

PoL

Ledarskapspaket

1994 - 1996

Fastställt:
1994-12-28
Personal och Ledarskap
Björn Petersson
Kerstin Söderbaum
version 3


Göran Kling

Volvo Data AB

<u>INNEHÅLL</u>	Sid
	1
• Medarbetarskap i Volvo Data	2
• Vad?	3
• Hur?	4
• Chefer i Volvo Data	5
• Chefskontrakt - Instruktion	7
• Chefskontrakt	8
• Ledarförsörjning	11
• Ställföreträdarskap	12
• Ersättarplanering	13
• Coachskap	15
• Om Person Profil Analys som verktyg - PPA	16
• Checklista för chefer	18
• MOP-samtal	22
• Chefskalendarium 1994 - 1996	25
• Lära i organisationen	27

MEDARBETARSKAP I VOLVO DATA

Den 20 oktober sjösatte vi i Volvo Data ett ledarskapspaket. Vi kommer att satsa mycket på ledarskap för att få "Ledare i världsklass".

Varför gör vi då detta?

Jo, vi vill FOKUSERA MEDARBETARSKAP. Det absolut viktigaste för Volvo Data inför framtiden är satsningen på medarbetarskap och medarbetarnas samlade kompetens. Vi måste tillvarata och utnyttja alla medarbetares kompetens på bästa sätt, för att tillfredsställa kundernas verkliga behov inom IT-området på kort och lång sikt. Därför ska var och en ha en aktiv personlig kompetensutvecklingsplan. Denna skall diskuteras fram gemensamt av chef och medarbetare i MOP-samtal. Den skall innehålla två delar; dels vad som behövs i form av utveckling för befintligt jobb och dels vad som behövs för framtida utmaningar. Det är viktigt att den personliga kompetensutvecklingsplanen följs upp och hålls levande.

Vad har då detta med vår satsning på ledarskap att göra? Jo, för att fokusera medarbetarskap krävs att vi har professionella ledare som bygger sitt ledarskap på en positiv människosyn och dessutom:

- * har en vision om sitt ledarskap och sin verksamhet
- * bygger sitt ledarskap på förtroende, öppenhet och ärlighet
- * vill vara ledare
- * har ett utpräglat intresse för människor
- * har ett stort intresse för medarbetarnas utveckling och som vet att verksamheten då utvecklas optimalt
- * är ständigt tillgängliga för sina medarbetare.

Vi inför tidsbegränsade chefsbefattningar och kommer att stödja cheferna i sin ledarutveckling. Vi inför vidare aktiva stf-skap och ersättningsplanering för att skapa träningsmöjligheter för ev nya ledare och göra dem synliga i organisationen.

Vi kommer att ha utvecklingsprogram för alla våra chefer under våren 1995 och för samtliga medarbetare från hösten 1995.

Den personliga kompetensutvecklingsplanen kommer att fokuseras och vara MYCKET viktig framöver. Den skall ses som vars och ens "karriärstege" och planering för tillvaratagande och utveckling av kompetensen. Input till den personliga kompetensutvecklingsplanen är taktiska och operativa planer som kopplas till vars och ens intresse och behov.

VAD ?

Medarbetarskap

**Tillvaratagande
av Kompetens**

HUR ?

**Personliga Kompetens-
utvecklingsplaner**

**Tidsbegränsade
chefsbefattningar**

Ersättningsplanering

**Utvecklings-
program**

Urval / Bedömning

CHEFER I VOLVO DATA

Volvo Data skall vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda alla en utvecklande arbetsmiljö. Vår grundidé bygger på planerad arbetsväxling, tidsbegränsade chefsskap och personliga kompetensutvecklingsplaner för alla medarbetare.

Utveckling och ständiga förbättringar är nyckelbegrepp. Detta gäller för såväl våra medarbetare, våra kunder och vår verksamhet.

Med aktiva kompetensutvecklingsplaner för alla medarbetare och med tidsbegränsade chefsbefattningar får vi ständig vidareutveckling av ledare, medarbetare och verksamhet.

Vår kompetensutveckling följer våra strategiska och taktiska planer.

Chefskrav

En chef ska ha en vision för sin verksamhet som ledstjärna.

Ett grundkrav på våra chefer är intresse för människor och en stark vilja att medverka till medarbetarnas utveckling, både individuellt och i team.

