

MEDARBEJDETSAMTALER

2006

■ Erfaringer, effekt og værdi

Undersøgelse gennemført i juni 2006
med svar fra 177 danske virksomheder



INDHOLD

Forord	3
Resumé	4
Indledning.....	5
1. Opbygning af undersøgelse	7
2. De fire fokusområder	8
3. Materialets troværdighed	9
4. Analysens hovedtal	10
5. Praksis for medarbejdersamtaler.....	13
6. Sammenhænge mellem indsatser og resultater	17
7. Ændringer i værdien af medarbejdersamtaler	23
Bilag 1 - Score for de enkelte spørgsmål (skala 0-100)	25

Medarbejdersamtaler



FORORD

I 1999 gennemførte Bülow Management a/s, PID-Personalechefer I Danmark og Handelshøjskolen i Århus i fællesskab en undersøgelse af, hvem der bruger MUS (systematisk og struktureret system for MedarbejderUdviklingsSamtaler), hvordan MUS bruges, og hvilke resultater virksomhed, leder og medarbejder fik ud af denne indsats.

Med undersøgelsen blev der givet et godt grundlag for at pege på, hvilke indsatser, der førte til hvilke resultater – og hvilke indsatser der ingen virkning havde. På den måde kunne virksomheder, der bruger MUS, effektivisere sin MUS-indsats.

Det kom der en rapport ud af, som indeholdt en række anbefalinger til fri afbenyttelse. Formål:

**at gøre et godt ledelsesværktøj
mere værdiskabende.**

Der er nu gået 6 år siden denne undersøgelse. Mange ting er sket både på lederudviklingssiden og i virksomhedernes dagligdag. I dag er der langt mere pres på virksomhederne for at fastholde og udvikle gode medarbejdere. Gode, kompetente og loyale medarbejdere er en knap ressource. Det stiller endnu større krav til brugen af ledernes forskellige værktøjer.

Da MUS stadigvæk forekommer at være et godt og vigtigt ledelsesværktøj – især til at fastholde og udvikle gode og loyale medarbejdere – blev det interessant at undersøge, hvordan udviklingen har været siden undersøgelsen af MUS tilbage i 1999.

Bülow Management a/s og PID-Personalechefer I Danmark har derfor valgt igen at gennemføre en opfølgende måling. Formål:

**at bidrage med viden om udbredelsen af MUS,
hvordan dette værktøj anvendes i praksis i dag og hvilke forhold,
der i væsentlig grad påvirker udbyttet af medarbejdersamtaler.**

Budskabet er klart: Øget kobling til strategien giver bedre ønskede resultater, og resultaterne opnås gennem ledelsesmæssig indsats mod prioritering af indholdet i samtalen.

Undersøgelsen er gennemført blandt PIDs medlemmer, der primo maj 2006 udgjorde 840 danske virksomheder.

God læsning!

