



Møre og Romsdal
fylkeskommune

- ein tydeleg medspelar

Arbeidsgivarpolitikk for framtida



Rettleiar for medarbeidar-/ utviklingssamtalen

*- ein planlagt, førebudd og tilbakevendande personleg
samtale mellom medarbeidar og næraste overordna*

Rettleiar for medarbeidar-/utviklingssamtalen

Innhald

1. ARBEIDSGIVARPOLITIKK FOR FRAMTIDA – EI NY PLATTFORM FOR LEIING OG MEDARBEIDARUTVIKLING	3
1.1 Utfordrande leiarskap og kompetente medarbeidarar	3
1.2 Kompetanse- og medarbeidarutvikling	3
2. MEDARBEIDAR-/UTVIKLINGSSAMTALEN -UTVIKLINGSPERSPEKTIVET	4
2.1 Ein del av årshjulet	4
2.2 Individuell tilnærming og organisasjonsperspektiv	4
2.3 Relasjon, dialog og refleksjon	4
2.4 Livsfase- og seniorperspektivet	4
2.5 Karrieresperspektivet	5
3. MEDARBEIDAR-/UTVIKLINGSSAMTALEN - DEN PRAKTISKE TILNÆRMINGA	5
3.1 Førebuing til samtalen	5
3.2 Kompetansekartlegging	5
3.3 Individuelle utviklingsplanar	6
4. TEMA OG AKTUELLE SPØRSMÅLSTILLINGAR SOM GRUNNLAG FOR MEDARBEIDAR-/UTVIKLINGSSAMTALE	7
MEDARBEIDAR-/UTVIKLINGSSAMTALEN - MAL FOR INDIVIDUELL UTVIKLINGSAVTALE	9
VEDLEGG: KOMPETANSEMODULEN	10
Kompetansekartlegging	10
Forventingar til leiarar!	10
Nærare om kompetansemodulem i Visma HRM	10

1. Arbeidsgivarpolitikk for framtida – ei ny plattform for leiing og medarbeidarutvikling

Gjennom [Arbeidsgivarpolitikk for framtida](#) legg vi vekt på at våre leiarar og medarbeidarar skal ha Møre og Romsdal fylkeskommune sine verdiar og visjonar godt integrert i samband med utøving av yrkesrolla si.

Vi vil vere *ein tydeleg medspelar* på vegne av fellesskapet, profesjonelle i alt vi gjer, fagretta og med tydeleg respekt for samfunnsoppdraget vi er gitt. Vårt samfunnsoppdrag byggjer på *verdiane respekt, likeverd, medråderett, fellesskapsansvar, open organisasjon og rettstryggleik*. Våre verdiar er meiningsberande bindeledd på alle område og på alle nivå, internt og i vår dialog med innbyggjarar, elevar, pasientar, kommunar, arbeidsliv og organisasjonsliv.

1.1 Utfordrande leiarskap og kompetente medarbeidarar

Arbeidsgivarpolitikk for framtida legg i gjennom plattform for leiing og medarbeidarutvikling opp til eit tydelegare møte mellom leiarar og medarbeidarar. Vi utfordrar våre leiarar til både inspirere og rettleie sine kompetente medarbeidarar, samt gje dei autonomi og fleksibilitet. Våre leiarar vil i møte med - og i utviklinga av - kompetente medarbeidarar, i større grad sette regi og utøve leiing gjennom visjon og mål for det vi skal oppnå, meir enn å utøve kontroll og styring av arbeidet.

Omgrepet "kompetente medarbeidarar" representerar ei tru og aksept for at medarbeidarar i stor grad kan medvirke til myndiggjering og leie seg sjølv med riktig støtte av leiarane og andre vedkommande står i relasjon til. Individuell kompetanse og indre motivasjon blir ei drivkraft for å løyse oppgåvene. Den kompetente medarbeidaren har stor medverknad i eigen arbeidssituasjon og har ikkje behov for å bli satt i gang og rettleiast i detalj. Graden av sjølvstende krev at den kompetente medarbeidar ser sin stilling i ein større samanheng, og at han eller ho kan tenke og handle i organisasjonens interesse. Leiar skal kunne utfordre, stille tydelege krav til, støtte og oppmuntre medarbeidarane. Medarbeidar må få tilbakemelding frå sin næraste leiar på den jobben han eller ho utføre.

