



Dokumentationsmall Medarbetarsamtal (MS1) ”Mål och utveckling” & (MS2) ”Resultat och lön”

Documentation template Performance Appraisal (PA1) ”Goals and development” & (PA2) “Results and salary”

Datum/Date:

Medverkanden/Participants:

Namn och title/Name and title:

Institution/Enhet/Department/Unit:

## Mål- och utvecklingssamtal (MS1)

Syftet med denna mål- och utvecklingsdialog är att skapa goda och förtroendeingivande relationer, tydliggöra förväntningar på rollen samt definiera mål och förväntade resultat utifrån verksamhetens behov, så att bägge parter har en gemensam bild av vad som förväntas uppnås. Dessa dialoger bör hjälpa till att undersöka individens motivation och välmående, diskutera förutsättningar i arbetsmiljön som exempelvis tillgång till olika former av samarbeten, stöd och kompetensutveckling som kan vara lämpliga. Det är också viktigt att tydliggöra sambandet mellan lön, prestationer och resultat.

Det är närmsta chef som genomför både ”Mål- och utvecklingssamtal” (MS1) och ”Resultat och lönesamtal” (MS2). Chef ansvarar för att samtalen utförs på ett ändamålsenligt sätt men bägge parter behöver bidra till ett öppet och förtroendeingivande samtalsklimat för att samtalet ska upplevas som givande. Om närmaste chef är jävig ska annan chef hålla samtalen.

Alla medarbetare har en skyldighet att medverka i medarbetarsamtalen då de är en viktig del i att skapa goda relationer och en god gemensam arbetsmiljö.

### Förberedelser

- Ha gärna ett möte med hela gruppen och gå igenom:
  - Era övergripande mål, verksamhetsplan, egna ansvarsområden, lönekriterierna och annat som kan vara viktigt i sammanhanget.
  - Syftet med mål- och utvecklingssamtalen och hur de kan förbereda sig inför samtalen. *Utgå gärna ifrån frågorna i detta dokument.*
- Bestäm plats som möjliggör en dialog utan störningar och där båda känner sig bekväma.
- Låt samtalet ta tid (1–2 tim), stäng av telefoner, var närvarande och nyfiken.
- Uppmuntra till en *öppen dialog* och undvik en-vägs kommunikation.
- Respektera varandras uppfattningar och var noga med att det som sägs under samtalet stannar mellan er.
- Ha en *dialog kring de lönekriterier som är aktuella för medarbetarens roll*. I slutet av året kommer mål och resultat följas upp i ”Resultat- och lönesamtalet” (MS2) och kopplas till medarbetarens lönesättning.
- Ha en löpande dialog med både grupp och enskilda medarbetare under hela året – skjut aldrig upp viktiga frågor eller potentiella konflikter till medarbetarsamtalen.

## Goal and development dialogue (PA1)

The purpose of this goal and development dialogue is to create good and trustworthy relationships, clarify expectations for the role, and define goals and expected results based on the needs of the organization, so that both parties have a common understanding of what is expected to be achieved. These dialogues should help explore the individual's motivation and well-being, discuss conditions in the work environment such as access to various forms of collaboration, support, and skills development that may be appropriate. It is also important to clarify the connection between salary, performance, and results.

The immediate manager conducts both the "Goal and Development Dialogue" (MS1) and the "Results and Salary Dialogue" (MS2). The manager is responsible for ensuring that the conversations are conducted appropriately, but both parties need to contribute to an open and trustworthy conversational climate for the dialogue to be perceived as rewarding. If the immediate manager has a conflict of interest, another manager should conduct the conversations. All employees are obliged to participate in the employee dialogues as they are an important part of creating good relationships and a good common work environment.

### Preparations

- Have a meeting with the entire group and go through:
  - Your overall goals, business plan, individual areas of responsibility, salary criteria, and other relevant matters.
  - The purpose of the goal and development dialogues and how they can prepare for the conversations. Feel free to use the questions in this document as a guide.
- Choose a place that allows for undisturbed dialogue where both parties feel comfortable.
- Allow the conversation to take time (1–2 hours), turn off phones, be present and curious.
- Encourage *open dialogue* and avoid one-way communication.
- Respect each other's views and ensure that what is said during the conversation remains confidential.
- *Have a dialogue regarding the salary criteria relevant to the employee's role*. At the end of the year, goals and results will be followed up in the "Results and Salary Dialogue" (MS2) and linked to the employee's salary setting.
- Maintain an ongoing dialogue with both the group and individual employees throughout the year – never postpone important issues or potential conflicts until the employee dialogues.

