

Så hittar du rätt medarbetare
– och ger dem lust att vara kvar

BRANSCHENS
BÄSTA

Bransch- koden

Version 1 2019

För företag i besöksnäringen av Visita och HRF

Hitta kraften med rätt verktyg

BRANSCHENS
BÄSTA

Att jobba i besöksnäringen kan vara helt underbart. Speciellt om man tycker om att arbeta med människor. Men det har också sina utmaningar. Kanske just för att man jobbar med människor?

Som chef eller ledare har du antagligen redan en hel del krav, önskemål och arbetsuppgifter på ditt bord. Så vi vill gärna hjälpa till. Vi vet att många i branschen tycker det är svårt att hitta – och behålla – duktiga medarbetare. Hur gör man rent konkret? Det får du reda på här!

Vi har samlat branschens bästa verktyg, mallar och checklistor för framgångsrikt personalarbete. Att ta hand om nyanställda, hålla personalmöten och ge feedback blir enklare med de här rutinerna. Du kommer att kunna utveckla dina medarbetare, verksamheten – och dig själv.

Men först en kort bruksanvisning

*Branschkode*n är indelad i fem olika avsnitt: Rekrytera, Introducera, Utveckla, Engagera och Sluta. Vill du få en överblick över innehållet kan du titta genom materialet i kronologisk ordning, men du behöver inte göra det. Det går lika bra att börja med det avsnitt som känns mest relevant för din arbetssituation.

Det finns också en utskriftsversion, *Checklistor och mallar*, gjord för dig som vill skriva ut dem och ha dem till hands, kanske för att dela dem med andra eller för att anteckna på utskrifterna.

För företag i besöksnäringen av Visita och HRF

Innehåll

1. Rekrytera

1.1	Steg för en lyckad rekrytering	5
1.2	Vilka behov har ni?	6
1.3	Behovsanalys och kravprofil	8
1.3.1	Kravprofil (mall)	9
1.4	Att söka kandidater	10
1.4.1	Exempel på annonsinnehåll (mall)	11
1.5	Så väljer du rätt person	12
1.5.1	Bekräfta ansökan (mall)	14
1.5.2	Kalla till intervju (mall)	15
1.5.3	Tacka nej (mall)	16
1.6	Intervjua kandidater	17
1.6.1	Intervju (mall)	19
1.6.2	Telefonintervju (mall)	21
1.7	Ta referenser	22
1.7.1	Enkel referenstagning (mall)	23
1.7.2	Fördjupad referenstagning (mall)	24
1.8	Viktigt om anställning	27

2. Introducera

2.1	Steg för en lyckad introduktion	29
2.1.1	Checklista vid nyanställning (mall)	30
2.1.2	Välkomstbrev (mall)	32
2.2	Utse en fadder	33
2.3	Arbetsbeskrivning nyanställda	35
2.3.1	Arbetsbeskrivning (mall)	37
2.4	Säkerhet och arbetsmiljö	39

3. Utveckla

3.1	Kontinuerlig utveckling!	42
3.2	Vad är kompetens?	43
3.3	Medarbetarsamtalet	44
3.3.1	Inbjudan medarbetarsamtal (mall)	47
3.3.2	Medarbetarsamtalet (mall)	48
3.4	Att ge feedback	51
3.5	Smartare feedback	52
3.6	Feedbacktrappan	53

4. Engagera

4.1	Leda på flera nivåer	56
4.2	Chefen är viktigast	57
4.3	Recept för framgång	58
4.4	Höj engagemanget	69
4.5	Avstämningssamtal	61
4.5.1	Avstämningssamtal (mall)	62
4.5.2	Mötesagenda (mall)	64
4.5.4	Övning för ett mer effektivt team (mall)	66
4.5.5	Teamövning: Skeppsbröttet (mall)	69
4.6	Förändringsstegen	73

5. Sluta

5.1	Mer än ett gott rykte	76
5.1.1	Checklista vid avslut (mall)	77
5.2	Dokumentation av anställningen	78
5.2.1	Arbetsbetyg (mall)	79
5.2.2	Omdöme vid praktik (mall)	81
5.2.3	Intyg praktik (mall)	82
5.3	Avslutningsintervju	83
5.3.1	Avslutningsintervju (mall)	84

Att hitta den rätta – allt om rekrytering

1.1	Steg för en lyckad rekrytering	5
1.2	Vilka behov har ni?	6
1.3	Behovsanalys och kravprofil	8
1.3.1	Kravprofil (mall)	9
1.4	Att söka kandidater	10
1.4.1	Exempel på annonsinnehåll (mall)	11
1.5	Så väljer du rätt person	12
1.5.1	Bekräfta ansökan (mall)	14
1.5.2	Kalla till intervju (mall)	15
1.5.3	Tacka nej (mall)	16
1.6	Intervjua kandidater	17
1.6.1	Intervju (mall)	19
1.6.2	Telefonintervju (mall)	21
1.7	Ta referenser	22
1.7.1	Enkel referenstagning (mall)	23
1.7.2	Fördjupad referenstagning (mall)	24
1.8	Viktigt om anställning	27

Steg för en lyckad rekrytering

1.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

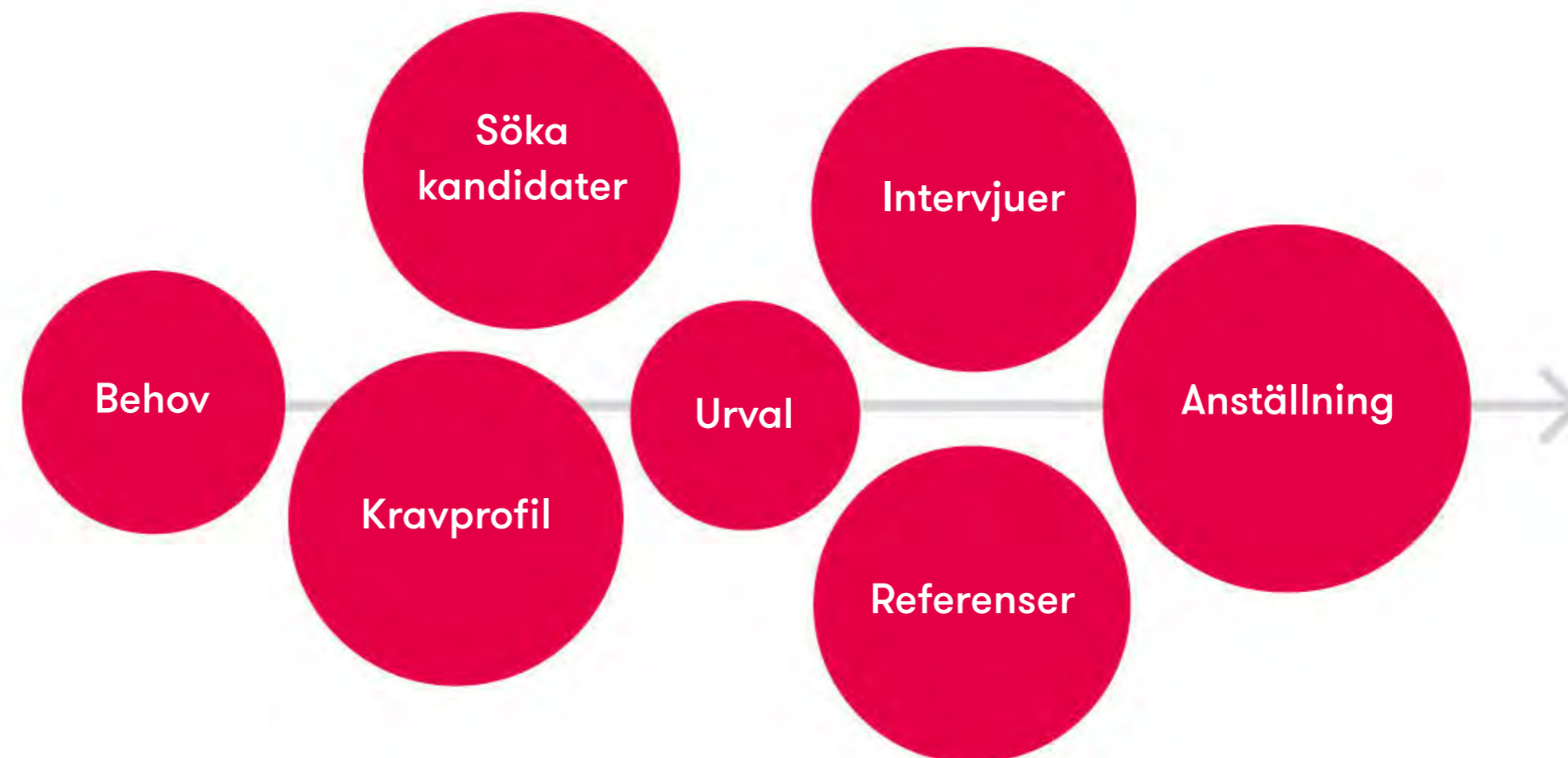
5. Sluta

Det ska gå smidigt och snabbt för rekryterande chefer och ledare att göra träffsäkra rekryteringar som stärker organisationen. Med hjälp av en mer enhetlig och effektiviserad rekryteringsprocess kan företaget anställa kompetenta medarbetare på rätt plats i organisationen.

Att processen känns bra för dem som söker är lika viktigt. Det gör att företaget uppfattas som en mer attraktiv arbetsgivare.

Tänk på att

- Ta vara på den kompetens som redan finns
- Jobba för mångfald och tolerans i samtliga delar av rekryteringsprocessen



Vilka behov har ni?

1.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Rätt person på rätt plats, låter enkelt men det finns en del fallgropar ni bör undvika. Innan en ny person anställs ska rekryterande chef fundera över vilket behov man har av ny personal. Det gäller att sätta in dagens personalbehov i ett mer långsiktigt perspektiv. Tänk inte bara på vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten utan också på hur tjänsten ska passa in i organisationen idag och på längre sikt. Därför är det viktigt att se över vilka kompetenser som finns i organisationen och vilka som saknas. Att rekrytera är en chans att tänka nytt!

Kostsam felrekrytering

Bonusinfo



En felrekrytering kostar både tid och pengar så det är lika bra att göra rätt från början. Det är svårt att sätta en exakt siffra på vad en felrekrytering kostar – det beror på allt från typ av tjänst till hur allvarliga fel personen begår. En ofta citerad siffra är att en felrekrytering i snitt kostar 700 000 kronor. Forskaren och författaren Malin Lindelöw har uppgivit spannet 250 000–1 miljon kronor. Oavsett vilken uträkning man väljer så blir det snabbt mycket pengar, eftersom det beräknas att var tionde rekrytering i Sverige misslyckas (enligt Poolias Kompetensindikatorn 2013).

