

**RIKTLINJE FÖR DIALOGEN MELLAN
CHEF OCH MEDARBETARE**

ADMA/PE

Datum
2016-02-16Dnr
131 162428-16/111
DIALOGEN UTVECKLAR SKATTEVERKET
1 DIALOGENS SYFTE OCH FUNKTION

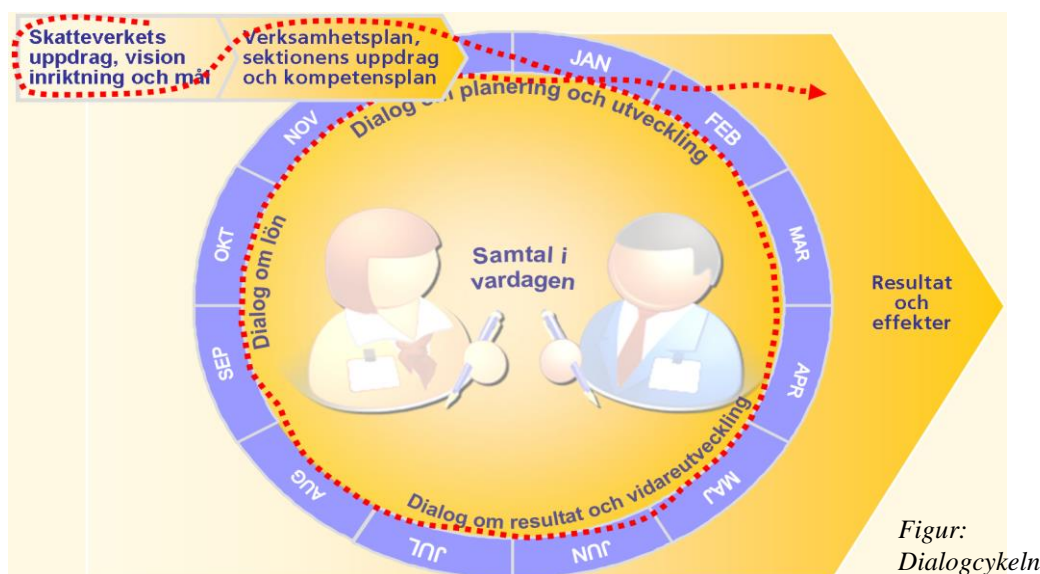
För att Skatteverket ska lyckas med sitt uppdrag krävs att den röda tråden är tydlig och förstådd av alla, från vision, uppdrag, mål och insatser, till resultat och effekter (*se figur*). Detta är en förutsättning för en känsla av sammanhang och mening, och det viktigaste medlet är en god dialog mellan chef och medarbetare. Dialogen sker inte bara enskilt utan även i grupp, exempelvis för att förklara inriktning, värden, mål, strategier och det gemensamma uppdraget.

I dialogen konkretiseras prioriteringar, krav och förväntningar tydliggörs och den enskildes bidrag sätts in i sitt sammanhang. Vilken kompetensutveckling behöver medarbetaren för att kunna bidra med sin fulla potential? Övriga förutsättningar? Samtalen ska även innefatta en dialog om individuell lön som motsvarar prestationerna och som ligger inom ramen för Skatteverkets lönebildning.

Både chef och medarbetare ansvarar för att samtalen blir bra, och det är viktigt att båda parter förbereder sig väl.

2 DIALOGENS OLIKA DELAR

Dialogen mellan chef och medarbetare sker både spontant i vardagen och som väl förberedda och planerade samtal med olika fokus.


2.1 Samtal i vardagen

Det naturliga samtalet i den dagliga verksamheten är den viktigaste delen av dialogen. Syftet är dels att inspirera medarbetaren till att göra medvetna val och att själv ta ansvar för sitt uppdrag, sin prestation och sin utveckling, dels att styra och ge individanpassad återkoppling och bekräftelse. Det är i vardagen som chefen fångar upp frågor och förbättringsidéer, coachar, stödjer och återknyter uppgiften till helheten. Men även löpande stämna av resultat och prestationer samt ömsesidiga

**RIKTLINJE FÖR DIALOG MELLAN CHEF
OCH MEDARBETARE**

ADMA/PE

Datum
2016-02-16

förväntningar framåt kopplat till vidareutveckling och belöning. Initiativet till dessa samtal kan komma både från chef och medarbetare.

2.2 Samtal om planering, uppdrag och utveckling ...

Uppdragen förklaras och beskrivs utifrån Skatteverkets inriktning och mål. I detta samtal konkretiseras även förutsättningarna för att genomföra uppdragen. Som underlag används bland annat medarbetarpolicy, strategier, verksamhets- och kompetensplaner, riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete och klimatomvärderingar.

... med grupp eller sektion

I gruppens eller sektionens årliga verksamhetsplanering klargörs arbetets ramar och fokus. Detta leder fram till en verksamhetsplan som löpande följs upp. Skatteverkets prioriteringar för den kommande perioden är styrande.

