



# **LØNNSPOLITISK PLAN FOR LINDÅS KOMMUNE**

**Mai 2017**

# 1. Innleiing.

## 1.1. Bakgrunn/føremål

Lønnsdanning i kommunal sektor skjer både på nasjonalt nivå, men også i aukande grad lokalt i den enkelte kommune. Dette betyr at kvar kommune må ha eit bevisst forhold til lønnspolitiske verkemiddel og lønnsdanning. Hovudtariffavtalen kap. 3.2 stadfestar at det er ein føresetnad for det kommunale lønnsystemet er at det vert utarbeidd ein lokal lønnspolitikk som må gjerast kjent for alle tilsette. Dei sentrale partane på det kommunale tariffområdet er samde om at lønnspolitikken m.a. skal:

- Motivere til kompetanseutvikling
- Motivere til meir heiltid
- Behalde, utvikle og rekruttere
- Sikre kvalitativt gode tenester

Lindås kommune skal ha ein lokal lønnspolitikk som bidrar til tydelegheit og kontinuitet i bruk av lønn som personalpolitisk verkemiddel, at lokal lønnsutvikling skjer innanfor kjente, tydelege og føreseielege rammer, med hovudvekt på objektive lønnskriteria og at lokal lønnsutvikling skal vere forstått og ha høg legitimitet i heile organisasjonen.

God lokal lønnspolitikk er god personalpolitikk.

## 1.2. Kva er ein lønnspolitisk plan?

Lokal lønnsdanning er påverka av mange ulike forhold. Nettopp derfor er det viktig at ein lokalt har avklarte og tydelege prosessar for å gjennomføre ei målretta og lokalt tilpassa lønnsutvikling. Dei lokale partane må derfor vere bevisst på kva lokale utfordringar ein har, og kva lønnspolitiske verkemiddel ein kan nytte for å møte desse utfordringane. Ein lønnspolitisk plan vil derfor vere eit sett overordna retningslinjer som skal nyttast av dei lokale partane i all lokal lønnsfastsetting. Desse retningslinjene skal sei noko om intensjon og mål for lønnspolitikken, men også gi partane eit felles referansepunkt m.o.t. å gjennomføre prosessar i samband med lønnsforhandlingar, inkludert drøftingar og førebuingar.

Lønnspolitisk plan for Lindås kommune er utgått frå "Arbeidsgivarpolitisk plan for Lindås kommune".

# 2. Lønnsfastsetting og lønnsutvikling

Den enkelte tilsette si lønn er avhengig av mange element. Noko blir fastsett ved sentrale forhandlingar og noko blir avgjort lokalt. Nokre element av lønnsfastsettinga er knytt til sjølve stillinga, medan andre igjen er knytt til arbeidstakaren sin kompetanse, innsats og oppnådde resultat.

## 2.1. Stilling- og personvurdering

Lønnsfastsetting byggjer på to grunnleggjande vurderingar: *Stillingsvurdering* og *personvurdering*.

**Stillingsvurderinga** er knytt til *objektive kriterium* basert på fakta om den enkelte stilling, kva mål, oppgåver og ansvar som er lagt til stillinga. Denne vurderinga vert gjort for å plassere enkeltstillingar eller grupper av stillingar på riktig nivå m.o.t. stillingskode og lønnsnivå både ved tilsetjing og ved lønnsforhandlingar. Stillingsvurderinga er utgangspunktet for den stillingsbaserte delen av

lønnsvurderinga. Kva kriterium som skal vektleggjast må vurderast i høve til den enkelte stillinga, slik det m.a. kan gå fram av ei stillingsskildring/krav som er sett for den enkelte stillinga.

**Personvurderinga** er knytt til *individuelle kriterium* med basis i ei vurdering av kor skikka/eigna personen er i høve arbeidsoppgåvene. Personvurderinga er basert på kompetanse, personlege eigenskapar, kvalitetar, innsats og resultat som beskriv dei totale kvalifikasjonane for stillinga og måten arbeidet blir utført.