Behovsanalys och kravprofil

1.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

En behovsanalys visar vad som ska finnas med i en kravprofil och ligger till grund för en lyckad rekrytering.

1. Är det en ny tjänst? Om det är en helt ny tjänst som ska tillsättas så har ni kommit fram till att det finns ett nytt behov. Fokusera och konstatera exempelvis hur behovet ser ut, i form av arbetsuppgifter, omfattning (heltid/deltid) och vilken kompetens som behövs för uppdraget.
2. Har du andra anställda på deltid som har meddelat att de vill arbeta mer har du en skyldighet enligt Lagen om Anställningsskydd (LAS) att se över om en del av arbetsuppgifterna kan läggas över så att de får fler timmar.
3. Fundera över vikarier och företrädesrätten. Har du meddelat en vikarie att vikariatet inte kommer att förlängas ska hen få möjlighet att visa intresse för fortsättning inom företaget genom att anmäla att de vill ha företrädesrätt.
4. Är det en chef som ska tillsättas? Hör tidigt med den lokala fackliga organisationen om vilka egenskaper personalen vill se.
5. När det finns några slutkandidater påbörjar du MBL-förhandlingen, där man låter den fackliga organisationen uttala sig.

Utöver dessa enkla frågor kan du fundera på hur din personalgrupp ser ut i dag och om den behöver kompletteras med någon personlig egenskap.

En kravprofil är en beskrivning dels av tjänsten och dels av den önskade kandidatens egenskaper och kunskaper. Kravprofilen blir styrande för val av sökvägar, utformning av annonser, urval och intervju.

Mall

1.3.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Kravprofil

Titel:

Rekryterande chef:

Startdatum:

Anställningsform:

Lön:

Generell arbetsbeskrivning

Ansvarsområden:

Mål med tjänsten:

Önskar utbildning:

Arbetslivserfarenhet: (vad har personen gjort tidigare och hur länge?)

Eventuell övrig erfarenhet:

Personliga egenskaper:

Sökvägar: (var hittar vi personen)

Tidplan: (när ska personen vara på plats)

Att söka kandidater



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Internt

Annonsera alltid internt, så att redan anställda kan söka tjänsten eller tipsa andra som de tror kan passa. Sätt upp på anslagstavla, mejla ut eller lägg den på intranätet om det finns.

Externt

Om inte internrekryteringen räcker behöver du rekrytera externt. Extern sökning av kandidater kan ske på olika sätt; anlita en extern rekryterare, annonsera i olika typer av media eller sök i databaser och nätverk. En lockande och tydlig annons ökar dina chanser att attrahera kandidater och att hitta rätt person. Var tydlig med dina krav, det gör urvalsprocessen snabbare och enklare. Val av media görs efter att du upprättat kravprofil.

Arbetsförmedlingens hemsida är gratis. Arbetsförmedlingen kan också ofta hjälpa till med gallring av lämpliga kandidater om du kontaktar en handläggare och förmedlar din aktuella kravprofil.

Idag är sociala medier ett bra verktyg när du söker personal. Annonsera i era sociala medier och låt de anställda dela. Det kan också finnas relevanta grupper där du kan dela er annons.

Gå igenom tidigare ansökningar

Har ni rekryterat till liknande tjänster? Gå igenom tidigare ansökningar och eventuella spontanansökningar. Här finns människor som vill jobba hos er.

Mall

1.4.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Exempel på annonsinnehåll

[Rubrik] (till exempel ”Erfaren kallskänka sökes till restaurang Grytvanten”)

Skriv kort information och introduktion om företaget.

Till [företaget] söker vi nu en [titel] med placering i [stad].

Infoga en beskrivning av arbete, position och arbetsuppgifter samt en beskrivning av önskvärda kunskaper och erfarenheter.

Våra värderingar [kärnvärde 1, 2, 3] bygger [företagsnamn]. Vi hoppas och vill att du delar den företagskultur som vi står för.

Har du frågor kring tjänsten är du välkommen att kontakta [namn] via [telefon/mejl]. Mer information om oss hittar du på [webbadress].

Din intresseanmälan sänder du senast [datum] till [mejladress].

Märk ansökan ”[titel]”.

Så väljer du rätt person

1.5

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Följ stegen

- Läs och bekräfta ansökningshandlingarna
- Gallra ut de som ska kallas till intervju
- Kalla till intervju
- Tacka nej till kandidater som inte är aktuella för intervju

Sortera ansökningarna i tre kategorier

1. Tacka nej
2. Kanske
3. Kalla till intervju

Det du ska börja med är att sortera bort de ansökningar som du inte ska titta närmare på. Lägg alltså inte ner tid på dem du vill gå vidare med, det kommer senare. Du tjänar på att hålla fokus på en uppgift i taget. Bortsorteringen av en ansökan du inte bedömer värd att gå vidare med ska inte ta mer än 1–2 minuter.

Tänk på att du behöver ha goda skäl för dem du väljer. Både för din egen skull men också för att du i efterhand ska kunna motivera i detalj varför du valt en kandidat framför en annan.

Den tredje kategorin är de som du vill kalla till intervju. Kategorin med kandidater du vill gå vidare med bör inte vara större än det antal du tänker kalla till intervju.



Kalla till intervju

När ansökningstiden har gått ut, eller under tiden ansökningstiden löper, kallar du till anställningsintervju.

Tacka nej till kandidater som inte är aktuella

Det är viktigt att du ger en positiv bild av företaget. Se till att du har lämnat meddelande om avslag till alla som sökt tjänsten, men först efter det att du har kommit överens med aktuell kandidat om anställning.

Mall

1.5.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Bekräfta ansökan

Hej!

Stort tack för din ansökan och visat intresse för [tjänsten].

Vi går löpande igenom samtliga ansökningar. Utvalda kandidater kommer att kontaktas per telefon eller via mejl för en personlig intervju inom de närmaste veckorna från det att vi fått in din ansökan.

Skulle du inte vara en av de slutligen utvalda kandidaterna ber vi att få tacka för ditt visade intresse för just den här aktuella tjänsten. Nya tjänster annonseras kontinuerligt på/i [kanaler].

Vänliga hälsningar,

[rekryterande chef]

Mall

1.5.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Kalla till intervju

Hej [namn]!

Du är mycket välkommen på intervju hos oss på [företaget], [datum] klockan [tid] på [plats]. Intervjun tar ungefär [tid].

Vi vill att du i förväg skickar och tar med dig ett CV/meritförteckning, samt intyg/betyg från tidigare arbeten och studier, om du inte bifogat detta i din ansökan.

Besök gärna vår webbplats [webbadress] och läs mer om oss.

Infoga färdbeskrivning.

Jag ber dig att bekräfta denna kallelse för att undvika missförstånd kring tid och plats.

Jag ser fram emot vårt möte, varmt välkommen!

Vänliga hälsningar,

[namn]

Mall

1.5.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Tacka nej

Hej!

Besked om sökt tjänst [titel].

Vi har nu gått igenom samtliga ansökningar och rekryteringen till denna tjänst är nu avslutad och tillsatt med en annan sökande.

[Företaget] tackar dig för visat intresse. Vi sparar gärna din ansökan en tid ifall företaget skulle få nya behov där kraven stämmer överens med din kompetens och erfarenhet. Du är varmt välkommen att söka andra tjänster hos oss i framtiden. Nya tjänster annonseras kontinuerligt på/i [kanaler].

Vänliga hälsningar,

[namn]

[företag]

Intervjua kandidater

1.6

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Inför intervjun

- Försök skapa en avspänd atmosfär, gärna i en neutral miljö. Strukturera intervjun så att du hinner med att ställa alla dina frågor. Mobiltelefonen ska vara avstängd och du ska ha avsatt god tid för intervjun.
- Läs igenom kandidatens CV. Den röda tråden är hela tiden frågan om hur väl kandidaten kan tänkas klara arbetet och nå uppsatta mål. Tecken på bra prestationer i tidigare arbeten är din främsta ledtråd.

Under intervjun

- Börja med att hälsa personen välkommen och tala om hur du tänker lägga upp intervjun. Småprata om det som ligger nära i tiden och få den sökande att känna sig avslappnad.
- Ta initiativet, försök leda samtalet konstruktivt så det känns naturligt att prata med varandra.
- Fråga alltid kandidaten om det är ok att du för anteckningar. Ta så mycket anteckningar du kan under intervjun, detta blir ditt underlag. Det kan vara lätt att glömma vissa delar om du håller allt i huvudet.
- Fortsätt intervjun med att kort beskriva arbetsplatsen. Tänk på att det är ett tillfälle att sälja in er som arbetsgivare.
- Berätta om arbetsuppgifterna. Låt det inte ta mer än 2–3 minuter och avsluta gärna med frågan: ”Hur kommer det sig att du söker dig till den här typen av uppgifter?”.



Avsluta intervjun som ett proffs

Avsluta intervjun kort och professionellt. Kom ihåg att du inte kan lova något, men du vill inte heller skicka iväg någon med ett ”jag hör av mig”.

Tacka alla för att de tagit sig tid, för ett intressant samtal eller något annat som känns relevant. Du vill att den som varit i kontakt med dig och företaget behåller en positiv bild, oavsett vem som får jobbet.

Beskriv också hur urvalet kommer att fortsätta och när du kan lämna besked.

Efter intervjun

Skriv ner en sammanfattning för dig själv om ditt intryck, så att du minns dina egna uppfattningar om kandidaten och vad ni diskuterat.

Tänk på

att även ett muntligt anställningserbjudande kan vara juridiskt bindande.

Mall

1.6.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Intervju

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Telefon:

Mejl:

Frågor om bakgrund

Berätta om din utbildning. Varför valde du just den?

Berätta om din tidigare arbetslivserfarenhet. Kan du ge några konkreta exempel på yrkeserfarenheter som du tror att du kan ha användning för här hos oss?

Vad tror du är viktigast i jobbet?

Vad är det som gör att det här jobbet passar dig och vad kan du bidra med?

Vilka förväntningar har du på jobbet?

Vad har du för mål med ditt arbetsliv?

Vad tycker du om att göra på fritiden, vilka intressen har du?

Frågor om samarbete

Arbeta ensam eller i grupp, vilket passar dig bäst och varför?

Vad brukar du ta för roll i grupper?

Kan du ge några konkreta exempel på bra samarbeten?



Frågor om personlighet/beteenden

Kan du beskriva tre positiva och tre utvecklingsbara egenskaper hos dig?

Vad motiverar dig?

Hur är en bra kollega enligt dig?

Vad gör en mindre bra kollega?

Hur hanterar du svåra situationer, till exempel ett otrevligt samtal eller klagomål?

Kan du ge ett exempel på en svår situation som du varit med om och hur du löste den?

Vad är bra service för dig, hur ser du på att ge service?

Hur vill hen arbeta?