Århus den 1. august 2006

Henrik von Bülow
Direktør
Bülow Management a/s



Kim Staack Nielsen
Chairman
PID-Personalechefer I Danmark



PERSONALECHEFER I DANMARK

Rapporten med undersøgelsens resultater kan hentes

på www.bulow-management.dk eller via www.pid.dk

RESUMÉ

Analysens vigtigste konklusioner

- ✓ Samtlige konklusioner fra målingen i 1999 står stadig fuldt og helt til troende.
- ✓ MUS er fortsat mere et indsatsværktøj end et ledelsesværktøj. Nu er alle strukturer og rammer næsten på plads, men effekt og værdi er ikke fulgt med indsatsen.
- ✓ Det er deltagernes oplevelse, at der, trods større og mere struktureret indsats, ikke er en tilsvarende forøgelse i resultater af indsatsen, men kun få måler på effekt og værdi.
- ✓ Lederens rolle i forbindelse med MUS er ændret meget over de sidste 5-6 år. Blandt andet meget mere som vejleder, coach og dataopsamler.
- ✓ Analysen viser, at der er stor sammenhæng mellem hvorledes samtalerne afvikles, og de oplevede resultater, de skaber. God ledelse og indsats fører virkeligt til bedre resultater – og omvendt.
- ✓ Gennem systematisk samtaleledelse og øget fokus på indholdet (holdningsdannelse) i samtalerne opnås de største resultater.
- ✓ Der er sket markante skift i hvilke indsatser, der fører til hvilke resultater.
- ✓ Det ser ud til, at grundlaget for MUS er skiftet væk fra empowerment til en mere grundlæggende operationel struktur.
- ✓ Langt flere af de virksomheder, som systematisk gennemfører MUS gennemfører også måling af medarbejdertilfredshed. I dag måler 53,9% af deltagerne også medarbejdertilfredshed mod 37,1% i 1999.
- ✓ Der er sket store ændringer i samspillet (hvad fører til hvad) mellem indsatser og resultater, men det afspejles ikke i måden, MUS gennemføres på.
- ✓ Resultatet af MUS bruges kun af få ledelser til hjælp for udviklingen.

Budskabet er klart:

**Øget kobling til strategien giver bedre ønskede resultater,
og resultaterne opnås gennem ledelsesmæssig indsats
mod prioritering af indholdet i samtalen ■**

Øget effekt og værdi af MUS

Hvis man vil have øget effekt og værdi af MUS er det altså vigtigt, at ledelsen før igangsætning af årets MUS-runde fastlægger, hvilken prioritet og rækkefølge de 3 hovedaspekter skal have:

- Målsætningsaspektet (målsætnings-, indsats- og opgaveaspektet)
- Kompetenceaspektet (kompetence- og organiseringsaspektet)
- Fastholdelsesaspektet (fastholdelses-, talentspotting- og successoraspektet)

og det er vigtigt, at ledelsen inden runden klart informerer alle deltagere om denne beslutning, **og** det er vigtigt, at måden MUS gennemføres på er afspejlet i både hjælpeværktøjer (skema) og i den ledelsesmæssige opfølgning, **og** det er vigtigt, at ledelsen efterfølgende aktivt bruger de fra runden indsamlede data **og**, det er vigtigt, at alle i organisationen ved, at ledelsen skal og vil bruge data fra MUS som grundlag for strategiske beslutninger og handlinger.

Typisk er en MUS en blanding af forskellige aspekter, og oftest struktureret op mod strategiplanen. Værdien af en MUS kan derfor måles ud fra graden af opnåelse af de basale behov, ledelsen har bag sin vedtagelse af at gennemføre MUS.

INDLEDNING

MUS (systematisk og struktureret system for MedarbejderUdviklingsSamtaler) er for længe siden blevet "et anerkendt ledelsesværktøj". Langt de fleste danske virksomheder gennemfører jævnligt systematiske, strukturerede samtaler mellem leder og medarbejder. Dog er der langt fra enighed om, hvordan disse praktisk skal gennemføres og hvilke formål, de skal tjene.

Ved en MUS forstås i denne sammenhæng:

En formel samtale mellem en leder og underordnede med henblik på bl.a. evaluering, planlægning og udvikling af medarbejderen og dennes opgaver

Naturligvis taler leder løbende med sine medarbejdere. MUS er noget andet end disse løbende opfølgings- og retningskorrigerende samtaler. MUS er en top-down proces, hvor lederen i sin forberedelse og gennemførelse bruger et forud fastlagt skema med forud fastlagte temaer, og hvor resultatet af debat og diskussion opsamles i et referat, som begge nøje følger op på.

Når en virksomhed/organisation beslutter sig for at gennemføre MUS, godkender den samtidigt en indsatsomkostning af ikke ubetydeligt omfang:

1. Den direkte omkostning

Til en leder/medarbejder MUS på fx funktionærplan bruges typisk 10 timer direkte. Selve gennemførelsen tager 2 x 2 timer. Til forberedelse går 2 x 1 time og til opfølgning, referat, etc går typisk også 2 x 2 timer. For hver MUS udløses altså en direkte omkostning på 2 - 3.000 kroner.