## **2.2. Gjennomgåande element i lønnsfastsettinga:**

### Grunnlønn:

Den enkelte medarbeidar si innplassering i hovudtariffavtalen sitt lønns- og stillingsregulativ basert på stillingskode og ansiennitet.

### Funksjonstillegg:

Dersom ein medarbeider får tildelt eit særskild ansvar/oppgåve kan dette bli kompensert gjennom eit funksjonstillegg. Dette lønnstillegget er avtalt på førehand og vert utbetalt så lenge den tilsette innehar funksjonen. Døme på slike tillegg kan vera teamleiar eller kontaktlærar.

### Marknadstilpassing:

Kommunen må i gitte situasjonar vere førebudd på å tilby lønn utover det lønnsnivå som grunnlønnsplassering, kompetanse m.v. gir grunnlag for. Dette for å møte konkurranse frå andre arbeidsgjevarar som t.d. private firma, andre kommunar, fylkeskommunar eller staten. Dette kallar vi marknadstilpassing av lønn.

### Individuelle kriterium - basert på innsats og prestasjon:

Det vil sei den delen av lønna som avspeglar vedkommande sin dugleik, åtfærd m.v., og korleis den enkelte nyttar desse ressursane til å løyse sine arbeidsoppgåver. Det kan her dreie seg om t.d. i kva grad den enkelte:

- nyttar tid og ressursar på ein effektiv måte
- viser evne og vilje til å dele kunnskap og samarbeide om gode løysingar
- viser evne og vilje til å omstille seg dersom arbeidsoppgåvene endrar seg

### Individuelle kriterium – basert på resultatoppnåing:

Det vil sei den delen av lønna som avspeglar resultat/grad av måloppnåing. Slike resultatkrav bør gå fram av handlingsplan, verksemdsplanar, mål fastsett i medarbeidarsamtalar m.v. og det er ein føresetnad at dei mål og forventningar som er sett for arbeidet er tydelege, realistiske og forstått.

## **2.3. Prosessar for lønnsfastsetting**

Lønnsutvikling over tid for den enkelte stilling eller stillingsgruppe er knytt opp mot mange ulike faktorar: T.d. sentrale forhandlingar, lokale lønnspolitiske prioriteringar, konkurransesituasjonen i arbeidsmarknaden, individuelle faktorar .

Den lokale lønnsutviklinga skjer gjennom lokale forhandlingar og drøftingar. Heimelsgrunnlaget for slike prosessar er gitt i Hovudtariffavtalen (HTA), kap. 3-5. Lønnspolitisk plan for Lindås kommune skal konkretisere desse drøfting- og forhandlingsbestemmelsane i form av lokale tilpassingar, retningslinjer og presiseringar. Forhandlingsbestemmelsane i HTA omfattar:

- a) lokale forhandlingar, kap. 3.4.2, 4.2.1 og 5.1
- b) særskilte forhandlingar, kap. 4.2.2
- c) anna lønnsregulering, kap. 5.2 (drøftingsbestemmelsar)
- d) forhandlingar for å rekruttere og behalde arbeidstakarar, kap. 4.2.3
- e) kompetanseforhandlingar, kap. 4.2.4
- f) forhandlingar om lønn til leiarar, kap. 3.4.1

### 3. Mål for lønnspolitikken i Lindås kommune

Lønnspolitikken i Lindås kommune har som mål:

- å rekruttere og behalde kvalifiserte leiarar og medarbeidarar
- å fremja eit positivt arbeidsmiljø
- å sikre samanheng mellom lønn og innhaldet i stillinga, kompetanse og innsats
- å sikre like høve til lønnsutvikling for kvinner og menn
- å sikre tilpassing til den eksterne lønnsmarknaden
- å motivere til kompetanseutvikling
- å stimulere eldre arbeidstakarar til å stå i arbeidet

Lønnspolitikken skal vera med på å bidra til redusert bruk av uønskt deltid.