Delegasjon av oppgåver og mynde er ein føresetnad for utvikling av kompetente medarbeidarar, men leiaren må også fremme myndiggjering. Myndiggjering handlar om å sjå til at det er balanse mellom utfordringar, krav og handlingsrom på den eine sida; og tryggleik, kunnskapar og handlingskompetanse på den andre.

1.2 Kompetanse- og medarbeidarutvikling

Kompetanse- og medarbeidarutvikling er eit av satsingsområda i Møre og Romsdal fylkeskommune sin Arbeidsgivarpolitikk for framtida. Møre og Romsdal fylkeskommune skal vere ein organisasjon med tydeleg kultur for læring, der leiarar og medarbeidarar viser vilje til kontinuerleg utvikling og refleksjon over eigen praksis. Kompetanseutvikling og utviklingsarbeid inngår i kjerneverksemda i Møre og Romsdal fylkeskommune som ein kontinuerleg prosess.

2. Medarbeidar-/utviklingssamtalen - utviklingsperspektivet

2.1 Ein del av årshjulet

Minst ein gong årleg skal arenaen medarbeidar-/utviklingssamtalen nyttast på ein slik måte at den blir eit ledd i utviklinga av den einskilde tilsette og av organisasjonen. Samtalane bør plassert i årshjulet for verksemda slik at det er ein naturleg samanheng og kopling til arbeidet med mål- og tiltaksplan (VPL), kompetanseplan, arbeidsplan m.v.. Medarbeidar-/utviklingssamtale blir gjennomført mellom næraste leiar og medarbeidar.

2.2 Individuell tilnærming og organisasjonsperspektiv

Medarbeidar-/utviklingssamtalen er eit godt verkty i utviklinga av tenestene våre og for prosessen fram mot måloppnåing. Leiarens tilnærming til medarbeidarane må være individuell. Dette fordi føresetnadane for t.d. den nyutdanna og for den erfarne vil vere høgst ulike.

Medarbeidar-/utviklingssamtalen rettar merksemd mot medarbeidaren og oppgåvene som den enkelte har ansvar for, men den skal også utfordre samanhengar mellom individnivået og organisasjonsnivået. Samtalane skal stimulere til refleksjon og avklaring som gjev grunnlag for vidare vekst og utvikling.

2.3 Relasjon, dialog og refleksjon

Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling heng nøye saman med leiing og samarbeidstilhøve. Leiarar og medarbeidarar må skape lokale arenaer for systematisk bearbeiding og refleksjon over eigne og andre sine erfaringar/praksis. Medarbeidar-/utviklingssamtalen vil bli eit viktig verkty for refleksjon. Samtalen vil likevel ha liten verdi om ein ikkje lukkast i få til den løpande dialogen og refleksjonen.

Til dagleg snakkar vi jo saman om arbeidets gang, mål, ressursar, resultat og mange andre ting, både i formelle møter og i uformelle samanhengar. Dette skal vi halde fram med. Medarbeidar-/utviklingssamtalar skal ikkje erstatte den løpande kommunikasjonen. Tvert imot. God relasjonar og kvalitet på den løpande kommunikasjonen er eit nødvendig grunnlag for kvalitativt gode medarbeidar-/utviklingssamtalar.

I arbeids- og kompetansemiljøa våre må det difor vere merksemd på korleis kunnskap kan delast, formidlast og utviklast gjennom samhandling og samarbeid i kollektive læringsprosessar. Kunnskap må sjåast på som ein "relasjonell eigenskap" i organisasjonen og relasjonskompetanse ein nødvendig føresetnad for leiing og medarbeidarutvikling.

2.4 Livsfase- og seniorperspektivet

Livsfasepolitikken vår skal avspegle likeverd for tilsette i alle aldersgrupper, og arbeidsstokken skal vere prega av mangfald. Vi vil legge til rette for at dei tilsette sine behov knytt til dei ulike livsfasane bli imøtekome.

Vi ser at rammevilkåra for arbeidsliv og familieliv/privatliv må sjåast i samanheng. Vi vil leggje opp til ein livsfasepolitikk som motiverar tilsette til å stå i arbeid hos oss fram til ordinær pensjonsalder.