2. Følgeomkostning

Al erfaring viser, at, uanset hvilket aspekt denne MUS sker ud fra, så udløser samtalen forskellige behov for ændret kompetence, opgavefordeling, samarbejde, organisering, etc – typisk i størrelsesordenen 4 - 8.000 kroner pr samtale.

Det er de færreste virksomheder/organisationer, der igangsætter sådanne interne aktiviteter, hvor man reelt afsætter 6 - 10.000 kroner pr samtale (eller skaber store uforløste forventninger), uden man samtidigt ønsker størst mulig effekt af denne investering (og forventningsskabelse).

Der kan være forskellige aspekter for MUS.

- Målsætningsaspektet

Formålet med samtalen er at få tydeliggjort medarbejderens mål og indsatser. Få diskuteret opgaver og samarbejde. Få optimeret medarbejderens indsats.

- Kompetenceaspektet
Formålet med samtalen er at få medarbejderens rolle i den fremtidige struktur på plads. Sikre at medarbejderen er kompetent til de fremtidige opgaver, samt skabe grundlag for justering af opgaver, samarbejde, ansvarsområder, etc.
- Fastholdelsesaspektet
Formålet er at få afklaret forhold, der kan true fastholdelsen af medarbejderen. Det kan også handle om udpegning af talenter eller kommende ledere, eller successorsystem.

Typisk er en MUS en sammenblanding af forskellige aspekter, og oftest struktureret op mod strategiplanen. Værdien af en MUS kan derfor måles ud fra graden af opnåelse af de basale behov, ledelsen har bag sin vedtagelse af at gennemføre MUS.

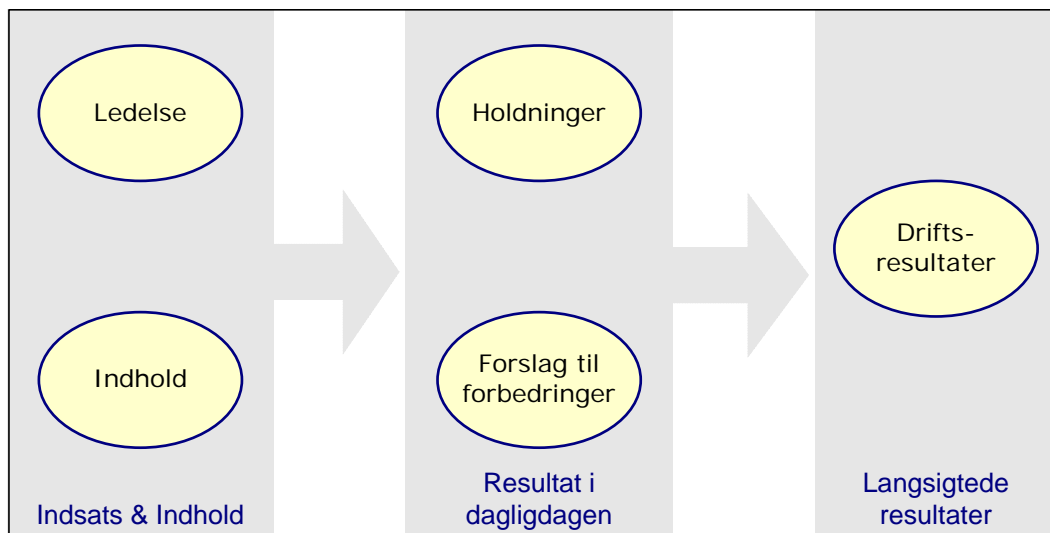
Det er vores ønske med denne analyse, at bidrage med viden om udbredelsen af MUS, hvordan dette værktøj anvendes i praksis i dag og hvilke forhold, der i væsentlig grad påvirker udbyttet af medarbejdersamtaler.

Endvidere vil resultaterne i dag blive sammenlignet med resultaterne for den første måling i 1999, for derved at give dybere forståelse for situationen i dag samt give indblik i hvorledes MUS, som ledelsesværktøj, udvikler og ændrer sig.