### 4. Krav til lønnspolitikken i Lindås kommune

Ein lønnspolitisk plan kan ikkje fungera dersom den blir utarbeidd som et frittstående dokument. Det er tvert imot ei rekkje føresetnader som må vera på plass dersom ein slik plan skal fungere slik den er meint. Dei viktigaste av desse vil bli gjennomgått nedanfor.

#### 4.1. Forankra hjå partane

Lønnspolitikken må grunngjevast med utgangspunkt i den rolla den skal spele for å oppnå dei mål og resultat kommunen har sett for si verksemd. På den måten veit både arbeidsgivar og arbeidstakar kva kvalitet kommunen forventar av arbeidet til sine leiarar og medarbeidarar. Dette bidrar til å gjere lønnspolitikken føreseieleg og konsistent.

#### 4.2. Tydeleg, kjent og forstått lønnspolitikk

Lønnspolitikken, lokale lønnskriteria, prosessar og rammer for lønnsfastsetting må gjerast kjent for alle leiarar og tilsette. Lønnspolitikken må kommuniserast ut i heile organisasjonen enkelt og tydeleg. Leiarar med arbeidsgivaransvar, tillitsvalde og arbeidstakar må arbeide for ei sams oppfatning av korleis lønnspolitikken kan gjennomførast i praksis. Dette vil medføre større forståing for lønnsforhandlingsprosessen og resultatet, og partane sine behov vil i større grad bli ivaretatt. Auka forståing vil medføre auka legitimitet.

#### 4.3. Lokale lønnskriteria

Dei lokale lønnskriteria nedanfor byggjer på Hovudtariffavtalen sin intensjon om kva som skal vurderast ved lønnsfastsettinga. HTA kap. 4.0, pkt. 3. seier: «Ved lønnsfastsettelsen skal det bl.a. tas hensyn til stillingens kompleksitet, og den enkelte ansattes kompetanse, ansvar, innsats og

resultatoppnåelse». Det er viktig at partane lokalt har ei felles forståing av kva som ligg i desse fem omgrepa. Sjå vedlegget «Lokale lønnskriteria i Lindås kommune» som er vedlagt denne planen.

#### **4.4. Leiar må ha ein aktiv rolle i lønnsfastsetjinga**

I og med at delar av lønnsfastsetjinga kan vera knytt til innsats og måloppnåing, er det naudsynt at næraste leiar er aktiv i denne prosessen. Det er berre næraste leiar som er «tett nok» på den enkelte tilsette til å kunne gjennomføre vurderingar ut frå kva mål som er fastsett og kva resultat som er oppnådd.

Leiar sin aktive medverknad er viktig ikkje berre m.o.t. individuell lønnsutvikling. Det kan ofte vere særlege utfordringar knytt til ei avdeling eller stillingsgrupper/funksjonar innan same avdeling. I slike tilfelle kan også lønn vere eit av fleire verkemiddel for å betre forholda. Det er difor heilt vesentleg at leiarane blir trekt aktivt og forpliktande med i den lønnsvurderinga som blir gjort av kvar enkelt arbeidstakar, og av avdelinga elles. Det er avgjerande at denne vurderinga frå leiar ikkje berre skjer framfor dei faste lønnsforhandlingane, men at tilbakemelding og oppfølging er en kontinuerleg prosess gjennom heile året.

#### **4.5. Aktiv bruk av lokale lønnskriterium**

Lokal lønnspolitikk basert på individuelle vurderingar tyder at det i ei viss grad skjer ei lønnsmessig differensiering mellom arbeidstakarar. Ei slik differensiering er ein konsekvens av HTA, og ei soles legitimt i det kommunale tariffområdet.

Det krev «mot» både på arbeidsgjevar- og arbeidstakersida å gjennomføre individuelle vurderingar og differensierte forhandlingsresultat. Det krev også forklaringar, grunngjevingar og tilbakemeldingar.

