



Leiðbeiningar

Starfsmannasamtöl hjá Matvælastofnun

Uppfært í febrúar 2019





Efnisyfirlit

1. Um starfsmannasamtöl	2
2. Tilgangur og markmið starfsmannasamtala	2
3. Ávinningur starfsmannasamtala	2
4. Verkferill starfsmannasamtala	2
4.1. Undirbúningur	3
4.2. Framkvæmd	3
4.3. Eftir starfsmannasamtal	3
5. Hlutverk	4
6. Líkön og hjálpargögn	4
6.1. SMART líkanið	4
6.2. Logical levels líkanið	5
6.3. GROW líkanið	6

1. Um starfsmannasamtöl

Starfsmannasamtöl eru haldin til að tryggja sé að starfsmaður og yfirmaður eigi innihaldsríkt samtal um eðli og innihald starfs, líðan starfsmanns og framtíðarmarkmið. Starfsmenn eiga rétt á starfsmannasamtali a.m.k. árlega. Gefið er út eyðublað fyrir starfsmannasamtölin fyrir starfsmenn og stjórnendur til undirbúnings og til að tryggja að engir mikilvægir þættir varðandi starfið og líðan starfsmanns verði útundan. Forstöðumenn, framkvæmdastjórnar og héraðsdýralæknar taka starfsmannasamtöl við sína undirmenn. Forstjóri tekur starfsmannasamtöl við forstöðumenn og framkvæmdastjóra.

2. Tilgangur og markmið starfsmannasamtala

Tilgangurinn með starfsmannasamtölunum er að veita starfsmönnum og stjórnendum tækifæri til að setja ný vinnutengd markmið fyrir næsta ár og til að meta árangur í starfi til dags til að ná enn betri árangri.

Markmið með samtölunum eru þrjúþætt;

- Að ræða hvernig starfsmönnum líður í starfi sínu, mögulegar óskir um þróun í starfi, símenntun o.s.frv.
- Að hjálpa starfsfólki og stjórnendum að finna leiðir til að skilgreina framtíðaráherslur í starfi og bæta frammistöðu allra starfsmanna og stjórnenda og um leið árangur stofnunarinnar í heild.
- Að tryggja að kröfur og væntingar séu skilgreindar og að samráð sé haft um umbætur þar sem þeirra er þörf.

Allt þetta hjálpar til að skapa góðan grundvöll fyrir framúrskarandi árangur og frammistöðu.

Tekið skal fram að starfsmannasamtöl eru ekki vettvangur ásakana, hvorki af hálfu starfsmanns né yfirmanns. Starfsmannasamtöl eru heldur ekki launaviðtöl heldur eru þau tilefni sérstaks fundar.

3. Ávinningur starfsmannasamtala

Með markmið starfsmannasamtalanna að leiðarljósi er þess vænst að ávinningur þeirra birtist m.a. í

- Betri frammistöðu allra með skýrari tengslum milli starfsmanna og stjórnenda.
- Að sameiginlegur skilningur milli einstaka starfsmanns og næsta yfirmanns fái á markmiðum stofnunarinnar og því hvernig hver og einn starfsmaður getur unnið að þeim.
- Aukin gæði þjónustu við viðskiptavinum og hagsmunaaðila.
- Bætt starfsumhverfi og starfsandi og almennt betri líðan starfsmanna á vinnustað.
- Aukin hugmyndaauðgi og hagnýting reynslu starfsfólks.
- Ólíkum þörfum einstaklinga til starfsþróunar verði fylgt betur eftir.

4. Verkferill starfsmannasamtala

Verkferill starfsmannasamtala skiptist í undirbúning, framkvæmd og eftirfylgni:

4.1. Undirbúningur

Skilvirkur undirbúningur fyrir samtalið er forsenda þess að starfsmannasamtal beri árangur. Starfsmenn og stjórnendur eru beðnir um að undirbúa sig vel fyrir samtölin með því að fara vel yfir eyðublaðið fyrir samtalið. Einnig er gagnlegt að kynna sér símenntunarstefnu Matvælastofnunar fyrir samtalið.

Áður en samtalið hefst er æskilegt að stjórnandi hafi grunnupplýsingar um starfsmann, eins og starfslýsingu/yfirlit yfir verkefni starfsmanns ásamt eyðublaði frá fyrra samtali og annað eftir því sem við á. Eftirfarandi ferli hjálpar ykkur við að undirbúa ykkur fyrir starfsmannasamtöl. Þegar stjórnandi hefur ákveðið hvenær og hvar samtalið á að eiga sér stað hefst undirbúningur beggja. Undirbúningur felst í því að stjórnandi sendir eyðublaðið og þennan leiðbeiningarbækling til viðkomandi starfsmanns. Eyðublaðið er grunnur viðtalsins og báðir aðilar undirbúa sig. Nauðsynlegt er að bæði starfsmaður og stjórnandi undirbúi sig vel, til þess að tryggja skilvirkni samtalsins, með því að fylla út eyðublaðið sitt í hvoru lagi auk þess að fara yfir önnur gögn, t.d. starfslýsingu, helstu verkefni og niðurstöður síðasta starfsmannasamtals. Mælst er til þess að stjórnandi bóki samtalið með u.þ.b. viku fyrirvara.