Heltid Deltid Tidsbegränsad anställning Helg Kväll

När kan hen börja?

Sammanfattning av intervjun

Har du ytterligare frågor?

Vilka referenser vill du uppge?

Mall

1.6.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Telefonintervju

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Telefon:

Mejl:

Som ett första steg i vår rekryteringsprocess håller vi telefonintervjuer för att stämma av lite grundläggande frågor.

1. Hur kommer det sig att du har sökt denna tjänst?
2. Om CV/uppgifter saknas: vad har du arbetat med tidigare?
3. Om arbetet innebär till exempel tunga lyft, oregelbundna arbetstider (kväll/natt), högt tempo: hur skulle det fungera för dig?
4. Om kandidaten har arbete idag: vilken är anledningen till att du söker ny tjänst?
5. När kan du börja arbeta?

Om du bokar in kandidaten på en intervju direkt så be hen ta med intyg/betyg och referenser till ert möte.

Ta referenser

Referenstagning är en mycket viktig del i rekryteringsprocessen. Den kompletterar bilden av kandidatens kompetens och personlighet och är framförallt till för att utreda frågor och riskområden som framkommit under intervjun.

Ta minst två referenser och följ en tydlig mall under samtalet. Referenter bör vara tidigare chefer. Gäller det en person som kommer att ha chefsansvar, be att få kontakta någon eller några tidigare medarbetare.

Det är bra om referenterna har arbetat med personen i närtid. Innan du kontaktar dem bör du alltid försäkra dig om den sökandes godkännande.

Gör så här när du ringer

1. Presentera dig med namn och titel. Berätta var du arbetar, varför du ringer och vem som uppgett referentens namn och nummer. Beskriv den arbetsuppgift referenstagningen gäller.
2. Tala om att det som sägs mellan dig och referenten är konfidentiellt och inte kommer att återberättas för kandidaten. Ta reda på hur referenten känner den sökande och vilken relation de har till varandra.
3. Skaffa dig en detaljerad bild av den person som söker anställningen och använd gärna kravprofilen som grund. Undersök om den information du fått stämmer med referentens uppfattning.
4. Ställ inte frågor där referenten kan ge allmänna positiva omdömen. Du är inte hjälpt av att få höra ”det är en himla bra kille” utan vill få en mer nyanserad bild.

Det finns två mallar, välj den som du anser dig behöva beroende på tjänst och kompetensgrad.

1.7

Mall

1.7.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Enkel referenstagning

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Referentens namn:

Företag:

Telefon:

1. Hur ser din relation till [namn] ut (kollega/chef/släkt/vän)?
2. När och hur länge var [namn] anställd?
3. Vilka arbetsuppgifter hade [namn]?
4. Hur presterade [namn] (stress/samarbete med chefer/kollegor/gäster/kunder)?
5. Vilka är [namn] starka sidor?
6. Vilka är [namn] utvecklingsbara sidor?
7. Frånvaro (punktlighet, pålitlighet)?
8. Finns det något annat som vi som arbetsgivare bör vara uppmärksamma på?
9. Varför slutade [namn]?
10. Skulle du anställa kandidaten igen? Varför?
11. Passar [namn] för sökt tjänst enligt referenten?

Efter referenstagningen

Skriv ner ditt intryck av referenten (ärlig? trovärdig? lämplig som referent?).

Mall

1.7.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Fördjupad referenstagning

Kandidatens namn:

Sökt tjänst:

Referentens namn:

Företag:

Telefon:

Datum för samtal:

Har du blivit informerad om att jag kanske skulle ringa?

Vilken är din position/roll i företaget?

Vilken relation har/hade du till [namn]?

Umgås ni privat?

Under vilken tidsperiod arbetade ni tillsammans?

Vilken position har/hade [namn] i företaget?

Hur länge har [namn] arbetat i företaget?

Till vem har [namn] rapporterat?

Vilken typ av arbetsuppgifter utförde [namn]?

Vilka ansvarsområden har ingått i arbetsuppgifterna?



Bedöm kandidaten på en skala mellan ett och fem, där ett är lägst och fem är högst. Utveckla om någon av egenskaperna hamnar på 1 eller 2.

Ordningsam	1	2	3	4	5
Kvalitetsmedveten	1	2	3	4	5
Social	1	2	3	4	5
Punktlig	1	2	3	4	5
Anpassningsbar/flexibel	1	2	3	4	5
Stresstålig	1	2	3	4	5
Noggrann	1	2	3	4	5

Vilka egenskaper är mest lämpliga för att beskriva kandidaten?

Individualist	Teamorienterad
Förvaltare	Förnyare
Operativ	Strategisk
Utför själv	Delegerar
Detaljorienterad	Helhetsorienterad
Otålig	Uthållig
Analytiker	Praktiker
Beslutsam	Obeslutsam
Tydlig	Otydlig
Strukturerad	Ostrukturerad



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Inom vilka områden hittar vi [namn]s styrkor?

Inom vilka områden hittar vi [namn]s svagheter?

Vilken roll upplever du att [namn] har i gruppssammanhang?

Hur skulle [namn] fungera i en ledarroll?

Vilken ledarstil har/passar [namn]?

Hur upplever du att [namn] hanterar konflikter?

Hur hanterar [namn] stressiga situationer?

Vad tror du är [namn]s drivkraft/motivation i arbetet?

Har [namn] haft några privata problem som påverkat arbetet på ett negativt sätt?

Har [namn] haft någon större frånvaro?

Om vi ska anställa [namn], finns det något särskilt vi bör ta hänsyn till eller som kan vara bra för oss och [namn] att vi känner till?

Varför lämnade [namn] tjänsten?

Skulle du återanställa [namn]? Varför/varför inte?

Är det något utöver det som vi tagit upp som du vill förmedla om [namn]?

Tack för samtalet!

Viktigt om anställning

1.8

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Ett anställningsavtal är en juridiskt bindande handling. Alla som anställs och arbetar på företaget ska ha ett av båda parterna undertecknat korrekt och giltigt anställningsavtal före den första arbetsdagen.

Kontrollera alltid att giltigt arbetstillstånd finns.

Tänk på

att även ett muntligt anställningserbjudande kan vara juridiskt bindande.

Ge alla en bra start på jobbet

2.1	Steg för en lyckad introduktion	29
2.1.1	Checklista vid nyanställning (mall)	30
2.1.2	Välkomstbrev (mall)	32
2.2	Utse en fadder	33
2.3	Arbetsbeskrivning nyanställda	35
2.3.1	Arbetsbeskrivning (mall)	37
2.4	Säkerhet och arbetsmiljö	39

Steg för en lyckad introduktion

2.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Det är viktigt att alla nyanställda känner sig välkomna. Hjälプ dem att snabbt komma in i arbetet så att de kan ta ansvar. Lär dem grundläggande rutiner och förmedla era värderingar. De ska känna att de har valt rätt arbetsgivare och jobb.

Företagets ansvar

Den ni anställt investerar tid och yrkesutveckling på ett nytt jobb. Närmaste chef har ett stort ansvar för att lägga grunden så att den första tiden blir lyckad. Introduktionen speglar oss som företag och visar att det krävs kompetens för jobbet. En väl utförd introduktion bidrar till motivation och stolthet. Det är svårt att vara ny och den nyanställde behöver extra stöd i början. En bra start skapar goda förutsättningar för ett fortsatt lyckat arbete.

Använd gärna en checklista som stöd att förbereda introduktionen.



Mall

2.1.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Checklista vid nyanställning

Före första anställningsdagen

- Skriv anställningsavtal och gå igenom det.
- Ta fram aktuell arbetsbeskrivning.
- Beställ eventuella arbetsverktyg och kläder.
- Utse fadder och dela ut fadderdiplom .
- Mejla välkomstbrev och information om företaget.
- Berätta om den nya kollegan för arbetskamraterna.
- Vid provanställning, markera i kalendern när det är en månad kvar av provanställningen.

Första arbetsdagen

- Var på plats och hälsa välkommen.
- Lämna över arbetsbeskrivningen och gå igenom den.
- Gå igenom arbetsrutiner, arbetstider och schema.
- Gör en rundvandring och visa utrustning.
- Introducera för fadder och kollegor.
- Gå igenom relevanta säkerhetsrutiner för personlig hygien, egenkontroll, arbetsmiljö samt brand. Gå igenom potentiella risker och visa var nödutgångarna finns.



Branschkode

Ge alla en bra start på jobbet

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Så snart som möjligt

- Informera om företagets värderingar, vision och affärsmål.
- Informera om företagets policys och riktlinjer.
- Planera för eventuella utbildningar och kompetensutveckling.
- Håll regelbundna avstämningssamtal de första veckorna och fortsätt då och då för att se att allt fungerar och personen trivs.

Mall

2.1.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Välkomstbrev

Hej [namn]!

Du är varmt välkommen till oss! Vi hoppas att du kommer trivas som [yrkesroll] hos oss och tror att du kan tillföra mycket. Vi ser fram emot att jobba med dig. [Namn] möter upp dig den [datum] klockan [tid och plats].

Jag har som din närmsta chef ansvaret för din introduktion. Det är viktigt att du kommer in i ditt nya arbete på ett bra sätt och lär känna din nya arbetsgivare. Du får mer information om oss under din introduktion.

Vi har ett fadderprogram för nyanställda. Din fadder är [namn]. Tillsammans ska vi se till att du känner dig välkommen och att du alltid har någon att vända dig till under din första tid hos oss.

Jag önskar dig återigen varmt välkommen. Har du några frågor får du gärna kontakta mig.

Vänliga hälsingar,

[namn]

[telefonnummer]

Utse en fadder

Det är utmanande att vara ny på jobbet. Man möts av nya rutiner, nya kollegor och både uttalade och oskrivna regler. Ett tips som kan underlätta för nya medarbetare och samtidigt delegerar en del av ansvaret för introduktionen är att utse en fadder.

En fadder är som en garanterad kompis som finns där för frågor och hjälper till så att den nya medarbetaren känner sig välkommen.

Ge gärna faddern ett diplom som visar att hen blivit utvald att vara fadder eftersom hen är en bra förebild för andra. Gör ett eget diplom eller använd det diplom som finns i Checklistor och mallar.

Det här kan en fadder göra

- Ge en social introduktion till arbetsplatsen
- Ansvara för delar av introduktionen
- Guida i praktiska och vardagliga frågor och situationer
- Hjälpa till med aktuell info om företagets rutiner, policys och uppförandekoder
- Förmedla såväl skrivna som oskrivna regler
- Dela med sig av sina erfarenheter
- Peppa och agera som förebild

2.2

Praktik på arbetsplatsen

Bonusinfo

APL?

