

Lönen som styrmedel

Policy för lönesättning på
Karolinska Institutet



**Karolinska
Institutet**



Lönen som styrmedel

INNEHÅLL

1	LÖNEBILDNING OCH LÖNESÄTTNING VID KAROLINSKA INSTITUTET	3
1.1	LÖNEN SOM STYRMEDEL	3
1.2	UTGÅNGSPUNKTER FÖR ARBETET MED LÖNESÄTTNING.....	3
1.3	JÄV	4
2	DIALOGEN CHEF – MEDARBETARE	4
3	LÖNESÄTTNING.....	4
3.1	NÄR SÄTTS LÖNEN.....	4
3.1.1	<i>Nyanställning</i>	5
3.1.2	<i>Lönerevision</i>	5
3.2	NY LÖN – INTE NY LÖNEÖKNING	5
3.3	LÖNESÄTTANDE SAMTAL.....	6
3.4	FÖRHANDLING.....	6
4	ATT SÄTTA LÖN	6
4.1	LÖNEKRITERIER.....	6
4.1.1	<i>Lönekriterier för alla medarbetare</i>	6
4.1.2	<i>Lönekriterier för teknisk/administrativ personal</i>	7
4.1.3	<i>Lönekriterier för lärare och forskare</i>	8
4.1.4	<i>Specifika lönekriterier för chefer</i>	10
4.2	BEDÖMNINGSNIVÅER FÖR PRESTATIONSKRITERIER	11

Bilagor

1. Exempelmall - teknisk-administrativ personal (TA)
2. Exempelmall - lärare och forskare
3. Exempelmall - chef

Diarienummer: 1-536/2019	Dnr föregående version: 5344/2012-200	Beslutsdatum:	Giltighetstid: Gäller tills vidare fr.o.m. 2019-
Beslut: Rektor	Dokumenttyp: Policy		
Handläggs av avdelning/enhet: Förhandlingsenheten	Beredning med: Andra berörda organisatoriska delar		
Revidering med avseende på: Huvudtexten, lönekriterierna och lönesättningsmallarna			

1 Lönebildning och lönesättning vid Karolinska Institutet

1.1 Lönen som styrmedel

Karolinska Institutets medarbetare är vår viktigaste resurs och största investering. Löner och andra anställningsvillkor ska användas på det sätt som bäst gagnar verksamheten. En effektiv verksamhet utnyttjar sina resurser på bästa sätt. Kopplingen mellan lön, motivation och arbetsresultat utgör en drivkraft för den enskilde medarbetaren och skapar engagemang.

1.2 Utgångspunkter för arbetet med lönesättning

Det centrala löne- och förmånsavtalet (RALS) sätter ramarna för den lokala lönesättningen. Avtalet tillsammans med verksamhetens krav, de ekonomiska förutsättningarna och kompetensförsörjningsbehovet är utgångspunkterna för ett framgångsrikt lokalt lönebildningsarbete.

”Lönebildningen och lönesättningen ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt”. (RALS 5§)

Lönerna ska vara individuella och differentierade utifrån sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. Faktorer som tillgång och efterfrågan på arbetskraft liksom löneläget på arbetsmarknaden kan i många fall också påverka lönen. Utbildning och ålder påverkar inte lönesättningen direkt men kan ha en indirekt påverkan genom ökat ansvar och svårighetsgrad samt bättre resultat och skicklighet 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. Könneutralitet i både utformningen och tillämpningen är en självklar utgångspunkt i lönebildningen. På Karolinska Institutet ska vi ha en saklig lönesättning.

Rektor är ytterst ansvarig för lönebildningen vid KI. Chefer har ansvar för att medverka till en saklig lönesättning med utgångspunkt i verksamhetens bästa som motiverar medarbetare och tryggar kompetensförsörjningen.

Föräldralediga ska inte halka efter lönemässigt. De har rätt att få samma löneutveckling under föräldraledigheten som de skulle ha haft om de istället hade arbetat.

1.3 Jäv

Jävsituationer får inte förekomma på några villkor. För det fall lönesättande chef, på grund av en nära relation till sin medarbetare riskerar att hamna i en jävssituation eller annan situation som kan påverka förmågan att lönesätta medarbetare på sakliga grunder, ska överordnad chef meddelas i god tid före lönerevisionen.

