

Utvecklings- och lönesamtal för ett bra ledarskap

För chefer som leder samtal

 **VISION**
CHEF





Utvecklings- och lönesamtal är viktiga verktyg, både för dig som chef och för medarbetarna. När du har utvecklingssamtal och lönesamtal får ni tid att diskutera målen för verksamheten, dina medarbetares utveckling, lön och resultat och du får återkoppling om hur ditt ledarskap fungerar. Det här materialet ger dig tips för att hålla bra samtal med dina medarbetare.

Utvecklings- samtal för en bra verksamhet

Utvecklingssamtal bidrar, rätt genomförda, till en väl fungerande verksamhet och utveckling. Du får en dialog med varje medarbetare. Ni har tagit er tid att prata om verksamhetens mål och strategier, ditt uppdrag som chef och om medarbetarens roll och uppdrag. Viktigt för er båda.

Du som chef kan sitta ner och tala ostört med din medarbetare, och gå igenom verksamhetens mål och strategier utifrån vars och ens situation. Omvänt är utvecklingssamtalet lika viktigt för dina medarbetare som för dig, inte minst när det handlar om den egna kompetensutvecklingen kopplad till verksamhetens mål.

Utvecklingssamtal gör att medarbetarna känner sig delaktiga i verksamheten. Det ger ofta utdelning i form av ökat engagemang och mer kreativitet.

Utvecklingssamtalens roll

Medarbetarna ska kunna påverka sin lön genom sitt arbete. Den som gör ett bra jobb och bidrar till målen ska få högre lön. Utvecklingssamtalet är det tillfälle då du som chef tillsammans med medarbetaren tydliggör vad som förväntas och hur medarbetaren ska utvecklas. Det är också ett tillfälle att stämma av att medarbetaren vet hur löneprocessen går till och vad som ligger till grund för löneutveckling.

Efter samtalen måste du sammanfatta och formulera en egen uppfattning om vad som behövs i din verksamhet. Den uppfattningen, och behov som kommit fram i samtalen mellan dig och dina medarbetare, ska föras vidare i organisationen. Det ska vägas in i kommande lönebildningsprocess, där bland annat behov av löneökningar behandlas. Gör upp med din uppdragsgivare hur det ska gå till.

Viktiga frågor att ta upp på ett utvecklingsamtal

Välj lämpliga frågor utifrån verksamhetens behov och vem du ska träffa. Följande rubriker kan vara värda att fundera över innan du sätter dig i utvecklingssamtalet.

Vilka punkter är viktigast för dig? Fundera!

Arbetsplatsens utveckling

Hur ser du och din medarbetare på ...

- ▶ Verksamhetens mål
- ▶ Former för planering och utveckling av verksamheten
- ▶ Prestationer och arbetsresultat
- ▶ Era mål för organisatoriska och social arbetsmiljö
- ▶ Egna lönen och lönesystemet
- ▶ Delaktighet
- ▶ Arbetsorganisation
- ▶ Användning av teknik
- ▶ Chefs- och ledarskap

Arbetets innehåll

- ▶ Arbetssituationen under det gångna året
- ▶ Glädjeämnen och problem i arbetet
- ▶ Vilka krav arbetet har ställt och hur de uppfyllts
- ▶ Svåra arbetsuppgifter
- ▶ Hur graden av självständighet är, ansvar och befogenheter
- ▶ Hur får medarbetaren användning för sina kunskaper
- ▶ Jobbar ni med rätt saker?
- ▶ Hinner ni med?
- ▶ Detta är medarbetaren bra/mindre bra på

Samarbete och ledarskap

- ▶ Arbetsklimatet och arbetsmiljön.
- ▶ Relationen till och samarbetet mellan er två
- ▶ Samarbetet med arbetskamraterna
- ▶ Fungerar arbetslaget?
- ▶ Får medarbetaren den information han eller hon behöver?
- ▶ Hur ger du feedback?
- ▶ Personliga egenskaper; initiativförmåga, samarbetsförmåga, ansvarskänsla, motivation och förmåga att ta och ge kritik.

Önskemål för framtiden och personlig utveckling

- ▶ Hur kan arbetet utvecklas på kort och på lång sikt?
- ▶ Önskemål om utbildning, praktik, andra arbetsuppgifter, ansvar m m
- ▶ Ömsesidiga förväntningar, det närmaste året:
 - På dig som chef
 - På medarbetarna
 - På organisationen
- ▶ Förbättringar/förändringar som medarbetaren skulle vilja genomföra
- ▶ Annan arbetsfördelning?
- ▶ Är arbetsrotation ett alternativ?