Vi skal legge til rette for individuell arbeidstilpassing opp i mot dei ulike livsfasane den enkelte er i. For å få til best mogleg tilpassing mellom arbeidsoppgåver/ verksemdas mål og den tilsette sine behov må dette inngå som ein sentral del av dialogen mellom leiar og medarbeidar. Individuell arbeidstilpassing får konsekvensar for andre medarbeidarar i det same arbeidsmiljøet. Det er difor også viktig å utvikle kultur for å ha ei kollektiv tilnærming og dialog på spørsmål som gjeld livsfasetiltak.

Frå og med 55 år ønskjer vi at seniorperspektivet vert trekt fram i samtalen og at ein ser lengre fram enn eit år. Ein skal sjå på kva den enkelte tenkjer i forhold til å arbeide fram til ordinær pensjonsalder 67 år og kva arbeidsgivar kan bidra med i så måte.

2.5 Karriereperspektivet

I arbeidsgivarpolitikk for framtida er det gjennom leiarkarriere og fagleg karriere skissert to moglege alternative karrierevegar. Slike karrierevegar vil vere aktuelle for leiartalent og svært fagkompetent arbeidskraft som det er strategisk viktig for organisasjonen å behalde. Dersom leiar og medarbeidar vurderar det aktuelt å gå inn på slike karriereløp, skal dette forankrast i ein eigen karriereplan. Leiarkarriere eller fagleg karriere må ikkje forvekslast med generell fag- eller kompetanseutvikling. Alle medarbeidarar skal kunne få tilført fagleg vekst og utvikling gjennom kompetansetiltak (jf. pkt. 3.3). Slik fag- og kompetanseutvikling er nødvendig for å sikre at medarbeidarane har nødvendig kompetanse til å kunne utføre sine oppgåver med tilfredstillande kvalitet i samsvar med dei til ei kvar tid gjeldande jobbkraav.

3. Medarbeidar-/utviklingssamtalen - den praktiske tilnærminga

3.1 Førebuing til samtalen

Medarbeidar-/utviklingssamtalane skal vere planlagte, systematiske og strukturerte. Dette betyr at konseptet for samtalane vil omfatte nokre faste innhaldselement. Både leiar og medarbeidar skal førebu seg til samtalen. I den samanheng har vi utarbeidd aktuelle spørsmålstillingar som kan brukast til refleksjon under førebuing til samtalen og som støtte under gjennomføringa av sjølve samtalen. Innafor eller i tillegg til dei faste hovudinnehaldselementa som samtalen bør omfatte, vil det likevel vere stort rom for tilpassing til lokale forhold og det som opplevast som relevant for verksemda og samtalepartane.

Det er utarbeidd refleksjonsspørsmål av universell/generell karakter på tvers av bransjar og fagområde, i tillegg til bransjerelaterte spørsmålstillingar for utdanningssektoren og tannhelsesektoren (sjå pkt. 4).

3.2 Kompetansekartlegging

Første steg inn mot samtalen er kompetansekartlegging. Den enkelte tilsette registrerer sjølv sin kompetanse (både formal og realkompetanse). Kartlegginga skjer i kompetansemodulem (CV) i løns- og personalsystemet (Visma Unique Web Ansatt). Brukernamn og passord er distribuert til den enkelte tilsette per e-post, saman med ei lenke til Visma Unique Web Ansatt. Gjennom kompetansemodulem vil vi kartleggje kompetansebeholdninga og kople tilsette sine behov og ønskjer for kompetanseutvikling tettare og meir forpliktande opp til gjennomføring av medarbeidar-/utviklingssamtalen.

Kompetansekartlegginga er difor ein del av kommunikasjonen du har med din leiar og vil inngå som tema i den årlege medarbeidar-/utviklingssamtalen.

Medarbeidarane sine ønskje, leiaren/verksemda sine identifiserte kompetansebehov og det som medarbeidaren og leiaren blir samde om gjennom samtalen, skal registrerast i kompetansemodulen under "Planlagt/ønsket kompetansetiltak". (Sjå vedlegg Kompetansemodulen nedanfor)

3.3 Individuelle utviklingsplanar

Etter ein medarbeidar-/utviklingssamtale skal det lagast individuelle utviklingsplanar for alle tilsette der ordinære kompetanseutviklingstiltak blir nedfelt saman med andre tiltak som krev oppfølging etter samtalen. Dette betyr at samtalane både vil ha fokus på kompetanse og andre type tiltak som er viktig for meistring, trivsel og stimulans til vekst og utvikling for den enkelte. Det som blir nedfelt i utviklingsplanen skal vere forpliktande for samtalepartane. Det må difor gå klart fram av planane kva tiltak som skal følgjast opp, kven som har ansvaret og når dette skal skje.