2 Dialogen chef – medarbetare

En chefs förmåga att kommunicera mål och uppdrag samt att koppla det till medarbetarens prestation och resultat är avgörande för en saklig lönesättning. För att detta ska vara möjligt krävs god kunskap om medarbetarens prestationer och resultat kopplat till verksamheten i stort och till målen på individnivå. En kontinuerlig dialog under året mellan chef och medarbetare är därför en framgångsfaktor.

Dialogen har som syfte att ge chef och medarbetare möjlighet att diskutera roller, ansvarsområden och prestationer under året. Chefen ska sedan kommunicera sin bedömning så att medarbetaren förstår hur den nya lönen har satts. Det är viktigt att chefen ger medarbetaren kunskap om vad denne kan göra för att påverka lönen framöver. I förlängningen innebär detta att medarbetare som inte gör det som överenskommit inte kan förvänta sig någon positiv löneutveckling.

3 Lönesättning

Det är viktigt att lönesättande chefer vid KI sätter lön utifrån samma utgångspunkt och därför utgår ifrån lönekriterierna i kapitel 5.1.

För vissa lärar- och forskningsbefattningar finns exempel på bedömningskriterier även i anställningsordningen och tillämpningsföreskriften.

3.1 När sätts lönen

Lönesättning av medarbetare sker vid olika tillfällen. Lönesättning sker vid:

- nyanställning
- lönerevision

Andra förändringar av lön under pågående avtalsperiod ska endast ske i undantagsfall och då först efter samråd med centrala HR-avdelningen.

Förnyad lönesättning kan t.ex. ske vid:

- Nya arbetsuppgifter som innebär väsentligt förändrat arbetsinnehåll. Ändring av en medarbetares arbetsuppgifter medför inte löneöversyn om det inte rör sig om väsentligt förändrat arbetsinnehåll och/eller kopplat till ökat ansvar och ökade befogenheter

- Återinträde efter längre tjänstledighet om en medarbetare har varit borta från verksamheten under flera år och inte har lönesatts under perioden

3.1.1 Nyanställning

Nyanställda ska erbjudas en lön i enlighet med KI:s lönekriterier, se punkt 5.1. Om nyanställd medarbetare inte ska ingå i lönerevisionen ska det framgå av anställningsavtalet eller motsvarande. Den som påbörjar en anställning den 1 april eller senare ska normalt lönesättas i årets nivå och därmed inte ingå i lönerevisionen¹.

3.1.2 Lönerevision

Lönerevision sker på/vid institutioner eller motsvarande med följande undantag enligt besluts- och delegationsordningen:

- Prefekt ska fatta beslut efter samråd med rektor vid lönesättning av professor, kallad professor, gästprofessor, adjungerad professor, lektor och adjungerad lektor
- Prefekt ska fatta beslut efter samråd med universitetsdirektören vid lönesättning av administrativ chef
- Prefekt (eller annan chef enligt institutionens delegationsordning) ska fatta beslut efter samråd med HR-direktör vid lönesättning av ekonomi- och HR-ansvarig samt ekonomichef och HR-chef vid institutionen
- Ersättningar enligt lokala kollektivavtal såsom doktorandstege, OB (obekvämsstillägg), beredskapstillägg, lägsta löner för extra personal etc. som ska vara lika oavsett institution, förhandlas centralt av HR-avdelningen

3.2 Ny lön – inte ny löneökning

Nya löner sätts i lönerevisionen utifrån arbetsgivarens behov av att:

- styra prestationer genom att belöna efterfrågat resultat och skicklighet i arbetet
- säkra möjligheterna att rekrytera och behålla skickliga medarbetare

I en lönerevision sätts *ny lön* för varje medarbetare. Denna nya lön kan innebära en större eller mindre löneökning eller ingen alls. Det är därför viktigt att både chef och medarbetare i samband med lönerevision tänker i termer av ny lön i stället för att fokusera på löneökningens storlek. En löneökning är endast ett mått på hur mycket eller lite lönen behöver justeras för att lönen ska spegla den

¹ Vid annan revisionstidpunkt än 1 oktober gäller motsvarande 6-månadersperiod

sammantagna värderingen av arbetsinsatsen. Löneökningen i sig är inte ett mått på arbetsinsatsens värde.

