



Vellykkede medarbeidersamtaler

En håndbok for HR-avdelingen





Innholds- fortegnelse

- 3** **INNLEDNING**
Les denne håndboken og bli en ekspert på medarbeidersamtaler
- 4** **MEDARBEIDERSAMTALER SOM VERKTØY FOR Å
SKAPE MOTIVASJON**
og engasjere medarbeidere og ledere
- 7** **BYGGEKLOSSENE**
i en god medarbeidersamtale
- 8** Slik skaper du
**EN VELLYKKET PROSESS FOR
MEDARBEIDERSAMTALER**
- 10** Bruk data fra medarbeidersamtaler som
STØTTE FOR LEDERE OG BESLUTNINGSTAKERE
- 13** Valget mellom
**FLEKSIBLE OG TRADISJONELLE
MEDARBEIDERSAMTALER**
- 15** **KONKLUSJON**
Bruk medarbeidersamtaler til å øke forståelsen mellom ledere og medarbeidere





Innledning

Les denne håndboken og bli en ekspert på medarbeidersamtaler

Bedrifter lykkes eller mislykkes på grunn av mennesker – bedriftens viktigste ressurs. Når du har funnet og ansatt de rette medarbeiderne, vil du selvsagt at de skal trives.

En av de viktigste trivselsfaktorene på jobben er forholdet mellom medarbeider og leder. I en ofte sitert gallupundersøkelse ble arbeidstakere spurt om hvorfor de sluttet i jobben. I **75 %** av tilfellene svarte intervjuobjektene at årsakene til at de sluttet kunne vært påvirket av deres ledere.

En medarbeidersamtale er en mulighet for medarbeidere og ledere til å sette seg ned og ha en konstruktiv dialog. Tiden som blir brukt er verdifull i seg selv, så lenge begge parter er engasjert og oppriktig interessert i å utvikle seg selv og forholdet seg imellom.

Hvordan er situasjonen i din bedrift?

Vet du hvor godt medarbeidersamtaler fungerer i din bedrift? Hvis du vet det og stoler på at alt fungerer perfekt, er det bare å gratulere! Hvis du er usikker på hvordan det står til med medarbeidersamtalene eller om resultatene rapporteres riktig, kan denne håndboken være nyttig.

Vi har utformet denne håndboken som en veiledning for HR-avdelingen, slik at den kan hjelpe ledere å gjennomføre bedre medarbeidersamtaler. Vi vet hvor viktig godt lederskap er og ønsker derfor å støtte ledere i å gjennomføre medarbeidersamtaler ved å inkludere noen tips for dem også. Denne håndboken gir praktiske råd om hvordan du kan organisere medarbeidersamtaler på individ- og bedriftsnivå.

Målet er å øke trivselen og produktiviteten blant dine medarbeidere, og derfor er medarbeidersamtaler et viktig tema.



1

Medarbeidersamtaler som verktøy for å skape motivasjon og engasjere medarbeidere og ledere

Enhver moderne organisasjon er interessert i medarbeidernes prestasjoner, og gjennomfører normalt en eller annen form for medarbeidersamtale for å støtte og utvikle prestasjonene. Som regel gjennomføres ikke medarbeidersamtaler ofte: ifølge en undersøkelse utført av Society for Human Resource Management har **72 %** av bedrifter medarbeidersamtaler kun én gang i året.

I samme undersøkelse ga bare **2 %** av medarbeiderne bedriften toppkarakter for prestasjonsstyring. Generelt er medarbeidere misfornøyde med hvordan deres organisasjon håndterer prestasjonsutvikling og vurdering.

Denne misnøyen kan det bli gjort noe med. En annen undersøkelse viste at medarbeidere med ledere som gjennomfører regelmessige medarbeidersamtaler, har tre ganger større sannsynlighet for å trives på jobben.





Medarbeidersamtaler bidrar til å skape et godt forhold mellom medarbeidere og ledere

Forutsetningen for en god medarbeidersamtale er en leder som er opptatt av teammedlemmenes trivsel, dvs. en leder som er engasjert og fremtidsrettet.

Gode medarbeidersamtaler bidrar til å skape et tettere bånd mellom medarbeidere og ledere. I likhet med andre verktøy kreves det litt opplæring for å bruke medarbeidersamtaler riktig.

Målet med en medarbeidersamtale er at medarbeideren og lederen skal ha en åpen diskusjon. Begge parter skal føle seg trygge på og positive til å gi og motta tilbakemeldinger.