Tar du emot elever för arbetsplatsförlagt lärande finns Skolverkets webbaserade apl-handledarutbildning. Den är gratis och öppen för alla. Du gör den i din egen takt. Utbildningen kan också bidra till annan kompetenshöjning, till exempel vid introduktion av nyanställda på arbetsplatsen. Oavett praktikform kan du som handledare ha glädje av utbildningen.



Arbetsbeskrivning nyanställda

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Arbetsbeskrivningen hjälper både chefer och medarbetare att hantera förväntningar. Den ska på ett enkelt sätt förtydliga och beskriva ansvar, befogenheter och arbetsuppgifter.

Gå igenom arbetsbeskrivningen första arbetsdagen och följ upp med ett ytterligare samtal om arbetsbeskrivningen efter de första veckorna.

Mallen för arbetsbeskrivning hjälper dig att göra en generell beskrivning över de arbetsuppgifter och ansvarsområden som ingår i den aktuella tjänsten. Innehållet i mallen är föränderligt och du kan uppdatera det i samband med medarbetarsamtal eller vid organisationsförändringar.

För att komplettera arbetsbeskrivningen är det bra att bifoga ett organisationsschema, där kan du förtydliga den anställdes roll i strukturen och hur rollerna interagerar med varandra.

2.3

Branschoden

Ge alla en bra start på jobbet

1. Rekrytera

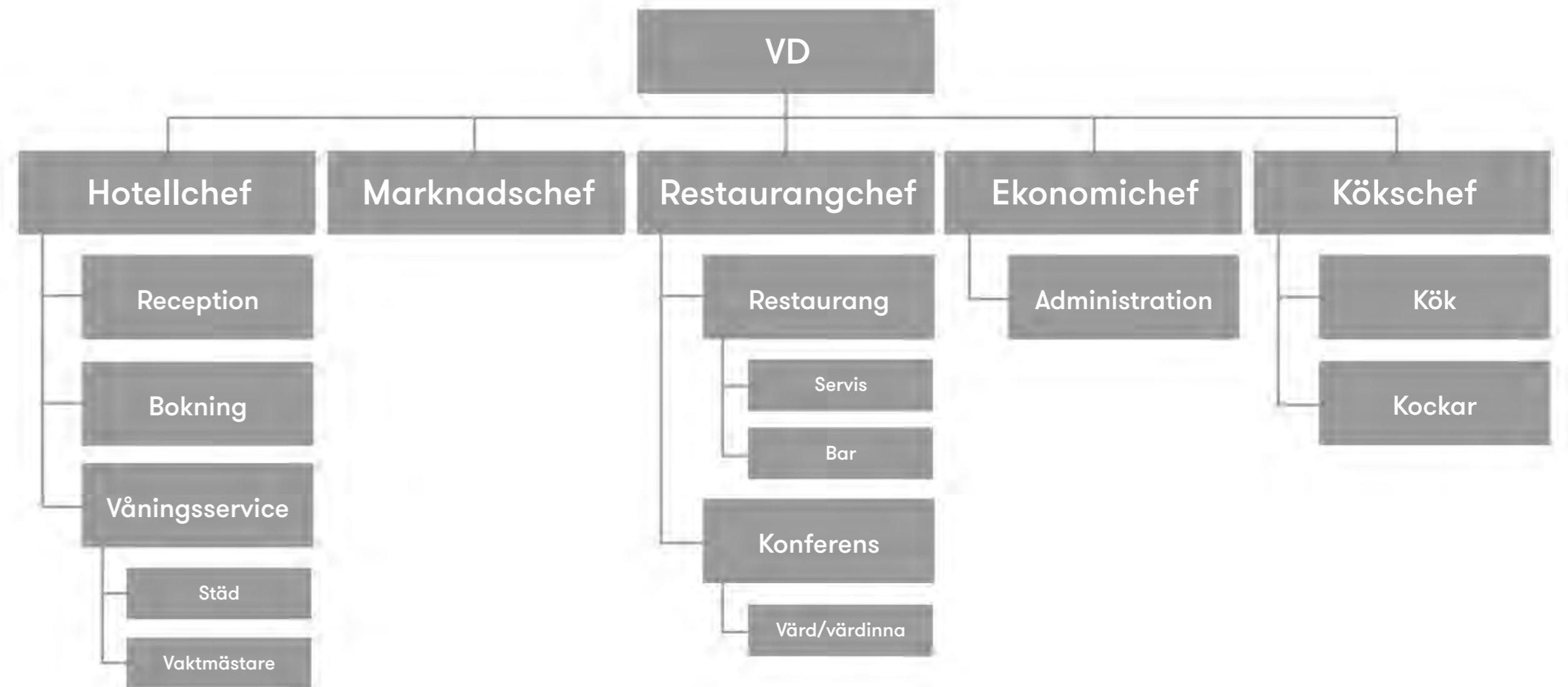
2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Exempel på organisationsschema:



Mall

2.3.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Arbetsbeskrivning

Medarbetarens namn:

Titel/yrkesroll:

Anställningsdatum:

Ansvarsområden

Vad är det huvudsakliga ansvarsområdet och vilka delar ingår i de uppgifter som medarbetaren ska utföra?

Arbetsuppgifter

Hur ser arbetsuppgifterna ut?

Hur genomför man dem på ett bra sätt?

Vilka typiska moment innehåller en arbetsdag?

Vilka kritiska moment finns?

Vilka prestationer krävs?

Befogenheter

Vad innebär tjänsten för ansvar?

Vilka handlingar får utföras?



Branschkode

Ge alla en bra start på jobbet

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Närmsta chef

Vem rapporterar man till?

Arbetsbeskrivningen är generell och du kan bli ombedd att utföra fler arbetsuppgifter än de som står i denna beskrivning.

Underskrift chef

Underskrift medarbetare

Säkerhet och arbetsmiljö

2.4

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

För att företaget ska vara en säker och trygg plats både för personal och besökare är det viktigt att alla medarbetare känner till och följer företagets regler. Ett tips är att ha ett kontrakt om säkerhet och arbetsmiljö som alla nyanställda får skriva under.

Exempel på punkter att ta med i ett kontrakt:

Säkerhet

- Du vet var samtliga larm på restaurangen finns och hur de fungerar.
- Vid allvarlig händelse såsom rån, hot eller dylikt. Gör som personen säger, spela inte hjälte.
- Du vet var samtliga brandsläckare är placerade.
- Du tittar regelbundet på utrymningsplanen och vet var restaurangens åter-samlingsplats vid utrymning är.
- Inga obehöriga personer får vistas i våra utrymmen.

Skyddsutrustning

Du använder skyddsutrustning i följande moment på restaurangen:

- Sophantering – arbetshandskar.
- Glaskross – arbetshandskar, skyddsglasögon, hörselskydd.
- Varuleverans – arbetshandskar, skyddsskor med hätta.
- Arbete i diskrum – hörselkåpor alternativt öronproppar, diskhandskar.
- Slipning av skärmaskin/knivar – skyddsglasögon, skärsäker handske.
- Hantering av rengöringsmedel – se skyddsanvisning för respektive medel.

Hantering av kemiska produkter

- Rengörings medel används endast på ställe där det är avsett att användas.
- Alla flaskor är märkta med rätt etiketter, det vill säga med vad flaskan innehåller.
- Handskar används alltid vid hantering av kemiska medel.
- Kemiska medel förvaras aldrig i anslutning till mat.

Olyckor

- Eventuellt spill på golvet som man kan halka på städas omedelbart bort.
- ”Halt golv-skyftar” används alltid vid städning av golv.
- Lämna aldrig öppna golvbrunnar oövervakade.
- Du vet var hjärtstartare och förbandslåda finns.
- Använd alltid knivar på rätt sätt, använd inte fingertoppen att luta kniven mot.
- Använd inga maskiner utan att ha fått utbildning på den. Exempelvis grönsaksskärare och skärmaskin.

Ergonomi

- Använd rätt lyftteknik. Lyft med benen, inte med ryggen.
- Använd alltid avlastningsvagn vid hämtning av varor.

Så fort något händer som innebär en arbetsmiljörisk ska det skrivas ett tillbud.

Få fler att växa på jobbet

3.1	Kontinuerlig utveckling!	42
3.2	Vad är kompetens?	43
3.3	Medarbetarsamtalet	44
3.3.1	<i>Inbjudan medarbetarsamtal (mall)</i>	47
3.3.2	<i>Medarbetarsamtalet (mall)</i>	48
3.4	Att ge feedback	51
3.5	Smartare feedback	52
3.6	Feedbacktrappan	53

Kontinuerlig utveckling!

3.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

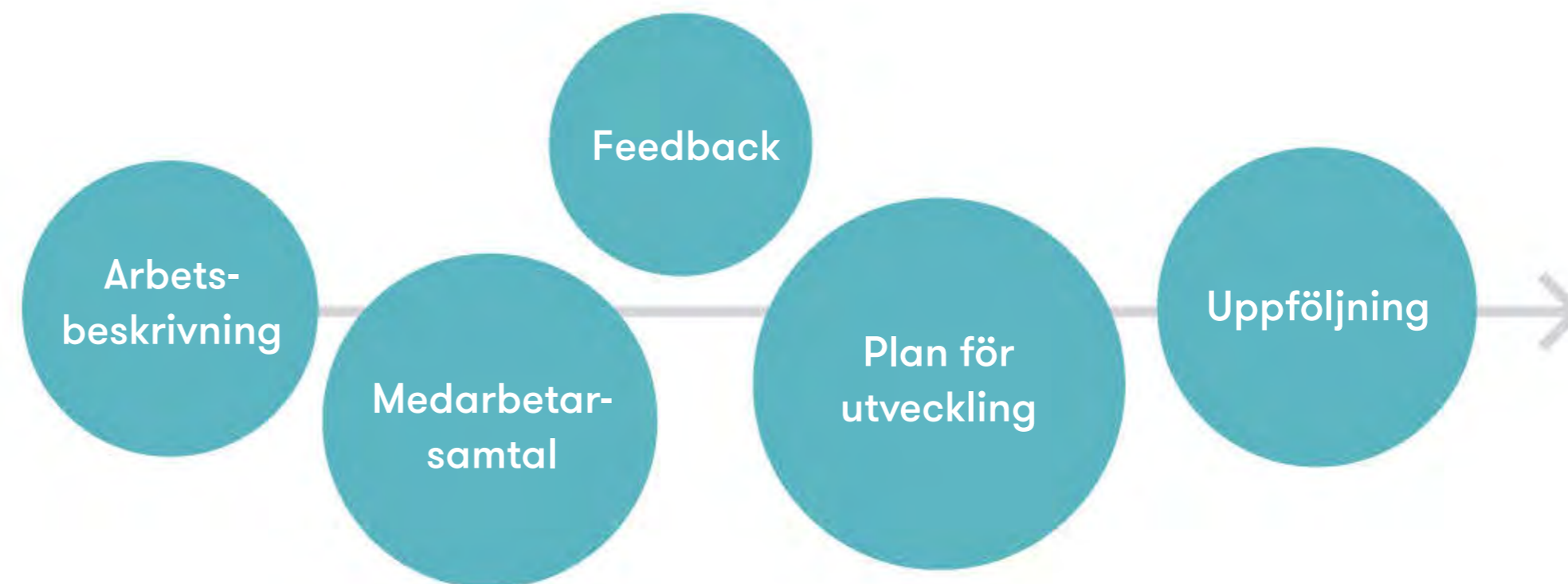
4. Engagera

5. Sluta

Kompetens är förmågan och viljan att utföra en arbetsuppgift. Samt hur man hanterar olika situationer genom att tillämpa kunskap, erfarenheter och färdigheter. Kompetens är en färskvara som ständigt behöver underhållas och uppdateras. Därför ska du arbeta aktivt med kompetensförsörjning och kompetensutveckling.

