



Saksbehandler: Gyda Dickson

Kommunedirektør/rådmann: Vibeke Vikse Johnsen

| Saksnr. | Utvalg                     | Møtedato   |
|---------|----------------------------|------------|
| 005/22  | Hovedutvalg administrasjon | 31.03.2022 |

## Medarbeidersamtalen - praksis og veien videre

### Rådmannens forslag til vedtak:

Saken tas til orientering.

### Hovedutvalg administrasjon 31.03.2022:

#### Behandling:

Innstillingen enstemmig vedatt.

#### HUA- 005/22 Vedtak:

Saken tas til orientering.

### Saksutredning

#### Sammendrag

Medarbeidersamtale er et verktøy for leder og ansatt for gjennomgang av ansattes mål og prioritering av oppgaver, samt motivasjon, mestring, innsats og trivsel på arbeidsplassen.

I Karmøy kommune skal medarbeidersamtalen gjennomføres mellom leder og ansatt en gang årlig ved hjelp av et medarbeidersamtalskjema. Arbeidsprosessen er ikke digitalisert og skjemaene finnes i Word- eller PDF-format i forbedringssystemet, Compilo.

Dagens arbeidsprosess har forbedringsområder. Det planlegges en evaluering av dagens praksis og en vil se på hva som vil være riktige veivalg for utvikling av medarbeidersamtalen. Videre vil en vurdere hvordan digitalisering av arbeidsprosessen kan øke kvaliteten i arbeidet. Veivalgene må støtte opp om målene i kommuneplanens samfunnsdel som omhandler organisasjonens utvikling.

#### Bakgrunn for saken

I hovedutvalg administrasjon ble det stilt spørsmål om praksis for medarbeidersamtalen i Karmøy kommune. Denne saken belyser dagens praksis og peker på veien videre for å forbedre arbeidsprosessen knyttet til medarbeidersamtalen.

## Saks- og faktaopplysninger

I 2018 gjennomførte Karmøy kommune medarbeiderundersøkelsen 10- FAKTOR for første gang. I etterkant var det et behov for å revidere medarbeidersamtalskjemaet og det ble utarbeidet en egen mal for medarbeidersamtale som var mer i tråd med 10-FAKTOR.

Medarbeidersamtale er ikke lovfestet eller regulert i avtaler. I Karmøy kommune sin "Overordnet handlingsplan for arbeidsmiljø" inngår medarbeidersamtalen som et utviklingstiltak som skal etterleves på alle arbeidsplassene. Medarbeidersamtalen skal være en planlagt, forberedt og fortrolig samtale og et supplement til den daglige dialogen mellom leder og medarbeider. Måten samtalen skal gjennomføres og hva som er viktig å ha fokus på forklares i skjemaet:

*Medarbeidersamtalen er et arbeidsmøte der leder og medarbeider årlig skal gi systematisk tilbakemelding vedrørende mål og prioritering av arbeidsoppgaver for den enkelte medarbeider og vedrørende motivasjon, mestring, innsats og trivsel på arbeidsplassen.*

*Det skal også fastsettes målsettinger og prioriteringer for kommende arbeidsår. Samtalen skal være forberedt, åpen, fortrolig og forpliktende. Følgende skjema skal være en hjelp for medarbeider i forberedelsen og skal benyttes til å systematisere medarbeidersamtalen.*

*Samtalen er personlig og gjelder forholdet mellom medarbeider og leder. Opplysninger som kommer fram i medarbeidersamtalen skal ikke brukes utad uten at dette eksplisitt er avtalt i konklusjonsdelen.*

I dag finnes to skjema for medarbeidersamtale. Ett for alle ansatte, og ett med seniorelement for de som har fylt 58 år. Hensikten med medarbeidersamtalen med seniorelement er å bli enige om en ønskelig jobbfremtid som er realistisk innenfor virksomhetens rammer.

Medarbeidersamtalen er et supplement til den løpende dialogen mellom leder og medarbeider gjennom året, og en anledning til å løfte blikket med fokus på fremtid og utvikling. Samtalen skal resultere i forpliktende utviklingsmål og tiltak. Utviklingsmålene og tiltakene en har blitt enige om skrives ned, gjerne direkte i samtalskjemaet. Oppfølgingen skjer løpende gjennom dialog i hverdagen. Ved behov kan det avtales egne oppfølgingssamtaler etter en tid, for å følge opp hvordan det går med de planlagte aktivitetene, gi hverandre tilbakemelding på status, og fange opp eventuelle endringer i arbeidssituasjonen. Dokumentasjon fra medarbeidersamtalen skal lagres forsvarlig av leder, eller på leder/ansatt sitt dokumentområde. Det er kun medarbeider og leder som skal ha tilgang til dokumentasjon.