Medarbeidarsamtale er eit viktig og innarbeidd verkty i Lindås kommune sin arbeidsgjevarpolitikk. Det er slått fast at alle tilsette skal få tilbod om ein medarbeidarsamtale med sin næraste leiar ein gang i året, og at kommunen sin mal skal leggjast til grunn for samtalen. Sjølv om medarbeidarsamtalen ikkje skal omhandle lønn og lønnsutvikling, er den eit godt verkemiddel for å klargjere forventningar og krav som vert stillt til den enkelte. Individuell lønnsfastsetjing føreset klare forventningar gjennom dialog mellom medarbeidar og leiar.

Lønnspolitikken heng saman med ein god personalpolitikk og eit ope og tillitsfullt forhold mellom leiar og medarbeidar. Leiarar i den enkelte avdelinga må derfor gje klar informasjon om strategiske mål, planer for verksemda, satsingsområde og forventningar til dei tilsette.

Eit anna verkty som kan nyttast for å tydeleggjere kva tiltak som kan gjennomførast for at medarbeidaren skal oppnå betre lønnsutvikling, er lønnsamtale. HTA kap. 3.2.2 gir arbeidstakar rett til slik samtale dersom vedkommande ber om det. Dette er ikkje ei forhandling, men eit møtepunkt der leiar og medarbeidar kan skape betre og tydelegare forståing av m.a. individuelle lønnskriteria.

#### **4.6. Lønnspolitikken må evaluerast og justerast jamleg**

Lønnspolitikken er et virkemiddel for å oppnå kommunen sine mål og dermed utvikla betre tenester. Det tyder at lønnspolitikken også må justerast jamleg - etter som mål og utfordringar blir endra.

## 5. Lønnspolitiske retningslinjer

I den lokale lønnsutviklinga i Lindås kommune skal partane ta omsyn til mange ulike element. All løn i Lindås kommune vert gjeve ut frå ei samla vurdering av desse elementa og lønnskriteria knytt til desse. Dette betyr at alle kriterium vert sett under eitt når lønn vert vurdert og fastsett. I lønnsfastsetting ved tilsetting eller gjennom lokale drøftingar og forhandlingar skal det alltid vurderast følgjande moment:

### 5.1. Rette opp uønskt lønsmessig ulikskap

Gjennom lokale- og sentrale forhandlingar kan det oppstå effektar for den lokale lønnsutviklinga som er utilsikta og uønskte. Gjennom dei faste lokale forhandlingane må partane vere innstilt på å bruke delar av forhandlingsmidlane til å motverke og utjamne slike lønnsforskjellar.

### 5.2. Endringar i medarbeidaren sitt ansvar og oppgåver

Her skal partane ta høgde for endringar som skjer i stillingsinnhald m.o.t. oppgåver og ansvar som går ut over det ein normalt skal forvente av utvikling i stillinga.

### 5.3. Relevant kompetanse

Kompetanseomgrepet er samansett av fleire kompetanseområde, som t.d. yrkeskompetanse, formell kompetanse og personleg kompetanse. I lønnspolitisk samanheng er kompetanse definert slik:

- Formell kompetanse = basisutdanning, etter-/vidareutdanning, kurs
- Erfaringskompetanse = kunnskap om yrket/faget og arbeidsmetodar
- Realkompetanse = formell kompetanse + erfaringskompetanse

Gjennomført kompetanseheving (endring i realkompetansen) skal vurderast som grunnlag for endra lønnsnivå når kompetansehevinga:

- Er relevant og blir nyttiggjort i arbeidet
- Gjer den tilsette betre kvalifisert og fører til dyktiggjering i jobben

### 5.4. Rekruttere/behalde

Lønnspolitikken skal medverke til eit konkurransedyktig lønnsnivå som gjer at Lindås kommune kan rekruttere og halde på kompetanse som er viktig i tenesteproduksjonen. For funksjonar med eit definert rekrutteringsproblem (høg turnover, bruk av ukvalifisert arbeidskraft, lange vakanseperiodar etc) kan lønn vurderast som eit verkemiddel. Marknadskriteriet kan også nyttast for å halde på medarbeidarar med spesiell kunnskapserfaring eller særlege personlege eigenskapar eininga har bruk for.