Så här kan du jobba med kompetensutveckling

- Genom medarbetarsamtal, gärna med arbetsbeskrivningen som underlag.
- Genom en individuell utvecklingsplan.
- Kartlägg även vad företaget har för behov av större utvecklingsinsatser på kort och lång sikt.



Vad är kompetens?

3.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Några definitioner

Vilja: Attityd, engagemang, motivation och ansvar.

Kunskap: Fakta och metoder – att veta.

Färdigheter: Kunna utföra i praktiken – att göra.

Förmåga: Erfarenhet, förståelse och omdöme – att omsätta kunskaper och färdigheter.

Kompetensförsörjning: Process för att fortlöpande säkerställa att rätt kompetens finns för att nå verksamhetens mål och tillgodose dess behov.

Kompetensutveckling: Aktivitet för att bredda och höja individers och grupper kompetens.

Kollektivavtalens riktlinjer om kompetensutveckling säger att:

- Alla medarbetare har rätt till och eget ansvar för kontinuerlig utveckling.
- Kvinnor och män ska ha samma möjlighet till kompetensutveckling.
- Utformningen av kompetensutvecklingen är en ledningsuppgift. Den utgår från en långsiktig verksamhetsanalys av företaget, i samråd med den lokala fackliga organisationen.
- Kartläggning av enskilda medarbetares kompetensbehov sker i samverkan med medarbetaren.

Medarbetar- samtalet

3.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Som ledare är en av dina viktigaste uppgifter att utveckla dina medarbetare.

Medarbetarsamtalet genomförs minst en gång per år. Det ska vara ett väl förberett samtal mellan medarbetare och närmsta chef. Ni diskuterar bland annat arbetssituationen, samarbete och framtida mål.

Syfte och mål

- Se till att både arbetsgivare och medarbetare har en chans att ge och få feedback.
- Ge varje medarbetare möjlighet att uttrycka tankar kring arbetsplatsen. Det kan handla om arbetsmiljö, personalpolitik, information och samarbete.
- Utveckla medarbetare genom att sätta upp gemensamma mål.
- Stärka medarbetarens motivation.

Att förbereda för medarbetarsamtal

Båda parter ska förbereda sig väl och samtalet bör utgå från en mall som både medarbetaren och den som håller i samtalet tagit del av i förväg.

- Dela i god tid ut underlag till dem som du ska ha samtal med.
- Boka in en tid på en neutral plats, avsätt cirka en timme.
- Gå igenom frågorna.
- Tänk igenom vad personen bidragit med under året, så att du kan ge både positiv feedback och konstruktiv kritik.
- Tänk på att medarbetaren ska vara i fokus.



Inled samtalet

Börja med att berätta om vad du tänker ta upp, hur mycket tid ni har och vad målet med samtalet är. Berätta att delar av samtalet kan vara under sekretess om hen önskar.

Gör en summering av föregående medarbetarsamtal. Gå tillbaka till anteckningar från ditt senaste utvecklingsamtal. Vad har hänt eller inte hänt sen sist när det gäller resultat och måluppfyllelse?

Att tänka på under samtalet

Ditt kroppsspråk. Enligt forskning tolkar mottagaren det vi säger genom att hämta 7 procent från orden, 38 procent från rösten och hela 55 procent från kroppsspråket!

Visa respekt. Beskriv utan att värdera och kommentera. För att utvecklingsamtalet ska ge frukt och vara givande är det viktigt att vara lyhörd. Ställ alltid öppna frågor och ställ följdfrågor för att få förtydliganden.

Låt samtalet ta tid. Var inte rädd för tystnad eller pauser. Svara på frågor. Kontrollera att informationen du gett är rätt uppfattad.

Visa att du bryr dig. Låt känslorna komma upp till ytan. Du kan behöva markera att du inte tänker låta dig påverkas av ilska, sura miner eller tårar. Om någon blir ledsen kan det vara läge att trösta, men det är oftast bättre att bara finnas till hands. Blir det verkligt känslösamt kan det vara lämpligt att ta en paus och fortsätta senare eller en annan dag.



Avsluta samtalet

Summera vad ni diskuterat och vilka åtgärder ni kommit fram till. Det används sedan som underlag vid nästa medarbetarsamtal och vid eventuella lönesamtal.

Det är din uppgift att se till att utvecklingsplanen aktiveras och genomförs.

Dokumentera och följ upp

Gå igenom dina anteckningar tillsammans med medarbetaren för att se att ni är överens om vad ni diskuterat och vilka mål ni satt. Ert samtal ska dokumenteras av dig och sparas.

Följ upp ert samtal inom ett par veckor. Det behöver inte vara ett formellt möte, men se till att återkoppla och fråga om det har dykt upp några nya funderingar.

Mall

3.3.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Inbjudan till medarbetarsamtal

Hej!

Företagets viktigaste resurs är du som anställd. Nu har det blivit dags för medarbetarsamtal. Det är ett samtal som är till för dig och din utveckling. Ta chansen att utmana dig själv och mig som chef/ledare!

Förberedelserna inför ditt medarbetarsamtal är viktiga. I det här formuläret hittar du de frågeställningar som jag vill att du tänker till kring innan. Detta för att skapa ett så bra och givande samtal som möjligt. Om du önskar kan delar av samtalet vara under sekretess.

Anledningen till att vi ska ses är att jag vill höra hur du mår och hur du trivs på din arbetsplats, vilket det inte alltid finns tid för i vardagen. Jag vill också veta hur du upplever din arbetsbelastning samt samarbetet mellan kollegor, chefer och olika delar av verksamheten. Du kanske har förslag på saker som kan förbättra din arbetssituation och vår organisation, eller vill ventilera något som du inte kan ta upp i ett större forum.

Vi kommer även att prata om hur du och vi ser på din arbetsprestation.
Tack för att du tar dig tid!

Mall

3.3.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Medarbetarsamtalet

Medarbetarens namn:

Datum och tid:

Yrkesroll:

Chef/arbetsledares namn:

Medarbetarsamtal/frågor

Tänk igenom vad du vill säga och förmedla. Här kommer ett antal frågor som vi vill att du tittar igenom och funderar över. För att skapa ett så bra samtal som möjligt är det viktigt att båda parter förbereder sig.

Trivsel

Hur trivs du på ditt arbete?

Hur fungerar dina arbetstider?

Hur har din arbetsbelastning varit under det senaste året?

Vad är det bästa med att arbeta här?

Vilka är dina styrkor och hur drar vi nytta av dem?

Vilka är dina mindre starka sidor och hur kan vi utveckla dem?



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Kollegor och samarbete

Hur trivs du med dina kollegor?

Hur är samarbetet inom ditt arbetslag?

Hur är samarbetet mellan olika delar av verksamheten?

Arbetsuppgifter

Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

Vad är det roligaste du gjort under året?

Vad har varit det svåraste under året?

Arbetsmiljö

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 – jargong, samtalston, hur vi tilltalar varandra, mobbing, sexuella trakasserier?

Upplever du att du har den kompetens som behövs för att kunna utföra arbetet eller finns det något område som du behöver utveckla?



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Ledarskap

Vilket stöd önskar du från mig som ledare?

Hur skulle din och min relation kunna utvecklas?

Hur kan vi som arbetsgivare bli bättre?

Målsättning

Vad tycker du om din och vår utveckling efter förra årets medarbetarsamtal?

Vad är din målsättning för detta år?

Vad kan du/vi göra för att utveckla verksamheten?

Övrigt

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

Tack för att du tog dig tid!

Att ge feedback

Feedback är ett effektivt sätt att bekräfta och utveckla dina medarbetare. Bra återkoppling är konstruktiv, och har som mål att få både medarbetaren och verksamheten att växa.

Ge regelbunden feedback på beteenden som du vill förstärka och även på de som behöver korrigeras.

Det kan vara svårt att ge och ta emot feedback. Syftet med konstruktiv kritik är att man ska bli bättre på något genom att förändra sitt beteende. Det betyder inte automatisk att den som utfärdar feedbacken har rätt. Med det är lättare att kommunicera och utvecklas om man först försöker förstå vad problemet handlar om för att sedan, i de fall man inte håller med om det som sägs, ta emot och ge feedback på ett konstruktivt sätt.

3.4

Smartare feedback

3.5

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Ett sätt att ge feedback som gör att mottagaren inte känner sig lika utsatt är Non-violent communication-modellen, NVC. Den bygger på att den som får feedback inte ska gå i försvarsposition och skapar ett mer öppet samtal.



Två exempel på NVC-modellen i praktiken

”Vid våra tre senaste möten har du kommit med flera förslag till förbättringar av vår verksamhet (observation), vilket leder till att vi kan göra framsteg som företag (konsekvens). Det gör mig glad (känsla) och ger energi till hela gruppen!”

”Under våra två senaste möten har du varit tyst (observation), vilket leder till att vi inte får ta del av dina åsikter (konsekvens). Det gör mig orolig (känsla) att du har saker som du inte delar men som kan vara viktiga för gruppen.”