3.3 Lönesättande samtal

För medarbetare där lönen motiveras i dialog bokar chefen in ett samtal med medarbetaren. Chefen kommunicerar sin bedömning av medarbetarens resultat kopplat till uppsatta mål och meddelar samt motiverar den nya lönen. Lönen fastställs i en överenskommelse mellan chef och medarbetare.

3.4 Förhandling

För medarbetare där lönen sätts i förhandling har chef och medarbetare en dialog kring årets resultat. Lönen fastställs i förhandling mellan arbetsgivare och fack och medarbetaren informeras om den nya lönen. Om medarbetaren har frågor kring sin lön kontaktas närmaste lönesättande chef.

4 Att sätta lön

4.1 Lönekriterier

Följande kapitel tillsammans med mallar är tänkta att användas som ett verktyg för att få ett bra underlag inför lönesättning.

Nedan preciseras KI:s lönekriterier och en beskrivning av bedömningsnivåer som ska underlätta bedömningen av medarbetarnas prestationer och resultat.

I bilagor finns mallar där lönekriterier värderas med hjälp av bedömningsnivåerna.

I lönerevisionen fyller chefen i tillämplig KI-mall för lönesättning av varje medarbetare. Detta ger en helhetsbild av samtliga prestationer och resultat för att de ska värderas på samma sätt och bedömas sakligt. Det ger en god kännedom om alla enskilda medarbetares prestationer och bidrag till resultat vilket sedan ligger till grund för det faktiska förslaget.

Underlaget kan med fördel användas i diskussioner med den enskilda medarbetaren för att öka tydligheten om chefens bedömning av insats och resultat.

4.1.1 Lönekriterier för alla medarbetare

Lönekriterier tydliggör vad som ska bedömas vid lönesättning utöver arbetets komplexitet och marknadsläget. Kriterierna utgör ett stöd till chefer och medarbetare i dialogen om lön och är ett verktyg för att chefer ska kunna göra en saklig bedömning av medarbetarnas resultat och prestation.

För att den individuella lönesättningen ska få avsedda effekter för verksamheten och inte uppfattas som godtycklig är det av stor betydelse att den lönesättande chefen gör noggranna och sakliga avvägningar vid lönesättning.

Inför lönesättningen bör chefen ha stämt av hur medarbetaren ligger till lönemässigt jämfört med övriga KI och arbetsmarknaden utanför KI. Chefen bör även ta hänsyn till rekryteringsmöjligheter för motsvarande kompetens dvs. hur lätt eller svårt det är att ersätta en viss medarbetare. Att ersätta en medarbetare innefattar både faktisk kompetens och tiden för upplärning vid KI.

Vägledande ska vara att mycket goda arbetsprestationer inom ett område inte kan uppväga för betydande brister i ett annat. Goda prestationer inom flera bedömningsområden bör ges en stor betydelse när förslag på ny lön lämnas. Komplexiteten i arbetsuppgifterna ska beaktas särskilt.

Samtalet inleds med att man diskuterar medarbetarens resultat utifrån de uppsatta målen.

KI har lönekriterier för:

- Teknisk/administrativ personal
- Lärare och forskare
- Chefer med personalansvar

4.1.2 Lönekriterier för teknisk/administrativ personal

Resultat och skicklighet utifrån verksamhetens krav

- Tillhandahålla ett professionellt stöd med god kvalitet till verksamheten
- Skicklighet i arbetet
- Inom planerad tid uppnå överenskomna arbetsresultat
- Prioritera och avgränsa arbetet utifrån uppsatta mål
- Arbeta effektivt men samtidigt uppnå tillräcklig kvalitet

Visad förmåga att samarbeta

- Samarbeta med personer på olika nivåer inom och utom KI
- 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

Visad förmåga att bidra till verksamhetens utveckling

- Finna nya lösningar/arbetsformer
- Vara lösningsfokuserad
- Anpassa sig till förändrade förutsättningar
- Förmåga/vilja att ta på sig nya arbetsuppgifter
- Utveckla den egna kompetensen utifrån verksamhetens behov
- Aktivt bidra till utvecklingen av KI både på grupp-, institutions- och universitetsnivå
- Hålla sin kompetens aktuell och uppdaterad

4.1.3 Lönekriterier för lärare och forskare

KI:s kärnverksamhet är forskning och utbildning. Utöver de allmänna lönekriterierna som gäller samtliga medarbetare finns det ett antal specifika och relevanta kriterier för bedömning av prestation och resultat för denna grupp. Beroende på medarbetarens profil läggs olika vikt vid pedagogisk skicklighet och forskningsarbete. Se även ”Anvisningar till anställningsordningen för lärare och forskare vid Karolinska Institutet”.