Vår personalpolicy bygger på begreppen förtroende, öppenhet och ärlighet.

Mål:

- drivas av förändrings- och förbättringsvilja mot högt ställda mål
- föra en dialog om visioner och mål så att medarbetarna ser en utmaning i att ta sig dit
- leda arbetet genom målstyrning och följa upp målluppfyllelsen

Medarbetare:

- visa tilltro genom långtgående delegering av ansvar och befogenheter
- arbeta aktivt med att ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens

Klimat:

- vara öppen, ärlig och ha en positiv människosyn
- ha ett stort personligt engagemang och skapa motivation
- skapa förtroende genom trovärdighet i ord och handling

Helhet:

- ha helhetssyn och företagets bästa i fokus och därmed undvika suboptimeringar

Chefsansvar

Cheferna är direkt ansvariga, för att vår totala arbetsmiljö byggs på förtroende, öppenhet och ärlighet och genom ett annorlunda synsätt på medarbetarskap. Därigenom får vi engagerade, motiverade och delaktiga medarbetare vars kompetens tillvaratas aktivt i ett process- och teamorienterat arbetssätt.

Cheferna skall därför utvecklas i sitt ledarskap till att främst bli "personalchefer" med direkt ansvar för medarbetarnas kompetensutveckling och genom aktiva/regelbundna MOP-samtal tillse att varje medarbetare har en kompetensutvecklingsplan, med ömsesidigt avstämnda personliga mål och verksamhetsmål.

Specifikt

Tillkommer specifika ansvar beroende på chefskategori.

Personal och Ledarskap utgör ett aktivt stöd för cheferna att uppfylla sina nya roller och ansvar.

CHEFSKONTRAKT - INSTRUKTION

1. = Chefskontrakten är tidsbegränsade.
 = Rekommenderad tid för en chefsbefattning är 3 år.
 = Kontraktstidens längd avgörs från fall till fall.
 = Förlängning av kontraktstid på samma chefsbefattning kan i vissa fall bli aktuell.
 Detta skall diskuteras med närmaste chef och överenskommas i kompetensutvecklingsplanen.
 = Tidsbegränsningen framgår av vars och ens personliga chefskontrakt, där det tydligt står från och med och till och med datum för kontraktet.

2. VD Göran Kling skriver under alla chefskontrakt och överlämnar personligen kontrakten.
 Den kontrakterade chefen får ett exemplar av sitt chefskontrakt.
 Personal och ledarskap får en kopia för arkivering av alla chefskontrakt.

3. Chefskontrakten omfattar alla chefer på Volvo Data utom VD och vVD.

4. Varje chef skall ha utsedda ersättare.
 Dessa återfinns i varje enhets ersättarplanering. Där skall tydligt framgå vem som kan ersätta chef direkt, och vem som kan ersätta chef efter 2 - 3 år.
 Vem av dessa som skall efterträda aktuell chef avgörs från fall till fall, efter noggrann prövning. Detta skall planeras i medarbetarens kompetensutvecklingsplan.
 Stf chef är en utbildningsbefattning. Stf är någon av ovan beskrivna och är en befattning som kan rotera.

5. Varje medarbetare skall ha en kompetensutvecklingsplan.
 Kompetensutvecklingsplanen är varje medarbetares viktigaste instrument. För cheferna ersätts befattningstryggheten av kompetensutvecklingsplanen. I kompetensutvecklingsplanen skall noga planeras dels utveckling i nuvarande befattning, dels en stegvis planering av framtida utveckling. Denna planering skall hållas helt aktuell. Framtida planering för varje chef och stf skall rapporteras till och följas upp av Personal och Ledarskap via 1:a sidan i MOPS-blanketten.

6. Alla chefer skall få stöd för sin utveckling under kontraktstiden.
 Chef över chef har ansvar för att detta sker.
 Personal och Ledarskap finns som speciell resurs.

7. Varje chef skall ha en coach.
 Enhetschef och nya avdelningschefer väljer FL-medlem som coach.
 Avdelningschefer väljer coach bland enhetschefer och mer erfarna avdelningschefer.