<p><b>Samtalet ska utmynna i en handlingsplan.</b> Handlingsplanen ska ligga i fas med resten av verksamhetens mål och KI:s mål och strategi och ska vara ett stöd i att uppnå sina egna och verksamhetens mål, genom att beskriva vad som konkret ska göras. Den ska även vara ett stöd för att kunna följa upp arbetet och vidareutvecklingen av både individ och verksamhet från år till år.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Börja samtalet med en <i>övergripande nulägesanalys</i> att ta avstamp i.</li><li>2. Formulera därefter <i>dina mål och delmål och konkretisera dem i aktiviteter.</i></li><li>3. Resonera kring <i>förmågor och förutsättningar kopplade till det du ska uppnå och till de lönekriterier</i> som är lämpliga för tjänsten.</li><li>4. Resonera kring <i>förväntat och önskvärt resultat.</i></li><li>5. Blicka framåt och fundera över <i>kompetensutveckling och karriärmål.</i></li></ol>	<p><b>The dialogue should result in an action plan</b> The action plan should be in line with the rest of the goals for your (the group/team) business and KI:s goals and strategy. It should support the achievement of the individual and the organization's goals, by describing what is to be done in concrete terms. The action plan should also support the monitoring of the work and further development of both individuals and activities from year to year.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Start the dialogue with a comprehensive <i>current state analysis</i> as a foundation.</li><li>2. Then formulate your <i>goals and sub-goals and concretize them into activities.</i></li><li>3. Discuss the <i>abilities and conditions</i> related to what you <i>aim to achieve and the salary criteria suitable for the position.</i></li><li>4. Discuss <i>expected and desired results.</i></li><li>5. Look ahead and consider <i>skills development and career goals.</i></li></ol>
---	--

1.

<p><b>Nuläge</b>, sammanfattning av arbetssituation och roll. Vad har hänt sen senaste samtalet? (Se tidigare dokumentation) Frågor ni kan tala kring under samtalet:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hur ser du på ditt uppdrag och dina arbetsuppgifter i dag? Vad fungerar bra, och vad kan förbättras?</li><li>• Hur ser du på de krav, förväntningar och ansvar du har i din roll kopplat till möjligheten att utföra ditt arbete?</li></ul> <p><b>Current situation</b>, summary of work situation and role. What has happened since the last dialogue? (Look at last year´s documentation) <b>Questions you can discuss during the conversation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• How do you view your tasks and responsibilities today? What is working well, and what can be improved?</li><li>• How do you perceive the demands, expectations, and responsibilities in your role in relation to your ability to perform your work?</li></ul>
<div style="border: 1px solid black; height: 200px;"></div>

**2.**

**HANDLINGSPLAN / ACTION PLAN**

<b>Mål - Vad ska uppnås?</b> <b>Goal/Objective (aim)</b>	<b>Delmål/aktiviteter -Hur ska detta uppnås?</b> <b>Duty/activity</b>	<b>Förväntat /Överenskommet mätbart resultat/ effekt</b> <b>Expected/Agreed measurable result/ effect</b>	<b>Prio/Prio</b> Låg/Low Medel/ Medium Hög/High	<b>Klart när?</b> <b>Compleat when?</b>

<b>Mål - Vad ska uppnås?</b> <b>Goal/Objective (aim)</b>	<b>Delmål/aktiviteter -Hur ska detta uppnås?</b> <b>Duty/activity</b>	<b>Förväntat /Överenskommet mätbart resultat/ effekt</b> <b>Expected/Agreed measurable result/ effect</b>	<b>Prio/Prio</b> Låg/Low Medel/ Medium Hög/High	<b>Klart när?</b> <b>Comple when?</b>

3.

**Förmåga & Förutsättningar** / Behov för att bibehålla motivation och välmående samt att uppnå ett bra / överenskommet resultat, och kopplat till lönekriterierna (tid, ekonomiska medel, stöd, arbetsklimat, samarbete mm)

**Ability & Conditions**/Needs for achieving a good/agreed result, and connected to the salary criteria (time, economic means, support, working climate, etc.)

**SAMARBETE / COLLABORATION**

- Hur tycker du att samarbetet med dina kollegor fungerar?
- Hur upplever du stämningen på arbetsplatsen? Hur bidrar du till detta?
- Upplever du att ni delar kompetens och kunskaper i gruppen?
- How do you think the collaboration with your colleagues is working?
- How do you perceive the atmosphere in the workplace? How do you contribute to it?
- Do you feel that you share skills and knowledge within the group?