Mælst er til þess að samtalið fari fram við þægilegar aðstæður fyrir starfsmann jafnt sem stjórnanda og reikna má með 1,0 – 1,5 klst. fyrir samtalið, en gott er að taka frá tíma fyrir tveggja tíma fund.

4.2. Framkvæmd

Gott er að hefja samtalið á því að fara yfir líðan starfsmannsins, tilgang og markmið samtalsins og hvernig báðir aðilar ætla að nýta tímann sem best.

Lagt er til að farið sé yfir atriðin sem koma fram á eyðublaði í þeirri röð sem þeim er stillt upp. Ágæt regla er að starfsmaður fari fyrst yfir sínar hugleiðingar á einum lið og svo bæti stjórnandinn við það sem út af stendur. Þannig gengur samtalið áfram, lið fyrir lið. Á meðan á samtali stendur fyllir stjórnandinn út þriðja eyðublaðið (eins eintak og stjórnandi sjálfur fyllti út við undirbúning), sem er handskrifuð, stutt og hnitmiðuð sameiginleg niðurstaða beggja aðila.

Mikilvægt er að áherslur, markmið og verkefni sem eru skilgreind séu vel sértæk og nákvæm, framkvæmanleg, mælanleg, raunhæf og tímasett m.t.t. mats á árangri. Einnig skal taka fram hver er ábyrgðaraðili fyrir hvert markmið, þ.e. hver ber ábyrgð á að þeim sé hrint í framkvæmd. Ljúkið samtalinu með samantekt á því sem þið hafið farið yfir og fullvissið ykkur um að það sé sameiginlegur skilningur á niðurstöðum viðtalsins. Strax að starfsmannasamtalinu loknu fara stjórnandi og starfsmaður yfir eyðublaðið og skrifa undir til að tryggja að það sé rétt skráð og starfsmanninum er síðan afhent afrit.

4.3. Eftir starfsmannasamtal

Eyðublaðið sem fyllt er út í starfsmannasamtalinu er geymt hjá næsta yfirmanni, en efni þess er trúnaðarmál.

Þegar stjórnandi hefur lokið við öll starfsmannasamtöl sín þá vinnur hann úr þeim með því að fylla út *Samantektareyðublað stjórnenda* þar sem fram koma heildarmarkmið og áherslupunktur starfshópsins sem og punktar um hvaða fræðslu- og menntun er helst þörf innan hópsins. Samantektareyðublaðinu er skilað til forstjóra og mannauðsstjóra. Mannauðsstjóri fylgir eftir að allir stjórnendur sendi

samantektarblað stjórnenda fyrir árslok hverju sinni. Héraðsdýralæknar skila samantektarblaði til forstöðumanns Dýraheilsu sem gerir forstjóra grein fyrir helstu niðurstöðum í sínu samantektarblaði.

Sumum finnst gott að taka saman stuttan tölvupóst á því allra helsta eftir samtalið til að hnykkja á helstu áherslum og til að minna á mikilvægar aðgerðir og/eða dagsetningar.

Starfsmaður vinnur að sínum markmiðum og áherslum með stuðningi síns næsta yfirmanns. Starfsmaður og stjórnandi ræða reglulega framvindu verkefna, áherslna og markmiða. Lagt er til að starfsmaður og stjórnandi ræði saman reglulega yfir árið til að taka stöðu á áherslum og markmiðum til að stuðla að því að árangur ársins náist.

5. Hlutverk

Stjórnendur Matvælastofnunar taka starfsmannasamtöl við þá starfsmenn sem heyra beint undir þá. Stjórnendum er ætlað að fylgja því ferli sem hér er lýst.

Stjórnendur gera einnig stutta samantekt yfir heildarmarkmið og helstu áherslupætti með hliðsjón af niðurstöðum starfsmannasamtala. Vinna við slíka samantekt ætti ekki að vera tímafrek, en veitir stjórnendum hins vegar góða innsýn í helstu áherslupætti starfseiningarinnar sem nýst getur sem grundvöllur frekari vinnu við heildarmarkmið stofnunarinnar.

6. Líkön og hjálpargögn

Þrjú líkön er að finna í eyðublaðinu, sem öll hafa það að markmiði að auðvelda starfsfólki að skipuleggja vinnu sína betur og ná betri árangri.