1. OPBYGNING AF UNDERSØGELSE

Undersøgelsen er gennemført blandt PIDs 840 medlemmer i maj/juni 2006. I alt 177 personalechefer har svaret.

Figur 1 – Model over undersøgelsen



For at sikre sammenligneligheden med forrige måling er strukturen og indholdet i spørgsmålene bevaret. Spørgeskemaet indeholder i alt 67 spørgsmål. De første 8 spørgsmål er generelle baggrunds-spørgsmål, der blandt andet har til formål at undersøge udbredelsen af medarbejdersamtaler, hvilke medarbejdergrupper, der er omfattet af samtalerne samt tidsforbruget til samtalerne gennemførelse. De sidste 59 spørgsmål er formuleret som udsagn om den måde virksomheden afholder medarbejdersamtaler på og den effekt, respondenter mener, samtalerne har haft i virksomheden.

Det er vigtigt at pointere i denne forbindelse, at undersøgelsens resultater er baseret på den enkelte personaleansvarliges vurdering. For hver deltagende virksomhed er der altså én centralt placeret person, der har svaret. Som det senere vil fremgå (materialets troværdighed) er dette naturligvis betænkeligt, idet der med PID-medlemskab som deltagelseskriterium jo er et fravalg af info fra virksomheder, der af forskellig grund ikke er PID-medlem.

Da undersøgelsen er baseret på 177 forskellige virksomheder mener vi, at dens konklusioner grundlæggende vil være relevante for danske virksomheders læring om brug og effekt af MUS.

2. DE FIRE FOKUSOMRÅDER

■ Hvordan gennemføres MUS i praksis?

Udgangspunktet i analysen er de forhold, hvorved samtalerne gennemføres, herunder hvilken ledelse der udvises i forbindelse med gennemførelsen samt det konkrete indhold i samtalen. Analysen er opbygget sådan, at det er gennem disse to dimensioner, at virksomheden skal opnå værdi og resultater gennem brug af MUS.

Dimensionerne indeholder 41 spørgsmål om rammerne for samtalen, opfølgning og frihedsgraderne i forbindelse med gennemførelsen, samt hvilke emner der diskuteres under samtalen herunder trivsel på arbejdspladsen.

■ Hvilke resultater skaber MUS?

I alt 18 spørgsmål knytter sig i analysen til de oplevede resultater af MUS.

De resultatinddragende spørgsmål er i analysen delt i to grupper; de resultater MUS skaber i dagligdagen og så de langsigtede (driftsrelaterede) resultater.

De kortsigtede resultater inddrager hvorledes de ansattes holdninger over for kollegaer og kunder påvirkes ved brugen af MUS, samt hvorvidt de ansatte i højere grad er i stand til at se og komme med forbedringsforslag til egne og andres arbejdsprocesser.

■ Hvilken sammenhæng er der mellem indsats og resultater?

I vores brug af analyseværktøj har vi arbejdet meget med at kunne vise sammenhængen mellem en indsats og et resultat. Hvor er der sammenhæng – og hvor er der ikke? Det er altså ikke bare at tage et lavt resultat, og så gøre det bedre. Hvis indsatsen ingen effekt har på resultatet, er det jo ligegyldigt, at vi gør det bedre. På den måde kan man sikre sig, at indsatsen for forbedring giver optimal effekt – value for money.

Igennem statistisk analyse påvises sammenhænge og strukturer i relationen mellem indsats og resultater. Styrken i den anvendte form for analyse er, at teknikken tager højde for mange relationer på samme tid. Dette er at foretrække ved mere komplekse modeller, da mere simple teknikker kun kan se på en eller få relationer af gangen. Den anvendte teknik kan herved bedre isolere effekten fra hver faktor, hvilket hjælper os til mere præcise konklusioner.

■ Hvilke forhold har ændret sig siden sidste måling (i 1999)?