**VERKSAMHETSUTVECKLING / BUSINESS DEVELOPMENT**

- Hur kan vår arbetsplats utvecklas enligt dig? Hur kan du bidra till detta?
- Utifrån din roll och uppdrag idag, vilka kompetenser/förmågor vill/behöver du stärka? Hur kan du/vi göra detta?
- How do you think our workplace can develop? How do you contribute to this?
- Based on your current role and responsibilities, which skills/abilities do you want to strengthen? How can you/we achieve this?

#### HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE - ARBETSMILJÖ / HEALTH AND WELL BEEING - WORK ENVIRONMENT

- I vilka sammanhang kommer du bäst till din rätt, och använder din kompetens bäst? Vad är det som gör att det är så? Hur känner du dig då?
- Vad behöver du för att må bra och fungera bra i ditt arbete?
- Använder du dig av någon av de förmåner och stödjande funktioner KI har för att underlätta återhämtning och hållbarhet i arbetet? Exempelvis; ”[Friskvårdstimmen](#)”, [Hälsohubben](#), Pauslt, [Företagshälsan](#), ”[Personalstödstjänst - telefonrådgivning](#)” mm.
- In which contexts do you perform best and use your skills most effectively? What makes it so? How do you feel then?
- What do you need to feel good and function well in your work?
- Do you use any of the benefits and supportive functions KI offers to facilitate recovery and sustainability at work? For example, ”[Wellness hour](#)”, [Health Hub](#), Pauslt, [Occupational healthcare company](#), ”[Staff Support – telephone counselling](#)” etc.

#### PEDAGOGIK OCH VETENSKAP / PEDAGOGIC AND SCIENTIFIC

- Hur fungerar det att bedriva utbildning och att handleda studenter, forskarstuderande eller postdoktorer? Vad fungerar bra, och vad kan förbättras?
- Hur har det sett ut med publicering, både nationell- och internationell, citeringar?
- Har du erhållit egna medel det senaste året? Har du sökt egna medel? Behöver du råd och stöd i hur du ska söka medel?
- How is education and supervision of students, doctoral students or postdocs going? What works well, and what can be improved?
- How about publication, both national and international, citations?
- Have you received individual funding during the last year? Have you applied for your own funding? Do you need advice and support on how to apply for funding?

ADMINISTRATIVT ARBETE & SAMVERKAN MED DET OMGIVANDE SAMHÄLLET / ADMINISTRATIVE WORK & INTERACTION WITH EXTERNAL COMMUNITY

- Har du några ledningsuppdrag eller uppdrag inom organ vid KI?
- Hur arbetar du med att förmedla din forskning till det omgivande samhället?
- Hur hanterar du de administrativa arbetsuppgifterna?
- Do you have any managerial assignments or assignments within governing bodies at KI?
- How do you convey your research to the external community?
- How do you deal with administrative tasks?

ÖVRIGT / ANYTHING ELSE

**Framtida karriärmål** – Kompetensutveckling och/eller eventuella åtgärder på individuell nivå

**Future career goals** – Skills development and/or possible measures at an individual level

Teknisk kompetens/Technical skills (competence)

Personlig kompetens/Personal skills (competence)

Social kompetens/Social skills (sompotence)

## CHEFER / MANAGERS

**Förmåga & Förutsättningar** / Behov för att bibehålla motivation och välmående samt att uppnå ett bra / överenskommet resultat, och kopplat till lönekriterierna (tid, ekonomiska medel, stöd, arbetsklimat, samarbete mm)

**Ability & Conditions/Needs** for achieving a good/agreed result, and connected to the salary criteria (time, economic means, support, working climate, etc.)

### CHEFER: FÖRMÅGA ATT LEDA, REPRESENTERA OCH UTVECKLA ORGANISATIONEN/ MANAGERS: SKILL IN LEADING, REPRESENTING AND DEVELOPING THE ORGANISATION

- Hur ser du på din roll och uppdrag som chef?
- Hur ser du på de befogenheter du har jämfört med ditt ansvar och uppdrag?
- Vilka utmaningar står din verksamhet inför på kort och lång sikt?
- Hur ska ni arbeta med dessa? Hur ser gruppens resultat, ekonomi och kompetensförsörjning ut?
- Hur arbetar gruppen med att säkerställa att KI:s regler och styrdokument följs?
- Hur förhåller du dig till din arbetsgivarroll?
- Hur arbetar ni med samverkan i er grupp?
- How do you see your role and assignment as a manager?
- How do you view your mandate compared to your responsibilities and assignment?
- What challenges does your organization face in the short and long term? How do you plan to deal with these?
- What do the team´s outcomes, finance and skills look like?
- What do the team´s outcomes, finance and skills look like? ➤ How does the team work to ensure compliance with KI's rules and policies? How do you relate to your role as employer?
- How do you work with collaboration in your team?