8. Varje chef kommer att följas upp med avseende på utveckling och utövat ledarskap.

CHEFSKONTRAKT

Tidsbegränsad chefsbefattning

nnnnnnnnnnnnnnnn

Chef systemteknik

1994-07-01 -- 1997-06-30

Volvo Data skall vara en attraktiv arbetsgivare och erbjuda alla en utvecklande arbetsmiljö. Vår grundidé bygger på tidsbegränsade chefsbefattningar genom planerad arbetsväxling, och personliga kompetensutvecklingsplaner för alla medarbetare.

Utveckling och ständiga förbättringar är nyckelbegrepp på Volvo Data. Med aktiv kompetensutveckling för alla medarbetare och med tidsbegränsade chefsbefattningar får vi ständig vidareutveckling av ledare, medarbetare och verksamhet.

Som chef på Volvo Data skall Du:

- * drivas av förändrings- och förbättringsvilja mot högt ställda mål
- * föra en dialog om visioner och mål så att medarbetarna ser en utmaning i att ta sig dit
- * leda arbetet genom målstyrning och följa upp måluppfyllelsen
- * visa tilltro genom långtgående delegering av ansvar och befogenheter
- * arbeta aktivt med att ta tillvara och utveckla medarbetarnas kompetens
- * vara öppen, ärlig och ha en positiv människosyn
- * ha ett stort personligt engagemang och skapa motivation
- * skapa förtroende genom trovärdighet i ord och handling
- * ha helhetssyn och företagets bästa i fokus och därmed undvika suboptimeringar

Du kommer att få det stöd Du behöver för att få en bred utveckling och erfarenhet i Ditt ledarskap. Detta ska konkretiseras i Din personliga kompetensutvecklingsplan. Du kommer vidare att få en coach som stöd.

Chefskontrakt i form av en överenskommelse mellan Volvo Data AB och Dig bilägges tillsammans med bilaga till överenskommelsen innehållande lön och övriga förmåner under ifrågavarande tidsperiod.

Göteborg 1994-xx-xx

Volvo Data AB

Göran Kling, VD

ÖVERENSKOMMELSE

Mellan Volvo Data AB, nedan kallat företaget, och nedan kallad den anställda, har följande överenskommelse träffats:

1. Den anställda är såsom hittills tillsvidareanställd i företaget enligt gällande anställningsavtal som återfinns i bilaga 1. Denna överenskommelse reglerar endast de särskilda förhållanden som gäller under den tidsperiod då den anställda innehar nedan angiven chefsbefattning och påverkar ej övriga anställningsvillkor.
2. Denna överenskommelse gäller under perioden 199. - .. - .. - 199. - .. - .., då den anställda innehar befattningen som inom företaget med placering
Överenskommelsen upphör att gälla sistnämnda datum såvida inte överenskommelse om förlängning träffats senast 199. -.. - ...
3. För befattningen som utgår lön och övriga förmåner i enlighet med vad som framgår av bilaga 2 till denna överenskommelse.
4. Om denna överenskommelse inte förlängs enligt punkt 2 gäller att den anställda övergår till andra arbetsuppgifter inom företaget. Senast 199. - .. - .. skall diskussioner om innehållet i dessa arbetsuppgifter ha inletts. Den anställda tillförsäkras härvid en årlig ersättning som minst motsvarar den senaste gällande grundlönen enligt punkt 3.
5. Företaget och den anställda har rätt att säga upp denna överenskommelse med en uppsägningstid om tre (3) månader för det fall någon av företaget eller den anställda finner en uppsägning nödvändig av skäl som ligger utanför den kompetensutvecklingsplan som fastställts av företaget och den anställda gemensamt.

Denna överenskommelse, inklusive bilaga 2, har upprättats i två likalydande exemplar varav parterna tagit var sitt.

Göteborg den

Göteborg den

Göran Kling, VD
Volvo Data AB

NN
Arbetstagare

Bilaga 2

LÖN OCH ÖVRIGA FÖRMÅNER

För befattningen som
utgår en grundlön om kronor per månad. Utöver grundlönen utgår i form
av ett chefsbefattningstillägg ett belopp om kronor per år.

Grundlönen justeras i vanliga lönerevisionen.
Chefsbefattningstilläggets omfattning är fastställd för tidsperioden enligt
överenskommelsen och gäller följaktligen under den period som omnämns i
överenskommelsens punkt 2.