Feedbacktrappan

3.6

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

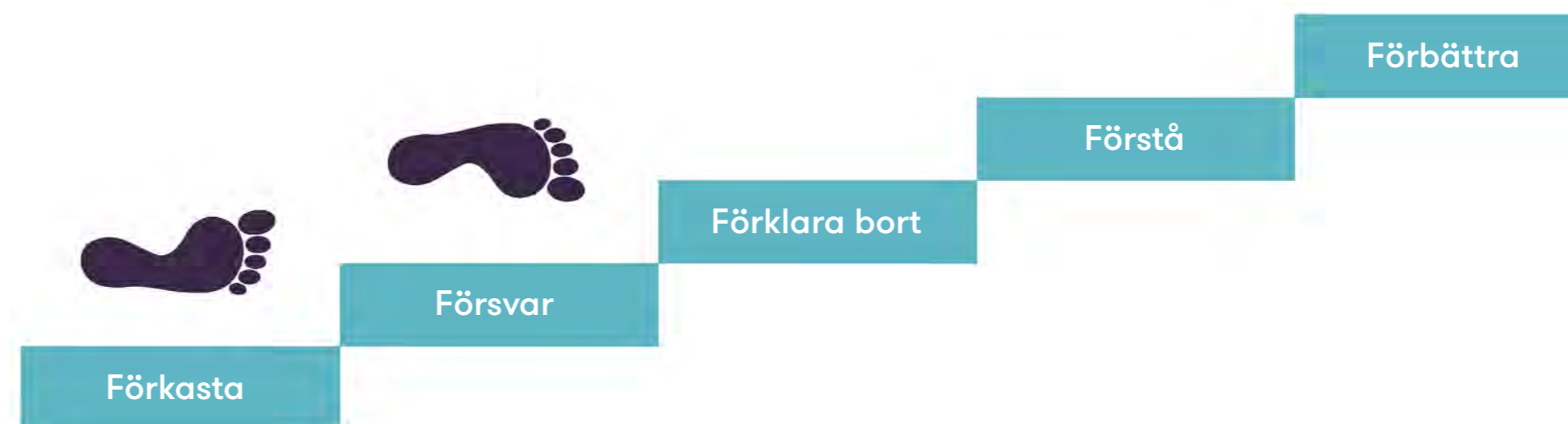
5. Sluta

En modell för att visa hur människor tar till sig kritik är den så kallade feedbacktrappan. Det handlar alltså om en persons första direkta respons på feedbacken.

Sättet vi agerar på när vi tar emot feedback i form av kritik avgörs både av vår mognad och hur bra vi är på att hantera våra känslor i situationen. Kritik kan utlösa ett behov av att förklara sig eller att försvara sig eftersom den egna uppfattningen ofta skiljer sig från den som givaren har. Bilden beskriver fem nivåer med olika möjliga respons hos den som får feedback.

Feedbacktrappan visar att det krävs energi för att hantera feedback.

Hur tar jag emot feedback?



Fokus på beröm

Bonusinfo

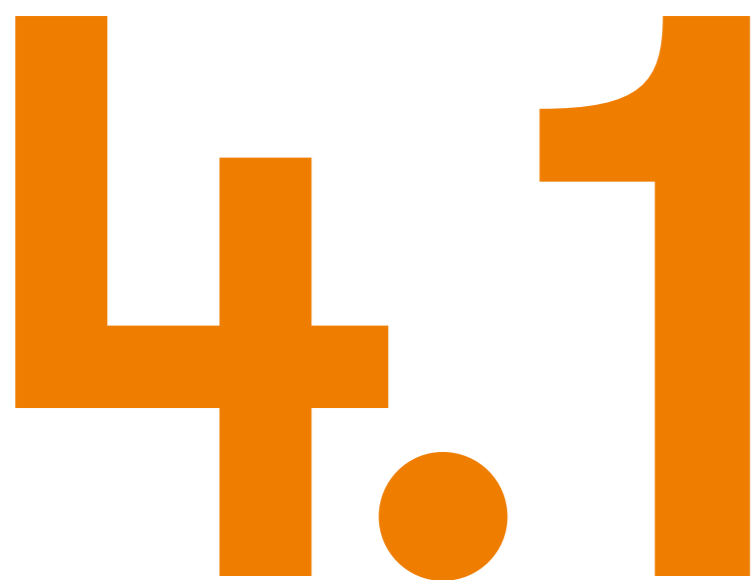
Den typ av feedback som är allra enklast och trevligast att ge och ta emot, är så klart den positiva. En undersökning som tidningen Arbetsliv gjort visar att hela 95 procent tycker att positiv förstärkning är ett måste på arbetsplatsen. Så många som 80 procent tycker att det ges för lite positiv feedback i dagsläget. Det finns många studier som visar att beröm är det som påverkar en organisation mest. Effektiviteten, utvecklingen, lärandet och återhämtningen är enormt beroende av att medarbetarna känner sig uppskattade och värdefulla. Men positiv feedback ska alltid vara uppriktig.



Att leda andra till framgång

4.1	Leda på flera nivåer	56
4.2	Chefen är viktigast	57
4.3	Recept för framgång	58
4.4	Höj engagemanget	69
4.5	Avstämningssamtal	61
4.5.1	Avstämningssamtal (mall)	62
4.5.2	Mötesagenda (mall)	64
4.5.4	Övning för ett mer effektivt team (mall)	66
4.5.5	Teamövning: Skeppsbrottet (mall)	69
4.6	Förändringsstegen	73

Leda på flera nivåer



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Medarbetarnas engagemang är avgörande för ett företags utveckling. Som ledare bör du arbeta med engagemang på olika nivåer – individuellt, på teamnivå och mer övergripande på företagsnivå.

Individnivå

Det är viktigt att du ser och bekräftar dina medarbetare. Bra sätt att göra detta på är att ge regelbunden feedback på beteenden som du vill förstärka och även om beteenden behöver korrigeras. Var tydlig med dina förväntningar. Regelbundna avstämningssamtal är ett systematiskt arbetssätt. Se även tips och modeller för feedback i kapitel 3.

Teamnivå

Som ledare behöver du jobba med att få medarbetare att fungera som en grupp tillsammans. Håll regelbundna team-möten för att kommunicera samma information samtidigt. Gör saker tillsammans som teamövningar och gemensamma aktiviteter som bygger gruppkänsla.

Företagsnivå

En förutsättning för att medarbetare ska kunna bidra till företagets mål är att de känner till och kan förstå dem. Har företaget tydliga mål och en formulerad strategi? En tydlig affärsplan kan till exempel kommuniceras till teamet. Det skapar delaktighet och gemensamt driv mot målen.

Chefen är viktigast

4.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Gallup, ett av världens största globala opinions- och konsultföretag, har sedan 2009 gjort flera världsomspännande studier av medarbetarengagemang. De har mätt hur engagerade medarbetare är och vad engagemang får för resultat för företaget.

Gallup har identifierat flera faktorer som bidrar till att engagera medarbetare. Från det mest grundläggande att företaget och dess ledning verkligen satsar på engagemang och lyfter fram det. Till mera specifika insatser som realistiska mål.

För de flesta anställda är det dock chefen som spelar den absolut viktigaste rollen för deras engagemang. Gallup lyfter fram fem viktiga egenskaper hos engagerande ledare:

- De motiverar varje enskild medarbetare till att handla. Bland annat med en inspirerande vision.
- De har självförtroende nog att driva på resultat och klarar att övervinna motgångar och motstånd.
- De skapar en kultur av tydligt ansvarstagande och ansvarighet.
- De bygger relationer präglade av tillit, öppenhet och kommunikation.
- De fattar beslut utifrån verksamhetens behov, inte egna behov eller på grund av internpolitik.

Recept för framgång

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Gallups material visar att medarbetarnas engagemang direkt påverkar företaget. Enheter med flest engagerade medarbetare:

- är mer produktiva
- är mer lönsamma
- presterar bättre kvalitet i jobbet
- får nöjdare kunder
- har färre olyckor
- har lägre sjukfrånvaro

Engagerade medarbetare trivs bättre med livet och på jobbet. Företag med engagerade medarbetare växer och nyanställer fler än andra företag. Med andra ord: medarbetarengagemang är en nyckelfaktor för att lyckas.

4.3

Höj engagemanget



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Gallup har tagit fram tolv påståenden som visar att medarbetarna känner sig engagerade.

Så svarar engagerade medarbetare

- Jag vet vad som förväntas av mig.
- Jag har det material och den utrustning för att göra mitt jobb rätt.
- Jag har möjlighet att varje dag göra det jag gör bäst.
- De senaste sju dagarna har jag fått erkännande eller beröm för att jag gör en bra insats.
- Min chef, eller någon annan på jobbet, verkar bry sig om mig som människa.
- Någon på jobbet uppmuntrar min utveckling.
- Mina åsikter verkar räknas.
- Mitt företags mission och syfte får mig att känna att mitt jobb är viktigt.
- Mina kollegor engagerar sig för att göra högkvalitativt arbete.
- Jag har en bästa vän på jobbet.
- De senaste sex månaderna har någon pratat med mig om min utveckling.
- Det senaste året har jag haft möjligheter att lära mig och utvecklas på jobbet.

Grader av engagemang

Bonusinfo



- Engagerade medarbetare som känner en djup koppling till företaget och arbetar engagerat för att driva utvecklingen framåt.
- Oengagerade medarbetare som tar sig genom arbetsdagen, bidrar med sin tid, men inte med energi eller engagemang.
- Aktivt motverkande medarbetare som i praktiken underminerar det deras kollegor åstadkommer och till och med försöker skada företaget.

Avstämningssamtal

För att medarbetarna ska behålla motivationen behöver du som chef komplettera medarbetarsamtalet med regelbundna avstämningssamtal. Stäm av hur dina medarbetare mår och hur det fungerar för dem på arbetsplatsen. Det är ett bra tillfälle att ge och ta feedback på ett strukturerat sätt.

Samtalet kan ta 10–30 minuter och kommer ge er ett starkare samarbete och mer motiverade medarbetare om det genomförs regelbundet.

4.5

Mall

4.5.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Avstämningssamtal

Medarbetarens namn:

Datum och tid:

Yrkesroll:

Chef/arbetsledares namn:

Trivsel

Hur trivs du på ditt arbete?

Hur fungerar dina arbetstider?

Kollegor och samarbete

Hur trivs du med dina kollegor?

Hur är samarbetet inom teamet?

Arbetsuppgifter

Hur ser du på dina arbetsuppgifter?

Vilka är dina styrkor och hur drar vi nytta av dem?

Vilka är dina mindre starka sidor och hur kan vi utveckla dem?

Hur upplever du den fysiska arbetsmiljön? Kan den förbättras?



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Har du den kompetens som behövs för att kunna utföra arbetet eller är det något som du behöver utveckla?

Ledarskap

Vilket stöd önskar du från mig som ledare?

Hur skulle din och min relation kunna utvecklas?

Mål

Stäm av tidigare uppsatta mål och hur det går.

Finns det nya mål att sätta upp?

Övrigt

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

Tack för att du tog dig tid!

Mall

4.5.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Mötesagenda

Agendan används under personalmöten. Gör en sammanställning av anteckningarna för alla berörda parter.

