

UNIVERSITY OF BORÅS
Professional Services, HR

2016-09-01

Reg. 633-16

Material established by HR 2016-09-01

Introduction to salary dialogues and salary-setting dialogues for managers and employees at the University of Borås

Appendix 3 (Routine for employee dialogues) to the "Salary Policy" document at the University of Borås (Reg. 616-14) gives an overall description of the types of formal employee dialogues to be conducted between the manager and employees for a year; the connection between the different types of dialogues is also described. This document gives a more detailed description of the approaches for the two different types of salary dialogues that apply here at the university.

Salary dialogue

There are two different models for salary dialogues that are applied at the University of Borås: salary dialogues and salary-setting dialogues. To a large extent, the structure for these two types of dialogues is identical, but the end of the dialogues differs.

Regardless of what kind of dialogue about salary the employee and the manager have, the purpose of the dialogue is that the manager and employee have the opportunity to talk about the employee's performance during the year. Employee performance should be assessed on the basis of the individual goals set during the performance review in relation to current salary criteria as well as work efforts in general. Both employees and managers will contribute to the conversation with their image of employee performance and the manager should clearly present assessment information.

The manager's clear communication of the reasons behind the salary is a prerequisite both for the salary to act as a measure of management control and for the employee to be given the opportunity for development and thus to influence her/his salary in the future.

The participants in the dialogue are the manager and employee in question. Employees who are affiliated with a union always have the opportunity to consult with a union representative prior to the dialogue, but during the dialogue, only the manager and employee participate.

Both dialogue models use the same material for preparation; see more under the heading "Dialogue preparations."

Salary dialogue

During the salary dialogue, the manager and employee discuss the employee's performance during the year based on the employee's duties and the goals set for the employee during the performance review. At the end of the dialogue, the manager will make a proposal for a new salary for the employee. In cases where the employee is affiliated with a union, the proposal will be presented to the employee union organisation and the salary will be negotiated between the employer and the union organisations and subsequently determined by the employer. In cases where the employee is

not affiliated with a union, the salary is determined by the employer. Once the salary is determined, the manager is to have a conversation with the employee and announce the new salary and motivation behind it. In this dialogue, the new salary as a whole is presented; the individual increase thus does not reflect performance as such.

Salary-setting dialogues

A salary-setting dialogue simply means a dialogue between manager and employee about the employee's salary. The idea behind salary-setting dialogues is that the discussion about employee performance and salary is between those who are most suitable to judge this, i.e. the manager and the employee. A clear dialogue between manager and employee prior to the manager's setting the salary for the employee provides better conditions for ensuring that the relationship between employee performance and salary is confirmed and is clear to the employee.

The salary-setting dialogue is not to be seen as a negotiation, but it is a dialogue to check in and come to an agreement between manager and employee. In this dialogue, the new salary as a whole is presented; the individual increase thus does not reflect performance as such.

The salary-setting dialogue is divided into two dialogues. In the first dialogue (about 45 minutes), the manager and employee discuss the employee's performance during the year based on the employee's duties and the goals set for the employee during the performance review. At the end of the interview, the manager presents a proposal for a new salary for the employee, including motivation for the new salary. Thereafter, dialogue number one ends and both parties are given the opportunity to reflect what has been said in the first dialogue. Now the employee is also able to consult with union representatives (if the employee is affiliated with a union). The second dialogue (about 15 minutes) is held after the first one and aims to finalise the salary for the employee. During this dialogue, the assessment of employee performance is briefly discussed, after which the salary is determined by the manager.

If, after the first dialogue, circumstances have been identified which are of importance to the salary, and which the manager has not addressed, a new higher salary proposal may be given at the second dialogue. Once the salary has been determined, the manager and employee fill in the form "Decision on a new salary" based on the salary-setting dialogue and sign it. If the employee feels that one conversation is enough, the second dialogue does not need to be held, however, this must be noted jointly by the employee and manager at the first dialogue.

If the manager and employee are in disagreement, the following questions will conclude the second dialogue:

- What do we disagree about?
- What preparatory efforts have been made? Have we had a performance review? Did we agree on the goals set for the employee?
- Do we have a solution proposal?

If the employee and manager, after reviewing these questions, feel that they are still in disagreement, a four-party call dialogue will be called if the employee is affiliated with a union. The employee then contacts his/her union representative and the manager turns to HR for the planning of a four-party dialogue.

A four-party dialogue means that the manager and employees, together with union representatives and an HR representative, meet. The purpose of the four-party call is to ensure that the dialogue has

followed the model agreed upon by the parties. There will be no review of the manager's assessment if it is motivated and not obviously incorrect.

If the employee is not affiliated with a union, the employer will determine the salary.