Øget udbredelse samt ændring i en lang række øvrige forhold bevirker, at situationen i dag er anderledes end for 7 år tilbage. Arbejdssituationen er i dag meget anderledes. Kan denne ændring læses i de svar vi har fået? Bruges MUS i dag anderledes end for 7 år siden?

Resultaterne fra målingen i 1999 vil derfor blive sammenholdt med det billede, vi ser i dag, og der ses på hvilke implikationer denne udvikling har for den fremadrettede brug af MUS.

3. MATERIALETS TROVÆRDIGHED

Der er udsendt spørgeskema til samtlige PIDs 840 medlemmer. 177 har svaret inden for svarfristen. Dette giver en svarprocent på 21,1, hvilket ikke er så højt som sidste gang, men med 177 svar fra meget forskellige danske virksomheder mener vi, at materialet er godt til grundlag for konklusioner om MUS, indsats og effekt.

Hvem har deltaget i undersøgelsen?

Virksomhedsform

87,9% svar kommer fra private virksomheder. 7,5% er fra offentlige virksomheder, primært selvejende institutioner, kommuner, sygehuse, uddannelsesinstitutioner. 4,6% er fra "øvrige" (andet) virksomheder, som faglige organisationer, selvejende institutioner og pensions-selskaber.

I forhold til fordelingen af PIDs medlemmer er det offentlige underrepræsenteret (7,5%). Det kan skyldes kommunesammenlægningen, der er i gang.

I 1999 var procentfordelingen 79,4% (privat), 14,9% (offentlig) og 5,7% (øvrig). Når vi sammenligner de 2 undersøgelser, er der en halvering af svar fra offentlige virksomheder i 2006 i forhold til 1999.

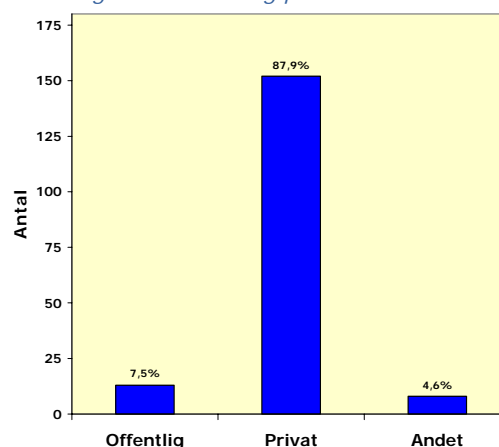
Fordeling af virksomheder efter ansatte

17,9% (19,5) fra 0-50 ansatte
31,8% (31,7) fra 51-200 ansatte
26,6% (21,8) fra 201-500 ansatte
16,3% (20,6) fra 501-2000 ansatte
7,4% (6,5) fra > 2000 ansatte
Tal i () dækker deltagerne i måling 1.

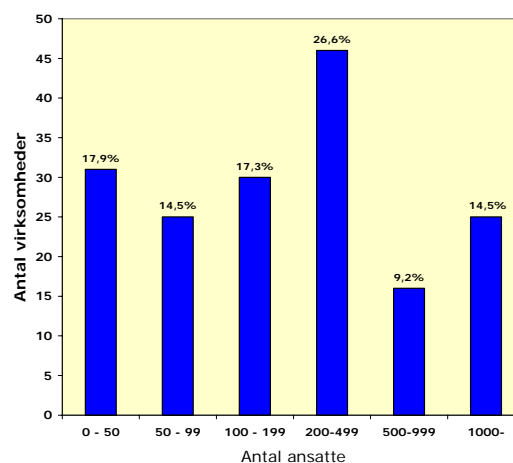
Der er en overrepræsentation af store virksomheder i forhold til det generelle danske virksomhedsbillede.

Undersøgelsen dækker virksomheder med tilsammen 110.000 ansatte.