Mall för att hålla utvecklingsamtal

Ta reda på om det finns underlag eller mallar för att hålla utvecklingsamtal på din arbetsplats. Kolla med personal- kontoret.

Vision har tagit fram en mall som du kan använda under utvecklings-

samtalet. Förbered dig genom att fundera igenom varje punkt och hur du ser på respektive fråga från ditt eget perspektiv. Men tänk på att det är din medarbetare som är huvudpersonen.

Lägg gärna till egna punkter eller dra ifrån det du inte tycker passar.

- ▶ Vilka är huvudarbetsuppgifterna?
- ▶ Vad är du bra på?
- ▶ Hur har du utvecklats under det senaste året?
- ▶ Vad har varit svårast under det gångna året?
- ▶ Vad behöver du förbättra?
- ▶ Vad vill du ska förändras i verksamheten?
- ▶ Hur får du veta att du gör ett bra jobb?
- ▶ Vilken relation har du till din chef? Hur uppträder du?
- ▶ Vad kan förbättras i kommunikationen/ relationen mellan dig och din chef?
- ▶ Vilka krav eller förväntningar har du på din chef?
- ▶ Vilka krav/förväntningar har jag på dig som medarbetare?
- ▶ Vilket stöd har respektive behöver du?
- ▶ Vilken respons/återkoppling får du?
- ▶ Hur uppfattar du målen med verksamheten?
- ▶ Vad ska arbetet leda till?
- ▶ Vilken kompetens har du och hur används den i arbetet idag?
- ▶ Utvärdering av effekten av det gångna årets utbildningar och kurser
- ▶ Vad har du för mål på längre sikt, önskemål om att ta på dig andra arbetsuppgifter?
- ▶ Vilken kompetens behövs respektive vill du skaffa dig? Vad krävs för att nå dit?
- ▶ Hur tar du tillvara dina möjligheter till inflytande?
- ▶ Hur uppfattar du målen i vårt arbetsmiljö arbete?

A close-up photograph of a person's hands with dark nail polish pointing at a document on a desk. The person is wearing a blue polka-dot blouse. The desk is cluttered with papers, a teal folder, and a purple folder. The background is slightly blurred, showing another person's arm in a red shirt.

Egna funderingar

Liten checklista – så här kan du göra

Före

- ▶ Avsätt ordentligt med tid för att förbereda utvecklingssamtalet.
- ▶ Se till att medarbetaren får ett samtalsunderlag i god tid.
- ▶ Poängtera att de behöver sätta av tid för att förbereda sig.
- ▶ Bestäm tid för utvecklingssamtalen.
- ▶ Tänk igenom vad du vill ta upp, vill ha svar på och vad du själv vill ha ut. Fundera över vad du tror medarbetaren kommer att ta upp och vill ha svar på.

Under

- ▶ Ta upp de frågor du förberett. Stäm av vad som hänt sedan förra utvecklingssamtalet.
- ▶ Stäm av de åtgärder ni var överens om. Sammanfatta åtgärder ni är överens om.
- ▶ Dokumentera samtalet.

Efter

- ▶ Utvecklingsplan för medarbetaren ska göras klar.
- ▶ Efter ytterligare en tid är det dags att stämma av att utvecklingsplanen har följts och att de åtgärder ni var överens om verkligen blivit av.

Att sätta lön

Som lönesättande chef har du ansvar för att bedöma medarbetarnas prestationer. Det är en viktig process, och en del i att nå uppsatta mål.

Du har också ett ansvar för att ta plats i din arbetsgivares lönepolitiska diskussioner. Det är du som måste försvara och förklara de lönemässiga prioriteringar som arbetsgivaren gör för dina medarbetare. För att kunna göra det på ett trovärdigt sätt bör du delta när prioriteringarna tas fram.

Analys i förväg

Inför löneöversynen bör du som chef reflektera över lönebilderna på din arbetsplats. Har ni rätt nivåer på lönerna för att kunna behålla och rekrytera önskad personal? Har din arbetsplats gjort stor skillnad för att utveckla verksamheten och nå era mål effektivare, och bör det ge en bättre löneutveckling? Hur ser lönespridningen ut? Behövs det några särskilda lönesatsningar på din arbetsplats?

När du har bilden klar av hur det ser ut hos dig bör du få möjlighet att förmedla det uppåt i organisationen, och att diskutera med andra chefer vilka satsningar och prioriteringar som behövs hos arbetsgivaren. Du får på så sätt både lyfta din verksamhets behov och skaffa dig en förståelse för hur det ser ut hos arbetsgivaren som helhet.

Den sammanvägda bild som ni chefer tillsammans förmedlar är den som bör ligga till grund för vad som sedan diskuteras i överläggningarna med de fackliga organisationerna.