Datum:

Närvarande:

1. Hälsa, miljö och säkerhet

- Informera om utrymningsvägar och uppsamlingsplats
- Informera om tillbud, anmärkningar, och/eller händelser inom arbetsmiljöområdet
- Aktuella frågor eller rapporteringar inom hälsa och miljö
- Rapport från skyddsombudet

2. Föregående mötesprotokoll

- Genomgång och uppföljning

3. Information från företaget

- Aktuella nyheter
- Övrig relevant information



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

4. Ekonomi

- Genomgång av månadens resultat
- Genomgång av försäljning, inköp, nya produkter

5. Personalfrågor

- Aktuella anställningsfrågor (introduktion, anställning, anställningsformer, avslut)
- Aktuella arbetsrättsliga frågor
- Aktuella frågor gällande facket
- Aktuella övergripande personalfrågor
- Eventuell feedback till chef och arbetsledning

6. Våra värderingar

- Hur arbetar vi för att förmedla och sprida våra värderingar?
- Lyft fram förebilder och goda exempel, till exempel hur en medarbetare arbetat efter organisationens värderingar i vardagen
- Diskutera vad som är bra service och lyft fram goda exempel

7. Inkomna klagomål och synpunkter och ständiga förbättringar

- Vad har vi fått in för synpunkter från kunder/gäster?
- Vad kan vi göra för att förebygga/underhålla det som framkommit?
- Vad kan vi göra för att förbättra vår verksamhet?

8. Övriga frågor

Mall

4.5.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Övning för ett mer effektivt team

Den här övningen syftar till att klargöra attityder och värderingar och ge riktlinjer för hur ni vill att arbetet och klimatet ska vara i gruppen.

Steg 1: Individuellt

Ta ställning till de 16 påståenden som du hittar i slutet av den här övningen.

Steg 2: Gemensamma värderingar

Diskutera alla påståenden i grupp tills ni har en gemensam uppfattning om varje påstående. Ni får omformulera ett påstående tills ni är överens om till exempel "Instämmer helt" eller "Helt oeniga". Markera gruppens svar för att skilja dem från dina egna.

Steg 3: Avvikelser

Gå tillbaka och se var dina och gruppens svar skiljde sig mest åt. I vilken/vilka frågor var du mest oenig med gruppens svar. Varför? Hur löste ni det?

Steg 4: Gruppens ledstjärnor

Utifrån de diskussioner ni haft runt alla påståendena skriv ner minst fem ledstjärnor som kännetecknar hur ni vill att gruppen ska fungera. Ledstjärnor kan vara i form av ord, meningar eller andra liknelser och metaforer.



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Markera vad du tycker om följande påståenden.

Instämmer helt | Instämmer delvis | Varken eller | Delvis oenig | Helt oenig

1. Det är viktigt att alltid ha kul på jobbet.
2. Vi får ut mest och lär bäst genom att diskutera öppet och direkt diskutera och kritisera varandras sätt att fungera i gruppen.
3. Alla måste ta ansvar för att säga till om någon inte gör sitt jobb.
4. De som talar för mycket måste lära sig behärskning och de som är tystlåtna ska lära sig att bli lite mer aktiva.
5. Teamets resultat är underordnat mitt eget resultat, det viktigaste är att jag lyckas.
6. Kritik ska framföras offentligt så att andra kan lära sig att undvika samma misstag.
7. Det är var och ens ansvar att säkerställa bemanningen vid frånvaro.
8. Den som tiger när gruppen fattar ett beslut samtycker.
9. Resultat är viktigare än relation.
10. Det är viktigt att vara lojal mot fattade beslut. Även om de inte alltid verkar vettiga.
11. Det är OK att göra fel så länge det finns en medveten tanke bakom beslutet.
12. När någon säger sig vara den som vet mest i en fråga ska hen få dominera.
13. Det är viktigt att vi ger varandra direkt feedback (positiv och negativ).



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

14. Konflikter mellan två eller flera av oss ska helst lösas utanför gruppen.

15. Chefen är ansvarig för att entusiasmera och motivera oss till att göra ett bra jobb.

16. Vi ska undvika att diskutera sådant som gäller en enskild medlem i gruppen om vi inte samtidigt är beredda att också öppet ta upp det direkt med hen.

Mall

4.5.4

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Teamövning: Skeppsbrottet

Det här är en gruppövning i kommunikation och praktisk samverkan. Syftet är att öka medvetenheten om vikten av samarbete samt av att kompromissa. Gruppen ska vara enig om alla beslut. Det innebär att alla deltagare ska vara eniga om prioriteringen av femton olika föremål.

Scenariot

Du befinner dig ombord på en drivande segelbåt i södra Stilla havet. Stora delar av båten och dess utrustning har fördärvats i en brand. Båten är så illa därän att den nu tar in vatten och sakta sjunker. Ni är osäkra på er position eftersom båtens navigeringsutrustning har totalförstörts. Ni kan uppskatta er position till cirka 1 200 distansminuter nordväst om närmaste ö.

Du finner en lista på 15 föremål som ni lyckats rädda undan branden. Utöver uppräknade föremål finns en större intakt gummiflotte med åror. Flotten rymmer samtliga resenärer, samt alla artiklar som finns på listan nedan.

Ni har tillsammans ett paket cigaretter, ett antal tändsticksaskar, och fem tjugo kronors sedlar.



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Din/er uppgift är att arrangera de 15 föremålen i ordning med avseende på hur viktiga de är för din/er överlevnad. Sätt nr 1 framför det viktigaste föremålet och nr 15 framför det minst viktiga föremålet. Rangordna samtliga föremål 1-15.

Så här gör du

Först rangordnar du själv (kolumn 1).

Sen går du ihop med en arbetskamrat och rangordnar gemensamt (kolumn 2).

Sen går ni ihop med en 2-grupp och rangordnar gemensamt (kolumn 3).

Sen går ni ihop med en 4-grupp och rangordnar gemensamt (kolumn 4).

Sen går ni ihop med en 8-grupp och rangordnar gemensamt (kolumn 5).



Arbetsblad

1	2	3	4	5	Facit	Nr	Föremål
						1.	Sextant
						2.	Rakspegel
						3.	Myggnät
						4.	En låda arméns nödproviant
						5.	25 liter färskvatten i plastdunk
						6.	Sjökort av Stilla havet
						7.	Sittdyna
						8.	10 liter oljeblandad bensin
						9.	Liten transistorradio
						10.	Hajpulver
						11.	2,5 kvm plastduk
						12.	2 liter mörk rom 80 %
						13.	3 meter nylonlina
						14.	2 chokladkakor
						15.	Fiskeutrustning

Efter varje rangordning viker du bort den kolumn som du har fyllt i. Det innebär att du aldrig visar upp ditt/era resultat inför nästa grupp du ska rangordna tillsammans med.

F-kolumnen fyller man i sist när handledaren lämnat ut facit.



Facit

Facit	Nr	Föremål
1	15.	Fiskeutrustning
2	1.	Sextant
3	3.	Myggnät
4	14.	2 chokladkakor
5	4.	En låda arméns nödproviant
6	13.	3 meter nylonlina
7	9.	Liten transistorradio
8	2.	Rakspegel
9	12.	2 liter mörk rom 80 %
10	10.	Hajpulver
11	5.	25 liter färskvatten i plastdunk
12	11.	2,5 kvm plastduk
13	8.	10 liter oljeblandad bensin
14	6.	Sjökort av Stilla havet
15	7.	Sittdyna

Slutsats

Som du säkert förstår vid det här laget handlar övningen inte så mycket om att prioritera föremålen ovan som att lära sig kommunicera med övriga i gruppen.

Förändringsstegen

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Reaktioner och hantering under förändringar

Ett företag genomgår ofta och kanske ständigt förändringar. För att bättre förstå och kunna hantera de reaktioner som kan uppkomma vid förändringar kan förändringsstegen vara till hjälp, den visar exempel på reaktioner och hantering vid förändringar.



4.6

Extern inspiration

Bonusinfo

Simon Sinek: Why Leaders Eat Last

vimeo.com/79899786

Simon Sinek: Start with why

startwithwhy.com

Leadership Insights – Harvard Business Review

[hbr.org/resources/pdfs/marketing/
HBR_LeadershipInsights.pdf](http://hbr.org/resources/pdfs/marketing/HBR_LeadershipInsights.pdf)

Engagemangsbloggen

hejengagemang.se/blogg

Kim Scott – Radical Candor

youtube.com/watch?v=yj9GLENCgm4



Avsluta med stil

5.1	Mer än ett gott rykte	76
5.1.1	Checklista vid avslut (mall)	77
5.2	Dokumentation av anställningen	78
5.2.1	Arbetsbetyg (mall)	79
5.2.2	Omdöme vid praktik (mall)	81
5.2.3	Intyg praktik (mall)	82
5.3	Avslutningsintervju	83
5.3.1	Avslutningsintervju (mall)	84

Mer än ett gott rykte

5.1

1. Rekrytera

2. Introducera

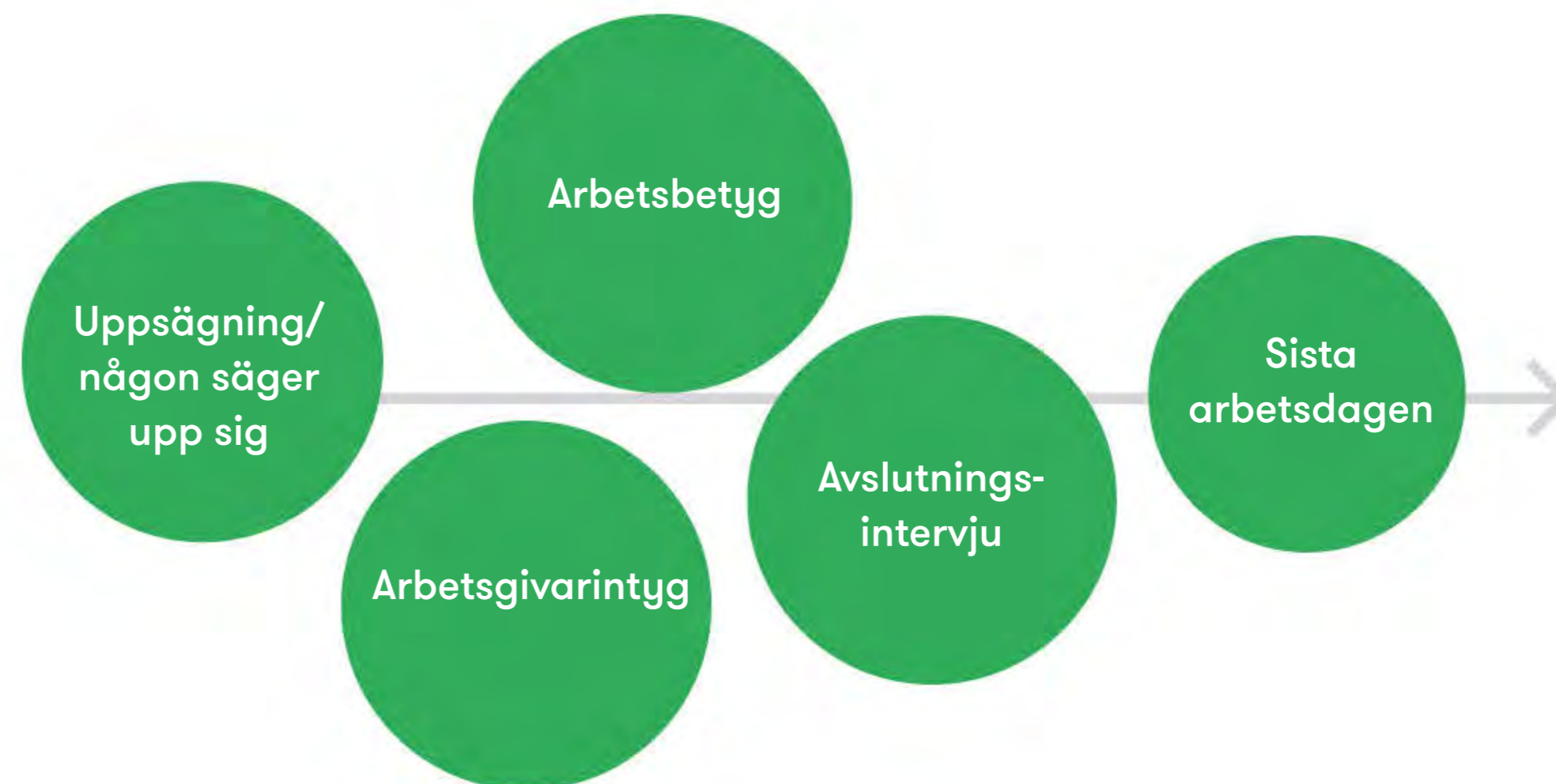
3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Oavsett anledning till att någon slutar är det viktigt att de som slutar är så goda ambassadörer för företaget som möjligt. En god ambassadör kommer rekommendera arbetsplatsen till andra vilket gör att fler kommer vilja arbeta hos er.