Figur 2 – Fordeling på virksomhedsform



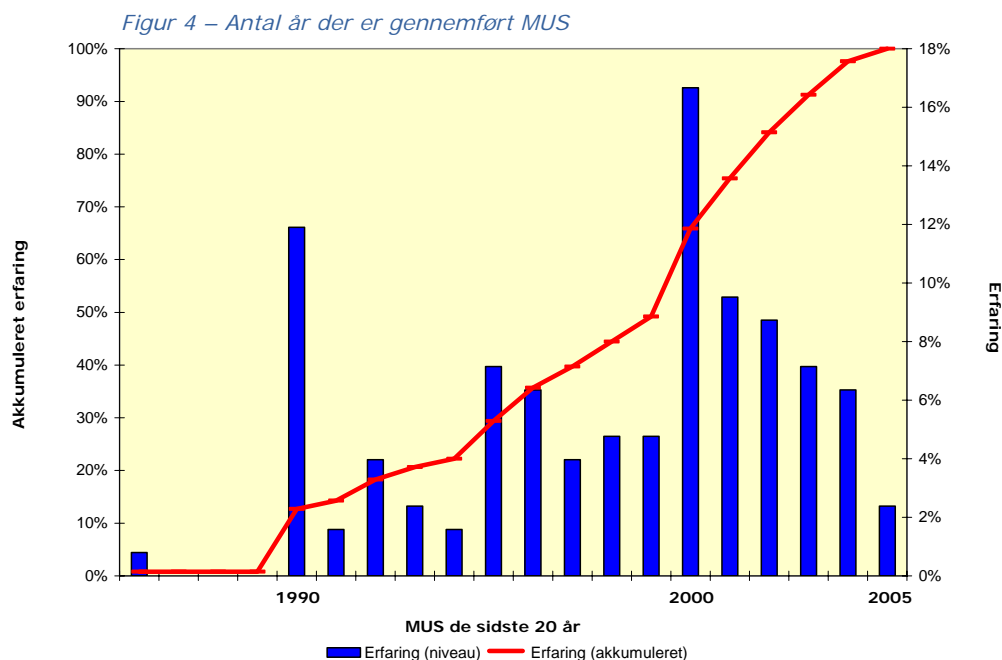
Figur 3 – Fordeling efter antal ansatte



4. ANALYSENS HOVEDTAL

Hvor mange års erfaring med MUS?

Med hensyn til deltageres erfaring i brugen af MUS har vi spurgt til, hvornår virksomheden begyndte at bruge MUS. Af figur 4 fremgår denne erfaringsopbygning.



Rigtigt mange af deltagerne er startet for 16 år siden – i 1990, hvor der kom særligt mange nye MUS-brugere til. Siden 1995 har der været en ret høj årlig tilvækst (i særdeleshed i år 2000). Den akkumulerede linie angiver den samlede udvikling. 67,5% af deltagerne har mere end 5 års erfaring i at gennemføre MUS.

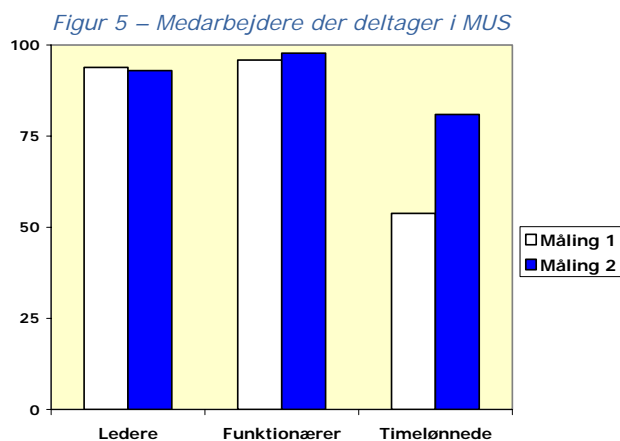
Hvem er omfattet af MUS?

Det er langt fra alle ansatte, der bliver afholdt medarbejdersamtaler for. Nedenstående graf viser andelen af medarbejdere, der deltager i samtalerne.

I 93% (85) er Ledere involveret
I 98% (89) er Funk. involveret
I 81% (52) er Timel. involveret
Tal i () dækker måling i 1999.

I stort set alle deltagende virksomheder omfatter MUS både ledere og funktionærer.