Dialogue preparations

Prior to the salary dialogue, it is important that both employees and managers prepare themselves by considering employee performance during the past year. The performance should be evaluated in relation to the individual goals set at the employee's performance review earlier in the operational year. This is done using the document "Preparatory material for salary dialogues and salary-setting dialogues". In that document, the employee conducts a self-assessment of her/his efforts during the year and marks the scale under each respective salary criterion her/his picture of how well the criterion has been achieved. Likewise, the manager assesses employee efforts during the year, and marks on the scales her/his picture of how well each criterion has been achieved. During the dialogue, both assessments provide a starting point for discussion about employee performance.

If the employee or manager has not prepared for the dialogue, the dialogue should be rebooked and instead implemented when both parties are well prepared.

To consider before and during the dialogue

- Be objective and clear, avoid hints, and speak in the first person ("I believe...")
- Give reasons for your views.
- Listen to each other.
- The dialogue should be focused on the employee's performance and skills; what the colleague's workmates did is not relevant in this conversation.
- It is possible to pause the dialogue to resume it at a later time. This might be relevant if things happen in the dialogue that either party (or both) wants time to reflect on.

The manager's practical preparations

- Book time for dialogues in good time before they are implemented. For salary-setting dialogues, time for dialogue number two should also be booked.
- Book a room, preferably in a neutral environment where there is the opportunity to sit undisturbed.

Introduktion till
lönesamtal och lönesättande samtal
för chefer och medarbetare vid
Högskolan i Borås

I bilaga 3 (Rutin för medarbetarsamtal) till dokumentet Lönepolitik vid Högskolan i Borås (Dnr 616-14) ges en övergripande beskrivning om vilka typer av formella medarbetarsamtal som ska genomföras mellan chef och medarbetare under ett år, där beskrivs även kopplingen mellan de olika typerna av samtal. I detta dokument ges en mer detaljerad beskrivning av tillvägagångssättet för de två olika typer av samtal om lön som tillämpas vid högskolan.

Samtal om lön

Det finns två olika modeller för samtal om lön som tillämpas vid Högskolan i Borås, lönesamtal och lönesättande samtal. I mångt och mycket är upplägget för dessa båda typer av samtal identiskt, men avslutningen på samtalen skiljer sig åt.

Oavsett vilken typ av samtal om lön som medarbetaren och chefen har är syftet med samtalet att chef och medarbetare ska få möjlighet att prata om medarbetarens prestationer under året som gått. Medarbetarens prestationer ska bedömas utifrån de individuella mål som fastställts i utvecklingssamtalet, i relation till gällande lönekriterier, samt arbetsinsatser i övrigt. Såväl medarbetare som chef ska bidra till samtalet med sin bild av medarbetarens prestationer, och chefen ska på ett tydligt sätt redogöra för sina bedömningar.

Att chefen tydligt kommunicerar skälen för lönesättningen är en förutsättning både för att lönen ska fungera som styrmedel, och för att medarbetaren ska ges möjlighet till utveckling och därmed kunna påverka sin lön framöver.

Deltagare vid samtalen är chef och medarbetaren i fråga. Medarbetare som är fackligt anslutna har alltid möjlighet att ta hjälp av en facklig företrädare inför samtalet, men vid samtalet deltar enbart chef och medarbetare.

I båda samtalsmodellerna används samma material för förberedelse inför samtalen, se mer under rubriken Förberedelser inför samtal.

Lönesamtal I lönesamtalet diskuterar chef och medarbetare medarbetarens prestation under året som gått, utifrån medarbetarens arbetsuppgifter och de mål som sattes upp för medarbetaren vid utvecklingssamtalet. När samtalet avslutats kommer chefen att ta fram ett förslag på ny lön för medarbetaren. I de fall medarbetaren är fackligt ansluten kommer förslaget att presenteras för medarbetarens fackliga organisation och lönen förhandlas mellan arbetsgivare och facklig organisation och fastställs därefter av arbetsgivaren. I de fall medarbetaren inte är fackligt ansluten fastställs lönen av arbetsgivaren. När lönen är fastställd ska chef ha samtal med medarbetaren och meddela den nya lönen och motivationen till denna. Vid detta samtal är det den nya lönen som presenteras, det är alltså inte den enskilda höjningen som ska spegla prestationen.

Lönesättande samtal

Ett lönesättande samtal innebär enkelt uttryckt en dialog mellan chef och medarbetare om medarbetarens lön. Tanken bakom lönesättande samtal är att diskussionen om medarbetarens prestation och lön sker mellan de som är mest lämpade att bedöma detta, dvs. chefen och medarbetaren. En tydlig dialog mellan chef och medarbetare inför chefens lönesättning av medarbetaren ger bättre förutsättningar för att sambandet mellan medarbetarens prestation och lön säkerställs och blir tydligt för medarbetaren.

