

Till dig som chef

MEDARBETARSAMTAL

Tillbakablick • Nuläge • Framtid

Dialogen utgår från medarbetarens prestation,
beteende och mål i verksamheten



FÖRSVARSMAKTEN

INNEHÅLL

OM MEDARBETARSAMTALET	3
SYFTET MED MEDARBETARSAMTALET	4
FÖRUTSÄTTNINGAR OCH FÖRBEREDELSE.....	4
INTEGRITET OCH ALLMÄN HANDLING.....	6
PROCESSEN	7
SÅ HÄR ANVÄNDER DU MALLEN FÖR MEDARBETARSAMTAL	8
TILLBAKABLICK.....	8
NULÄGE	8
ÅTERKOPPLING TILL MEDARBETAREN	8
UTVECKLINGSPLANEN	10
INDIVIDUELLA MÅL.....	10
KORTSIKTIGA AKTIVITETER.....	10
FRAMTIDA AMBITION.....	10
UTVÄRDERING AV MEDARBETARSAMTALET	10

OM MEDARBETARSAMTALET

Medarbetarsamtalet är ett av verktygen som Försvarsmakten har för att bryta ner och kommunicera verksamhetens övergripande mål. Utifrån dessa sätts individuella mål samt säkerställs att medarbetaren har rätt kompetens. I samtalet diskuteras prestationer och beteenden utifrån perspektiven tillbakablick, nuläge och framtid. Medarbetarsamtalet ska ha en verksamhetskoppling och bidra till Försvarsmaktens kompetensförsörjning på lång sikt.

Medarbetarsamtalet är ett av de tillfällen under året där du som chef, under strukturerade former och tillsammans med din medarbetare, får möjlighet att skapa bra förutsättningar för verksamhetens och medarbetarens utveckling. Chef och medarbetare ansvarar tillsammans för samtalets innehåll och kvalitet. I medarbetarsamtalet bryts de övergripande målen för verksamheten ner till individuella mål knutna till arbetsuppgifterna för varje medarbetare.

Individuella mål knutna till arbetsuppgifterna ska:

- sättas **gemensamt** av chef och medarbetare
- vara **mätbara** i kvantitet, kvalitet och/eller tid
- vara **realistiska** – vilket innebär att de ska vara möjliga att nå
- vara **utvecklande** – vilket innebär att de ska vara utmanande
- **koordineras** så att de är samstämda med övergripande mål och strategier
- formuleras **konkret**
- **följas upp** kontinuerligt

Om du behöver mer information kring mål och målformulering – se dokumentet ”Att sätta mål”.

I medarbetarsamtalet ska inte medarbetarens lön diskuteras i form av kronor. Däremot ska bedömningen kring medarbetarens prestation och beteende, som diskuteras i medarbetarsamtalet, ligga till grund för ditt förslag på medarbetarens nya lön i den kommande lönerevisionen.

Förutom det årliga medarbetarsamtalet krävs självklart även en kontinuerlig dialog mellan dig och dina medarbetare. Att ge konstruktiv återkoppling i arbetet är en förutsättning för all positiv utveckling. Dokumentet ”Mall för medarbetarsamtal” är ett levande dokument som ska följas upp och, vid behov, uppdateras under året.

SYFTET MED MEDARBETARSAMTALET

- Chef och medarbetare ska ha en dialog där medarbetaren får återkoppling kring prestation, beteende och måluppfyllnad. Samtalet ska skapa underlag till och förståelse för kommande lönerevision.
- Behålla, tillvarata och vidareutveckla medarbetarnas kompetens utifrån verksamhetens behov.
- Se över medarbetarens arbetssituation.
- Skapa möjlighet till engagemang och delaktighet hos såväl chefer som medarbetare.

FÖRUTSÄTTNINGAR OCH FÖRBEREDELSE

- Medarbetarsamtal ska hållas med alla som varit anställda mer än 90 dagar.
- För att få ut så mycket som möjligt av medarbetarsamtalet, är det viktigt att syftet med samtalet samt enhetens uppdrag och mål är väl kommunicerade till medarbetarna.
- Informera dina medarbetare om medarbetarsamtalet i god tid – helst två till tre veckor innan.
- Informera medarbetarna att de ska uppdatera sina kvalifikationer i system PRIO.
- Bestäm tidpunkt för medarbetarsamtalet i samråd med varje enskild medarbetare.
- Avsätt gott om tid så att det finns utrymme i kalendern efter samtalet för det fall samtalet drar ut på tiden.
- Välj en neutral och ostörd plats för samtalet.
- För att få ett bredare underlag inför medarbetarsamtalet bör du komplettera din egen bild med information från medarbetarens arbetskollabor. Här är det viktigt att inhämta information från personer som har god kännedom om hur medarbetaren fungerar i arbetet. Förutom prestation bör även medarbetarens samarbetsförmåga stämmas av.
- Se till att ni inte blir störda av andra medarbetare, kollegor eller telefon under samtalet.
- Be medarbetaren läsa igenom dokumentet *”Till dig som medarbetare - medarbetarsamtal”* och förbereda sig på de uppgifter som framgår av texten.
- Läs igenom informationen om *RALS Bilaga 3, Livs- och karriärplanering* samt *Karriärväxling*. De aktiviteter som nämns i dessa dokument kan diskuteras under medarbetarsamtalet beroende på var medarbetaren befinner sig i sin utveckling.