#### SKICKLIGHET ATT LEDA MEDARBETARE / ABILITY TO LEAD EMPLOYEES

- Hur ser du på ditt ledarskap?
- Hur kan ditt ledarskap utvecklas?
- Vad behöver du för stöd?
- Hur ser du på din förmåga att rekrytera, utveckla och, om så behövs, avveckla dina medarbetare?
- How do you view your leadership?
- How can you develop as a leader?
- What support do you need?
- How do you view your ability to recruit, develop and, if necessary, terminate your coworkers?

#### HÄLSA OCH VÄLBEFINNANDE - ARBETSMILJÖ / HEALTH AND WELL BEING - WORK ENVIRONMENT

- I vilka sammanhang kommer du bäst till din rätt, och använder din kompetens bäst? Vad är det som gör att det är så? Hur känner du dig då?
- Vad behöver du för att må bra och fungera bra i ditt arbete?
- Använder du dig av någon av de förmåner och stödjande funktioner KI har för att underlätta återhämtning och hållbarhet i arbetet? Exempelvis; ”[Friskvårdstimmen](#)”, [Hälsohubben](#), [PausIt](#), [Företagshälsan](#), “[Personalstödstjänst - telefonrådgivning](#)” mm.
- In which contexts do you perform best and use your skills most effectively? What makes it so? How do you feel then?
- What do you need to feel good and function well in your work?

Do you use any of the benefits and supportive functions KI offers to facilitate recovery and sustainability at work? For example, “[Wellness hour](#)”, [Health Hub](#), [PausIt](#), [Occupational healthcare company](#), “[Staff Support – telephone counselling](#)” etc.

Datum/Date:

Medverkanden/Participants

Namn och title/Name and title:

Institution/Enhet/Department/Unit:

## Resultat- och lönesamtal, MS2

- Vad är en rättvis lön?
- Hur har arbetet fungerat under året?
- Vad har fungerat bra?
- Vad har fungerat mindre bra?
- Hur ser du som medarbetare på din prestation och resultat under året som varit?
- Har alla mål /aktiviteter kunnat genomföras? Om inte, hur kommer det sig?
- Vad behövs för att optimera prestation och resultat?
- Hur ser du som chef på prestation och resultat?

Utgå ifrån ”Mål- och utvecklingssamtalet” i våras och den handlingsplan som gjorts och gör en bedömning utifrån de lönekriterier som är tillämpliga.

- Resultat och skicklighet utifrån verksamhetens krav
- Visad förmåga att samarbeta
- Visad förmåga att bidra till verksamhetens utveckling
- Pedagogisk skicklighet
- Vetenskaplig skicklighet
- Administrativt arbete och samverkan med det omgivande samhället

## Salary review, PA2

- What is a fair salary?
- How has the work been over the year?
- What has worked well?
- What has worked less well?
- How do you, as an employee, view your performance and results over the past year?
- Have all goals/activities been achieved? If not, how come?
- What is needed to optimize performance and results?
- How do you, as a manager, view performance and results?

Based on the “Goal and development dialogue” in the spring and the action plan that was made, an assessment is made based on the applicable salary criteria:

- Results and skills according to the requirements of the business
- Demonstrated ability to collaborate
- Demonstrated ability to contribute to the development of the business
- Pedagogical skills
- Scientific skills
- Administrative work and collaboration with the surrounding community

Att sätta en rättvis lön kan vara en komplex process som involverar flera faktorer

Här är några tips som kan hjälpa dig att sätta en rättvis lön:

- Utför en löneanalys: För att sätta en rättvis lön är det viktigt att först förstå marknadslöner för liknande positioner inom branschen. Utför en löneanalys för att få en uppfattning om vad som är en konkurrenskraftig lön för den specifika rollen.
- Bedöm erfarenhet och kompetens: Ta hänsyn till den anställdas erfarenhet, utbildning och kompetensnivå när du sätter en lön. Anställda med högre kompetens och erfarenhet bör få en högre lön.
- Jämför internt: Det kan också vara viktigt att jämföra löner internt för att se till att det inte finns några stora skillnader i lönerna mellan anställda som har liknande roller och ansvar.
- Värdera prestationer: Utvärdera anställdas prestationer och bidrag till företaget när du sätter deras lön. Anställda som har presterat exceptionellt väl bör belönas med en högre lön.
- Kommunicera transparent: Var öppen och transparent med dina anställda om löneprocessen och hur deras lön fastställs. Detta kan hjälpa till att skapa en känsla av rättvisa och transparens bland personalen.

