



Ledarens verktygslåda

Ett samarbete mellan

Haninge kommun, Huddinge kommun, Nynäshamns kommun,
Sollentuna kommun, Stockholms stad, Södertälje kommun,
Kommunförbundet Stockholms Län, Kommunal Stockholms län



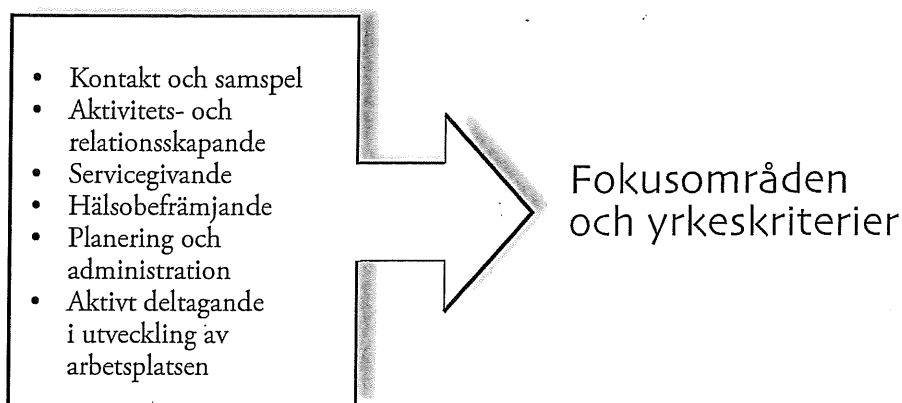
EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska socialfonden

Stöd och verktyg för dig som är ledare i

KRAVMÄRKT YRKESROLL®

KRAVMÄRKT YRKESROLL® lyfter fram och tydliggör de krav som ställs på undersköterskor och vårdbiträden i deras viktiga arbete med våra äldre.

Yrkeskraven består av sex delar och inom varje del finns fokusområden. Under fokusområdena finns tydliga kriterier, sammanlagt cirka 200 kriterier.



KRAVMÄRKT YRKESROLL® – också en metod för att öka yrkets status

Begreppet KRAVMÄRKT YRKESROLL® utgörs inte bara av yrkeskraven och tydliga beskrivningar av vad medarbetarna ska klara i sitt omsorgs- och omvårdnadsarbete. KRAVMÄRKT YRKESROLL® är också en metod för att skapa förankring och uppslutning kring kraven och yrkets värde. Allt i syfte att vidareutveckla och stärka professionaliteten.

Ledarens verktyglåda

Innehållet i verktyglådan har med utgångspunkt från de behov som finns ute i äldreomsorgens vardag tagits fram av dina kollegor. Nio enhetschefer i de kommuner som deltar i projektet har tillsammans med projektledningen tagit fram praktiska instrument, övningar och mallar som kan hjälpa dig i ditt viktiga arbete att leda och skapa bra förutsättningar för en god äldreomsorg.

Verktyglådan innehåller information om de aktiviteter som sker i processen KRAVMÄRKT YRKESROLL®. Den innehåller också råd och stöd för hur du kan rekrytera och introducera utifrån KRAVMÄRKT YRKESROLL®. Längst bak i verktyglådan finns en uppsättning övningar och metoder som du kan använda som inspiration och stöd i den fortsatta ambitionen att vidareutveckla verksamheten.

En cd-romskiva har tagits fram som ett komplement till verktyglådan. Här finns mallar för de verktyg som finns beskrivna i verktyglådan.

Katalogen »Baskunskap i KRAVMÄRKT YRKESROLL®« får du separat. Den innehåller de baskunskaper som undersköterskor och vårdbiträden måste kunna för att klara yrkes- och kunskapskraven

Verktyglådan är inte komplett och det finns säkert hjälpmedel som saknas. Men i takt med att du och dina kollegor prövar och använder den kommer nya idéer att växa fram. Vi hoppas att vi kan sprida dessa och att vi tillsammans fortsätter att bygga ett ledarskap för KRAVMÄRKT YRKESROLL®.

Marie Ardström
Projektledare

Innehållsförteckning

Processen i KRAVMÄRKT YRKESROLL®

Processen i KRAVMÄRKT YRKESROLL®!	6
Kreativa Läromöten	7
Validering	8
Trepartssamtal	9
Kreativt Läromöte 5	11

Medarbetare

Rekryteringsprocessen	13
– Bedöma egenskaper	17
– Behovsprofil vid rekrytering	19
– Annonser	21
– Självvärdering	22
– Intervjuformulär – enkel cv	27
– Intervjuguide	28
– Referensmall	30
– Introduktion av tillsvidareanställda	33
– Introduktion av timavlönade	34
– Självvärdering för timavlönade	35
Bedömningsprofil	39
Handlingsplan utifrån bedömningsprofil	47
Min samlade kompetens	48

Verksamhet

Årsplanering	53
Trafikljusdelegering	54
Organisationskarta	55
Mötestekniker	56
Lärande möte	59
SWOT-analys	62
Spaning på framtiden	65
Vår samlade kompetens	67



Medarbetar- och lönesamtal Stockholms stad

Innehåll

Inledning	1
Samtalet.....	3
Praktisk vägledning för medarbetarsamtal	5
Checklista för medarbetar- och lönesamtal.....	6
Formulär för medarbetar- och lönesamtal	7
Meritförteckning	13
Individuell utvecklingsplan.....	14

Inledning

Bakgrund

Stadens verksamhet bygger i mycket stor utsträckning på enskilda medarbetares insatser.