I tilfelle der det er spesielt vanskeleg å rekruttere p.g.a. av stor etterspørsel, må det takast omsyn til marknadslønn for stillinga. Det bør skiljast mellom yrkesgrupper frå det private og offentlege marknad.

I det årlege lønnspolitiske drøftingsmøtet mellom forhandlingspartane, må ein gjennomgå kva stillingar det har vore vanskeleg å rekruttere til i året som er gått, og kva stillingar ein ser det kan bli utfordrande å rekruttere til i komande år.

### 5.5. Utjamning av lønnsforskjellar mellom kjønna

Lønnspolitikken skal medverke til auka grad av likestilling mellom kvinner og menn.

Det er viktig å sikre eit riktig lønnsnivå for alle tilsette og hindre at uønskt og utilsikta lønnskildnader oppstår. Kriteriet er derfor relevant i samband med å rette opp lønnsmessig ulikskap som ikkje kan relaterast til oppgåve, innsats eller resultat.

## **5.6. Tilsette sin innsats og utføring av arbeidet**

Individuell vurdering av innsats og arbeidsutføring skal gjerast opp mot dei lokale lønnskriteria. Her vil innsats og måloppnåing i forhold til faglege standarder vere sentralt, men det kan også vektleggjast i kva grad den enkelte tar ansvar for, og yter særskild i forhold til t.d utvikling av arbeidsmiljø.

## **5.7. Særleg om leiarstillingar**

Det blir stilt spesielle krav til leiarar som kjem i tillegg til dei generelle krava som gjeld for alle arbeidstakarar. Lønnspolitikken i Lindås kommune må vera eit verkemiddel for å få fram leiarar som kan:

- motivere og bidra til utvikling av sine medarbeidarar
- etablere og utvikle samarbeid bygd på opne tilhøve, tillit og medverknad
- ha fokus på, og ta ansvar for arbeidsmiljøet og jobbnærvær.
- aktivt følgje opp langtidssjukefråvær med fokus på attføring, rehabilitering og omplassering
- organisere og fordele arbeidsoppgåver rasjonelt og kostnadseffektivt
- planleggje og leia aktiviteten i samsvar med vedteke budsjett, økonomiplan og kommuneplan
- opptre synleg og truverdig som representant for arbeidsgivar og vise forståing for politiske prosessar og vedtak

## **6. Rullering av planen**

Lønnspolitisk plan for Lindås kommune vil vera gjeldande fram til planlagt kommunesamanslåing trer i kraft i 2020.

VEDLEGG: Lokale lønnskriteria for Lindås kommune

# LOKALE LØNNSKRITERIA FOR LINDÅS KOMMUNE.

Hovudtariffavtalen sine sentrale lønns- og stillingsbestemmelsar, pkt. 4.0, 3) og 5.0, 3) seier følgjande: «Ved lønnsfastsettelsen skal det bl.a. tas hensyn til stillingens kompleksitet, og den enkelte ansattes kompetanse, ansvar, innsats og resultatoppgåve.»

Vi har følgjande forståing av kva desse kriteria betyr i Lindås kommune:

## 1. «KOMPLEKSITET»:

Dette kriteriet er knytt til stillinga, og ikkje personen som fyller den. Kompleksitet tyder her samansetjing, samling av heile, mangfald m.v. Kompliserte strukturar, organiseringar, oppgåver og system. Mange stillingar eller funksjonar kan vera prega av så stor kompleksitet at det vil vera eit grunnlag for ekstra honorering. Denne kompleksiteten kan framtre på mange ulike måtar: Når ein i ein stilling skal forholde seg til mange personar, treng ikkje talet på personar i seg sjølv vera eit uttrykk for kompleksitet. Med krav om individuell handsaming av kvar klient, pasient/pårørande, elev/foreldre, søkjar osv., vil likevel talet på brukarar ofte kunne vere eit uttrykk for kompleksitet knytt til ei stilling eller funksjon.