Lönekritierier

Lönekritierier är en del i lönesättningen. Kriterierna ska vara tydliga, upplevas som relevanta och kopplas till det jobb som medarbetaren faktiskt gör. Du ska tillsammans med medarbetarna prata igenom vad lönekriterierna innebär på er arbetsplats. Det är klokt att göra det både i grupp och enskilt i samband med utvecklingssamtal. Syftet med lönekriterier är dels att göra det klart för både dig själv och medarbetarna vad arbetsgivaren vill betala för, dels att vara ett instrument för att bedöma det medarbetarna gör på jobbet så sakligt som möjligt i relation till kollegorna.

Kom ihåg att en lön består av flera delar. Dels det som kan kopplas till marknaden i form utbud och efterfrågan och dels det som kan kopplas till individuell prestation och hur svårt arbetet är. Du ska sätta medarbetarnas lön utifrån deras arbetsuppgifter och deras resultat. Ta därför, utifrån lönepolicyn, tillsammans med medarbetarna fram och förankra lönekriterier som verkligen har betydelse för er verksamhets utveckling och resultat.

Dina förutsättningar som chef

En lyckad lönesättningsprocess förutsätter att både du som chef och dina medarbetare har förutsättningar att ta ansvar för sin del av processen.

Det betyder att både du och dina medarbetare ska känna till vilka villkor som gäller för lönesättningen. För att det ska fungera måste du bland annat ges möjlighet att träffa dina chefskollegor och överordnad chef. Tillsammans behöver ni prata igenom organisationens lönepolitik, ditt mandat, utvecklingssamtalens roll, utbildningsinsatser, tid till samtal och mer konkreta lönekriterier.

Organisationens lönepolitik

En tydlig lönepolitik bidrar till en effektiv verksamhetsutveckling och ökar medarbetarnas motivation och intresse för verksamhetens resultat. Som chef ska du identifiera dig med ledningen och ställa dig bakom lönepolitiken. Du behöver alltså vara väl förtrogen med vad din organisation valt att fokusera på. Vilka särskilda insatser som ska ge löneökningar, vilken kompetens har man störst

behov av i verksamheten? Lönepolitiken kan formuleras i en lönepolicy och är då ett viktigt redskap för dig. I en bra lönepolicy framgår tydligt vad som ska belönas och hur lönesättningen ska skötas i organisationen. Utöver det behöver du förmodligen själv komplettera och undersöka de särskilda förutsättningar som gäller för din verksamhet.

Ditt mandat

Ett mandat kan aldrig vara helt fritt, både du och medarbetarna behöver veta vilket utrymme och mandat du har. Individuell lönesättning bygger på att du som lönesättande chef känner dina medarbetares kompetens, förmåga och utveckling i förhållande till uppsatta mål. Ingen annan kan bedöma lönen och därför behöver du utifrån givna direktiv fritt förfoga över mandatet att sätta de löner du anser vara riktiga.

Är du osäker på vilket mandat du har ska du gå tillbaka till din uppdragsgivare och be om ett förtydligande.

Utbildningsinsatser och stöd

Du som chef behöver stödinsatser för att lönesättningen ska fungera på ett bra sätt. Det handlar bland annat om att du som chef ska ha möjlighet till den utbildning och information som du behöver. Aktuella områden kan vara samtal/dialog och självkänedom. HR-/personalavdelningen är ett annat viktigt stöd att samarbeta med.

Tid till samtal

Som du säkert förstått är dialogen mellan dig och dina medarbetare viktig för att kunna koppla resultat och motivation till löneutveckling. Förberedelser inför samtal, genomförande av samtal och efterarbete tar mycket tid i anspråk. En förutsättning för att klara det är att du som chef har ett rimligt antal direkt underställda.

Det finns inget givet svar på frågan om hur många direkt underställda en chef kan ha, det måste avgöras utifrån de förutsättningar som gäller i den verksamhet där du är chef. Vision menar emellertid att



ingen bör ha fler än 25 direkt underställda medarbetare för att hinna med. Har du fler kan det vara idé att ha en särskild dialog med din uppdragsgivare runt förutsättningarna, förväntningar och kompletterande processtöd.

Genomföra lönesamtal

Lönesamtalet handlar om att bedöma medarbetarens arbetsinsats och ska inte förväxlas med en löneförhandlingssituation.

Samtalet ska handla om verksamhetens mål och medarbetarens arbetsinsats i förhållande till det. Det ska ge en tydlig bild av hur du som chef ser på det jobb medarbetaren gjort i relation till vad arbetsgivaren vill betala för.