Den største forskel synes at være, at de timelønnede nu er kommet endnu mere med.



MUS og måling af medarbejdertilfredshed?

MUS og måling af medarbejdertilfredshed er 2 nært beslægtede ledelsesværktøjer. I målingen har vi spurgt til, hvem der har målt/måler medarbejdertilfredshed. Af de 177 virksomheder, som vores undersøgelse omfatter, gennemførte 53,9% også medarbejdertilfredhedsmåling.

I 2006-målingen

er der spurgt til årene 2002-2005:

2005: 53,9%

2004: 49,4%

2003: 47,2%

2002: 46,6%

I 1999-målingen

er der spurgt til årene 1995-1998:

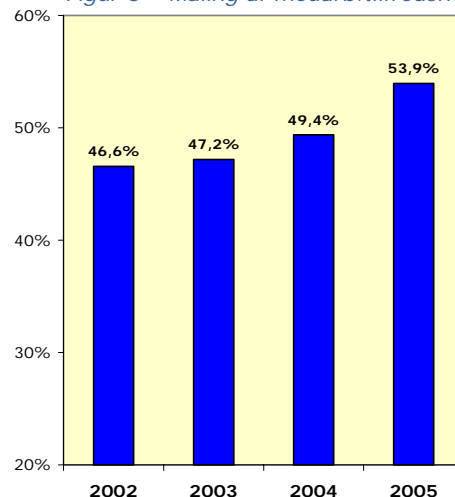
1998: 37,2%

1997: 29,6%

1996: 29,9%

1995: 23,6%

Figur 6 – Måling af medarb.tilfredshed



En sammenhængende stigning i andelen af virksomheder, der måler på medarbejdernes tilfredshed.

Hvor lang tid bruges på en MUS?

Det er forskelligt, hvordan virksomhederne prioriterer medarbejdersamtaler, og i hvilken grad de investerer ressourcer på samtalerne. Dette varierer også mellem medarbejdergrupper.

Gennemsnitlig tid pr MUS er 81 (65) minutter. De korteste er på ca 15 minutter og de længste på ca 180 minutter. Tal i () angiver måling i 1999.

Der bruges signifikant mere tid på ledere og funktionærer sammenlignet med de timelønnede.

Ledere:

Gennemsnit 91 minutter (95); 30–180 min

Funktionærer:

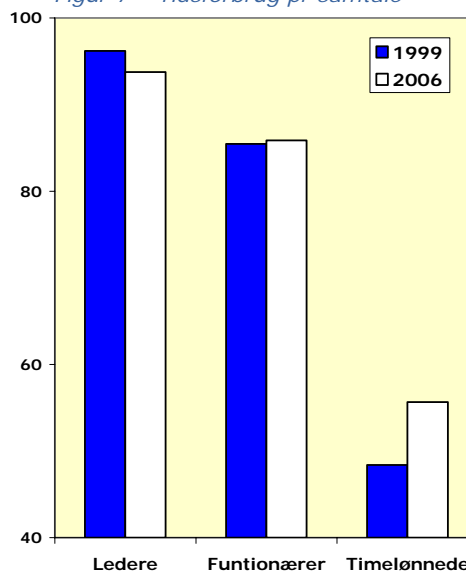
Gennemsnit 86 min (85); 30–180 min

Timelønnede:

Gennemsnit 57 min (45); 15–180 min

Længden af MUS har ikke ændret sig nævneværdigt for ledere og funktionærer, for de timelønnede er der en gennemsnitlig stigning på 15%.

Figur 7 – Tidsforbrug pr samtale



Samtalerne i private virksomheder tager i snit 15% længere tid end i offentlige virksomheder. For de private virksomheder ser det igen ud til, at der er en positiv sammenhæng mellem tidsforbrug og virksomhedens størrelse. I snit stiger samtalelængden gennemsnitlige længde med 30 minutter fra gruppen med under 50 ansatte til gruppen med over 2000 ansatte.

