

Utvecklingssamtal - Utveckling av verksamhet och individ

SEKTIONEN PERSONAL | LUNDS UNIVERSITET | 2013-10-03



Utvecklingssamtal

VÄGLEDNING OCH RIKTLINJER

Utvecklingssamtal är ett förberett samtal mellan en anställd och närmaste chef som syftar till att utveckla både verksamheten och den enskilda individen. Samtalet ska beröra hela arbetsituationen. Det ska ha en långsiktig inriktning med återkoppling, utvärdering och planering. I utvecklingssamtalet har både chef och anställd ansvar för att, på ett konstruktivt sätt, delge varandra sina erfarenheter. Samtalet ska ta sin utgångspunkt i verksamhetens inriktning, strategi, mål, villkor, förutsättningar och behov av kompetens samt den anställdes arbetsituation, prestation och framtidsplaner. Även trivsel och samarbets- och relationsfrågor kan diskuteras liksom allmänt kring ledarskapet. Samtalet ska leda till att en individuell handlingsplan sammanställs eller uppdateras för den anställda. Varje chefs erfarenheter, lärdomar och planer från utvecklingssamtalen kan lämpligen återföras till den egna institutionens/avdelningens/enhetens förändrings- och utvecklingsarbete.

Syftet med utvecklingssamtalet är att skapa goda förutsättningar för en väl fungerande verksamhet som bidrar till Lunds universitets strategiska mål. Utvecklingssamtalen skapar delaktighet och inflytande i verksamhetsplaneringen. Lunds universitet önskar stimulera till väl motiverade anställda som gemensamt med arbetsledningen kontinuerligt kommunicerar och planerar verksamhetens mål och strategier samt den egna arbetsgruppens uppdrag. Utvecklingssamtalet är även ett led i det systematiska arbetsmiljöarbetet och ska vara en årlig strukturerad arbetsrelaterad dialog mellan närmsta chef och anställd, där det ges tillfälle till planering av nästkommande år och en transparent och förutsägbar utvärdering av föregående år.

Vid utvecklingssamtalet ska de övergripande mål som finns för verksamheten och individens mål tydliggöras och kompetensbehov kartläggas, vilka är kopplade till verksamhetens mål. Chefen och den anställda ska följa upp resultat och arbetsprestationer, tydliggöra mål och förväntningar, diskutera utvecklings- och utbildningsbehov, den anställdes arbetsituation, ansvarsfördelning och samarbete. Det är även viktigt att det sker kontinuerlig uppföljning av samtalet under tiden fram till nästa års samtal t.ex. vid lönesamtalet men även vid andra tillfällen.

Såväl chef som anställd medverkar i verksamhetens utveckling, båda har därför ansvar för samtalets innehåll och kvalitet och för att förbereda sig inför samtalet. Samtalet ska ta sin utgångspunkt i föregående års samtal. Det är arbetsgivarens skyldighet att se till att utvecklingssamtalen genomförs och arbetstagare ska medverka. Målet är att utvecklingssamtal ska hållas på hela universitetet och att utvecklingssamtalet om några år ska hålla en enhetlig hög nivå. För vissa såväl chefer som medarbetare är 2013/2014 års utvecklingssamtal det första och kan därför vara en förenklad version. Det viktiga är att samtalet genomförs och att både chef och anställd lägger en bra grund för kommande år. Materialet kommer att utvecklas i takt med att vi alla blir bättre på att genomföra samtalet.

Prefekten* har ansvar för att samtalet genomförs. Det innebär inte att prefekten genomför alla samtal själv men det bör säkerställas vem som genomför samtalen på respektive avdelning. Den som håller utvecklingssamtalet ska vara lönesättande chef och den som känner till och kan påverka den anställdes arbetsituation. För att skapa god kvalitet i utvecklingssamtalen bör varje chef ha ett rimligt antal samtal att genomföra samt möjlighet att avsätta den tid som behövs. Den chef som håller utvecklingssamtalet ska vara den chef som har befogenheter att besluta om det som överenskommes och ekonomiska resurser att genomföra detsamma. För doktorander bör någon annan än handledaren hålla samtalet.

Till dig som prefekt eller motsvarande men även för dig som anställd - här kan du läsa mer om hur strukturerade utvecklingssamtal kan genomföras. Följande är tänkt att fungera som ett hjälpmedel, det viktiga är att strukturerade utvecklingssamtal genomförs.