Resultat och skicklighet utifrån verksamhetens krav

- Skicklighet i arbetet
- Inom planerad tid uppnå överenskomna arbetsresultat
- Prioritera och avgränsa arbetet utifrån uppsatta mål
- Arbeta effektivt men samtidigt uppnå tillräcklig kvalitet

Visad förmåga att samarbeta

- Samarbeta med personer på olika nivåer inom och utom KI
- 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

Visad förmåga att bidra till verksamhetsutveckling

- Finna nya lösningar/arbetsformer
- Vara lösningsfokuserad
- Anpassa sig till förändrade förutsättningar
- Förmåga/vilja att ta på sig nya arbetsuppgifter

- Utveckla den egna kompetensen utifrån verksamhetens behov
- Aktivt bidra till utvecklingen av KI både på grupp-, institutions- och universitetsnivå
- Hålla sin kompetens aktuell och uppdaterad

Pedagogisk skicklighet

- Genomföra, utveckla och leda utbildning av hög kvalitet
- Skapa engagemang och intresse för ämnet
- Pedagogiskt utvecklingsarbete och läromedelsframställning
- Bidra till internationalisering av utbildningen
- Ha ett jämställdhets- och inkluderingsperspektiv i undervisningen

Vetenskaplig skicklighet

- Uppnå vetenskapliga resultat av hög kvalitet utifrån jämställdhets- och likabehandlingsperspektiv
- Graden av nationell och internationell publicering, kvalitativa och kvantitativa mått
- Antal citeringar i nationell och internationella artiklar/publikationer, kvalitativa och kvantitativa mått
- Förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel
- Förmåga att handleda forskarstuderande och postdoktorer
- Omfattningen av uppdrag i externa forskningsorganisationer
- Omfattningen av gästforskning vid andra lärosäten nationellt och internationellt

Administrativt arbete och samverkan med det omgivande samhället (globalt)

- Omfattningen av ledningsuppdrag eller uppdrag inom organ vid universitetet
- Förmågan att förmedla forskningsinformation, populärvetenskapliga föreläsningar och framträdanden i massmedierna
- Omfattningen av uppdrag som sakkunnig, opponent eller som ledamot i betygsnämnd vid disputation
- Omfattning av insatser för att utveckla kontakter med näringsliv och offentlig sektor
- Omfattningen av samverkan med externa partner

4.1.4 Specifika lönekriterier för chefer

Chefer på alla nivåer har en viktig uppgift i att skapa en organisation där övergripande mål och riktlinjer genomsyrar verksamheten och medarbetarna känner samhörighet med universitetet. Att entusiasmera och motivera och att ta till vara på medarbetarnas förmågor, initiativ och idéer är en viktig del av ledarskapet.

Kompetenskraven för chefer varierar beroende på uppgift och ansvar. Utövandet av ledarskapet måste ständigt anpassas beroende på hur verksamhet och situation förändras. Ytterst handlar det om chefers förmåga att använda rätt kunskap och förhållningssätt vid rätt tillfälle för att nå goda resultat. För mer information se ”Riktlinjer för ledarskap på Karolinska Institutet”.

Skicklighet i att leda, företräda och utveckla verksamheten

- Leda verksamheten och fatta beslut utifrån KI:s vision, strategi och värdegrund
- Förmåga att leda gruppen till goda resultat
- Förmåga att utveckla verksamheten med hjälp av samverkan och delaktighet
- Säkerställa rättssäkra beslut i verksamheten med utgångspunkt från lagar, regler, styrdokument och policys
- Representera KI som arbetsgivare på ett korrekt sätt
- Säkerställa att verksamheten är hållbar utifrån ett kompetensförsörjnings- och ekonomiskt perspektiv
- God förmåga till organisation och struktur
- God kommunikativ förmåga