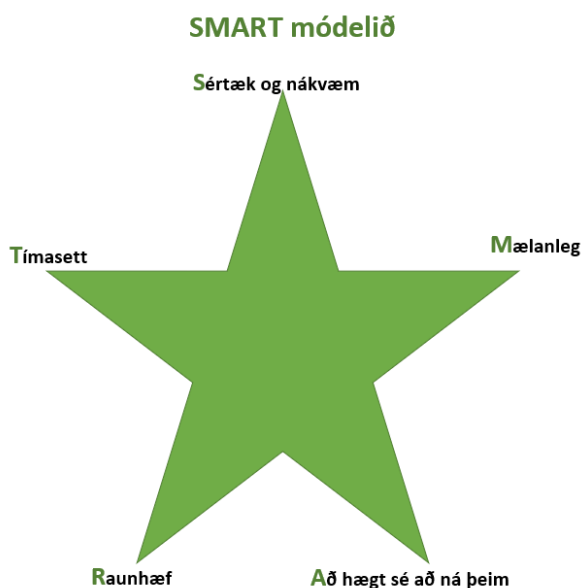
6.1. SMART líkanið

SMART stendur fyrir að markmið séu:

- Sértek og nákvæm
- Mælanleg
- Að hægt sé að ná þeim
- Raunhæf
- Tímasett

Markmið ættu að vera skýr og sértek því annars er hætt við að erfitt sé að einbeita sér að þeim og finna drifkraftinn til að vinna að þeim. Þegar þú setur þér markmið notaðu þá **H-spurningarnar fimm**:

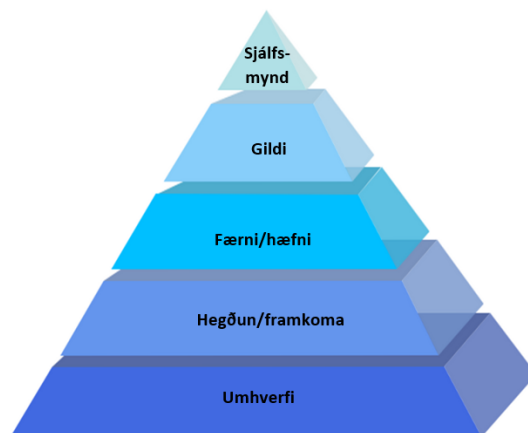
- Hverju vil ég ná fram?
- Hvers vegna er þetta markmið mikilvægt?
- Hverjir taka þátt?
- Hvar er það staðsett?
- Hvað auðlindir og takmarkanir eru til staðar?



6.2. Logical levels líkanið

6.2.1. Umhverfi

Þessi þáttur fjallar um umhverfi stofnunarinnar og einstaklingsins, hvernig það er og hvaða kröfur það gerir til okkar: Hvar og hvenær eru lykilsurningar. Við skoðum umhverfið sem kerfið og meðlimir þess tilheyra og eiga samskipti í. Umhverfi á við allt utan við sjálfan þig: vinnustaðinn, efnahagslegt umhverfi, fólkið í kringum þig, starfið þitt, vini og fjölskyldu og viðskiptavinina/eftirlitsþegana. Það fjallar um að finna rétta tímann og rétta staðinn. Umhverfisþættir ákvarða samhengið og hamlanir sem fólk stundar vinnu sína í. Umhverfi stofnunar er t.d. uppbyggt af hlutum eins og landfræðilegri staðsetningu stofnunarinnar, byggingunni og vinnuaðstöðu sem skilgreina vinnustaðinn, skrifstofu og hönnun hússins, o.s.frv. Til viðbótar þeim áhrifum sem þessir umhverfislegu þættir hafa á fólkið sem starfar í stofnuninni, mætti líka skoða áhrif sem fólk innan stofnunarinnar hefur á umhverfi sitt og hvaða afurðir eða sköpun það kemur með inn í vinnuumhverfið.



6.2.2. Hegðun/framkoma

Hér er lykilsurningin: Hvað gerum við? Hér skoðum við sérstaka hegðun og framkomu hópa eða einstaklinga, t.d. hvað einstaklingurinn eða stofnunin gerir í umhverfi sínu. Hegðun fjallar um hvað þú raunverulega segir og gerir, hvað þú tekur þér meðvitað fyrir hendur. Það er hluti af því sem annað fólk sér og heyrir. Hver eru þessi sérstök mynstur sem sjá má í vinnunni í samspili fólks og samskiptum? Þegar stofnunin er skoðuð má skilgreina hegðun sem almennt verklag. Þegar einstaklingurinn er skoðaður tekur hegðunin á sig form sérstaks vinnuskipulags, vinnuvenja og starfstengdra athafna.