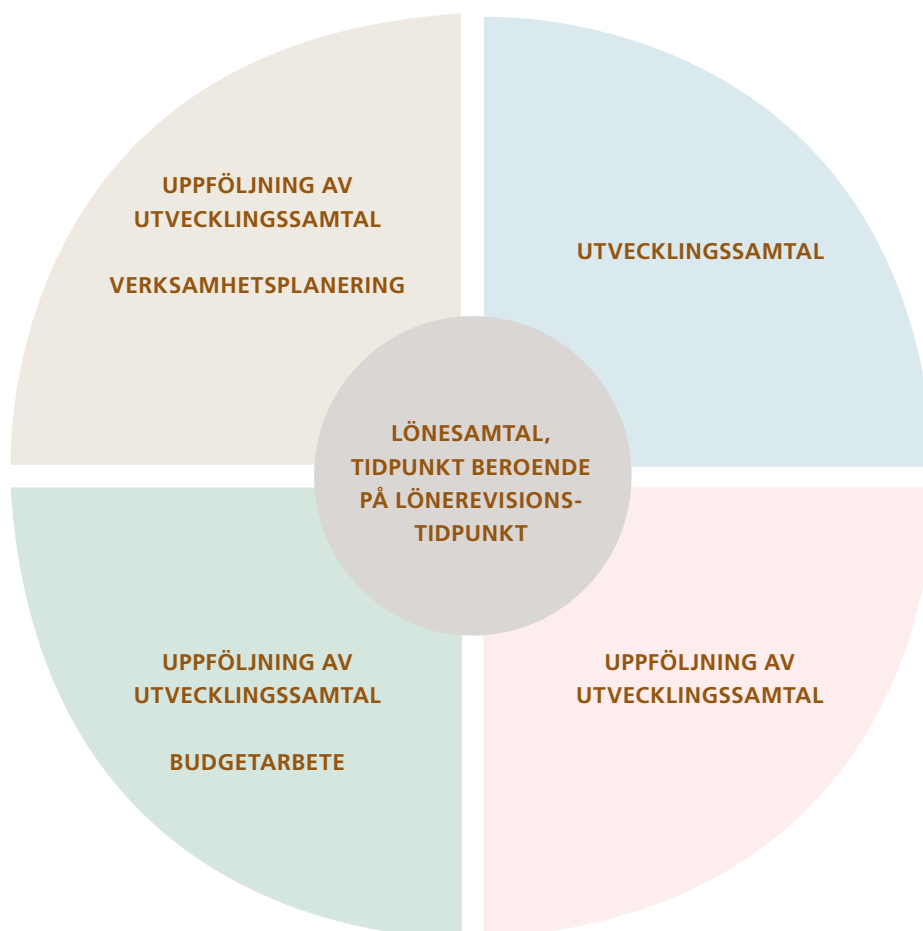
ANSVARSFÖRDELNING

***Prefekt eller motsvarande:** Ser till att förutsättningar för utvecklingssamtal finns och att de genomförs.

Chef (närmsta chef): Genomför utvecklingssamtal och återkopplar till prefekt eller motsvarande.

Anställd: Ansvarar för att medverka vid utvecklingssamtal.

Årscykeln



Planera dina utvecklingssamtal i fyra steg

De olika stegen är:

1. Organisera
2. Förbereda
3. Genomföra
4. Följa upp

Steg 1: Organisera

Att organisera utvecklingssamtalen är ett ledningsansvar som innebär att det finns ett antal aktiviteter att planera inför genomförande av samtalen. Syftet är att skapa goda förutsättningar för utvecklingssamtalen och följande bör diskuteras på institutionen/avdelningen/enheten:

- Tidplan
 - Utvecklingssamtalet ska genomföras med alla anställda minst en gång per år.
 - Upprätta tidigt en gemensam tidplan för institutionen/avdelningen/enheten inför budgetarbetet.
- Vilken chef som har samtal med vilken/vilka anställda.
 - Diskutera befogenheter och resurser om utvecklingssamtalen delegeras och konsekvenserna för detta.
- Utbildning/stöd för de som ska genomföra samtalen.
- Specifika frågor som är av vikt för institutionen/avdelningen/enheten, kan tas upp på t.ex. arbetsplatsträffar och bör lyftas fram i alla utvecklingssamtal.
- Hur uppföljningen av utvecklingssamtalen för hela verksamheten ska gå till.
 - Åtgärder för gemensamma planer i t.ex. det systematiska arbetsmiljöarbetet och gemensamma kompetensutvecklingsaktiviteter.
- Kom överens om hur de anställda som är sjukskrivna, föräldralediga och tjänstlediga ska erbjudas samtal.

Steg 2 Förbereda

Att förbereda utvecklingssamtalen är ett ansvar för både chef och anställd och har som syfte att uppnå hög kvalitet på samtalet.