... med individ

I nära anslutning till att verksamhetsplanen fastställts ska chef och medarbetare ha en dialog om den enskilde medarbetarens uppdrag, uppdragets syfte, förväntade prestationer och resultat, handlingsutrymme och behov av utveckling. Medarbetarens bidrag till Skatteverkets uppdrag och mål synliggörs och uppmuntras. Underlag för den individuella delen av dialogen är, utöver vad som nämnts ovan, tidigare års medarbetarplaner och uppdrag samt genomförda samtal om resultat och vidareutveckling. Primärt står verksamhetsåret i fokus, men även uppdrag och utveckling på lite längre sikt bör diskuteras. En god balans mellan arbete och fritid ser vi som en förutsättning för att göra ett gott jobb, trivas och må bra därför ska hänsyn tas till förutsättningar och förhållanden som kan påverka medarbetarens prestationer.

Var samtalets tonvikt ligger varierar utifrån individuella behov, men vissa områden täcks alltid in (*se stödmaterial, som också ger råd om fysisk hantering av dokument etc.*).

Det individuella samtalet resulterar i ett skriftligt medarbetaruppdrag (*se mall*), som översiktligt beskriver medarbetarens speciella ansvarsområden, mål och utvecklingsbehov samt överenskommen uppföljning. Uppdraget ligger till grund för kommande delar av dialogen och kan i samförstånd revideras.

2.3 Samtal om resultat och vidareutveckling ...

Den här delen av dialogen är nödvändig för styrning, uppföljning och vidareutveckling av verksamhet och resultat så att man eventuellt kan korrigera arbetsinnehåll, arbetsbelastning, kompetens och andra förutsättningar. Syftet med samtalen är stödjande, framåtsyftande och lärande.

**RIKTLINJE FÖR DIALOG MELLAN CHEF
OCH MEDARBETARE**

ADMA/PE

Datum
2016-02-16*... med grupp eller sektion*

Kontorets och sektionens resultat, framgångsfaktorer och utvecklingsbehov analyseras och diskuteras i den här delen av dialogen. Hur fortlöper förbättringsarbetet i stort och smått? Konkreta resultat?

... med individ

Vad som följs upp på individnivå, och hur ofta, styrs av vad som fastställts i planeringsdialogen. Innehållet varierar således utifrån medarbetarens uppdrag och verksamhetens art, men både kvalitativa och kvantitativa aspekter ska finnas med liksom balansen mellan arbete och fritid.

Den information som inhämtas om varje medarbetares prestationer används framåtsyftande utifrån verksamhetens behov. Medarbetaren har tillgång till samma information. Medarbetarens resultat och behov av att vidareutveckla arbetssätt och prestationer uppmärksammas, liksom medarbetarens förslag och bidrag till förbättringar i verksamheten. I denna dialog är det viktigt att både medarbetare och chef är tydliga kring medarbetarens fortsatta utveckling inom ramen för sitt uppdrag och bidrag till verksamhetens utveckling. Uppföljning och återkoppling ger fördjupad förståelse för medarbetarens bidrag i ett helhetsperspektiv som kopplas till Skatteverkets lönekriterier.

2.4 Samtal om lön ...

Samtalet om lön är sista länken i dialogcykeln i vilken verksamhet, ekonomi och kompetens samspelar och tillsammans utgör en helhet. En regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare är grunden för lönesättningen av individen. Dialogen kan handla om förväntningar, resultat eller mål och den kan ske i många olika former och kan med fördel diskuteras i alla dialoger under året så att både chef och medarbetare har en gemensam bild av medarbetarens prestationer och resultat som grund för ny lön. Alla anställda i Skatteverket ska veta hur och på vilka grunder lönen sätts samt vad man kan göra för att påverka sin lön. Underlag för samtalen utgörs bl.a. av centrala och lokala löneavtal, inriktningsdokument, Skatteverkets medarbetarpolicy och lönekriterier.

... med grupp eller sektion

Inför en lönerrevision informerar respektive chef sin grupp eller sektion om verksamhets mål, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov på kort och lång sikt. Chefen förklarar inriktning och prioriteringar samt tidplan för revisionen. Syftet är att skapa förståelse för, och acceptans av, principerna för Skatteverkets lönebildning inför det individuella samtalet.

... med individ

Samtalets fokus ligger på medarbetarens arbetsprestation och uppnådda resultat i förhållande till vad som slagits fast i uppdraget, till uppställda mål och uttalade förväntningar. Resultatet består av såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter,

**RIKTLINJE FÖR DIALOG MELLAN CHEF
OCH MEDARBETARE**

ADMA/PE

Datum
2016-02-16

men också av hur medarbetaren tillämpar medarbetarpolicyn och bidrar till en god arbetsplats.

Chefen ska fortlöpande ge återkoppling på medarbetarens bidrag och prestationer under året, varför detta samtal inte ska innebära några överraskningar. I det lönesättande samtalet får medarbetare och chef en reell möjlighet att utifrån de fastställda löneprinciperna och lönekriterierna föra en diskussion om faktiska resultat och prestationer som medarbetaren levererat under året samt hur det kopplas och värderas i relation till Skatteverkets lönekriterier. Därmed är det lönesättande samtalet inte en förhandling om kronor och ören utan en slutlig avstämning i syfte att uppnå en tydlighet och en samsyn mellan prestation/resultat och föreslagen ny lön.