I enlighet med bestämmelserna i tjänstemannaavtalet överenskommes härmed att den
anställda inte har rätt till övertidsersättning under nyss nämnda tidsperiod.

LEDARFÖRSÖRJNING

Yttersta ansvaret för Volvo Datas ledarsförsörjning har VD tillsammans med personalchefen som också har det samordnande och operativa ansvaret.

Systematisk inventering av ledare och ledarämnen ska ske systematiskt via MOP-samtal och ersättarplanering.

För att få "världsklass" på våra ledare; nuvarande och blivande arbetar vi systematiskt med:

- * utvärdering av utfört ledarskap
- * inventering av ledarämnen
- * urval
- * ersättarplanering på kort och lång sikt
- * stf-skap

Ersättarplaneringen gör det möjligt att planera för ersättare och ur denna grupp göra urval av ledarkandidater.

Vi skapar träningsmöjligheter för ev blivande ledare med denna planering samtidigt som vi synliggör dem genom aktiva stf-skap. Detta tillsammans med i övrigt väl planerade utvecklingsprogram för ledarkandidater gör att vi ständigt kommer att ha blivande chefer under utveckling.

Vår policy är därför att Volvo Datas behov av ledare ska tillgodoses genom intern utveckling och chefstillsättningarna främst ske genom rekrytering internt.

STÄLLFÖRETRÄDARSKAP, STF-SKAP

Till varje chefsbefattning utses en ställföreträdare

Stf-skabet kan också rotera mellan flera kandidater i 6 månaders eller 12 månaders intervaller.

Stf skall utvärderas efter stf-perioden, då fortsatt stf-skap och annan utveckling skall diskuteras och konkretiseras i den personliga kompetensutvecklingsplanen.

Beslutsgång om stf-skap

Avdelningschef föreslår vem som skall vara stf. Chef över chef beslutar. Personal och Ledarskap offentliggör vem/vilka stf som utsetts.

Stf-skap, roll och förväntningar

- = är en utbildningsbefattning
- = ska vara back-up för chef
- = ska delta i ledningsgruppsmöten när chef är frånvarande
- = ska däremellan delta i ledningsgruppsmöten för att lära känna gruppen och arbetssätt
- = ska kunna representera enheten/avdelningen
- = få delegerat ett visst ansvar
- = ska få del av arbetsuppgifter som normalt inte ingår i egen befattning
- = ska hjälpa till med administrations- och ekonomirutinerna på avdelningen
- = kunna delta i styrning och uppföljning av enheten/avdelningens verksamhet
- = kunna agera bollplank åt chefen inom exempelvis kompetensplanering, och teknikfrågor.

Det är viktigt att:

- = stf ses som en verklig representant för avdelningen/enheten
- = stf blir särskilt välkomnad på ledningsgruppsmöten
- = cheferna uppmuntras att utnyttja och utveckla sina stf
- = chef över chef stöttar stf när ordinarie chef är borta.

ERSÄTTARPLANERING

Mål

Att få fram goda ledare.
Att kontinuerligt ha ledarkandidater under "utbildning".

Metod

Till varje chef utses en ersättare som kan ersätta chefen om 2 - 3 år

Denna planering utgör grunden för

- = urval av ledarkandidater
- = personliga kompetensutvecklingsplaner.

Ersättarplanering skall göras för varje enhet och avdelning av respektive ansvarig chef.

Personal och Ledarskap håller i den övergripande planeringen för hela företaget.

Kandidater kan även finnas utanför den egna avdelningen/enheten.

Det är av stor vikt att detta genomförs seriöst, med tanke på ledarskapsflexibilitet, som skall genomsyra organisationen.

Ersättare, är den som på sikt kan ersätta befattningshavaren inom 2 - 3 år.

Identifiera övriga medarbetare med stor utvecklingspotential, specialister m fl..

ERSÄTTARPLAN FÖR AVDELNING/ENHET:**Befattningsbenämning****Nuvarande befattningshavare****Ersättare****Medarbetare med stor
utvecklingspotential****Övrigt:**

COACHSKAP

En viktig del i vår ledarutveckling är coachskap.

Det är utvecklande såväl för chefer att bli coachade som det är för erfarna chefer att coacha.

Coachens uppgift är att säkerställa en långsiktig kompetensutveckling för sin adept.

En coach fungerar därför som komplement till adeptens närmaste chef.