Förslag på frågeställningar som du kan välja mellan när du förbereder dig inför det individuella samtalet.

- Vilka är medarbetarens huvuduppgifter?
- Vilka förväntningar har jag på medarbetaren?
- Har medarbetaren några tilläggsuppgifter?
- Hur bidrar medarbetaren till att uppnå verksamhetens mål?
- Hur har medarbetaren presterat under året?
- Vilka är medarbetarens styrkor?
- Vad behöver medarbetaren utveckla?
- Vilket stöd behöver medarbetaren?
- Hur samarbetar medarbetaren med kollegor/övriga?
- Hur fungerar relationen chef – medarbetare?

1. Se över medarbetarens föregående utvecklingsplan. Ni kommer att diskutera planen under avsnitt 1 "Tillbakablick" i dokumentet "*Mall för medarbetarsamtal*".
2. Fundera på om det är några områden som är extra relevanta att ta upp med medarbetaren. Tips på frågeställningar hittar du i dokumentet "*Förslag på frågor vid medarbetarsamtal*".
3. Fyll i din uppfattning angående medarbetarens prestation under avsnitt 3 "Återkoppling till medarbetaren" i dokumentet "*Mall för medarbetarsamtal*". Dessa kommer ni att diskutera under medarbetarsamtalet.
4. För OF-4/OFSK samt OF5-6/CF5-6 ska en kopia på utvecklingsplanen (punkt 4-6 i "Mall för medarbetarsamtal") skickas via post till Chefsutvecklingsenheten vid FM HRC.

Utvecklingsplanen är ett levande dokument som ska följas upp löpande av chef och medarbetare. Om ni använder det frivilliga UBS-formuläret ska båda parter förbereda sig innan samtalet sker. Materialet finns på emilia.

