar med min yrkeskunskap, tar initiativ till utveckling och är aktiv i genomförandet.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delar sällan med sig av kunskap och erfarenhet</li> <li>- Har vissa svårigheter att lyssna eller uttrycka sig</li> <li>- Visar osäkerhet, måste ofta handledas</li> <li>- Har svårt att variera arbetssätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delar med sig av kunskap och erfarenhet</li> <li>- God förmåga att lyssna och uttrycka sig</li> <li>- Arbetar med god service och öppenhet</li> <li>- Behärskar yrkesområdet, omsätter kunskap och erfarenhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar stort ansvar för gruppens arbete och utveckling</li> <li>- Stor förmåga att lyssna, kommunicera samt skapa och uppmuntra dialog</li> <li>- Skicklig i att hantera situationer och personer</li> <li>- Skicklig yrkesutövare som rådfrågas och handleder</li> </ul>	

#### Bilaga 4. Exempelguide: verksamhet och ledarskap (chef)

<b>Verksamhet</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
<i>Styrning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har kännedom om övergripande planer, mål och strategier men har svårighet att bryta ner dessa till den egna nivån</li> <li>- Brister i förankring av planer, mål och arbetsätt hos medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har kunskap om övergripande planer, mål och strategier och bryter ner dessa till verksamhetens nivå</li> <li>- Diskuterar och förankrar planer, mål och tillvägagångsätt med medarbetare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Är skicklig på att omsätta övergripande planer, mål och strategier till utveckling av verksamhet.</li> <li>- Motiverar medarbetare till utveckling för att uppnå verksamhetens mål.</li> </ul>
<i>Måluppfyllelse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har svårt att omsätta planer och mål till handling</li> <li>- Visar brister i att mäta och redovisa måluppfyllelse</li> <li>- När inte upp till mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omsätter planer och mål till handling</li> <li>- Mäter och redovisar måluppfyllelse på ett tillfredställande sätt</li> <li>- Uppnår förväntade mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Omsätter systematiskt sätt planer och mål.</li> <li>- Är skicklig på att följa upp utvärdera och dokumentera.</li> <li>- Måluppfyllelse som överträffar förväntningar.</li> </ul>
<i>Resursanvändning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visar brister i att planera, använda och följa upp resurser på ett kostnadseffektivt sätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planerar, riktar, använder och följer upp resurser på ett kostnadseffektivt sätt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvecklar metoder för att förbättra resursanvändande t.</li> </ul>
	-	-	-

<b>Ledarskap</b>	<b>Bör utvecklas</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>
<i>Förhållningssätt till medarbetare</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visar osäkerhet i ledarrollen</li> <li>- Är otillgänglig för medarbetare</li> <li>- Har svårighet att vara tydlig, uttrycka krav, förväntningar, mål eller återkoppla</li> <li>- Inhämtar sällan åsikter, kunskaper och erfarenheter</li> <li>- Visar liten tilltro till medarbetare och släpper ogärna ifrån sin kunskap, erfarenhet, ansvar eller befogenhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Är tydlig i ledarrollen</li> <li>- Är tillgänglig för medarbetare</li> <li>- Är tydlig, uttrycker krav, förväntningar, mål och återkopplar</li> <li>- Rådfrågar berörda inför beslut</li> <li>- Visar tilltro till medarbetare och delegerar</li> <li>- Ger stöd och konfronterar</li> <li>- Uppmuntrar delaktighet och kreativitet</li> <li>- God förebild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visar säkerhet i ledarrollen</li> <li>- Är närvarande för medarbetare</li> <li>- Skicklig på att kommunicera krav, förväntningar och mål</li> <li>- Återkopplar kontinuerligt och medvetet för att uppnå bättre måluppfyllelse</li> <li>- Inhämtar åsikter, kunskaper och erfarenheter inför beslut</li> <li>- Delegerar aktivt och medvetet för att få ökad effektivitet och medarbetare som utvecklas</li> <li>- Entusiasmerar,</li> </ul>

*Förhållningssätt till arbetsgivarrollen*

<ul style="list-style-type: none"><li>- Osäker i arbetsgivarrollen</li><li>- Otydlig företrädare för arbetsgivaren internt och externt</li><li>- Passivt förhållningssätt tillkonflikter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Är tydlig i arbetsgivarrollen</li><li>- Företräder arbetsgivaren internt och externt samt genomför fattade beslut, avtal och uppdrag</li><li>- Visar mod och förmåga att hantera konflikter</li></ul>	<p style="text-align: center;">motiverar och inspirerar</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Står upp för och driver fattade beslut, avtal och uppdrag</li><li>- Marknadsför aktivt arbetsgivaren, en mycket god ambassadör</li><li>- Skicklig i sitt sätt att förebygga och hantera konflikter</li></ul>
--	---	--