Genom att ta hänsyn till dessa faktorer och processer kan du bättre säkerställa att du sätter en rättvis lön för dina anställda. Det är också viktigt att kontinuerligt utvärdera och justera lönerna baserat på marknadsförhållanden och de anställdas prestationer.

Setting a fair salary can be a complex process that involves several factors.

Here are some tips that can help you set a fair salary:

- Conduct a salary analysis: To set a fair salary, it is important to first understand market salaries for similar positions within the industry. Conduct a salary analysis to get an idea of what is a competitive salary for the specific role.
- Assess experience and skills: Consider the employee's experience, education, and skill level when setting a salary. Employees with higher skills and experience should receive a higher salary.
- Compare internally: It can also be important to compare salaries internally to ensure there are no large discrepancies in salaries between employees who have similar roles and responsibilities.
- Evaluate performance: Assess employees' performance and contributions to the company when setting their salary. Employees who have performed exceptionally well should be rewarded with a higher salary.
- Communicate transparently: Be open and transparent with your employees about the salary process and how their salary is determined. This can help create a sense of fairness and transparency among the staff.

By considering these factors and processes, you can better ensure that you set a fair salary for your employees. It is also important to continuously evaluate and adjust salaries based on market conditions and employees' performance.

<p><b>Mall medarbetarsamtal 2</b></p> <p><b>Namn:</b> _____</p> <p>Bedömning av medarbetares prestationer utifrån lönekriterierna. Skala 1 – 5 Där 1 är otillfredsställande, 3 är bra utfört och 5 är excellent.</p>	<p><b>Template for Performance Appraisal 2</b></p> <p><b>Name:</b> _____</p> <p>Assessment of employee performance based on salary criteria. Scale 1 – 5 where 1 is unsatisfactory, 3 is well done, and 5 is excellent.</p>
--	---

Prestation / Performance TA/Administrativ /Lärare/Forskare TA /Teacher/Researcher	Skala 1 - 5	Prestation / Performance TA/Lärare/ Forskare TA /Teacher/Researcher	Skala 1 - 5
<b>Resultat och skicklighet utifrån verksamhetens krav</b> <b>Results and skills based on organizational requirements</b>		<b>Visad förmåga att bidra till verksamhetens utveckling</b> <b>Ability business development</b>	
Tillhandahålla ett professionellt stöd till verksamheten med god kvalitet till verksamheten		Aktivt bidra till utvecklingen av KI både på grupp-, institutions- och universitetsnivå	
Skicklighet i arbetet		Vara lösningsfokuserad	
Inom planerad tid uppnå överenskomna arbetsresultat		Finna nya lösningar/arbetsformer	
Prioritera och avgränsa arbetet utifrån uppsatta mål		Anpassa sig till förändrade förutsättningar	
Arbeta effektivt men samtidigt uppnå tillräcklig kvalitet		Förmåga/vilja att ta på sig nya arbetsuppgifter	
<b>Visad förmåga att samarbeta</b> <b>Ability collaboration</b>		Utveckla den egna kompetensen utifrån verksamhetens behov	
Samarbeta med personer på olika nivåer inom och utom KI		Hålla sin kompetens aktuell och uppdaterad	
Dela med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter			
Bidra till en öppen och god stämning på arbetsplatsen			
Bemöta kollegor och chefer på ett positivt, respektfullt och jämställt sätt utifrån lika villkor.			

Dokumentationsmall Medarbetarsamtal (MS1) ”Mål och utveckling” & (MS2) ”Resultat och lön”

Documentation template Performance Appraisal (PA1) ”Goals and development” & (PA2) “Results and salary”