Viktigaste skillnaden mellan coach och linjeförman består i att linjeförmanen "äger" adepten under kontraktstiden, medan däremot coachen följer adepten "under tid och över gräns".

Sammanfattande förväntningar på en coach:

- = Vara tillgänglig, ta sig tid för möten och samtal.
- = Fungera som bollplank i diskussioner om kompetensutveckling.
- = Vara aktiv rådgivare i kompetensutvecklingsfrågor.
- = Utgöra ett komplement till närmaste chef och ha ansvar för långsiktigheten i kompetensutvecklingsplaneringen.

Vem skall fungera som coach?

En av de viktigaste frågorna som chefer i Volvo Data skall engagera sig i är att arbeta aktivt med att ta tillvara medarbetarnas kompetens och med kompetensutveckling. Därför skall:

- = Företagsledningen vara coach för enhetscheferna samt för nya chefer.
- = Enhetschefer vara coach för avdelningschefer.

Personal och Ledarskap skall vara ett aktivt stöd för coach och adept i diskussioner om den vidare utvecklingen.

OM PERSON PROFILANALYS SOM VERKTYG - PPA

Allmänt

PPA är en självskattningsanalys, där den analyserade personen själv, i ett frågeformulär, väljer de ord som bäst och sämst stämmer in på honom/henne. Genom att kartlägga dessa val kan vi få en inblick i hur en person kommer att lyckas i sin befattning. Vi får samtidigt en uppfattning om hur personen reagerar inför omgivningen, personens nuvarande förhållningssätt till arbete/miljö, motivationsfaktorer och möjliga framtida prestationer.

PPA skall användas vid all extern rekrytering och kan användas i samband med intern rekrytering samt omplacering.

En omsorgsfull och genomtänkt användning av PPA ger oss möjlighet att bättre ge råd och vägledning, träna och motivera (coacha) och kan användas som diskussionsunderlag för kompetensplanering.

Användningsområden

Rekrytering och urval, externt och internt
Omplacering

Möjliga andra användningsområden

Personalinventering	(som komplement till Kompis)
Personlig utveckling	(som hjälpmedel vid coaching)
Grupputveckling	
Medarbetarsamtal (MOPS)	
Individuell motivation	

Kopplingar till andra metoder

PPA kan kopplas till metoder för kompetensinventering/planering, Kompis eller någon annan metod.

PPA kan vidare kopplas till metoder för teamsammansättning och teamträning, vilka kan komma att ha betydelse för oss i våra utvecklingsprogram framöver; ledningsgruppsutveckling, grupputveckling, teamträning.

Rekrytering

Inför varje rekrytering skall befattningens kompetenskrav ligga som grund:

- PPA-analysen genomförs på intressanta sökande och ställs mot kompetenskraven.

PPA är en pusselbit vid rekrytering, och kommer aldrig att ersätta betyg, referenstagning, systematiskt genomförd intervju i vår rekrytering/arbetsväxling utan utgöra komplement.

Vid urval generellt gäller att personliga egenskaper överväger kompetens vid tveksamheter.

Chefer

Samtliga chefer kan få sin PPA genomförd.

Personal och Ledarskap skall analysera förutsättningar för:

- Att vars och ens PPA skulle kunna ligga med som en pusselbit i den personliga kompetensutvecklingsplanen.
- Att PPA också skulle kunna användas i vår ledningsgruppsutveckling.

Övriga medarbetare

Samtliga medarbetare kan få sin PPA genomförd.

Personal och Ledarskap skall analysera förutsättningar för:

- Att PPA också skulle kunna användas som diskussionsunderlag i vår medarbetarutveckling.

CHECKLISTA FÖR CHEFER

Denna blankett hjälper Dig att göra en bedömning av Dig själv som ledare, och på vilka områden Du eventuellt kan behöva förstärka Ditt ledarskap.

Du kan även låta Dina medarbetare göra en bedömning av Dig.

