



**Karolinska
Institutet**

Medarbetarsamtal vid KI

Riktlinjer med kompletterande anvisningar för medarbetarsamtal vid KI

Bilaga 1a Medarbetarsamtal 1; Mål och utveckling – exempel på frågor – chefer/ underställda chefer

Bilaga 1b Medarbetarsamtal 1; Mål och utveckling – exempel på frågor – chef/ medarbetare

Bilaga 2: Medarbetarsamtal 1 - dokumentation (mall)

Riktlinjer för medarbetarsamtal vid KI

Medarbetarsamtal är en del av KI:s process för att följa upp och säkerställa verksamhetens kvalitet och resultat på individnivå. Denna process brukar även benämnas Performance management. Samtalen är också ett led i en process för att säkerställa att KI kan bemanna uppdrag med rätt person och rätt kompetens – både på kort och på lång sikt.

En löpande dialog om den övergripande verksamheten och strategin samt hur varje medarbetare kan bidra är en förutsättning för att Karolinska Institutet skall vidmakthålla sin ställning som ett ledande medicinskt universitet. En av de viktigaste uppgifter som chef är att motivera och utveckla medarbetarna. Att uppmuntra att de lägger sin energi på rätt uppgifter och utför dessa på ett så bra sätt som möjligt. När varje medarbetare förstår sin roll i helheten och kopplingen mellan resultat och lön finns förutsättningar för en kvalitetskultur och för ett gott resultat. Medarbetarsamtalen är ett viktigt redskap i detta arbete.

Eftersom kvalitet, prestation och utveckling är en kärnfråga för KI som kunskapsorganisation följer KI upp dessa frågor genom bl.a. medarbetarsamtal och genom återkommande medarbetarundersökningar.

När ska medarbetarsamtal genomföras?

Medarbetarsamtal ska normalt genomföras två gånger per år. Tidpunkterna är beroende av verksamhetsplanering, budget och lönerrevision och bör förläggas så att det blir så lång period som möjligt mellan medarbetarsamtal 1 och 2 (se nedan).

Det första medarbetarsamtalet ska genomföras under perioden december till mars. I samtalet diskuterar chefen och medarbetaren bl.a. vad som ska uträttas under året och förutsättningar för ett optimalt resultat. Chefen klargör (vid sidan av den löpande dialogen) vad som förväntas av medarbetaren.

Det andra medarbetarsamtalet ska genomföras i samband med lönerrevisionen senare under året (normalt under perioden september till december). Här utvärderas det resultatet som efterfrågades i det första samtalet, d.v.s. hur medarbetaren har utfört de aktuella arbetsuppgifterna. Utvärderingen kopplas till lönesättningen.



I det fall det förekommer en nära relation (t ex äktenskap eller partnerskap) mellan chef och medarbetare ska risken för en jävsituation noga övervägas. En nära relation med medarbetaren kan påverka förmågan att lönesätta medarbetaren på sakliga grunder. Risk för jäv kan även föreligga vid frågor om förmåner, karriär eller ekonomiska villkor. I det fall chefen på grund av en nära relation till sin medarbetare riskerar att hamna i en jävsituation ska överordnad chef meddelas i god tid före medarbetarsamtalet.

Anvisningar för medarbetarsamtal vid KI

Medarbetarsamtal 1- mål och utveckling

Medarbetarsamtal nr 1 är en mål- och utvecklingsbaserad dialog mellan chef och medarbetare, där man samtalar om hur den enskilde individen ska bidra till organisationens mål och sin egen utveckling. Tillsammans med medarbetaren ska chefen diskutera vad de enskilda målens betydelse för verksamheten så att varje medarbetare förstår sitt uppdrag och kan se sin roll i ett större sammanhang.

Om chefen är tydlig med mål, uppdrag och sina förväntningar blir det enklare för medarbetaren att förstå vad hen kan bidra med. Medarbetaren ska också ha möjlighet att framföra sina tankar och idéer om hur arbetet kan utvecklas och eventuella förbättringar som behöver genomföras.