Skicklighet att leda medarbetare

- Entusiasmera, stödja och bekräfta sina medarbetare på ett respektfullt sätt
- Stödja och skapa förutsättningar för medarbetarnas utveckling
- Delegera uppgifter och mandat
- Transparent, tydligt och rättvist ledarskap
- Hantera konflikter
- Vid behov fatta obekväma beslut
- Förmåga att rekrytera, utveckla och avveckla medarbetare
- Förmåga att tillvarata talanger och olikheter
- Stödja medarbetare till ett hållbart arbetsliv
- Säkra en god och jämlik arbetsmiljö

4.2 Bedömningsnivåer för prestationskriterier

Bedömning av medarbetarens prestation i förhållande till lönekriterierna kan göras med hjälp av följande nivåer:

- 1 otillfredsställande
- 2
- 3 bra
- 4
- 5 excellent

Syftet med bedömningsnivåer är att underlätta för chefer att göra en saklig sammanvägd bedömning av arbetsprestation. Nivåerna är tänkta att utgöra en utgångspunkt för saklig motivering av ny lön.

1. Otillfredsställande

Beskriver en arbetsprestation som inte når upp till mål och förväntningar. Medarbetaren brister t ex i vilja eller förmåga till utveckling.

2.

Beskriver en arbetsprestation som inte till fullo når upp till mål och förväntningar. Vilja och engagemang finns att utvecklas.

3. Bra

Beskriver en arbetsprestation som chefen förväntar sig av medarbetaren. Medarbetaren gör ett fullgott arbete med hänsyn till den aktuella befattningen. Har kunskap och förmåga samt viljan till utveckling.

4.

Beskriver en arbetsprestation och ett förhållningssätt som ger ett tydligt mervärde till verksamheten. Medarbetaren presterar mycket bra och har stor vilja till utveckling samt förmåga att leverera.

5. Excellent

Beskriver hur medarbetaren i sin arbetsinsats utvecklar verksamheten på ett avgörande sätt och påverkar andra i starkt positiv riktning. Medarbetarens insats återspeglas i att målen uppfylls med mycket god marginal. Medarbetaren har ett förhållningssätt som skapar stort mervärde både i och utanför verksamheten.

Mall – teknisk/administrativ personal (TA)

Bedömning av medarbetares arbetsuppgifter

Namn: _____

Summera årets resultat utifrån de uppsatta målen

Bedömning av medarbetares prestationer (lönekriterier)

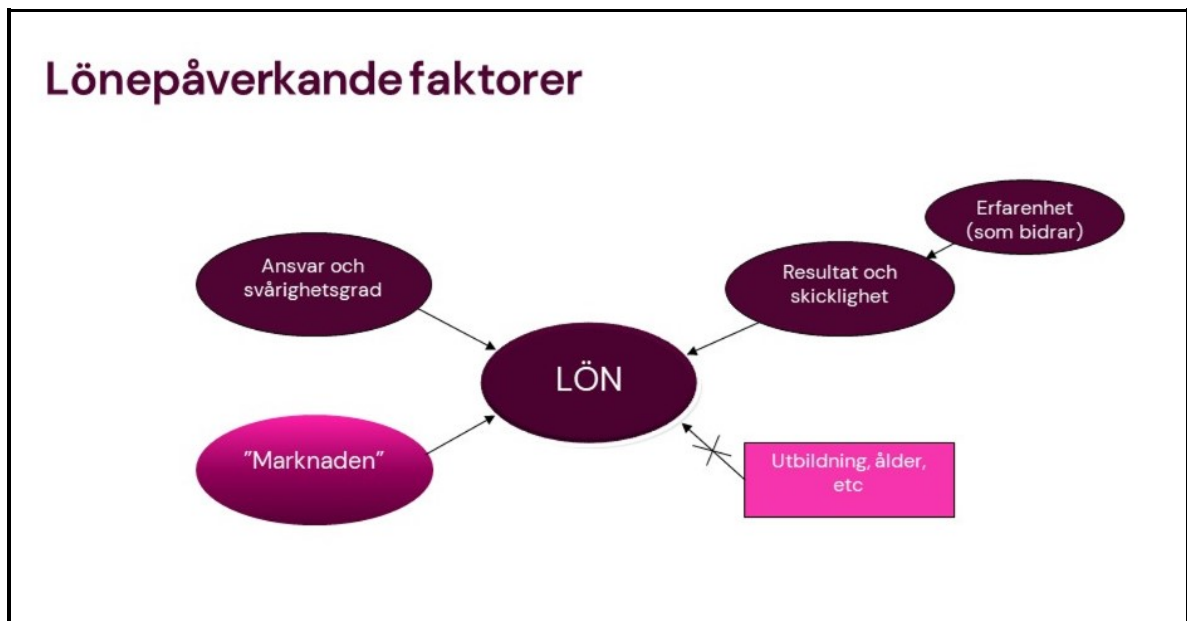
Prestationer	1 Otillfreds- ställande	2	3 Bra	4	5 Excellent
Resultat och skicklighet utifrån verksamhetens krav					
Tillhandahålla ett professionellt stöd till verksamheten med god kvalitet till verksamheten					
Skicklighet i arbetet					
Inom planerad tid uppnå överenskomna arbetsresultat					
Prioritera och avgränsa arbetet utifrån uppsatta mål					
Arbeta effektivt men samtidigt uppnå tillräcklig kvalitet					
Visad förmåga att samarbeta					
Samarbeta med personer på olika nivåer inom och utom KI					
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.					
Visad förmåga att bidra till verksamhetens utveckling					
Finna nya lösningar/arbetsformer					