Mal for utviklingsavtale følgjer vedlagt (link). For undervisningspersonale må utviklingsplanane tydeleg koplast til og nedfellast i arbeidsplan for den enkelte.

Den neste medarbeidar-/utviklingssamtalen vil ta utgangspunkt i det som samtalepartane nedfelte i utviklingsplanen.

Meir informasjon om *modellar for kompetanse og utviklingstiltak*:

- a) Faglege nettverk/faglege samlingar
- b) Hospiteringsordning
- c) Vidareutdanning
- d) Mentorordning
- e) Samarbeid med universitets- og høgskolesektoren
- f) 3-partssamarbeid - Møre og Romsdal fylkeskommune, UH-sektoren og næringslivet
- g) Avsett tid til skriving av fagartiklar/rapportar
- h) Bistillingar/forskningsoppdrag knytt til universitet og høgskolar

og

- *alternative karrierevegar* (leiarkarriere og fagleg karriere)

finn du i "Utkast til strategiprogram for kompetanseutvikling i Møre og Romsdal fylkeskommune" (april 2009). Strategiprogrammet vil bli konkretisert i eigne handlingsprogram i løpet av 2009/første halvår 2010.

4. Tema og aktuelle spørsmålstillingar som grunnlag for medarbeidar-/utviklingssamtale

«Møre og Romsdal fylkeskommune er ein organisasjon med tydeleg kultur for læring, der leiarar og medarbeidarar viser vilje til kontinuerleg utvikling og refleksjon over eigen praksis. Kompetanseutvikling og utviklingsarbeid er ein del av kjerneverksemda i Møre og Romsdal fylkeskommune, og er ein kontinuerleg prosess.»

(Arbeidsgivarpolitikk for framtida)

Til refleksjon i samband med førebuing til og ved gjennomføring av samtalen

1. Oppfølging av førre medarbeidarsamtale

- Vart det laga ein individuell utviklingsplan for deg med mål og tiltak ?
- I tilfelle ja - er utviklingsmåla nådd og er tiltaka gjennomført ?
- Dersom nei - kva er årsaka og kva kunne ha vore gjort annleis ?

2. Overordna visjon og verdiar

Møre og Romsdal fylkeskommune skal vere *ein tydeleg medspelar* på vegne av fellesskapet, profesjonelle i alt vi gjer, fagretta og med tydeleg respekt for samfunnsoppdraget vi er gitt. Vårt samfunnsoppdrag byggjer på verdiane *respekt, likeverd, medråderett, fellesskapsansvar, open organisasjon og rettstryggleik*. Våre verdiar skal vere meiningsberande bindeledd på alle område og på alle nivå, internt og i vår dialog med innbyggjarar, elevar, pasientar, kommunar, arbeidsliv og organisasjonsliv.

- Kva slags refleksjonar gjer du deg for di eining og på egne vegne i forhold til dette ? (*felles refleksjon leiar – medarbeidar, men dette må det også jobbast med på einings-/gruppenivå*)

3. Vurdering av arbeidsoppgåver og resultat – refleksjon over eigen praksis

- Er resultatata som forventa, på kva område skaper du gode resultat og på kva område skulle du eventuelt ønskje at resultatata var betre ?
- Synes du at du har dei rette oppgåvene, har du fokus på dei rette tinga, utføre du oppgåvene på ein riktig måte ?
- Er du nøgd med tilrettelegginga av og rammeføresetnader for arbeidet ?
- Opplever du at rolle og fullmakter er avklart ?

4. Framtidige arbeidsoppgåver og resultat

- Kva nye utfordringar ser du for deg og di avdeling/team framover ?
- Kva utviklingsmoglegheiter ser du for avdelinga/teamet framover ?
- Kva betyr dette for deg og din utvikling ?
- Ønskjer du endringar i arbeidsoppgåver eller ansvarsområde ?
- Kva for arbeidsmål og resultat bør vi avtale for deg i den komande perioden ?

