



# En kort guide till samtalen om lön och måluppfyllelse

Ett partsgemensamt material med mallar för  
lönesamtal och medarbetarsamtal

**VISITA** **unionen**

SVENSK BESÖKSNÄRING

# Medarbetarsamtal

En dialog mellan arbetsgivaren och tjänstemännen utgör en naturlig del av lönefördelningsprocessen. Det är viktigt med en tydlighet beträffande vem hos arbetsgivaren som ska genomföra medarbetarsamtalen och att denne person har kunskap att genomföra ett sådant samtal.

Ett medarbetarsamtal mellan den lönesättande chefen och tjänstemannen bör hållas i god tid före lönerevisionsdatumet, förslagsvis i **augusti/september**. Vid medarbetarsamtalet görs en målsättning utifrån lönekriterierna för det kommande året.

Medarbetarsamtalen utgör därför även så kallade mål- och utvecklingsamtal, som syftar till att skapa tydliga förväntningar på prestationer och resultat som sedan följs upp och som då resulterar i en löneutveckling för tjänstemannen.

Det är en fördel om en avstämning av tjänstemannens mål från medarbetarsamtalet sker efter exempelvis ett halvår, så att målen kan korrigeras vid behov och för att följa upp hur uppsatta målsättningar följs. En sådan avstämning kan därför ske förslagsvis i **januari/februari** och är särskilt viktig att genomföra för de tjänstemän som fått en särskild handlingsplan till följd av en ogynnsam löneutveckling tidigare år.

Medarbetarsamtalen är alltså till största delen framåtsyftande och bildar tillsammans med lönesamtalen en kedja av samtal som återkommer år efter år.



Under medarbetarsamtalet kommer ni överens om hur ni kan skapa förutsättningar för att tjänstemannen ska kunna utvecklas. Ansvaret ligger främst hos chefen, men varje medarbetare har förstås också ett eget ansvar för att synliggöra det arbete som görs och vilka behov tjänstemannen ser för sig själv och för verksamheten.

I en utvecklingsplan ska det vara tydligt hur medarbetaren och dess arbete ska utvecklas under det närmaste året eller de närmaste åren. Det kan vara stora eller små saker. Kanske kan det vara kompetensutveckling, utbildningar, studiebesök, att använda nya metoder eller testa andra arbetsuppgifter.

Både medarbetare och chef har ett intresse av att samtalet blir bra. Chefen ska ge en bild av vilka förväntningar och krav som ställs framöver. Tjänstemannen ska visa sina styrkor och behov av utveckling framöver. Syftet är att utveckla såväl medarbetare som organisationen som helhet.

***Skilj på medarbetarsamtalet och lönesamtalet och håll dessa vid separata tillfällen!***



# Tips till dig som är chef inför och vid medarbetarsamtalet

## Inför mötet

Boka tid för medarbetarsamtal med minst två veckors framförhållning. Dela med dig av mallen för medarbetarsamtalet. På så sätt kan även tjänstemannen förbereda sig inför samtalet på ett bra sätt. Om du eller medarbetaren inte är väl förberedd är det bättre att hitta en ny tid.

Repetera innehållet i lönepolicyn och lönekriterier och beskriv hur de kan länkas till tjänstemannens arbetsuppgifter, ansvarsområden och prestation. Sätt tydliga mål för verksamheten/avdelningen och tjänstemannen. Målen kan sättas på såväl kort som lång sikt. Gå igenom anteckningar från eventuella tidigare möten.

## Under mötet

### Var tydlig

Tydlighet är viktig i all kommunikation så var tydlig i din målsättning och visa gärna på och tala om konkreta exempel.

### Avsätt rimlig tid för samtalet

Detta är viktigt så att du inte behöver avbryta ett konstruktivt medarbetarsamtal. Samtalet ska heller inte bli onödigt utdraget. Upplever du att ni har mer att prata om som ligger vid sidan av medarbetarsamtalet så sätt ut en ny tid då denna del avhandlas.