Prestation / Performance Lärare/Forskare Teacher/Researcher	Skala 1 - 5	Prestation / Performance Lärare/Forskare Teacher/Researcher	Skala 1 - 5
<b>Pedagogiskt och vetenskaplig skicklighet</b> <b>Pedagogical &amp; Scientific proficiency</b>		<b>Administrativt arbete och samarbete med det omgivande samhället</b> <b>Administrative work &amp; interaction with external community</b>	
Genomföra, utveckla och leda utbildning av hög kvalitet Conduct, develop, and lead high-quality education		Omfattning av ledningsuppdrag eller uppdrag inom organ vid universitetet Scope of management assignments or assignments within university bodies	
Skapa engagemang och intresse för ämnet Create engagement and interest in the subject		Förmågan att förmedla forskningsinformation, populärvetenskapliga föreläsningar och framträdanden i massmedia Ability to convey research information, popular science lectures, and appearances in mass media	
Pedagogiskt utvecklingsarbete och läromedelsframställning Pedagogical development work and production of teaching materials		Omfattning av uppdrag som sakkunnig, opponent eller som ledamot i betygsnämnd vid disputation Scope of assignments as an expert, opponent, or member of the grading committee at dissertations	
Bidra till internationalisering av utbildningen Contribute to the internationalization of education		Omfattning av insatser för att utveckla kontakter med näringsliv och offentlig sektor Scope of efforts to develop contacts with industry and the public sector	
Ha ett jämställdhets- och inkluderingsperspektiv i undervisningen Have a gender equality and inclusion perspective in teaching			
Uppnå vetenskapliga resultat av hög kvalitet utifrån jämställdhets- och likabehandlingsperspektiv Achieve high-quality scientific results from a gender equality and equal treatment perspective			
Graden av nationell och internationell publicering, kvalitativa och kvantitativa mått Degree of national and international publication, qualitative and quantitative measures			
Antal citeringar i nationella och internationella artiklar/publikationer, kvalitativa och kvantitativa mått Number of citations in national and international articles/publications, qualitative and quantitative measures			

Dokumentationsmall Medarbetarsamtal (MS1) ”Mål och utveckling” & (MS2) ”Resultat och lön”

Documentation template Performance Appraisal (PA1) ”Goals and development” & (PA2) “Results and salary”

Förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel Ability to seek and obtain external research funding			
Förmåga att handleda forskarstuderande och postdoktorer Ability to supervise doctoral students and postdoctoral researchers			
Omfattningen av uppdrag i externa forskningsorganisationer Scope of assignments in external research organizations			
Omfattningen av gästforskning vid andra lärosäten nationellt och internationellt Scope of guest research at other institutions nationally and internationally			

**Sammanfatta lönesättningen utifrån de lönepåverkande faktorerna nedan.**

Lönen sätts utifrån:

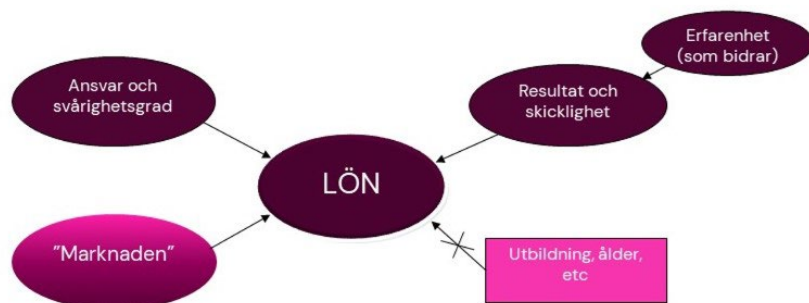
- *ansvar, svårighetsgrad, resultat och skicklighet* i arbetet.
- I vissa fall kan *marknaden* påverka lönesättningen.
- Utbildning och ålder *påverkar inte lönesättningen* direkt men kan ha en indirekt påverkan genom *ökat ansvar och svårighetsgrad samt bättre resultatet och skickligheten i arbetet*.
- *Erfarenhet som på ett positivt sätt bidrar till den enskildes resultat och skicklighet i förhållande till verksamhetsmålen* ska uppmärksammas i samband med lönesättning.

**Summarize the salary determination based on the influencing factors below.**

The salary is set based on:

- *responsibility, difficulty, results, and proficiency in the work.*
- In some cases, the *market* can influence salary determination.
- Education and age *do not directly affect salary determination* but can have an indirect impact through *increased responsibility and difficulty as well as better results and proficiency in the work.*
- *Experience that positively contributes to the individual's results and proficiency in relation to organizational goals* should be recognized in salary determination

**Lönepåverkande faktorer**



**Salary influencing factor**



S

**Summera årets resultat utifrån de uppsatta målen med hänsyn av de lönepåverkande faktorerna:**

**Summarize the year's results based on the set goals, taking into account the salary-influencing factors:**

Empty box for summarizing the year's results based on the set goals, taking into account the salary-influencing factors.