Medarbetaren har rätt att förvänta sig att du känner till vad denne gör i verksamheten och att du har befogenhet att bestämma lönen. Det duger inte att hänvisa till andra - du förväntas stå för det som beslutas om lönen. Det kan vara tufft att bedöma en medarbetares utveckling och resultat i pengar, och sedan i ett lönesamtal redogöra för det. Alltså är det viktigt att vara väl förberedd.

Följ verksamheten

En bra löneprocess bygger på att du känner till hur din medarbetare arbetar i relation till målen. Ha därför fortlöpande dialog med dina medarbetare om verksamheten. Det ger dig möjlighet att sätta in åtgärder snabbare, och du har ett bra underlag inför lönesamtalen.

Innan samtalet

Se till att medarbetaren har tillgång till lönepolicy och lönekriterier i god tid innan samtalet.

Ta fram uppgifter om medarbetarens lön, löneutveckling och lönespann. Kontrollera bakgrundsfakta som ansvar, aktuella arbetsuppgifter och kompetensutveckling fram tills nu. Gör eventuellt också en bedömning av marknadsläget. Har medarbetarens arbetsuppgifter förändrats?

Till största delen ska din bedömning vara klar innan samtalet. Gå tillbaka till det förra lönesamtalet och senaste utvecklingssamtal, vad kom du överens med medarbetaren om? Vad har hänt under året? Hur har medarbetaren utvecklats och vad har åstadkommits? Hur har medarbetaren bidragit till att vi lyckats nå de uppsatta målen? Vad har fungerat bra och vad har fungerat mindre bra? Plocka fram konkreta exempel. Samla ihop din dokumentation och gör klart för dig själv vad du vill få fram under samtalet. Hur motiverar du din bedömning, vad behöver du fråga mer om och vad bör vara nästa steg efter samtalet? Tror du att din medarbetare kommer att dela din bedömning? Förbered dig ytterligare om du tror att det kommer starka reaktioner.

Samtalet

Medarbetarens förutsättningar att utvecklas blir bättre om du ärligt beskriver din uppfattning. Det ska klart framgå att det är din uppfattning, att du står för den och att du är arbetsgivarens företrädare. Inställningen bör vara att alla kan bli bättre och att alla vill utvecklas. Det är därför viktigt hur du delger din uppfattning om medarbetarens arbetsinsats. Negativ information ska följas av positiv. Använd ”jag-budskap” och ge konkreta exempel, be medarbetaren kommentera och själv beskriva.

Även om din bedömning i princip ska vara klar innan samtalet måste det finnas utrymme för dialog. Trots dina förberedelser kan det finnas omständigheter du inte känner till. Var därför lyhörd inför vad medarbetaren har att komma med. Men här finns några fallgropar. Förmåga att marknadsföra sig själv behöver inte hänga ihop med effektivitet. Se och uppmuntra äkta kompetens även hos den tystlåtna. Låt dig inte luras av inställsamma medarbetare. Du kan visa inlevelse i medarbetarens svårigheter utan att det behöver påverka din bedömning.

Till sist, det du framför under samtalet ska inte komma som en

total överraskning för medarbetaren. En medarbetare som inte når upp till normala krav och som du inte tycker ska ha någon löneökning måste du hantera i en särskild ordning. Det ska inte lyftas för första gången i ett lönesamtal. Har du inte haft en löpande dialog med medarbetaren och inte genomfört utvecklingsamtal blir det svårt att genomföra samtalet. Det riskerar att bara leda till frustration hos både dig själv och medarbetaren.

Efter samtalet

Utvärdera alltid samtalet. Kom det viktiga fram? Känner du att medarbetaren fick säga vad denne ville? Tog medarbetaren till sig din bedömning? Fick du anledning att revidera någon del i din bedömning, vad berodde det på? Vad bestämde ni? Gör minnesanteckningar.

Ditt medlemskap direkt i mobilen

I Visions app hittar du vårt lönestatistikverktyg där du kan jämföra din lön med andras. Dessutom kan du chatta med våra rådgivare och ta del av unika medlemserbjudande.

Finns där appar finns.



Tryck: Larsson Offsettryck, november 2020

En chef med Vision har mer handlingskraft

Du har en fantastisk möjlighet att göra skillnad och vi vill att du ska ha de bästa förutsättningarna. Oavsett om du just startat din chefskarriär eller nått en bra bit på vägen finns vi här med hela vårt kunnande, från utbildningar och chefsevent till Chef Direkt. Vår professionella rådgivning för alla frågor som rör din roll som ledare.

Läs mer om dina förmåner på vision.se/chef.

Chef Direkt – Professionell rådgivning

Alla vardagar 9–17

0771-360 600

chefdirekt@vision.se

vision
CHEF