### Var närvarande

Det är viktigt att vara närvarande här och nu, utan störningsmoment. Ingen dator, mobil eller något annat som kan störa mötet.

### Skapa en dialog

Ställ frågor och ge tjänstemannen tid och utrymme att svara. Det är viktigt att medarbetaren känner att den fått möjlighet att uttrycka sina synpunkter.

### Var professionell i samtalet

Se till att hålla dig till din mall och en god struktur. Detta ska inte vara ett samtal mellan två vänner, utan ett formellt och konstruktivt samtal.

### Har du förstått medarbetaren

Ställ kontrollerande följdfrågor. Vissa medarbetare kan dra sig för att tala rakt ut till sin chef och då kan det krävas flera följdfrågor.

### Dokumentera

För anteckningar under mötet och sammanställ allt direkt efter när det fortfarande är färskt. För in i mallen ”medarbetarsamtal”.

## Exempel på mall för medarbetarsamtalet

Medarbetarens namn: \_\_\_\_\_

Datum och tid: \_\_\_\_\_

Yrkesroll: \_\_\_\_\_

Chef/arbetsledares namn: \_\_\_\_\_

### Trivsel och arbetsuppgifter

- Hur trivs du på ditt arbete?
- Vilka är dina styrkor och hur drar vi nytta av dem?
- Vilka är dina mindre starka sidor och hur kan vi utveckla dem?
- Hur har du utvecklats under det senaste året?
- Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

### Kollegor och samarbete

- Hur fungerar samarbetet med dina kollegor?
- Hur är samarbetet mellan olika delar av verksamheten?

### Arbetsmiljö och arbetstider

- Hur upplever du den fysiska arbetsmiljön och kan den förbättras?
- Hur påverkar arbetet din hälsa – välmående, rygg, nacke, höfter, fötter, händer, hörsel?
- Hur upplever du den psykosociala arbetsmiljön och kan den förbättras?
- Upplever du problem i form av till exempel jargong, samtalston, hur vi tilltalar varandra, mobbing, sexuella trakasserier?
- Hur fungerar dina arbetstider?
- Hur har din arbetsbelastning varit under det senaste året?

### Ledarskap

- Vilket stöd önskar du från mig som ledare?
- Får du återkoppling på ditt utförda arbete?
- Hur kan vi som arbetsgivare bli bättre?

### Målsättning

- Är de övergripande målen för verksamheten tydliga?
- Vad har du för individuella mål inför det kommande året?
- Vad kan du/vi göra för att utveckla verksamheten?
- Fastställ de individuella målen för det kommande året
- Vad kan du/vi göra för att du ska uppfylla målen? Finns behov av kompetenshöjande insatser?

### Övrigt

- Finns det något övrigt du önskar ta upp under vårt samtal?

# Lönesamtal

Det är arbetsgivarens ansvar att informera tjänstemannen om utfallet av lönefördelningen. Det görs vid ett lönesamtal som hålls i samband med lönerrevisionen, förslagsvis i maj/juni. Vid lönesamtalet går tjänstemannens måluppfyllelse igenom och utfallet av lönefördelningen motiveras utifrån målen, tjänstemannens prestation och resultat.

## Syftet med lönesamtal

Lönesamtalet ska stimulera medarbetaren genom att var och en bedöms efter sina insatser i relation till företagets lönepolicy och lönekriterier, egna prestationer och mål samt gällande löneavtal. Avgörande för löneökningar vid lönerrevision är medarbetarens måluppfyllelse. Samtalet ska klargöra ömsesidiga förväntningar och krav, roller och ansvar.