I sin enkleste form kan en medarbeidersamtale bestå av disse diskusjonstemaene:

- Hvor motivert er medarbeideren?
- Hva er medarbeideren mest interessert i å jobbe med?
- Hva fungerer bra, og hva kan forbedres?
- Hva er planen for å utvikle medarbeiderens ferdigheter de neste seks månedene, og hvordan kan lederen støtte denne planen?



Målet for hver medarbeidersamtale bør være at dine medarbeidere føler at de utvikler seg i en positiv retning, vet hvilke områder de trenger å utvikle, og har oversikt over hvilke steg de må ta for å komme videre i karrieren – hvis det er det de ønsker.

I praksis ønsker ofte ledere struktur i samtalene. Strukturerte spørsmål og maler – som vi skal diskutere grundigere senere – er også nyttig for bedriften, ettersom de gir nødvendige data som støtter beslutninger om strategi, opplæring, rekruttering og investeringer. Med et godt HR-system kan du bevege deg fleksibelt mellom individuelt, team- og bedriftsnivå for blant annet å sammenligne kompetanse og utvikling i ulike team og kanskje også foreta fremtidsanalyser og strategisk planlegging.

Datainnsamling bør imidlertid alltid være et underordnet mål. **Hovedmålet er trivsel og produktivitet i organisasjonen. Det oppnår du ved å forbedre forholdet mellom medarbeidere og ledere.**



Hva mer kan du forvente å oppnå med systematiske medarbeidersamtaler?

Økt motivasjon

Ved å gjennomføre fremtidsrettede medarbeidersamtaler kan ledere hjelpe teammedlemmer å identifisere karriereveier og utvikle ferdigheter og styrker for å ta neste steg i karrieren deres.

Følelse av fremgang

Å fastsette mål og følge dem på lang sikt gir struktur og synlighet i den enkeltes karriere. Når man kan se og spore egen fremgang i karriere og kompetanse, hjelper det til å opprettholde motivasjonen.

Innsikt i organisasjonen

Ved hjelp av medarbeidersamtaler kan du identifisere hvorfor noen team fungerer bedre enn andre. Er det noe i atferd eller arbeidsmåte som andre team kan lære av? Ved hjelp av medarbeidersamtaler kan du også vurdere om din organisasjon har den nødvendige kompetansen til å gjennomføre den valgte forretningsstrategien.

Tilpasning til strategi

Medarbeidersamtaler er en glimrende anledning til å få medarbeiderne til å se eget arbeid i lys av organisasjonens overordnede strategi. Åpenhet og motivasjon øker i takt med at medarbeiderne lærer å knytte sine individuelle mål opp mot selskapets overordnede mål.

Nå vet vi hvorfor medarbeidersamtaler bør være en viktig del av organisasjonen din. Videre skal vi se på hvordan man kan gjennomføre en vellykket medarbeidersamtale.

Ønsker du å bruke disse instruksjonene i din egen bedrift? Last ned en **gratis mal for medarbeidersamtaler**, som du kan bruke til din neste medarbeidersamtale!



2

Byggekllossene i en god medarbeidersamtale

I dette korte kapittelet skal vi se på hvilke kriterier man burde ha for å holde en suveren medarbeidersamtale. Når man husker kriteriene, blir det enklere å planlegge en prosess der kriteriene er oppfylt.

Individuelt

En god medarbeidersamtale skal være personlig. Lederen må vise oppriktig interesse for hver enkelt person i teamet og gjennomføre samtalen ut fra den enkeltes unike behov. Ulike personer og roller har ulike behov, og derfor må medarbeidersamtalen være fleksibel for å ta hensyn til slike individuelle forskjeller.

Konsekvent

Selv om undersøkelser viser at medarbeidere foretrekker hyppige samtaler, er en god medarbeidersamtale på et fast tidspunkt hvert år bedre enn en tilfeldig prat i ny og ne. Dine medarbeidere bør vite hva de kan forvente av medarbeidersamtalen, enten den gjennomføres én gang i året eller én gang i uken.

Rettferdig

Overraskende nok er det vanlig at ledere gir nesten alle den samme vurderingen, noe som kan være uheldig for datakvaliteten. Ledere kan også ha forskjellige måter å vurdere medarbeiderne: noen er strenge og andre overbærende. Ta hensyn til dette.