Vara lösningsfokuserad					
Anpassa sig till förändrade förutsättningar					
Förmåga/vilja att ta på sig nya arbetsuppgifter					
Utveckla den egna kompetensen utifrån verksamhetens behov					
Aktivt bidra till utvecklingen av KI både på grupp-, institutions- och universitetsnivå					
Hålla sin kompetens aktuell och uppdaterad					

Sammanfattning

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.



Mall – lärare och forskare

Bedömning av medarbetares arbetsuppgifter

Namn: _____

Summera årets resultat utifrån de uppsatta målen

Bedömning av medarbetares prestationer (lönekriterier)

Prestationer	1 Otillfreds- ställande	2	3 Bra	4	5 Excellent
Resultat och skicklighet utifrån verksamhetens krav					
Skicklighet i arbetet					
Inom planerad tid uppnå överenskomna arbetsresultat					
Prioritera och avgränsa arbetet utifrån uppsatta mål					
Arbeta effektivt men samtidigt uppnå tillräcklig kvalitet					
Visad förmåga att samarbeta					
Samarbeta med personer på olika nivåer inom och utom KI					
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.					
Visad förmåga att bidra till verksamhetens utveckling					
Finna nya lösningar/arbetsformer					
Vara lösningsfokuserad					

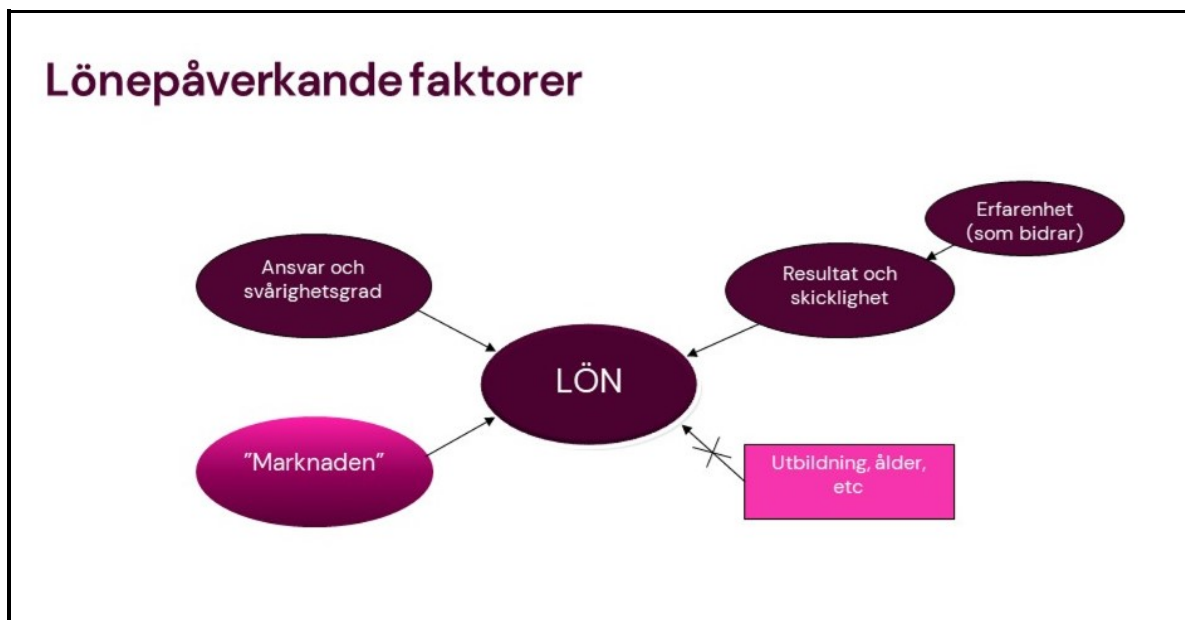
Anpassa sig till förändrade förutsättningar					
Förmåga/vilja att ta på sig nya arbetsuppgifter					
Utveckla den egna kompetensen utifrån verksamhetens behov					
Aktivt bidra till utvecklingen av KI både på grupp-, institutions- och universitetsnivå					
Hålla sin kompetens aktuell och uppdaterad					
Pedagogisk skicklighet					
Genomföra, utveckla och leda utbildning av hög kvalitet					
Skapa engagemang och intresse för ämnet					
Pedagogiskt utvecklingsarbete och läromedelsframställning					
Bidra till internationalisering av utbildningen					
Ha ett jämställdhets- och inkluderingsperspektiv i undervisningen					
Vetenskaplig skicklighet					
Uppnå vetenskapliga resultat av hög kvalitet utifrån jämställdhets- och likabehandlingsperspektiv					
Graden av nationell och internationell publicering, kvalitativa och kvantitativa mått					
Antal citeringar i nationella och internationella artiklar/publikationer, kvalitativa och kvantitativa mått					
Förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel					
Förmåga att handleda forskarstuderande och postdoktorer					
Omfattningen av uppdrag i externa forskningsorganisationer					
Omfattningen av gästforskning vid andra lärosäten nationellt och internationellt					