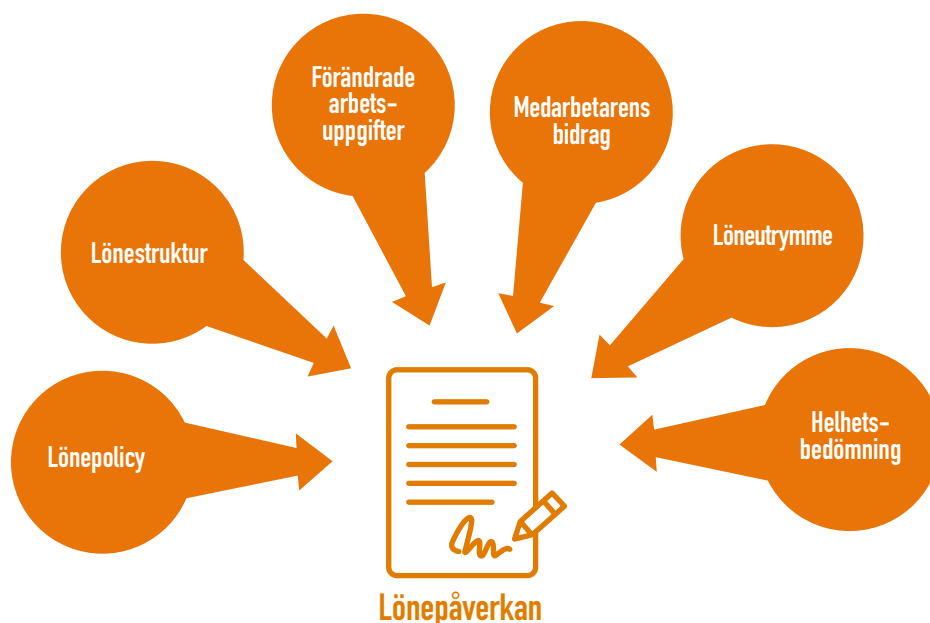
## Ömsesidigt ansvar

Lönesamtalet innebär ett tillfälle att prata om lönen, hur den kan påverkas och vilka förväntningar som finns. Det ligger i bådars intresse, och är bådars ansvar, att det blir ett bra samtal. Lönesamtalet bygger på en rak och ärlig dialog och med gemensamma utgångspunkter, rätt underlag och med god förberedelse är chansen stor att det blir ett bra lönesamtal.

Det är viktigt med bra förberedelser inför lönesamtalet. Tidigare angivna tips inför och vid medarbetarsamtalet kan användas även inför lönesamtalet.

## Vad påverkas lönen av?

För att det ska bli ett riktigt bra lönesamtal är det viktigt att ha klart för sig vad som påverkar lönen. Det går att identifiera sex olika faktorer som påverkar lönen och som också är angivna i löneavtalet.



## Exempel på mall för lönesamtalet

Se till att ha lönepolicy, övergripande lönekriterier samt dokumentation från medarbetarsamtal till hands vid genomförandet.

Datum: \_\_\_\_\_

Medarbetare: \_\_\_\_\_

Chef: \_\_\_\_\_

Genomgång av bolagets lönekriterier samt vilka mål som satts utifrån dessa. Infoga lönekriterier och målen.

\_\_\_\_\_

Utvärdera vad som har gjorts under året och hur väl målen har uppnåtts. Vilka individuella mål uppnåddes/uppnåddes inte?

\_\_\_\_\_

Gör en helhetsbedömning utifrån tjänstemannens prestation, målpuppfyllelse och lönekriterierna.



Arbetsgivarens bedömning:

\_\_\_\_\_

Tjänstemannens eventuella kommentar/avvikande uppfattning:

\_\_\_\_\_

Lönen ska meddelas vid lönesamtalet eller i ett senare lönebeskedssamtal.

Löneförhöjning: \_\_\_\_\_

Ny lön: \_\_\_\_\_

Från och med: \_\_\_\_\_

---

Arbetet med att sätta lön i ett företag är en av de viktigaste processerna i en organisation. Kärnan i denna process är den individuella lönesättningen och dialogen mellan chef och tjänsteman.

Den här skriften ger tjänstemän och lönesättande chefer ett stöd till de medarbetarsamtal och lönesamtal som utgör viktiga delar i lönesättningsarbetet.

Tillsammans med vägledningarna *Löneprocessen för tjänstemän i besöksnäringen* och *En löneprocess i samverkan* utgör denna skrift en grund för ett framgångsrikt lönearbete.

---