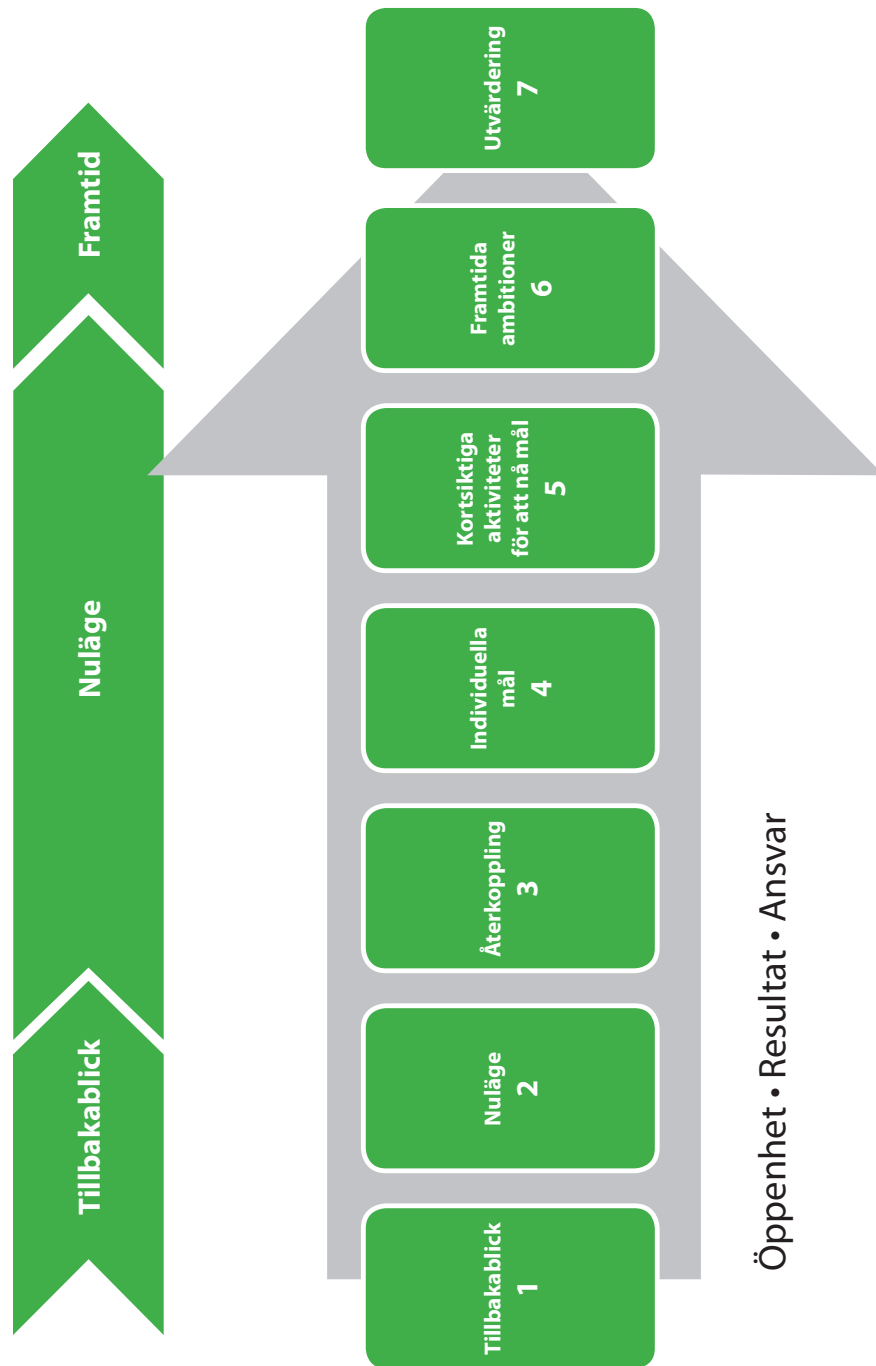
INTEGRITET OCH ALLMÄN HANDLING

Observera att minnesanteckningar som görs inför och under samtalet kan komma att betraktas som en allmän handling. En allmän handling ska, enligt tryckfrihetsförordningen (1949:105) och offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) vid begäran från allmänheten lämnas ut till den som begär det.

Utvecklingsplanen kan alltså komma att räknas som allmän handling och ska därför inte innehålla uppgifter eller noteringar som kan uppfattas som integritetskänsliga eller vara av känslig karaktär på annat sätt. Sådant som inte ska finnas med, är exempelvis uppgifter om sjukdom och personliga förhållanden.

PROCESSEN

FM personalförsörjning Verksamhet • Individ



SÅ HÄR ANVÄNDER DU MALLEN FÖR MEDARBETARSAMTAL

1. TILLBAKABLICK

Gå igenom medarbetarens senaste utvecklingsplan och reflektera kring om det finns några viktiga kommentarer eller anteckningar kopplade till föregående samtal. Har det skett några större förändringar inom organisationen, befattningen och/eller för medarbetaren sedan senaste samtalet hölls? Gör en uppföljning av föregående kortsiktiga mål och långsiktiga ambitioner i utvecklingsplanen. Hur gick det med de mål som sattes upp? Har dessa uppfyllts? Om inte, vad är anledningen till detta? Finns det sätt att lösa eventuella hinder inför kommande period?

2. NULÄGE

I det här avsnittet är det framförallt medarbetaren som ska berätta om sina upplevelser av den gångna perioden – såväl vad gäller utförda aktiviteter som arbetsituationen generellt sett. Det är viktigt att båda har förberett sig och är aktiva i dialogen. Medarbetaren ska vara den som står i fokus. Ledarskapet ska diskuteras utifrån medarbetarens upplevelse.

Förslag på inledningar till öppna frågor som du kan ställa under samtalet:

- Kan du berätta lite om..?
- Hur ser du på...?
- Hur vill du beskriva...?
- Vad menar du när du säger...?
- Varför tror du att det blir ...?

3. ÅTERKOPPLING TILL MEDARBETAREN

Att få konstruktiv återkoppling baserat på sitt arbete är en förutsättning för att kunna uppnå effektivitet samt utvecklas i sin yrkesroll. Den viktigaste återkopplingen till medarbetaren ges i det löpande arbetet av både dig som chef samt medarbetarens kolleger. I medarbetarsamtalet görs en sammanfattande återkoppling till medarbetaren kring dennes prestation och beteende under året som gått. Alla medarbetare, oavsett befattning och nivå, ska bedömas utifrån kriterierna som finns i Försvarsmaktens värdegrund – det vill säga Öppenhet, Resultat och Ansvar.

Det är viktigt att du och din medarbetare har en gemensam bild av vad ni kommit fram till i bedömningen av dennes prestation och beteende, eftersom det ligger till grund för kommande lönerevision. Notera att ”en gemensam bild” inte nödvändigtvis är samma sak som att du och din medarbetare är överens på alla punkter.

Det finns också möjlighet att komplettera med ytterligare kriterier som anses viktiga för att nå verksamhetsmålen. Kriterierna ska i förväg vara kända för medarbetaren och vara relevanta utifrån befattning och verksamhetsmål. Begränsa antalet till maximalt fyra (4).