Ett smidig och bra avslut där du ger möjlighet till medarbetare att lämna feedback, du följer upp varför de slutar och visar tacksamhet för det arbete som utförts ökar sannolikheten att de blir ambassadörer. Att du följer upp varför en person slutar och deras feedback ger även dig möjlighet att utvecklas och lära hur du kan skapa en ännu bättre arbetsplats. Så ta chansen!



Mall

5.1.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Checklista vid avslut

När personer har meddelat att de ska sluta

- Be personen skriftligen bekräfta uppsägningen, eller så fyller du i uppsägningspappren som skrivs under av båda parter.
- Lägg in sista arbetsdagen i kalendern.
- Informera kollegor.
- Förbered hur arbetsuppgifterna ska avslutas eller överlämnas till efterträdare/kollega.
- Boka tid för avslutningssamtal.
- Utfärda arbetsgivarintyg/arbetsbetyg. De ska skickas inom en månad men gör gärna klart det inför avslutningssamtalet.
- Håll avslutningssamtal.

Sista arbetsdagen

- Återfå eventuella nycklar, kläder, arbetsverktyg, personalkort, passerkort, namnbricka.
- Tacka för er tid tillsammans.
- Om det känns bra tala då om att dörren tillbaka är öppen.

Dokumentation av anställningen

5.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Arbetsintyg

Ett arbetsintyg är ett skriftligt bevis på att dina anställda arbetar hos dig och kan skrivas ut när som helst. Intyget kan till exempel behövas om en anställd ska ansöka om ett lån.

Arbetsgivarintyg

När en anställning avslutas har arbetstagaren rätt till ett arbetsgivarintyg. Intyget kan till exempel behövas för att få ersättning från a-kassan vid arbetslöshet. Det är också viktig dokumentation när arbetstagaren ska söka nytt arbete.

Arbetsbetyg

Arbetsbetyget är ett skriftligt omdöme eller referens som ska kunna visas upp för framtida arbetsgivare som ett rekommendationsbrev.

Tips

Med bank-id kan du enkelt fylla i dina arbetsgivarintyg på www.arbetsgivarintyg.nu. Den anställde kan sedan själv ladda ner intyget när hen behöver det.

Mall

5.2.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Arbetsbetyg

[Ort och datum]

[Namn], [personnummer] har varit anställd hos [företag].

Anställningen varade under perioden [datum-datum] och omfattade heltidstjänst/deltid med [timmar] per vecka.

Under sin anställning på [företag] arbetade [namn] som [yrkesroll], med tillhörande arbetsuppgifter [ange].

Exempel: Arbetet som restaurangbiträde kräver en god förmåga att arbeta under stressade situationer samt att kunna ta egna initiativ under desamma. Arbetet kräver också en mycket hög servicenivå då den anställde har kontakt med gäster oavsett var i restaurangen hen jobbar. Till sist behövs stor samarbetsförmåga då samarbetet mellan anställda på restaurangen är nödvändigt för att driften ska fungera.

[Namn] har varit [omdöme].



1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

När [namn] avslutar sin anställning, vill jag [eventuell rekommendation] samt
passa på att önska [namn] lycka till i framtiden.

Referenser lämnas vid önskemål.

Vänliga hälsningar,

[namn]

[Titel]

[Telefonnummer]

[Mejl]

Mall

5.2.2

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Omdöme vid praktik

[Namn] har praktiserat hos [företag].

Praktiken varade under perioden [datum-datum].

Exempel: Under sin praktik på fick [namn] prova på att arbeta med tillhörande arbetsuppgifter, till exempel: lättare förberedelser av råvaror och tillverkning av färsk pasta och efterrätter, hjälpa till i servisen samt städ och renhållningsuppgifter. Arbetet kräver en god förmåga att arbeta under stressade situationer samt att kunna ta egna initiativ under desamma. Arbetet kräver också en mycket hög servicenivå då den anställde har kontakt med gäster oavsett var i restaurangen hen jobbar. Till sist behövs stor samarbetsförmåga, då samarbetet mellan anställda på restaurangen är nödvändigt för att driften ska fungera.

[Namn] har varit [omdöme]. När [namn] avslutar sin praktik, vill jag [eventuell rekommendation] samt passa på att önska [namn] lycka till i framtiden.

Referenser lämnas vid önskemål.

Vänliga hälsningar,

[Namn], [Titel]

[Telefonnummer]

[Mejl]

Mall

5.2.3

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Intyg praktik

Intyget är utfärdat till

Namn

Personnummer

Intyget är utfärdat av

Praktikplats

Organisationsnummer

Adress

Praktik

Typ av praktik

Tidsperiod

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Handledarens omdöme

Underskrift

Handledarens underskrift

Namnförtydligande

Avslutnings- intervju

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

När någon säger upp sig boka gärna direkt en tid för avslutningsintervju. Se till att datumet för intervjun är cirka 1–2 veckor innan medarbetarens slutdatum.

Alla som arbetat 6 månader eller längre ska ha en avslutningsintervju. Använd frågorna som finns i mallen för avslutningsintervju. Fyll i svaren och spara sedan dokumentet. Var öppen med vad du antecknar och därmed kan föra vidare.

Det är viktigt att de saker som kommer fram i samtalet tas vidare och följs upp om det berör företaget.

5.3

Mall

5.3.1

1. Rekrytera

2. Introducera

3. Utveckla

4. Engagera

5. Sluta

Avslutningsintervju

Medarbetarens namn:

Datum:

Tid på företag:

Tjänst/yrkesroll:

Vad är anledningen till att du väljer att sluta?

Hur har din relation till dina kollegor varit?

Hur skulle du beskriva samarbetet med din närmaste chef?

Vad fick du för information under introduktionen?

Synpunkter på introduktionen/träningen?

Hur har du upplevt din fysiska arbetsmiljö?

Har du upplevt några fysiska problem i samband med arbetet?

På vilket sätt har du utvecklats vidare under din anställning?

Vilken slags utveckling hade du velat ha inom företaget?

Hur anser du att ditt schema fungerat?

Vad har varit det bästa med att jobba på [företag]?

Vad har varit det sämsta med att jobba på [företag]?

Vad hade vi kunnat göra för att du skulle valt att fortsätta?

Skulle du rekommendera [företag] som arbetsgivare?

Underskrift chef

Underskrift medarbetare

Att byta jobb

Bonusinfo



Statistiken visar att det är vanligt att byta jobb.

De flesta stannar inte mer än 3–5 år på samma arbetsplats. Vanliga orsaker till att man vill byta jobb är:

- Mer motivation – känslan av att man är klar och inte lär sig mer sporrar till att byta jobb.
- Större nätverk – många som byter jobb samlar med tiden på sig ett stort nätverk av tidigare kollegor, kunder och samarbetspartners. Det är en värdefull resurs.
- Mer erfarenhet – man får snabbare ny erfarenhet och kunskap om man byter jobb med jämna mellanrum.
- Bättre lön – det är lättare att få högre lön när man byter arbetsplats.

TACK!

*Branschkode*n är ett stöd för företag i besöksnäringen som vill driva ett framgångsrikt personalarbete.

Krögaren Fredrik Eriksson stod 2017 inför en expansion där han räknade med att inom en snar framtid få ett mer än fördubblat rekryteringsbehov. En nyckelfråga skulle bli att behålla och utveckla medarbetare. Branschens storföretag har funktionella HR-avdelningar men mindre och medelstora saknar bra verktyg för att systematiskt skapa en hållbar och attraktiv arbetsplats. Fredrik Eriksson började själv utveckla ett tänk kring personalarbete som han kallar Krogkoden. Han kontaktade HRF och Visita som delade hans uppfattning om att ett samlat verktyg kan komma många företag och anställda i besöksnäringen tillgodo.

Genom Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond, BFUF, har parterna investerat i en förstudie som genomfördes av Restaurangakademien och därefter i *Branschkode*n som ett utvecklingsprojekt under projektledning av Hanna Mannberg.

Branschen har bidragit med innehållet i *Branschkode*n via en referensgrupp. Anna Hjortheden, servis Sturehof och HRF, Charlotte Björk, HR-chef Stureplansgruppen, Sofia Göransson, HR-chef Svenska Brasserie, Johan Östman, kock Sodexo och HRF, Henrik Dider, HR direktör Scandic, Maria Rodert, HR Scandic och Pontus Frithiof, krögare och ägare Pontus Group har samtliga generöst bidragit med underlag, material och synpunkter.

*Branschkode*n har även testats av chefer på Vapiano, Scandic, Nosh and Chow, Taverna Brillo och Lavventura.



Branschoden – branschens bästa verktyg för
framgångsrikt personalarbete i besöksnäringen.
Maj 2019

Kontaktperson

Peter Thomelius, Visita, peter.thomelius@visita.se

Pim van Dorpel, HRF, Pim.VanDorpel@hrf.net

Texter: Hanna Mannberg

Produktion: givakt.se

ISBN 978-91-88535-07-8