I løpet av pandemien har organisasjonen stått i en ekstrem omstillingsprosess og dette har påvirket mulighetene for å møtes fysisk. Hvorvidt medarbeidersamtaler har blitt gjennomført i samme grad over digitale plattformer som teams, er ikke kartlagt. Det har vært et økt fokus i organisasjonen på å sikre at medarbeidere på hjemmekontor følges opp av sine ledere.

## Vurdering

I forskning og artikler settes det av og til spørsmålsteget ved om medarbeidersamtaler fungerer. De fleste er enige om at det kan være et godt verktøy for både leder og ansatt, men det kommer mye an på hvordan samtalen gjennomføres.

Det er en trend i dag at en bruker et dynamisk skjema tilpasset den ansatte. Lederutvikler Rune Semundseth, forfatter av "Medarbeidersamtale 2.0", foreslår for eksempel å ha 20 spørsmål og ansatt skal velge ut 10 spørsmål som er et ønsket fokus i samtalen. En annen trend er mer hyppige korte møter. Disse møtene må selvsagt ha et konkret fokus (ikke kaffeprat).

Oppfølging av medarbeidersamtalen er like viktig som samtalen selv. Fastsatte målsetninger og prioriteringer må følges opp i arbeidshverdagen gjennom dialog mellom leder og ansatt. Det er ikke gjort noe evaluering eller målt effekt på dagens måte å gjennomføre medarbeidersamtale på. Det å måle at alle har en medarbeidersamtale sier noe om kvantitet, men ikke kvalitet. Med god kvalitet kan vi oppnå noe av effekten som forskning viser, som er høyere motivasjon og lojalitet.

En standard medarbeidersamtale varer vanligvis en time. Regner vi med 15 minutter forberedelse og 45 minutter til oppfølging så er arbeidet rundt en medarbeidersamtale 2 timer, 2 for leder og 2 for ansatt. Hvis alle 3300 i Karmøy kommune skal ha medarbeidersamtale så bruker organisasjonen ca 9 årsverk på medarbeidersamtaler. Det er uten tvil hensiktsmessig å rigge arbeidsprosessen knyttet til medarbeidersamtalen på en måte som gir størst mulighet for utvikling og gevinster for organisasjonen.

### **Digitalt medarbeidersamtalsystem**

Et digitalt medarbeidersamtalsystem er gjerne designet for å kunne oppbevare samtalen sikkert med tilgang for både leder og medarbeider. Dokumentmal for samtalen ligger klar, og både ansatt og leder får varsler angående forberedelse, gjennomføring og oppfølging av samtale. Mål med frister kan settes opp og ansatt kan registrere fremgang eller måloppnåelse. I tillegg vil systemet kunne vise hvem som har gjennomført medarbeidersamtaler på et aggregert nivå, uten å vise innhold i samtaler.

Et digitalt medarbeidersamtalsystem kan også være en del av et kompetansestyringssystem hvor kompetansemål knyttes rett inn mot kompetanseplaner. Et slikt system kan løse både ønske om sikker oppbevaring, tilgjengelighet for ansatt og leder, samt enkel oversikt over hvor mange eller hvem som har gjennomført medarbeidersamtaler.

### **Veien videre**

Medarbeidersamtalen er et populært verktøy som brukes av mange organisasjoner. Innholdet i samtalen varierer fra organisasjon til organisasjon. Karmøy har sin versjon. For å sikre forankring i organisasjonen, og sikre at medarbeidersamtalen utføres på best mulig måte, bør medarbeidersamtalen og hvordan den utføres evalueres, for deretter å etablere gode arbeidsprosesser og verktøy.

Eksempler på evalueringsområder:

- Innhold i samtale
- Fokus i samtale
- Mål og hensikt med samtale
- Dynamisk skjema
- Hyppighet
- Frivillighet

### **Rådmannens konklusjon**

For å nå de målene vi har satt som organisasjon er det viktig at arbeidsprosessene og verktøy knyttet til medarbeidersamtalen fungerer godt. Medarbeidersamtalen skal gi ansatt og leder en god ramme for å ha en trygg dialog som fremmer utvikling et godt arbeidsfellesskap og et godt ytringsklima. Gjennom gode medarbeidersamtaler oppnår ansatte sine utviklingsmål og at vi som organisasjon kan skape de beste forutsetninger for samarbeid, kvalitet, kompetanse og

effektivitet.

Det vil være behov for å se på hvordan medarbeidersamtalen skal være i Karmøy kommune i tiden fremover. Det vil være viktig å undersøke mulige digitale verktøy og se disse opp mot kommunal virksomhet. Et digitalt verktøy må være tilpasset organisasjonens behov på tvers. Systemet må ivareta selve samtalen, oppfølging, måling og oppbevaring. Det vil også være aktuelt å se medarbeidersamtaleverktøyet i sammenheng med etablering av et overordnet kompetansestyringssystem.

**Vedlegg:**

Medarbeidersamtale-seniorelement\_(1) (1)

Medarbeiderskjema (11)