5. Personleg utvikling / kompetanseutvikling, jf. kompetansekartlegginga

- Har du kompetanse som du ikkje får brukt eller ønskjer å gjere deg meir nytte av i vår avdeling/team eller i organisasjonen elles ?
- Kva kompetanse (eller "ferdigheiter") må du utvikle for å møte dagens eller morgondagens utfordringar ? (t.d. i forhold til møte med brukar, pasient, elev, samarbeidspartnarar m.m..)
- Reflekter over behov for både fagleg og personleg utvikling

6. Livsfasepolitikk

- Har du behov for tilpassing i forholdet jobb og familie, passar arbeidstida for deg ?
- Er det andre forhold knytt til helse eller arbeidssituasjon som din leiar bør vite om og som er viktig med tanke på korleis du har det på jobb (behov for tilrettelegging, arbeidsplassvurdering ...) ?
- For seniorar (55+): Kva skal til for at du skal bli i stillinga di fram til fylte 67 år (tenk gjerne litt fram i tid)?

7. Samarbeidstilhøve, leiing og arbeidsmiljø

- Opplever du at samarbeid og kommunikasjon fungerer bra mellom deg og dine kollegaer ?
- Opplever du å få tilbakemelding og støtte frå din leiar, blir du sett, får du hjelp i vanskelege situasjonar ?
- Er læringsmiljøet godt, er det rom for kunnskapsdeling ?
- Er arbeidsmiljøet godt, er det noko som knirke, har du det sosialt med kollegane dine, er det konflikhtar på arbeidsplassen ?

- Har du konkrete forslag til endringar ?

Andre aktuelle tema (etter behov)

Generelt

Tenk i gjennom konkrete forslag til tiltak som kan gå inn i ein individuell utviklingsplan for deg. Kva skal du medvirke med og kva skal din leiar eller andre medvirke med ? Tenk i gjennom kva du vil. Gap ikkje for høgt. Fokuser på nokre få utviklingsområde.

Medarbeidar-/utviklingssamtalen - mal for individuell utviklingsavtale

Arbeidstakar sitt namn:	Arbeidstakar sin stillingstittel:	
Avtaleperiode:	Avdeling:	
Namn på næraste leiar:	Leiar sin stillingstittel:	
<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering av arbeidsoppgåver og resultat – refleksjon over eigen praksis • Framtidige arbeidsoppgåver og resultat • Personleg utvikling / kompetanseutvikling • Livsfase • Samarbeidstilhøve, leiing og arbeidsmiljø 		Ansvarleg/frist

Dato:	Stad:
Sign. arbeidstakar:	Sign. leiar:

Vedlegg: Kompetansemodulen

Kopling til Medarbeidar-/utviklingssamtalen - mal

Kompetansekartlegging

Alle fylkeskommunalt tilsette skal fortløpande registrere kompetansen sin i kompetansemodulen i Visma HRM.

Kompetanse- og medarbeidarutvikling er eit av satsingsområda til Møre og Romsdal fylkeskommune sin «Arbeidsgivarpolitikk for framtida». Her er det m.a. uttrykt:

«Møre og Romsdal fylke er ein organisasjon med tydeleg kultur for læring, der leiarar og medarbeidarar viser vilje til kontinuerleg utvikling og refleksjon over eigen praksis. Kompetanseutvikling og utviklingsarbeid er ein del av kjerneverksemda i Møre og Romsdal fylke, og er ein kontinuerleg prosess.»

Vi vil kartleggje kompetansebehaldninga og kople tilsette sine behov og ønskjer for kompetanseutvikling tettare opp til organisasjonensbehov og meir forpliktande opp til medarbeidar-samtalen.

“Kompetansekartlegging er viktig for å bli bevisst kva for ressursar organisasjonen innehar, og for kompetansestyring i tråd med verksemda sine kompetansekrav”.

Forventingar til leiarar!

Kople kompetansearbeidet tett på verksemdas mål og strategiar.

Nærare om kompetansemodulen i Visma HRM

Leiarane nyttar kompetansemodulen i oppfølging av tilsette. Mykje av oppfølging kan skje via web grensesnittet i modulen.

Utsjekking og verifisering av registrert reell kompetanse!