6.2.3. Hæfni/færni

Hér er lykilsurningin: Hvernig gerum við það? Þetta stig inniheldur kerfi/strategíur, hæfni og getu sem stofnunin eða einstaklingurinn velur og stýrir athöfnum innan umhverfisins, þ.e. hvernig við framkvæmum og stýrum hegðun í ákveðnu samhengi. Hæfni/færni eru hæfileikar þínar og færni og eru í vaxandi mæli kallaðir færniþættir. Þeir eru auðlindirnar sem þú hefur aðgang að. Þeir spanna allt frá hegðun sem þú sýnir án sérstakrar viðleitni, s.s. að tala eða ganga, til hegðunar sem þú hefur lært á meðvitaðan hátt, s.s. að hjóla eða vinna á tölvu. Færniþættir innihalda líka vitræna, kerfisbundna færni eins og nám, minni, ákvarðanatöku og sköpun, sem hafa áhrif á ákveðna hegðun eða verkefni. Á stofnanagrunni tengjast færniþættir innri starfsemi sem styður samskipti, frumkvæði, áætlanagerð og ákvarðanatöku meðal meðlima stofnunarinnar.

6.2.4. Gildi og skoðanir

Lykilsurningin hér er: Hvers vegna er það sem við gerum mikilvægt? Skoðanir okkar og gildi eru grunnurinn að því sem styrki og festir í sessi ákveðna getu og hegðun. Skoðanir ákvarða hvaða merkingu við leggjum í atburði og eru grunnurinn af gildismati okkar og menningu. Þær eru grundvallaratriðin á bak við athafnir okkar. Þetta stig inniheldur fullyrðingar um sjálfa/n þig, annað fólk og aðstæður sem þér finnst vera sannar. Þær eru skoðanir byggðar á tilfinningum en ekki staðreyndum. Við höfum öll gildi og skoðanir. Sumar þeirra þekkjum við vel og aðrar eru utan meðvitunadar okkar. Stundum verða skoðanir okkar okkur ljósar þegar við ræðum við einhvern sem hefur aðrar skoðanir og okkur finnst við knúin til að verja skoðanir okkar.

Gildin eru forsendan fyrir ákvörðunum þínum. Þetta eru eiginleikar sem þér finnst mikilvægir í daglegu lífi og hvernig þú lifir því. Þau eru einnig reglur sem halda okkur á félagslega viðurkenndu róli. Skoðanir og gildi eru sérstök hjá hverjum einstaklingi. Við setjum skoðanir okkar eða gildi líka í mismunandi forgang eftir vinum, fjölskyldu eða vinnufélögum. Stofnanir hafa líka „skoðanir“ og gildi og leitast við að fá starfsfólkið til að deila þessum gildum og skoðunum.

6.2.5. Sjálfsmynd

Hér er lykilspurningin: Hver er ég/hver erum við? Gildi og skoðanir styðja sjálfsmynd einstaklinga og stofnana, þ.e. HVER sem liggur á bak við HVERS VEGNA, HVERNIG, HVAÐ, HVAR og HVENÆR. Sjálfsmynd lýsir því hver þú upplifir að þú sért og inniheldur fullyrðingar sem lýsa því hvernig þú hugsar um þig sem einstakling. Sjálfsmynd okkar er eins og trjábólur – hún er stofninn í tilveru okkar. Inn á við er sjálfmynd okkar studd af persónulegum gildum, skoðunum og færni ásamt líkamlegri tilveru okkar og umhverfi. Út á við tjáum við sjálfmynd okkar í gegnum þátttöku í stærri kerfum sem við tökum þátt í: fjölskyldunni, starfstengum samböndum, samfélagi og alheimsumhverfinu sem við erum meðlimir í. Sjálfsmynd einstaklings er aðskilin frá hegðun þeirra, þú ert meira en það sem þú gerir. Hjá stofnunum á yfirlýsing um hlutverk og sýn (mission) að skilgreina sjálfmynd stofnunarinnar.

6.3. GROW líkanið

GROW líkanið byggir á fjórum þrepum: markmiði, raunveruleika, valkostum og vilja. Markmiðið þarf að vera SMART (sjá hér fyrir ofan). Við notum líkanið þegar við viljum komast frá einum stað til annars, m.ö.o. við viljum breyta einhverju. Við getum notað það til stórra verka og smærri. Þegar við höfum sett okkur markmið förum við yfir hver hin raunverulega staða er í dag/við upphaf verkefnis/breytinga. Við athugum hverjir valkostir okkar eru og að síðustu þurfum við að spyrja okkur hvort við raunverulega viljum leysa verkefnið/gera breytinguna.





Heimildir:

- <http://www.logicallevels.co.uk/pages/logical-levels-model>, 26.10.2017.
- Dare to Kiss the Frog e. Finn van Hauen, Bjarne Kastberg og Arlene Soden, gefið út af Scandinavian Knowledge Development Inc., 1999.
- Námskeiðsgögn frá Bjarne Kastberg og Fleming Videriksen frá stjórnendanámskeiði í september og október 2017.