Det lönesättande samtalet är inte att se som en förhandling, utan det är ett samtal för avstämning mellan chef och medarbetare. I det lönesättande samtalet diskuteras hela lönen, det är alltså inte den enskilda höjningen som ska spegla prestationen.

Det lönesättande samtalet är uppdelat i två samtal. I det första samtalet (cirka 45 minuter) diskuterar chef och medarbetare medarbetarens prestation under året som gått, med utgångspunkt utifrån medarbetarens arbetsuppgifter och de mål som sattes upp för medarbetaren vid utvecklingssamtalet. I slutet av samtalet presenterar chefen ett förslag på ny lön för medarbetaren, inklusive motivering till den nya lönen. Därefter avslutas samtal nummer ett och båda parter får möjlighet att begrunda vad som sagts i det första samtalet. Nu har medarbetaren också möjlighet att konsultera sin fackliga företrädare (i de fall medarbetaren är fackligt ansluten). Det andra samtalet (cirka 15 minuter) hålls en tid efter det första och syftar till att fastställa lönen för medarbetaren. Under detta samtal diskuteras kort om man är överens om bedömningen av medarbetarens prestationer, varefter lönen fastställs av

3

chefen. Om det efter första samtalet har framkommit omständigheter av betydelse för lönesättningen, som chef inte tagit ställning till, kan ett nytt högre löneförslag lämnas vid andra samtalet. När lönen har fastställts fyller chef och medarbetare i blanketten Beslut om ny lön utifrån lönesättande samtal och undertecknar denna. Om medarbetaren upplever att ett samtal är tillräckligt kan det andra samtalet utebli, detta måste dock konstateras gemensamt av medarbetare och chef vid det första samtalet.

Om chef och medarbetare är oeniga ska följande kontrollfrågor avsluta det andra samtalet:

- Vad är vi oeniga om?
- Hur har förberedelserna gått till? Har vi haft utvecklingssamtal? Var vi överens om de mål som sattes upp för medarbetaren?
- Har vi förslag till lösning?

Om medarbetare och chef, efter genomgången av dessa kontrollfrågor, upplever att man fortfarande är oeniga kan ett fyrpartssamtal påkallas, om medarbetaren är fackligt ansluten. Medarbetaren kontaktar då sin fackliga företrädare och chefen vänder sig till HR för planering av fyrpartssamtal. Ett fyrpartssamtal innebär att chef och medarbetare, tillsammans med facklig företrädare och en representant från HR möts. Fyrpartssamtalets syfte är att säkerställa att samtalen har följt den modell som parterna är överens om. Det kommer inte ske någon överprövning av chefens bedömning om den är motiverad och inte uppenbart felaktig.

Om medarbetaren inte är fackligt ansluten kommer arbetsgivaren att fastställa lönen.

Förberedelser inför samtal om lön

Inför samtalet om lön är det viktigt att såväl medarbetare som chef förbereder sig genom att fundera på medarbetarens prestation under det gångna året. Prestationen ska utvärderas i relation till de individuella mål som sattes upp vid medarbetarens utvecklingssamtal tidigare under verksamhetsåret. Detta görs med hjälp av dokumentet Förberedelsematerial för lönesamtal och lönesättande samtal. I nämnda dokument gör medarbetaren en självskattning av sin insats under året och markerar på skalan under respektive lönekriterium sin bild av hur väl kriteriet uppnåtts. Likaledes gör chefen en bedömning av medarbetarens insatser under året, och markerar på nämnda skala sin bild av hur väl kriteriet har uppnåtts. Under samtalet ger de båda bedömningarna en utgångspunkt för diskussioner kring medarbetarens prestation.

Om medarbetare eller chef inte har förberett sig inför samtalet bör tiden för samtalet bokas om och istället genomföras när båda parter är tillräckligt väl förberedda.

Att tänka på inför och under samtalet

- Var saklig och tydlig, undvik antydningar och tala i jag-form.
- Motivera dina synpunkter.
- Lyssna på varandra.
- Samtalet ska vara fokuserat på medarbetarens resultat och skicklighet, vad medarbetarens kollegor gjort är inte relevant i detta samtal.

- Det är möjligt att pausa samtalet för att återuppta det vid ett senare tillfälle. Något som kan bli aktuellt om det framkommer saker i samtalet som någon av parterna (eller båda) vill ha tid att reflektera över.

Chefens praktiska förberedelser

- Boka tid för samtal i god tid innan de ska genomföras. För lönesättande samtal ska även tid för samtal två bokas.
- Boka lokal, gärna i en neutral miljö där det finns möjlighet att sitta ostört.