The screenshot shows a web browser window displaying the Møre og Romsdal fylkeskommune portal. The main navigation bar includes 'Hjem', 'Meg selv', 'Medarbeidere', 'Fakturaer', and 'Økonomi'. Below this, there is a search section for employees with fields for 'Selskap' (Møre og Romsdal fylkeskommun), 'Enhet' (Adm), 'Fornavn', and 'Etternavn'. A 'Søk' button is present. Below the search is a table of employees with columns for 'Ansattnr', 'Fornavn', and 'Etternavn'. A 'Nytt ansatt' button is also visible. The main content area shows a detailed view of a registered real competence record for 'Reell' type. It includes a 'Karricereinformasjon' section with fields for 'Eksamensår', 'CV tittel', 'CV status', 'Jobbtittel', 'Yrkesstatus', and 'Arbeidsoppgaver'. Below this is a 'Grunnskole og videregående' section with a table of education records:

Periode	Institusjon	Beskrivelse
02.2009 - 06.2009	akademiet, Økonomi /Bedriftsøkonomi	Beskrivelse: Kveldsskole
09.2008 - 01.2009	akademiet, Regnskaps	Beskrivelse: Kveldsskole
09.2005 - 06.2006		Beskrivelse: Kveldsskole Fagbrev i kontorlag

Kommunikasjonsvinduet for registrering av reell kompetanse via web.

The screenshot shows a web form titled 'Høyere utdanning'. It contains several input fields and dropdown menus for registration details:

- 'Fra (MM,yyyy)' and 'Til (MM,yyyy)' with a 'Dags dato' checkbox.
- 'Utdanningsinstitusjon' and 'Studienavn' text fields.
- 'Utdannelsesområde' dropdown menu with an 'Annet' text field.
- 'Nivå/Grad' dropdown menu with an 'Annet' text field.
- 'Studiepoeng' text field.
- 'Beskrivelse' text area.
- 'Vedlegg' dropdown menu with 'Ingen fil valgt' option.
- 'Kompetansetype' dropdown menu with 'Reell' selected.

Buttons for 'Avbryt' and 'Lagre' are at the bottom right.

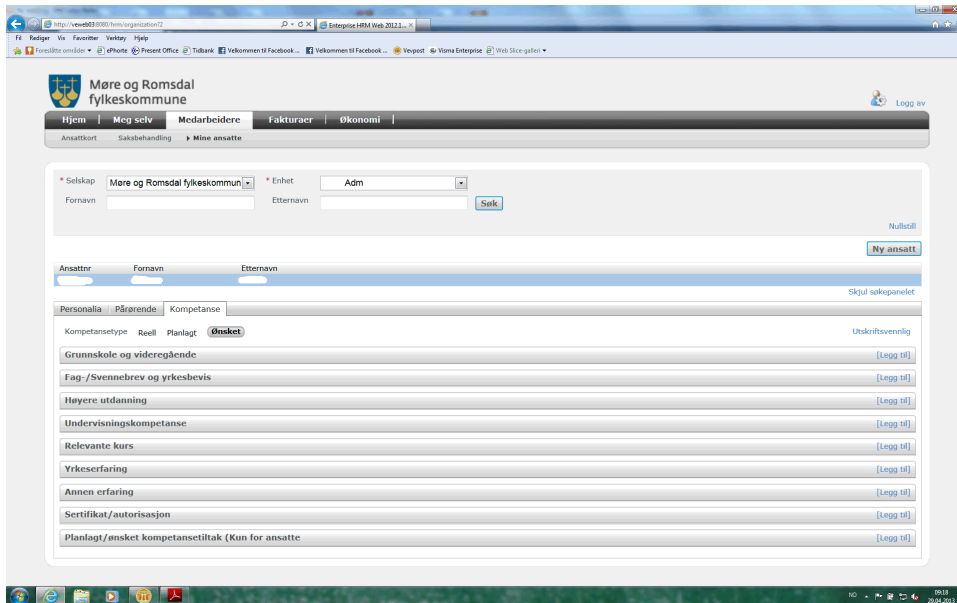
Via windows versjonen.

The screenshot shows a Windows application window titled 'Registrering - Bruker: SADMMJE'. The main content area is titled 'Høyere utdanning - Iver Kåre Mjelve' and contains the same registration form as the web version:

- 'Periode *' with a date range input (00 00 0000 - 00 00 0000).
- 'Utdanningsinstitusjon *', 'Studienavn *', and 'Utdannelsesområde *' dropdown menus.
- 'Nivå/Grad *' dropdown menu and 'Evt. annet' text field.
- 'Studiepoeng *' text field.
- 'Kompetansetype *' dropdown menu with 'Reell' selected.
- 'Godkjent' checkbox and 'Godkjent dato' dropdown menu.

Buttons for 'Ny' and 'Avslutt' are at the bottom.