Det är alltid den närmsta chefen och samma chef som genomför medarbetarsamtal 2, som ska genomföra samtalet med medarbetaren och som därmed har ansvar för att samtalen utförs på ett ändamålsenligt sätt. Underlag för bedömning från andra inblandade t ex projektledare/arbetsledare kan dock behöva inhämtas för att få ett komplett underlag. Alla medarbetare har skyldighet att medverka i medarbetarsamtalen.

Processen fungerar bäst om den startar "uppifrån" i enlighet med institutionens/avdelningens delegationsordning, d.v.s. att högste chefen börjar med sina närmaste chefer som i sin tur samtalar med sina närmaste medarbetare o.s.v. Detta för att förstärka förståelsen för både det aktuella och strategiska utvecklingsbehov och för att renodla målbilden för hela organisationen.

Förberedelser

- Se till att alla medarbetare är väl insatta i aktuella övergripande mål, verksamhetsplan, egna ansvarsområden, riktlinjer för medarbetarsamtal samt tidplan för samtalen. Diskutera detta vid ett enhetsmöte eller motsvarande.
- Det kan även vara lämpligt att gå igenom lönekriterier gemensamt eftersom resultatet av de mål som sätts ska diskuteras i det andra medarbetarsamtalet i slutet av året och kopplas till lönesättningen.
- Bestäm en neutral plats som möjliggör att ni kan diskutera öppet och där båda känner sig bekväma.
- Se till att vara väl förberedd för samtalet. Det är en fördel om både chef och medarbetare har tillgång till dokumentation från tidigare medarbetarsamtal. Andra dokument som kan komma till nytta vid förberedelse och genomförande är bl.a. eventuell meritförteckning/CV, verksamhetsplaner, ev. bisyssloredovisningar och KI:s uppförandekod.

Genomförande

Bygg upp samtalets struktur genom att följa mallen för medarbetarsamtal 1 – checklista chef/ underställd chef eller medarbetarsamtal 1 – checklista chef/ medarbetare.

- Avsätt tillräckligt med tid för samtalet
- Uppmuntra öppenhet och dialog och undvik envägskommunikation
- Var inte rädd för meningsskiljaktigheter eller att tala om relationer
- Visa engagemang och intresse

- Kommunícera konstruktívt och med respekt
- Upprätthåll ett bra samtalsklimat och skapa ett bra avslut

Samtalet delas upp i två delar:

Mål och uppdrag

Syftar till att:

- klargöra mål, aktiviteter och uppdrag på övergripande och enskild nivå samt chefens förväntningar på motsvarande resultat.
- gå igenom förutsättningar för att medarbetaren ska kunna uppfylla det förväntade resultat (organisation, resurser, kunskap och förmåga, arbetsklimat etc)

Denna del ska huvudsakligen fokusera på mål, arbetsuppgifter och förväntningar på resultat samt förutsättningar för att uppnå målen. Chefen ska delge sina förväntningar på medarbetaren vad avser resultat, kompetens, kvalitet.

Därefter ska förutsättningarna för att uppnå ett bra resultat diskuteras. Hur fungerar samarbetet med andra medarbetare? Hur är arbetsklimatet? Vad ska prioriteras? Finns nödvändiga resurser? Krävs kompetensutveckling? Hur ser de ekonomiska förutsättningarna för arbetet ut? Hur fungerar arbetsmiljö och säkerhet?

Eftersom förväntad måluppfyllelse och prestation senare ska utvärderas i samband med lönerrevisionen behöver chefen säkerställa att medarbetaren förstår vilka kriterier som styr lönesättningen, se Lönen som styrmedel.

Utveckling

Detta avsnitt syftar till att säkerställa en långsiktig utveckling av medarbetarens kompetens till förmån för verksamheten. Vilka utmaningar står vi inför på längre sikt och vad kommer det att kräva av medarbetaren? Hur ser medarbetaren på sin framtid och karriär? Behövs förändringar?

Dokumentation

Medarbetarsamtalet ska dokumenteras i en kortfattad handlingsplan som innehåller mål och arbetsuppgifter på individnivå samt övriga insatser som behövs för att främja medarbetarens utveckling i arbetet och för att utveckla verksamheten i övrigt (se Medarbetarsamtal 1 - dokumentation). Planen följs upp i nästa medarbetarsamtal (se nedan).