CHECKLISTA FÖR CHEFER

JA KANSKE NEJ

1. Jag för en dialog om visioner och mål med mina medarbetare.
2. Mina medarbetare känner en utmaning i att ta till sig överenskomna mål.
3. Jag visar tilltro till mina medarbetare och har långtgående delegering av ansvar och befogenheter.
4. Jag arbetar aktivt med att ta tillvara mina medarbetares kompetens.
5. Jag arbetar aktivt med kompetensutveckling och planering för mina medarbetare.
6. Jag har ett stort personligt engagemang för mina medarbetare.
7. Jag har god förmåga att skapa motivation hos mina medarbetare.
8. Jag visar mina medarbetare förtroende i ord och handling.
9. Jag ger mina medarbetare feedback på utförda uppdrag/arbetsuppgifter (konstruktivt + och -)
10. Jag genomför regelbundna och kvalitativt bra MOP-samtal med alla medarbetare.

--

JA KANSKE NEJ

11. Jag är hyggligt bra på att tala inför grupp och att informera.
12. Jag kan ta emot kritik utan att gå i försvarsställning.
13. Jag har ett bra men inte överdrivet självförtroende.
14. Mina medarbetare känner sig uppskattade för sitt arbete.
15. Jag underlättar samarbete mellan mina medarbetare.
16. Mina medarbetare har tid och resurser för att utvecklas i sitt arbete.
17. Jag underlättar team-arbete där mina medarbetare deltar.
18. Jag kan lyssna och låta andra tala färdigt.
19. Jag kan stå för min åsikt även mot personer med medinflytande - jag har civilkurage.
20. Jag har styrka nog att fatta beslut i kontroversiella frågor.
21. Jag har en hyggligt bra bild av hur jag uppfattas av mina medarbetare.

Vilka är de viktigaste "*kanske*" eller "*nej*" som Du skulle vilja förbättra?

Tror Du att Dina medarbetare gör samma bedömning som Du?

MÅL- OCH PLANERINGSSAMTAL (MOPS)

MOP-samtal på Volvo Data ligger i vår vanliga verksamhetsplanering och är en viktig del av denna kedja:

Affärsidé - Strategisk plan - Taktisk plan - Operativ plan - MOP-samtal.

Målstyrning är huvudprincipen för vårt sätt att arbeta. Detta skapar delaktighet och ökar motivationen och arbetstillfredsställelsen. I MOP-samtalen diskuteras målen för kommande period. MOP-samtal skall hållas minst en gång per år.

MOP-samtalen är också det tillfälle då chef och medarbetare i lugn och ro diskuterar igenom arbetsuppgifter och uppnådda resultat, förändringar i arbetsbeskrivningen, uppdaterar kompetensprofilen och diskuterar kommande utveckling. MOP-samtalet ersätter inte andra uppföljningar som görs utan är ett komplement, ett speciellt tillfälle då både chef och medarbetare tittar på perioden som gått och perioden som kommer utifrån ett helikopterperspektiv. Den överenskommelse som görs skall ses som ett kontrakt där båda parter har lika stort ansvar för att planen följs. Denna skrivs också under.

I MOP-samtalen diskuterar chef och medarbetare mål, följer upp mål samt planerar kompetensutveckling.

När MOP-samtalen genomförs skall:

- * Målen för den gångna perioden följas upp och utvärderas.
- * Mål och måttstockar för kommande planeringsperiod överenskommas.
- * Kompetensutvecklingsplanen skall diskuteras, fastställas och dokumenteras i MOPS-blanketten. Kompetensutvecklingsplanen skall dels innehålla konkreta planer för nuvarande jobb, dels tänkbar inriktning för framtiden.
Input till Kompetensutvecklingsplanen kommer från den strategiska och taktiska planeringen. Vidare input kan komma från genomförd personprofilanalys och enhetens ersättningsplanering.

Kopia på MOPS-blankettens 1:a sida skall sändas till Personal och Ledarskap. Bifogas.

- * Arbetsbeskrivningen går igenom. Förändringar avseende arbetsinnehåll, ansvar och befogenheter skall skrivas på MOPS-blanketten. Arbetsbeskrivningen skall kontinuerligt revideras och alltid hållas aktuell. Arbetsbeskrivningen dokumenteras på memo.

- Meritföreläggning*
- * Kompetensprofilen skall gås igenom. Denna är ett dokument som skall utgöra ett bevis på upplärning.
 - Förändringar skall dokumenteras i MOPS-blanketten.
 - Kompetensprofilen skall vara aktuell. Ansvar för detta ligger hos medarbetaren. Att den är aktuell skall följas upp av chef vid MOPS-samtalet. Kompetensprofilen dokumenteras på memo.