Förutsättningarna för stadens verksamheter förändras ständigt och det finns ständigt ett behov av en pågående verksamhetsutveckling. Det innebär höga krav på stadens alla anställda vad gäller öppenhet för förändring, flexibilitet och eget ansvarstagande. För att ge möjligheter för medarbetarna att bidra till en positiv verksamhetsutveckling krävs insyn och kunskap om verksamhetens förutsättningar och möjligheter att vara delaktig och kunna påverka. Dagens krav på effektivitet och brukarorientering förutsätter i sin tur ett gott medarbetar- och ledarskap.

Utvecklingen av ett gott ledarskap går mot att varje ledares kommunikativa förmåga får allt större betydelse. För att kunna ta vara på medarbetarens erfarenhet, kunskap och ambition och därigenom åstadkomma förändring och utveckling behövs mycket kommunikation. Det gäller att kunna föra sakliga samtal med empatisk förståelse. Det handlar inte bara om att formulera förväntningar på medarbetaren och gruppen utan även avgränsa och klargöra hur uppdragen ser ut. Att vara tydlig och rak utan att vara gränslös eller avskärmad. Till skillnad från tidigare handlar dagens ledarskap mycket mer om att relatera och kommunicera vad som ska göras.

Utvecklingen av ett gott medarbetarskap går mot att varje medarbetare är sin egen ledare – att medarbetaren ska kunna leda och ta ansvar för sig själv och verksamheten i samverkan med andra. Man kan säga att medarbetarskapet är en återspeglning av ledarskapet, eftersom grunden för det goda medarbetarskapet handlar om de förutsättningar som organisationen och ledarskapet ger.

I den process som den totala verksamhetsutvecklingen innebär utgör medarbetar- och lönesamtalet ett viktigt instrument. Regelbundna medarbetarsamtal mellan chefen och den enskilda medarbetaren lägger grunden för en god kommunikation i samverkan om ömsesidiga krav och förväntningar.

Vikten av medarbetarsamtalet har för stadens del tidigare belysts i bl. a. följande dokument:

- ♦ Ramavtal om Samverkan i Stockholms stad (1995)
- ♦ Personalpolicy för Stockholms stad (2006)

Syfte

Syftet med medarbetarsamtal är att genom en fördjupad dialog om arbetsförhållanden, förutsättningar, utveckling- och framtidsmöjligheter bidra till stadens verksamhetsutveckling. Att ge ökad stimulans för både chef och medarbetare och skapa förutsättningar för att på bästa sätt tillvarata varandras kunskaper och kompetens.

Begreppsdefinition

Kärt barn har många namn; *utvecklingssamtal*, *medarbetarsamtal*, *planeringssamtal* och *personalmedarbetarsamtal* är några benämningar på det regelbundna samtalet mellan chef och medarbetare. Här omnämns samtalet som medarbetarsamtal.

Vad är ett medarbetar- och lönesamtal?

Medarbetar- och lönesamtalet är ett individuellt, planerat och strukturerat samtal mellan chef och medarbetare. Samtalet ska vara en dialog för att utveckla verksamheten, arbetsplatsen och organisationen samt klargöra utvecklingsbehovet hos den enskilda medarbetaren. Under samtalet ska medarbetaren ha möjlighet att ge sin syn på arbetssituationen, sina arbetsuppgifter, den fysiska och psykosociala arbetsmiljön samt sitt behov av kompetensutveckling, framtidsutsikter och löneutveckling.

Under samtalet får chefen en möjlighet att försäkra sig om att alla arbetar mot gemensamma mål och ge sin syn på enskilda arbetsinsatser och utvecklingsbehov. Samtalet ger även chefen möjlighet att få information och idéer som leder till förbättringar och utveckling av verksamheten samt återkoppling på sitt chefskap. För att underlätta uppföljningen av samtalet är det lämpligt att det dokumenteras i en individuell utvecklingsplan.

INDIVIDUELL LÖN

Behovet av att koppla verksamhetens utveckling och individuell utveckling till arbetsprestation och resultat har blivit allt tydligare. Därför tillämpar staden individuell lönesättning som ett verktyg för att främja individuella insatser. En positiv verksamhetsutveckling där alla medarbetare genom sin enskilda arbetsprestation ska kunna påverka sin lön förutsätter diskuterade och väl förankrade lönekriterier på varje arbetsplats. Det möjliggör för alla medarbetare att kunna veta vilka förväntningar

som finns och på vilka sätt man kan påverka sin lön. Medarbetarsamtalets innehåll är direkt kopplat till individuella insatser vilket gör det naturligt att ta med dialogen om lön i medarbetarsamtalet.

BESKED OM LÖNEPÅSLAG

I praktiken är det ofta omöjligt för chefen att vid tidpunkten för medarbetar- och lönesamtalet tala om lönepåslag i siffror. Faktorer som är kopplade till löneöversyn, t ex löneutrymme och förhandlingstakt gör att det oftast finns ett behov av att komplettera samtalet med ett separat möte för att lämna besked om det faktiska lönepåslaget. Har samtalet med besked om lönepåslag föregåtts av medarbetar- och lönesamtal borde inte detta mer informerande samtal komma som någon överraskning. Har kommunikationen under medarbetarsamtalet varit klar och tydlig ökar möjligheterna att medarbetaren ska kunna vara nöjd med samtalet – även om man inte är helt nöjd med utfallet.

Individuell medarbetarplan

Namn: _____

ÅTGÄRD	VEM ANSVARAR?	KLART SENAST	UPPFÖLJNING