Diskusjonsdrevet

Medarbeidernes tanker og forslag må bli hørt; dette bør være drivkraften for hele samtalen. En medarbeidersamtale består ikke kun av tilbakemeldinger fra lederen, der tidligere prestasjoner blir gjennomgått basert på en endeløs spørsmålsliste. Det bør være rom for åpne tilbakemeldinger og oppmuntring begge veier.

Fremtidsrettet

Til syvende og sist bør en medarbeidersamtale alltid være et utgangspunkt for noe nytt. En medarbeidersamtale er vellykket når medarbeideren ser det neste ambisiøse, men likevel oppnåelige, målet å styre kompetansen og karrieren mot. Ledere bør derfor styre samtalen mot fremtidig utvikling, ikke bare tidligere prestasjoner.

Det var alt.

Med disse fem byggekllossene i bakhodet skal vi se på hvordan du kan lage en prosess for medarbeidersamtaler i din organisasjon.



3

Slik skaper du **En vellykket prosess for medarbeidersamtaler**

Selv om alle medarbeidersamtaler er forskjellige, har vi angitt de viktigste stegene for å lage en strategisk prosess for medarbeidersamtaler i organisasjonen din.

STEG 1: Foreta en statusanalyse

Før du lager eller endrer en prosess for medarbeidersamtaler, er det viktig å vite hvor organisasjonen står akkurat nå.

Informasjon du bør prøve å innhente:

- Hvor fornøyde er dine medarbeidere med medarbeidersamtalene i dag?
- Hvor ofte gjennomfører dere normalt medarbeidersamtaler?
- Følger deres medarbeidersamtaler en fast struktur?
- Hvilke resultater rapporterer lederne? Er de konsekvente?

Det er flere måter å finne denne informasjonen på. Hvis organisasjonen din bruker et HR-system, kan du se hvilke data som er samlet inn i systemet. Hvis du ikke har et slikt system, kan du spørre dine ledere eller medarbeidere for å motta denne informasjonen.

STEG 2: Feilsøk. Gjenta.

Planleggingen vil selvsagt være avhengig av hva du finner i statusanalysen. Det viktigste spørsmålet du bør stille deg, er hvordan du kan forbedre forholdet mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen din. Hva slags støtte kan du gi dine ledere og medarbeidere?



VANLIGE PROBLEMER OG RASKE LØSNINGER

Lav tilfredshet fra medarbeidersamtalene.

Hvis dette er tilfellet, bør du raskt finne ut hvorfor. Er det valg av tidspunkt, struktur eller uoverensstemmelser mellom medarbeidere og ledere? Tar prosessen hensyn til individuelle forskjeller mellom medarbeidere? Får medarbeiderne uttrykt sine tanker og meninger i samtalene? Føler de at de virkelig kan ha medvirkning i arbeidet sitt?

Sammenlign data: er det noen grupper som er mer fornøyde enn andre? Hva gjør de annerledes? Uansett hvilke svar du finner, må du huske å følge opp om endringene fungerte.

Dine ledere gjennomfører ikke medarbeidersamtaler ofte nok.

Gi lederne dine opplæring og tilby alternativer til langvarige medarbeidersamtaler. Vis dem fordelene med en god medarbeidersamtale: hva har de å vinne på det, og hvordan kan det være til nytte for deres arbeid? Undersøk om en leder har for mange medarbeidere i teamet. Lag en prosess for å sende påminnelser og oppfølging.

Du får ikke nok nyttig og helhetlig informasjon fra medarbeidersamtalene.

Tilpass din mal for medarbeidersamtaler og vis lederne hvordan den skal brukes på riktig måte. Definer tydelig hva hver poengsum innebærer. Du finner mer informasjon om mal for medarbeidersamtaler i **kapittel 4**. Hvis dine medarbeidere generelt er fornøyde med medarbeidersamtalene, bør du imidlertid være forsiktig med å bruke en mal som skal følges til punkt og prikke.

Nå som du har prosessen klart for deg, skal vi se på hvilke data fra medarbeidersamtaler som kan være nyttige i beslutningstaking.