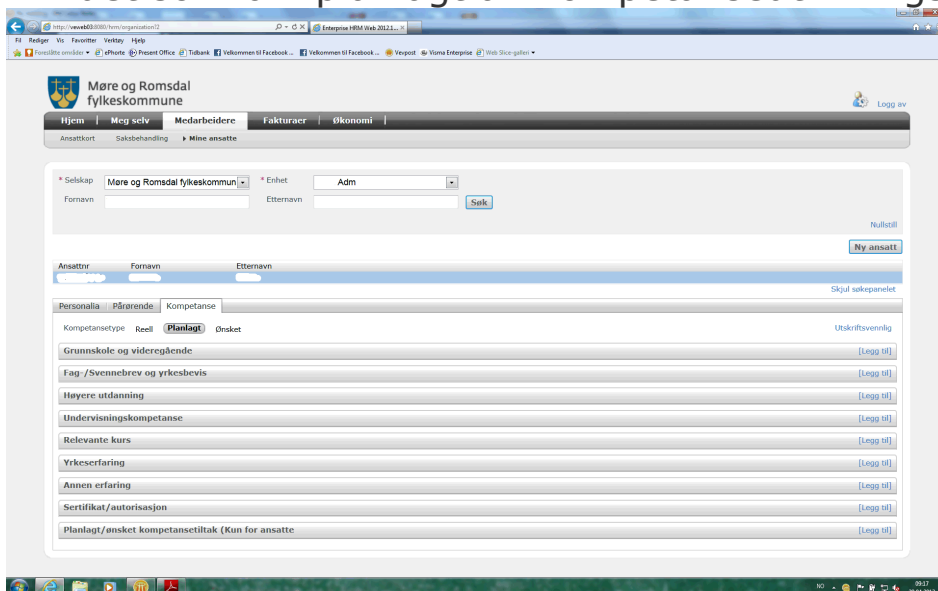
Leiar og tilsett kan i forkant av medarbeidar- og utviklingsamtalen legge inn ønske om kompetanseutviklingstiltak.



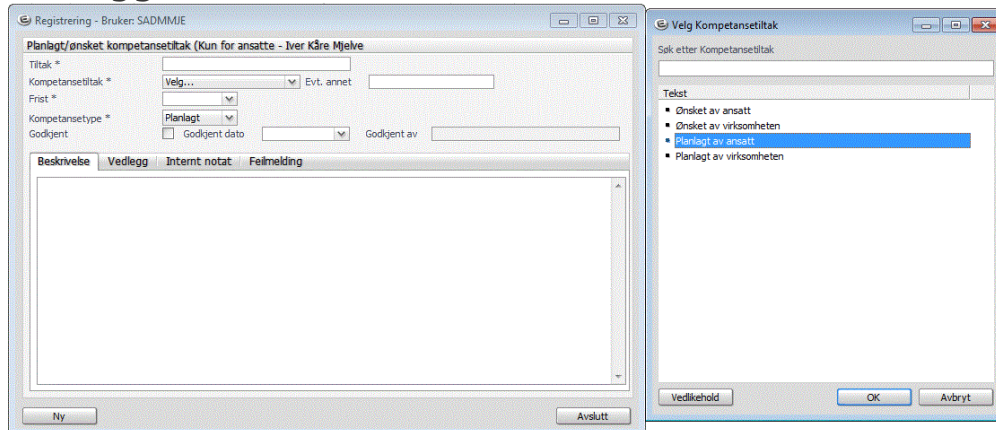
Kommunikasjonsvinduet for registrering av ønske om kompetanse er det samme som for reell, ved registrering så endres "Kompetansetype" til den status registreringa har.



Leiar legg i etterkant av medarbeidar- og utviklingsamtalen inn det som blir planlagt av kompetanseutviklingstiltak.



I kommunikasjonsvinduet for området "Planlagt/ønsket kompetansetiltak" kan ein spesifisere meir strukturert informasjon om kompetansetiltaket, samt nytte fritext og vedlegg



I kommunikasjonsvinduet for området "Medarbeidersamtale" kan ein spesifisere meir strukturert metainformasjon om medarbeidar- og utviklingssamtalen, samt nytte fritext og vedlegg. Vi gjer merksam på at registrering i Visma HRM er avgrensa til kun tema som er knytt til kompetanse og karriereløp. Andre ting som blir tatt opp i ein medarbeidar- og utviklingssamtale skal ikkje registrerast i Visma HRM.