Nedan följer förslag på kompetenser¹ som du kan använda som kompletterande kriterier

IHÄRDIG

Förblir motiverad och effektiv trots bakslag och besvikelser. Arbetar tills uppgifter och/eller projekt är avslutade och/eller resultat uppnådda.

SJÄLVGÅENDE

Tar ansvar för sin uppgift, strukturerar själv sitt angreppssätt och driver sitt arbete eller processer vidare.

FLEXIBEL

Är flexibel och har lätt för att anpassa sig till ändrade omständigheter. Kan snabbt förändra sitt synsätt och tillvägagångssätt.

INITIATIVTAGANDE

Fattar snabba beslut och tar initiativ. Sätter igång aktiviteter och uppnår resultat

SAMARBETSFÖRMÅGA

Arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört och smidigt sätt. Lyssnar, kommunicerar och löser konflikter på ett konstruktivt sätt.

SERVICEINRIKTAD

Är lugn, uppmärksam och tillmötesgående i sitt bemötande. Har intresse, vilja och förmåga att hjälpa andra och anstränger sig för att leverera lösningar.

KREATIV

Är duktig på att hitta på nya angreppssätt i arbetsrelaterade frågor. Kommer ofta med idéer och ifrågasätter traditionella angreppssätt.

PROBLEMLÖSANDE ANALYSFÖRMÅGA

Analyserar och bryter ner problem i sina beståndsdelar. Ser sammanhang och prioriterar rätt frågor. Arbetar bra med komplexa frågor och löser komplicerade problem.

STRUKTURERAD

Planerar arbete i förväg. Organiserar och prioriterar aktiviteter på ett effektivt sätt. Sätter upp och håller deadlines.

YRKESKUNSKAP/SPECIALKUNSKAP

Förstår de fackmässiga aspekterna av arbetet särskilt bra. Underhåller kontinuerligt sin specialistkunskap. Är kunskapsresurs för andra.

STRATEGISK

Tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Ser på sakers långsiktiga betydelse och vidare konsekvenser och anpassar sina handlingar efter detta.

HAR LEDAREGENSKAPER

Leder, motiverar och förser andra med befogenheter som krävs för att effektivt nå gemensamma mål. Samordnar grupper och följer upp andras arbete. Skapar engagemang och delaktighet.

1 Från Malin Lindelöws bok "Kompetensbaserad rekrytering".

UTVECKLINGSPLANEN

Under punkt 4-6 skapar ni underlag till utvecklingsplanen.

4. INDIVIDUELLA MÅL

Under det här avsnittet går du som chef igenom enhetens/avdelningens övergripande mål. Utifrån dessa mål fastställs sedan medarbetarens individuella mål för det kommande året som är knutna till arbetsuppgifterna. Medarbetarens individuella mål utgår alltid från verksamhetens behov och därmed tydliggörs hur varje medarbetare bidrar till verksamhetens totala måluppfyllnad.

Tänk på att sätta realistiska mål för medarbetaren utifrån vilka kompetenser som behövs för att uppnå målen. Målen för medarbetaren ska formuleras konkret och vara utvecklande, mätbara och kunna följas upp. Varje mål ska säkerställas genom uppföljande aktiviteter. Måluppfyllnad värderas vid nästkommande medarbetarsamtal och utgör en del i underlaget inför kommande lönerevision. För dig som vill läsa mer om att sätta mål läs dokumentet ”Att sätta mål”.

Är din medarbetare nyanställd eller inte har uppsatta individuella mål ännu är detta ett bra tillfälle att göra det.

5. KORTSIKTIGA AKTIVITETER

Utifrån dialogen om individuella mål knutna till arbetsuppgifterna, behöver du och din medarbetare komma överens om utvecklingsaktiviteter som syftar till att nå målen under det kommande året. Exempel på aktiviteter kan t ex vara samarbete med andra enheter, omvärldsbevakning, mentorskap och kompetensutveckling av olika slag.

6. FRAMTIDA AMBITION

Tidigare i samtalet har ni satt mål och planerat utvecklingsaktiviteter för ett år framåt. Här har ni även möjlighet att diskutera medarbetarens utveckling i ett längre perspektiv. Efter genomförd dialog är det medarbetarens ansvar att dokumentera utvecklingsplanen. Utvecklingsplanen är ett levande dokument som ska följas upp och, vid behov, uppdateras under året.

7. UTVÄRDERING AV MEDARBETARSAMTALET

Under denna del fyller du som chef i din uppfattning av hur medarbetarsamtalet gick. Detsamma gäller medarbetaren. Därefter för ni en dialog om likheter och eventuella olikheter. Finns det något som kan/ska förändras utifrån denna utvärdering till nästkommande medarbetarsamtal?



FÖRSVARSMAKTEN

107 85 Stockholm, tel 08-788 75 00
www.forsvarsmakten.se