4

Bruk data fra medarbeidersamtaler som **Støtte for ledere og beslutningstakere**

Selv om alle organisasjoner er forskjellige, tyder undersøkelser på at de teamene som presterer best, har noen grunnleggende fellestrekk. En gallupundersøkelse viste for eksempel at team hvor medarbeiderne var helt enige i utsagnet *“på jobben har jeg mulighet til å gjøre det jeg kan best hver dag,”* hadde **44 %** større sannsynlighet for å score høyt på kundetilfredshet, **50 %** større sannsynlighet for å ha lite gjennomtrekk av medarbeidere og **38 %** større sannsynlighet for å være produktive.

Det er enklere å finne ut hvordan de best presterende teamene og medarbeidere skiller seg ut hvis medarbeidersamtalene er utformet for å samle inn enhetlige data. Du trenger ikke en lang liste med spørsmål til dette. Faktisk kan tre til seks spørsmål eller utsagn være nok.

Husk at det overordnede målet er å få i stand en åpen og produktiv dialog mellom teamlederen og medarbeideren. Ikke begrens samtalen med en omfattende og stiv mal som teamlederen er nødt til å følge.



Innholdet i en grunnleggende mal for medarbeidersamtaler

Medarbeiderens styrker

Den største delen av samtalen bør handle om medarbeiderens styrker. Hvordan er medarbeideren i stand til å bruke disse styrkene i sitt arbeid? Hvordan kan medarbeideren utvikle styrkene sine ytterligere? Hvis dette er den første medarbeidersamtalen, kan du begynne med å nevne medarbeiderens styrker.

Mål for fremtiden

Neste steg er å fastsette mål. Hva bør medarbeideren prøve å oppnå innen en bestemt tidsfrist? Målene bør være konkrete: i neste medarbeidersamtale må du kunne fastslå om målet er nådd eller ikke. Det er også lurt å diskutere hvordan målene er knyttet til bedriftens overordnede mål.

Tiltakspunkter

Tiltakspunkter bør være knyttet til disse målene. Hvilke tiltak kreves for å nå hvert mål? Kanskje medarbeideren trenger ekstra opplæring? Hvert mål vil sannsynligvis ha flere enn ett tiltakspunkt. Husk at et tiltakspunkt også kan være å slutte å gjøre noe som medarbeideren gjør for øyeblikket. Hva er de første stegene?

Resultat

Til slutt trenger du å vite resultatet. Ble målene nådd, og i så fall, hva ble resultatet? Hva er definisjonen av suksess?

Styrker, mål, tiltakspunkter og resultater er de grunnleggende ingrediensene i en mal for medarbeidersamtaler. Naturligvis bør alle disse være åpne spørsmål.

Ønsker du å bruke disse instruksjonene i din egen bedrift? Last ned en **gratis mal for medarbeidersamtaler**, som du kan bruke til din neste medarbeidersamtale!



Lag din egen mal for medarbeidersamtaler som kan brukes til datainnsamling

For å utarbeide en helhetlig analyse av trivselen blant dine team, dine medarbeidere og din bedrift, er det lurt å samle inn strukturerte data fra flervalgsspørsmål.

Du bør formulere spørsmålene ut fra den informasjonen bedriften din trenger. Her er noen velprøvde utsagn som kan være nyttige når du skal vurdere tilstanden i organisasjonen din. Som sagt trenger du ikke å inkludere alle spørsmålene. Velg de som fungerer best for din organisasjon.

Ranger følgende utsagn på en skala fra 1–5 (1 = helt uenig, 5 = helt enig):

Individuelt

- Jeg får mulighet til å bruke styrkene mine hver dag
- Jeg har en tydelig karrierevei i organisasjonen
- Jeg føler at jeg blir belønnet for arbeidet jeg gjør

Teamarbeid

- Kollegene mine utfører arbeid av høy kvalitet
- Kollegene mine bidrar til at jeg utvikler mine egne ferdigheter
- Kollegene mine gjør arbeidet mitt enklere

Organisasjon

- Organisasjonens mål/visjon inspirerer meg
- Organisasjonen er godt forberedt på fremtidige endringer i bransjen

Det var det hele. Din mal for medarbeidersamtaler behøver ikke være mer komplisert enn som så. Spørsmålene gir mer enn nok data, og malen er ikke til hinder for fri diskusjon mellom leder og medarbeider.

Å vurdere personer har ingen verdi i seg selv. Det handler om å gi og motta tilbakemeldinger.



5

Valget mellom **Fleksible og tradisjonelle medarbeidersamtaler**

Som vi nevnte i kapittel 1, har **72 %** av bedriftene kun medarbeidersamtaler én gang i året. En slik langsiktig tilnærming har sine fordeler: det blir lettere å planlegge, og prosessen blir tydelig og forutsigbar. Målene blir ofte fastsatt på begynnelsen av året, og fremgangen vurderes ett år senere.