ANSVAR SOM CHEF:

- Informera om samtalen i god tid vid t.ex. en arbetsplatsträff, där tidplan och frågeområden beskrivs. Fokusera på frågor som du som chef eller ledningen anser vara prioriterade. Be de anställda ge förslag och informera chefen i förväg om andra frågor som de anställda anser vara av vikt vid samtalen.
- Boka tid och en neutral plats för samtalen och avsätt tillräckligt med tid för varje samtal.
- Följ upp tidigare års mål och kompetensplaner för att kunna ge återkoppling till respektive anställd om hur resultatet blivit av föregående års utvecklingssamtal.
- Fundera kring vilka mål som är viktiga för kommande år, både när det gäller varje enskild individ och hela verksamheten.
- Fundera på vilken typ av kompetensutveckling som kan vara lämpligt för respektive anställd inför kommande år beroende på t.ex. nya och förändrade arbetsuppgifter och utökat ansvar.
- Vid behov samla information från andra uppdragsgivare t.ex. projektledare eller forskningshandledare, för att få en helhetsbild av personens uppdrag och arbetssituation.

ANSVAR SOM ANSTÄLLD:

- Följ upp tidigare års samtal och gå igenom de mål och kompetensutvecklingsplaner som då sattes.
- Förbered en beskrivning av din arbetssituation.
- Förbered egna mål och uppdrag samt behov av konkreta aktiviteter och utveckling för att nå målen och kunna utföra uppdragen.

Steg 3: Genomföra

Jämför med steg 1 så att det är samstämmigt.

Samtalet bygger på ett ömsesidigt förtroende och båda parter har ett gemensamt ansvar för samtalet. Disponera tiden så att ni hinner gå igenom samtliga steg (se de tre tidsperspektiven nedan). Samtalet ska dokumenteras och skrivas under av båda parter. Se bilaga 1 och 2 för mallar.

ATT TÄNKA PÅ VID SAMTALET:

- Telefoner avstängda.
- Glöm inte överenskomna frågor.
- Frågor som inte har med samtalet att göra tas i ett annat sammanhang.
- Lyssna aktivt. Ställ motfrågor för klargörande.
- Respektera varandras uppfattningar eller upplevelser.
- Lovar inget som inte kan genomföras.
- Behandla utvecklingssamtalet som ett samtal i förtroende och kom överens när något måste föras vidare.

Avsluta utvecklingssamtalet med att ni tillsammans utvärderar samtalet, vad som har varit bra och vad som kan förbättras till nästa gång.

GENOMFÖR DINA UTVECKLINGSSAMTAL UTIFRÅN TRE TIDSPERSPEKTIV:

- Tillbakablick
- Nuläge
- Framåtblick

A) Tillbakablick

Syftet med en tillbakablick är att följa upp och ge återkoppling på vad som har hänt sedan förra utvecklingssamtalet genom att tillsammans gå igenom föregående års mål och kompetensutvecklingsplan.

- Utvärdera de aktiviteter som skulle genomföras enligt förra utvecklingssamtalet.
- Följ upp mål från året som gått samt ev. faktorer som har påverkat möjligheterna att uppfylla målen.
- Den anställdes syn på det gångna året.
- Konstruktiv återkoppling på genomförda arbetsprestationer.
- Utvärdera samverkan mellan chef och anställd.

B) Nuläge

Syftet är att stämma av hur arbetsituationen ser ut i dagsläget.

- Arbetsuppgifter: Huvudarbetsuppgifter, egna arbetsprestationer, tas kompetensen tillvara? Önskemål om förändring.
- Delaktighet på arbetsplatsen: Interna möten, seminarier, arbetsplatsträffar, aktivt deltagande, förändringar.
- Arbetsituation: Arbetsklimatet, stress, oro, likabehandling.
- Fysisk arbetsmiljö: Utrustning, lokaler, hjälpmedel.
- Samarbete med andra: Arbetskamrater och studenter.
- Förutsättningar: Resurser, befogenheter, tid, möjlighet att påverka.
- Eget ansvar: Engagemang, initiativ, ansvarstagande, bemötande.

C) Framåtblick

Syftet är att du och din anställda ska skapa en gemensam syn på den anställdes arbetsuppgifter och hur dessa ska prioriteras, mål och utvecklingsområden.

DOKUMENTATION AV UTVECKLINGSSAMTALET

Utifrån det genomförda samtalet ska de individuella målen fastställas och en kompetensutvecklingsplan tas fram (se bilaga 1 och 2). Dessa är sedan underlag för nästa utvecklingssamtal. Samtalet ska dokumenteras för att det lättare ska gå att följa upp och att det ska vara klart vad chef och anställd varit överens om. Vid ett eventuellt byte av chef är detta ett bra dokument för att undvika oklarheter avseende den anställdes mål och utveckling.