Eit anna uttrykk for kompleksitet er ulike samarbeidspartnarar. Både innad i organisasjonen og eksternt er mange oppgåver prega av utstrakt behov for samarbeid med andre. Dette kan og bety at ein møter motstridande eller kryssande interesser, og at ein må forholde seg til fleire ulike fagfelt.

Før lysing av stillinga har ein gjennomgått kva ansvar og oppgåver som skal tilleggjast stillinga. Soleis skal kompleksiteten i stillinga allereie vera teke omsyn til ved lønnsfastsetjinga. Likevel vil innhaldet i dei fleste stillingar endra seg over tid. Nye krav til avdelinga, endra personalsamansetjing, omorganisering, auka røynsle og kapasitet hjå den enkelte, kan t.d. vera årsaker til at nye/endra oppgåver og ansvar blir tillagt ei stilling over tid.

Arbeidsoppgåver og ansvar tillagt ei stilling kan vera einsarta eller mangfaldig. Eit anna kriterie for kompleksitet er grad av forutsigbarhet i arbeidsoppgåvene. Høg grad av uforutsigbarhet m.o.t. arbeidsoppgåver (kva type, når dei ulike oppgåvene skal gjennomførast, kva oppgåver som må prioriterast osv.), vil skape ein meir kompleks arbeidssituasjon enn der ein kan følgje ein på førehand oppsett langtidsplan.

### SÆRSKILD FOR LEIARSTILLINGAR:

Kompleksitet i leiarstillingar vil kunne auka med talet på medarbeidarar. Mange av leiaroppgåvene m.o.t. personalhandsaming krev individuelle tilpasningar til kvar enkelt medarbeidar (viser her til "Arbeidsgjevarpolitisk plan").

Samansetjing av medarbeidarar kan og ha betydning for grad av kompleksitet i ein leiarstilling. Nokre avdelingar er svært prega av ein eller få profesjonar, medan andre er samansett av svært ulike yrkesgrupper. Å vere fagleg leiar for fleire ulike profesjonar vil ofte innebera ein meir kompleks arbeidssituasjon enn leiaransvar for ei fagleg homogen gruppe.

## 2. «KOMPETANSE»:



Kompetanse er i denne samanhengen individuell kompetanse ut over det som er krevd for å fylla stillinga. Kompetanse betyr her formell kompetanse og realkompetanse. For at kompetanse skal vera eit teljande kriterie i lønnsamheng, må det vere eit krav at den er relevant for stillinga og at arbeidsgjevar kan nyttiggjera seg av denne.

Formalkompetanse vil som regel vera enkel å måla gjennom vitnemål, kursbevis, sertifikat o.l. Her vil ulike typar spesialisering og etterutdanning innan eige fagfelt vera eit lønnskriterie. Når det gjeld realkompetanse er dette kunnskapar og dugleik som er tileigna på annan måte. Gjennom t.d. lang røynsle i stillinga eller organisasjonen, kan ein tileigna seg stor kunnskap om arbeidsoppgåver, ansvar og løysingar. Røynsle frå tidlegare arbeidsgjevarar, organisasjonar eller fritidsaktivitetar kan og danne grunnlaget for god realkompetanse, og slik realkompetanse vil kunne vera eit lønnskriterie.

Som nemnt ovanfor er det eit krav til kompetansen at arbeidsgjevar skal kunne nytta denne. Dette tyder i dei fleste tilfella at arbeidsgjevar må nytta kompetansen heilt eller delvis, for at denne skal gje lønsmessig utslag for arbeidstakar. Likevel vil det i somme tilfelle ha betydning for ei avdeling å ha enkelte typar kompetanse "i bakhand" (t.d. for å sikra kontinuerleg drift ved sjukefråver e.l.). I andre tilfelle kan det vera viktig å ha ein spesialkompetanse på tenestestaden, for å møta sannsynlege utfordringar i framtida. Eit døme kan vera barnehage- eller pleiepersonale med t.d. teiknspråkkompetanse. Sjølv om denne kompetansen ikkje blir nytta, vil avdelinga vera betre budd til å møte ei sannsynleg utfordring.