Problemet med en årlig evaluering er, som undersøkelser antyder, at folk faktisk er nokså upålitelige når det gjelder å vurdere andres prestasjoner. En årlig medarbeidersamtale er derfor en overraskende upålitelig kilde til å vurdere prestasjoner.

De siste ti årene har stadig flere bedrifter gått over til å benytte en mer fleksibel metode for medarbeidersamtaler. Fleksible medarbeidersamtaler innebærer ofte at samtalene gjennomføres hyppig. I noen tilfeller kan samtalene faktisk gjennomføres hver uke, og varer ofte i under 30 minutter.



Hva kan du forvente å oppnå med fleksible medarbeidersamtaler?

Ledere

Lederen vil være fullt klar over hva medarbeideren arbeider med til enhver tid, og kan hjelpe ved behov. Når samtalen gjennomføres ofte, blir det også mye enklere å fokusere hver samtale på hva som er viktig akkurat nå. Det blir mindre behov for en omfattende struktur og langvarige forberedelser for å styre samtalen.

HR

HR-avdelingen får løpende informasjon om trivselen blant de medarbeidere. Når ledere og medarbeidere stadig møtes og diskuterer, blir det også mindre behov for å kontrollere at medarbeidersamtaler gjennomføres. Medarbeidersamtaler blir en del av den ukentlige rutinen.

Medarbeidere

Alle medarbeidere får god tilgang til støtte: små seirer kan feires umiddelbart, og eventuelle problemer kan løses før de eskaleres. Langsiktige mål kan brytes ned i håndterbare delmål, noe som gjør det mye enklere å nå dem og kontrollere fremgangen.

Organisasjonen

Det sier seg selv at en fleksibel tilnærming øker forståelsen mellom ledere og medarbeidere. Og som vi har nevnt tidligere, viser undersøkelser at slike tette bånd fører til økt produktivitet og bedre prestasjoner.

*Vurderer du fleksible medarbeidersamtaler?
Begynn i det små, kanskje med bare ett team,
og se hvordan det går.*





Konklusjon

Bruk medarbeidersamtaler til å øke forståelsen mellom ledere og medarbeidere

For å forbedre medarbeidernes trivsel og prestasjoner kan det være lurt å se på hvordan medarbeidersamtaler gjennomføres i bedriften og sammenligne dette med andre vellykkede organisasjoner. Den viktigste lærdommen fra større bedriftsundersøkelser er at jo tettere bånd det er mellom ledere og medarbeidere, desto bedre presterer organisasjonen.

Undersøkelsene viser også at korte og hyppige diskusjoner i større grad forbedrer og styrker båndet mellom ledere og teammedlemmer enn langvarige og få samtaler.

Det tar tid å bygge en kultur der teamledere og teammedlemmer gir hverandre tilbakemeldinger fortløpende, men det er faktisk den beste metoden for å engasjere og involvere dine medarbeidere. Medarbeidersamtaler bidrar til å finne ut hva dine medarbeidere er best på ved å fokusere på å bruke deres styrker fullt ut i arbeidet deres og hjelpe dem med å forbedre sine ferdigheter.

Våre beste tips

- Hovedmålet bør være fri utveksling av tilbakemeldinger mellom ledere og medarbeidere
- Skap en struktur for medarbeidersamtaler som lar dine medarbeidere snakke om sine styrker, fastsette mål og tiltakspunkter i tillegg til å følge opp resultater
- Det er best å ha korte og hyppige medarbeidersamtaler

Ønsker du å bruke disse instruksjonene i din egen bedrift? Last ned en **gratis mal for medarbeidersamtaler**, som du kan bruke til din neste medarbeidersamtale!





Om oss

Med vår fullt tilpasningsbare HR-løsning kan du fokusere på dine medarbeidere. Vi tilbyr en enkel, fleksibel og sikker løsning for å automatisere rutinemessige HR-oppgaver og administrere alle dine medarbeiderdata.

Vi er stolte over å være den raskest voksende leverandøren av HR-løsninger i Norden. I dag bruker mer enn 1000 organisasjoner over hele verden Sympa som den trygge og pålitelige hjørnesteinen i deres HR-virksomhet.

sympa.no