Tänk på att dokumentationen från utvecklingssamtalet är att anse som allmän handling och känsliga uppgifter ska inte dokumenteras här. Om det i samtalet kommer fram känsliga uppgifter, så ska detta dokumenteras på annat sätt än i dessa mallar för utvecklingssamtalet (se bilaga 1 och 2). Frågor av privat karaktär, rehabiliteringsfrågor, misskötsamhet m.m. tas lämpligen upp i ett medarbetarsamtal och dokumentationen förs då på för det ändamålet lämpligt sätt till exempel i överenskommelse om tester, skriftlig tillrättavisning etc. Vid osäkerhet kontakta personalansvarig vid din fakultet.

Både chef och anställd skriver under dokumenten som en bekräftelse på att båda är överens om vad som har samtalats och kommits överens om.

OM INDIVIDUELLA MÅL (BILAGA 1)

Verksamhetens mål bryts ner och ger en grund till individens mål. Det är bra om verksamhetens mål tidigare har diskuterats i arbetsgruppen och att de anställda är väl förtrodda med verksamhetsplaneringen. Målen ska vara konkreta och möjliga att genomföra och följa upp.

OM KOMPETENSUTVECKLINGSPLAN (BILAGA 2)

Kompetens är av kunskap, förmåga och vilja att handla.

- Formas i samspelet mellan olika individer och deras värderingar.
- Utvecklas vidare genom egna reflektioner, erfarenheter och lusten att lära.

I vid bemärkelse kan kompetens definieras som förmågan att klara de olika krav som ställs i en viss situation i en bestämd verksamhet. Din kompetens utvecklas när du drivs av nyfikenhet, känsla av meningsfullhet i uppgiften och motivation att lära. Kompetensutvecklingsmål kan åsyfta såväl den kompetens som behövs för att utföra de arbetsuppgifter den anställda har, liksom kompetensutveckling som möjliggör den anställdes möjligheter till en karriärutveckling.

Steg 4: Följa upp

Identifiera om det har framkommit några gemensamma frågor som bör lyftas fram till institutionen/avdelningen/enheten och resultera i åtgärder för hela verksamheten.

En uppföljning av överenskomna aktiviteter bör göras löpande under året eftersom detta är en del i den strategiska kompetensplanen samt för att stämma av att utvecklingen följer uppsatt plan. Både chef och anställd har ansvar för att genomföra de aktiviteter som beskrivs i planen från utvecklingssamtalet. Planera in och genomför gemensamma arbetsmiljöåtgärder enligt utvecklingsplanen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

SYNPUNKTER PÅ SAMTALET

Chef och anställd ska gemensamt utvärdera samtalet. Detta kan med fördel göras vid nästkommande samtal då det ofta behövs tid för att reflektera före utvärdering. Syftet är att utveckla och förbättra formen för och genomförandet av utvecklingssamtalen.

- Utvärdera syfte och innehåll samt ge förslag på förbättringar.
- Organisering av utvecklingssamtalen för verksamheten.

Individuella mål

MÅL	KOMMENTARER	NÄR	ANSVARIG	UPPFÖLJNING

Denna plan följs upp i kommande utvecklingsamtal och vid lönesamtal.

Datum _____

Anställd _____

Chef _____

Kompetensutvecklingsplan - kortsiktig

Här skriver ni ned de utvecklingsbehov och åtgärdsförslag som ni under samtalets gång identifierar och som ni är överens om. Klargör hur detta dokument förvaras till nästa samtal.

VAD SKA UTVECKLAS? PÅ KORT SIKT (1 ÅR)	HUR SKA DET SKE?	NÄR	ANSVARIG	UPPFÖLJNING
MÅLET MED UTVECKLINGEN				

Fortsättning följer på nästa sida!

Kompetensutvecklingsplan - långsiktig

Här skriver ni ned de utvecklingsbehov och åtgärdsförslag som ni under samtalets gång identifierar och som ni är överens om. Klargör hur detta dokument förvaras till nästa samtal.

VAD SKA UTVECKLAS? PÅ LÅNG SIKT (3 ÅR)	HUR SKA DET SKE?	NÄR	ANSVARIG	UPPFÖLJNING
MÅLET MED UTVECKLINGEN				

Denna plan följs upp i kommande utvecklingssamtal.

Datum _____

Anställd _____

Chef _____

Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtalet är ett samtal där anställd och chef möts för att ta ett gemensamt ansvar för att utveckla både verksamheten och den enskilda individen. Utvecklingssamtal ska genomföras för alla anställda vid Lunds universitet. Detta formella krav ska inte betraktas som en börda eller belastning, utan utvecklingssamtalet ska istället ses som en positiv möjlighet där anställd och chef möts för att samtala om viktiga frågor. Frågor som är relaterade till att både individ och organisation utvecklas väl och som på sikt får vårt universitet att bli en bättre arbetsplats för alla våra anställda.

Nils Danielsen
Vicerektor 2012-2014



LUNDS
UNIVERSITET

www.lu.se

LUNDS UNIVERSITET

Box 117
221 00 Lund
Tel 046-222 00 00
www.lu.se