Kommunikasjon er eit område som vert vektlagt i stadig større grad. Å motta, bearbeida og senda informasjon på ein god og effektiv måte er svært viktig. Dette gjeld i forhold til eksterne samarbeidspartar og brukarar av dei kommunale tenestene, men og innad i organisasjonen. Både eksternt og internt vil det variera kva krav som vert stilt til kvar enkelt m.o.t. kommunikasjonsevne. Det vil og variera kva former for kommunikasjon som det er naudsynt å beherska. Likevel vil evnen til å innhenta, forstå og vidareformidla informasjon i dei aller fleste stillingar vere viktig.

### **3. «ANSVAR»:**

I kva grad den enkelte tar/får ansvar ut over det som må forventast på bakgrunn av stilling, oppgåver, arbeidsområde m.v. Gjeld ansvar for totalsituasjonen (både arbeidsinnhald og t.d. arbeidsmiljø). Ansvar ein får/tar må stå i forhold til den enkelte sin kompetanse.

Å ta ansvar for eigne arbeidsoppgåver vil sei å nytta sin samla kompetanse for å løyse dei arbeidsoppgåver ein har på best mogleg måte. Ha evne og vilje til å sjå eigne arbeidsoppgåver i forhold til vedtekne mål, og handla etter dette.

Det at medarbeidarar viser initiativ og engasjement i forhold til eigne arbeidsoppgåver, t.d. finn nye og betre måtar å utføra desse på, vil vera eit uttrykk for å ta ansvar. Dette må likevel stå i forhold til evne/vilje til å gjennomføra initiativa.

Å visa ansvar handlar her og om å visa lojalitet. Ved å handla lojalt ihht. kommunen sitt oppdrag handlar ein ansvarleg.

Både leiar og medarbeidarar har eit ansvar for å skapa og oppretthalda eit godt arbeidsmiljø. At ein tar særleg ansvar for arbeidsmiljøet og er ein positiv bidragsytar til dette, vil vera eit døme på åtfærd som viser at ein tar ansvar.

Ansvar for eigen arbeidssituasjon handlar og om ulike grader av sjølvstende i arbeidet. Etter å ha vore i stillinga over tid, må det forventast ein aukande grad av sjølvstende, m.o.t. oppgåveforståing, løysingsforslag, kunnskap og evne til å gjera "det som trengs" for å utføre arbeidsoppgåvene på best mogleg måte. Dette inkluderer og å søkje kunnskap, "oppdatering" og utvikling innan eige fagområde (fagleg ajourføring).

#### **4. «INNSATS»:**

Med innsats meiner ein her korleis ein nyttar dei samla ressursane sine til å løysa dei arbeidsoppgåver ein har. Slike ressursar kan t.d. vere tid, kunnskaper/kompetanse og haldningar.

God bruk av tid handlar ikkje berre om å utføre flest mogleg oppgåver på kortast mogleg tid, men oftare om å prioritere dei rette oppgåvene. Ved uføresette hendingar kan arbeidsplanar og oppgåveprioriteringar bli endra totalt. I slike situasjonar vert det stilt krav til medarbeidaren si omstillingsevne og avdelinga sin fleksibilitet. I kva grad den enkelte har evne og vilje til å omstillast seg etter endra rammer, vil då kunne vere eit lønnskriterium.

Ein viktig del av innsatsen er det konstruktive samarbeidet. Dette betyr at ein, uavhengig av eigne personlege oppfatningar, delar kunnskap og finn gode, faglege løysingar i samsvar med avdelinga sine oppgåver og mål. Ein opptre profesjonelt.

#### **5. «RESULTATOPPNÅING»:**

Resultatet må målast individuelt opp mot arbeidsoppgåver og mål. Det må derfor leggjast realistiske, klare og forståtte forventningar frå arbeidsgjevar til den enkelte medarbeidar for utføring av arbeidsoppgåvene. Resultatoppnåing blir då: I kva grad blir desse forventningane innfridd, og i kva grad er måla nådd?