Mål

Första delen av MOP-samtalet handlar om uppföljning av tidigare satta mål. Både chefen och medarbetaren bör redovisa sin syn på det föreliggande resultatet och tillsammans göra en analys av utfallet. Vad gick bra, vad gick mindre bra, varför blev det som det blev och vad kan vi lära oss om det som har hänt?

När uppföljningsfasen är avslutad är det dags att göra en planering av kommande period. Målsättningsdialogen är ett av de viktigaste avsnitten i samtalet. Här diskuteras inte bara vad som skall uppnås utan även hur det skall följas upp.

Ett bra mål:

- * Anger ett resultat (ej aktivitet)
- * Är mätbart och/eller märkbart
- * Förstås av alla
- * Går att uppnå
- * Är vägledande
- * Är i linje med övergripande mål
- * Ger frihet att välja metod
- * Skall vara utvärderingsbart

Tips!

- * Bestäm tidpunkt och håll den
- * Förbered er väl - både chef och medarbetare (med hjälp av MOPS-blankett gammal och ny) och kompendiet
- * Se till att ni inte blir störda
- * Tag med operativ plan, gamla MOPS-blanketten, arbetsbeskrivningen, kompetensprofilen
- * Lyssna
- * Var överens om måttstockar
- * Planera och kom överens om kompetensutvecklingsplanen.

Slutligen

MOPS-blanketten skall undertecknas av chef och medarbetare. Första sidan skall sändas in till Personal och Ledarskap. (Kompendium för MOP-samtal, finns på Personal och Ledarskap)

Ett speciellt kompendium om MoP-samtal finns på Personal.

Medarbetarens namn	Avdelning	Befattning
Chefens namn	Avdelning	

Samtalsdatum			Underskriften innebär att medarbetare och chef kommit överens om den upprättade dokumentationen.
År	Mån	Dag	

Medarbetare

Chef

Kompetensutvecklingsplan

Denna del används för gemensam planering och dokumentation av individuell utveckling, dels i **konkreta planer för nuvarande jobb**, dels i **tänkbar inriktning för framtiden**. Vid chefsbyte skall dokumentationen diskuteras igenom med nytillträdande chef och uppdateras i det kommande mål- och planeringssamtalet, för att säkerställa långsiktig planering.

I nuvarande jobb

För framtiden

CHEFSKALENDARIUM 1994-1995

20 - 21 oktober 1994	Ledarskapsdagar, paketet presenteras
21 oktober	Ifyllnad av värdebas- formulären
28 november 1994	1 dags chefsutbildning, enhetschefer = personprofilanalys, PPA = befattningsprofilanalys, BPA
november - december 1994	PoL-möte med respektive enhetsledning om = personliga kompetens- utvecklingsplaner = ersättarplanering = utvärderingsmetoder = coachskap
5 december	SLG Q-mötet, em. Genomgång av värdebas- analysresultaten <u>är</u> och <u>bör</u>
januari 1995	Grundläggande chefs- utbildning för nya chefer, start
W14, 17 och 18 1995 torsdag och fredag varje vecka	2 dagars chefsutbildning, samtliga chefer Befintliga ledningsgrupper = vision 2000 = coaching/lagarbete = teamroller = självinsikt = från ord till handling = processorientering

23 februari 1995	1 dags jämställdhets- utbildning samtliga chefer = likhet/olikhet = handlingsplan
16 mars 1995	1 dags arbetsmiljö- utbildning samtliga chefer
20 april 1995	1 dags utbildning i lagar och avtal samtliga chefer
hösten 1995	Högre chefer = chefsutbildning

hösten 1995 med start W34 onsdag och torsdag varje vecka	Medarbetarskap samtliga medarbetare = teamarbete = teamroller = självinsikt = från ord till handling = processorientering
hösten 1995 med start W48	Befintlig arbetsgrupp ex. chef-medarbetare = gemensam syn = attityder - normer - värderingar = handlingsplaner

Lära i organisationen

Våren 1996	Grupputveckling
Hösten 1995	• självinsikt • lagarbete • teamroller PROCESS Från ord till handling
Våren 1995	• självinsikt • coaching • lagarbete • teamroller PROCESS Från ord till handling
Ledarskapsdagen 941020	• VAD • HUR