Medarbetarsamtal 2 – resultat och lön

I detta samtal diskuteras medarbetarens resultat och skicklighet i förhållande till de mål och arbetsuppgifter som bestämdes i det första samtalet. Med resultatet och KI:s lönekriterier som grund kommer chef och medarbetare överens om en ny lön.

För medlemmar i OFR/S, P och O och Seko gäller att chef och medarbetare genomför motsvarande dialog om prestation i förhållande till efterfrågat resultat med KI:s lönesättningskriterier som grund. Ny lön diskuteras dock inte i samtalet utan sätts i förhandlingar mellan arbetsgivare och fack. Se alternativ information på intranätet [länk](#). För doktorander gäller lönesättning enligt den sk doktorandstegen varför de inte ska genomföra Medarbetarsamtal 2.

Huvudsyftet med samtalet är att medarbetaren ska få en klar och tydlig uppfattning om hur chefen bedömer resultat och skicklighet, d.v.s. hur medarbetaren har presterat under året. Dialogen ska fokusera på medarbetarens måluppfyllelse, resultat och hur arbetet har utförts.

Förberedelser

En viktig förutsättning för ett bra samtal är att både chef och medarbetare är väl insatta i syftet med samtalet och har förberett sig väl genom att bl.a. ta del av lönekriterier och parternas gemensamma lönestatistik. Det är också viktigt att både chef och medarbetare har dokumentationen av årets första medarbetarsamtal om mål och utveckling tillgängligt. Det gäller att inrikta förberedelserna på samtalets egentliga syfte, inte att förbereda sig inför en förhandling. Det är den skickligaste medarbetaren som ska ha hög lön, inte den skickligaste förhandlaren.

Allt som kan tas i plenum tas i plenum i gruppen. Gå igenom bl.a.

- KI:s kriterier för lönesättning
- relevant lönestatistik
- chefens syn på behov av lönejusteringar på generell nivå
- förväntade förberedelser hos medarbetarna

Undvik skilda budskap/beskrivningar av vad medarbetarsamtalet går ut på mellan enheter/grupper

Under samtalet

Endast chef och medarbetare är närvarande vid samtalet. Chefen har som arbetsgivarrepresentant det största ansvaret för att samtalet genomförs på ett ändamålsenligt sätt. Såväl chef som medarbetare ska bidra till att samtalet präglas av öppenhet och respekt. Samtalet ska till största delen fokusera på medarbetarens resultat och skicklighet kopplat till efterfrågat resultat från årets första medarbetarsamtal. Chefen ska tydligt redogöra för sin bedömning av kvaliteten på det som medarbetaren har uträttat under året och ge ett förslag till ny lön med KI:s lönesättningskriterier som grund. Medarbetaren ska få möjlighet att redogöra för sin uppfattning avseende sin prestation och ny lön. Det kan ibland vara lämpligt att ta en paus i samtalet för att sedan återuppta det igen efter att chef eller medarbetare har haft möjlighet att själv reflektera. När chef och medarbetare kommer överens om lönen bekräftas överenskommelsen skriftligt. I det fall man inte kan enas om ny lön övergår frågan för reglering mellan arbetsgivaren och Saco-S. För oorganiserade gäller dock att arbetsgivaren beslutar om ny lön vid oenighet. Vid behov kan en individuell utvecklingsplan utformas mot bakgrund av vad som framkommit i samtalet.

Hållpunkter för chef

- Introduktion - tidsram och syfte
- Uppmuntra medarbetaren att ge sin bild först – för att få igång en bra dialog
Ge din bild
 - utifrån egna observationer
 - använd ”jag-budskap”
 - uppdraget i fokus: fungerar bra/mindre, gör mer av/mindre av bra
- Om samtalet tappar fokus/svävar ut – återför till samtalets syfte
- Förklara och motivera dina bedömningar tydligt
- Presentera ett löneförslag som är en bekräftelse på vad som sägs om prestation etc
- Låt medarbetaren få tid att reagera och fundera
- Lyssna till argument
- Stäm av fortsättning (om det behövs) - var öppen för fortsatt dialog
- Var tydlig med hur medarbetaren kan utvecklas och påverka sin lön

Hur lönen sätts beskrivs i riktlinjerna för lönesättning (Lönen som styrmedel).