Administrativt arbete och samverkan med det omgivande samhället (globalt)					
Omfattning av ledningsuppdrag eller uppdrag inom organ vid universitet					
Förmågan att förmedla forskningsinformation, populärvetenskapliga föreläsningar och framträdanden i massmedia					
Omfattningen av uppdrag som sakkunnig, opponent eller som ledamot i betygsnämnd vid disputation					
Omfattning av insatser för att utveckla kontakter med näringsliv och offentlig sektor					
Omfattningen av samverkan med externa parter					

Sammanfattning

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.



Mall – chefer

Bedömning av chefers förmåga att leda, fördela, skapa arbetsro och resultat samt representera KI i arbetsgivarrollen. Denna mall används som komplement till relevant ovanstående mall.

Chefsnivå (förutsätter personal och budgetansvar)

Chefsnivå 1, Rektor (inte relevant här)

Chefsnivå 2, Prefekt, universitetsdirektör eller bibliotekschef

Chefsnivå 3, Sektions-, avdelnings-, eller enhetschef

Chefsnivå 4, Enhetschef, forskningsgruppsledare etc

Personalansvar för _____medarbetare varav _____chefer

Budgetansvar för _____kr

Sätt ett kryss i lämplig ruta.

Prestationer	1 Otillfreds- ställande	2	3 Bra	4	5 Excellent
Skicklighet i att leda, företräda och utveckla verksamheten					
Leda verksamheten och fatta beslut utifrån KI:s vision, strategi och värdegrund					
Förmåga att leda gruppen till goda resultat					
Förmåga att utveckla verksamheten med hjälp av samverkan och delaktighet					
Säkerställa rättssäkra beslut i verksamheten med utgångspunkt från lagar, regler, styrdokument och policys					
Representera KI som arbetsgivare på ett korrekt sätt					
Säkerställa att verksamheten är hållbar utifrån ett kompetensförsörjnings- och ekonomiskt perspektiv					
God förmåga till organisation och struktur					
God kommunikativ förmåga					

Skicklighet att leda medarbetare					
Entusiasmera, stödja och bekräfta sina medarbetare på ett respektfullt sätt					
Stödja och skapa förutsättningar för medarbetarnas utveckling					
Delegera uppgifter och mandat					
Transparent, tydligt och rättvist ledarskap					
Hantera konflikter					
Vid behov fatta obekväma beslut					
Förmåga att rekrytera, utveckla och avveckla medarbetare					
Förmåga att tillvarata talanger och olikheter					
Stödja medarbetare till ett hållbart arbetsliv					
Säkra en god och jämlik arbetsmiljö					