Det er ikke kun på samtalelængden, at der er sket en stigning i de ressourcer, der bliver sat af til medarbejdersamtalerne. Frekvensen, hvorved de gennemføres, er ligeledes steget. Analysen viser, at hvor man tidligere kun gennemførte samtalerne knap hver 11. måned, gennemføres de nu mellem hver 9. – 10. måned, svarende til en stigning i hyppigheden på ca 12%.

Sammenfatning

Troværdighed:

- ✓ Info fra 177 virksomheder (21,1%) med mellem 1 og 16 års erfaring. 67,5% har mindst 5 års erfaring med systematisk gennemførelse af MUS.

Husk:

Materialet er udelukkende baseret på PID-medlemskab.

Det er den personaleansvarlige, der svarer på virksomhedens vegne.

Analysens hovedtal:

- ✓ Antallet af virksomheder, der bruger MUS, som ledelsesværktøj, vokser fortsat.
- ✓ Antallet af virksomheder, der bruger MUS i alle medarbejdergrupper, vokser.
- ✓ Antallet af virksomheder, der har mere end 5 års erfaring i brugen af MUS, vokser.
- ✓ Stigningen i den gennemsnitlige tid brugt på MUS skyldes primært stigning i tid brugt i gruppen af timelønnede.
- ✓ Virksomheden afsætter flere ressourcer til gennemførelse af medarbejdersamtaler både i form af længden og hyppigheden.
- ✓ Virksomheder har generelt stigende fokus på måling af medarbejder-tilfredshed.

Sammenligning mellem 2006-måling og 1999-måling:

- ✓ Der er en overvægt at private virksomheder – det offentlige er underrepræsenteret.
- ✓ Virksomhedsstørrelse er meget ens.
- ✓ Det er de samme spørgsmål deltagerne i de 2 undersøgelser har svaret på.
- ✓ Der er relativt stor forskel på arbejdsituationen i 1999 og 2006.

5. PRAKSIS FOR MEDARBEJDERSAMTALER

I undersøgelsen har vi stillet 59 spørgsmål ud fra 3 temaer:

Tema 1: Indhold. Hvad taler man om?

Tema 2: Ledelse. Hvilken ledelse udøves?

Tema 3: Resultater. Hvilke resultater føler man, at MUS giver?

Af [bilag 1](#) ses de konkrete resultater af svarene. Da det – på nær 2 spørgsmål – er de samme spørgsmål, der er stillet i undersøgelsen i 1999, kan vi umiddelbart måle udviklingen inden for de 3 temaer. De 2 ekstra spørgsmål i 2006-undersøgelsen er kommet ind på baggrund af indspil fra deltagerne ved første måling.

Tema 1: Indhold. Hvad taler man om?

I undersøgelsen har vi spurgt ind til 20 områder (spørgsmål 1-20), der vedrører indholdet i samtalen. Formålet er at finde ud af, hvilke emner der oftest diskuteres, og hvilke emner der helst ikke diskuteres.

Tabel 1 – De hyppigste emner i medarbejdersamtaler

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
1	De opgaver medarbejderen løser i dag	94,5	96,7	-2,1
3	Fremtidige opgaver	91,3	95,6	-4,3
2	De problemer medarbejderen føler han/hun har	89,3	93,3	-4,0
19	Medarbejderens individuelle uddannelsesbehov	88,7	91,7	-3,0
8	Medarbejderens opnåede resultater	87,0	88,9	-1,9
11	Medarbejderens jobfaglige kompetence	86,5	87,5	-1,0
7	Overensstemmelse mellem medarbejderen og hans nuværende opgaver	85,6	87,7	-2,1
6	Leders forventninger til medarbejderens fremtidige resultater	85,3	87,5	-2,2

94,5% betyder, at spørgsmålet er inde i "alle" samtaler, og det var også tilfældet i 1999.

85,3% betyder, at spørgsmålet er inde i "de fleste" samtaler.

Medarbejdersamtaler i dag er meget fokuseret på den operationelle del af den enkelte medarbejders jobfunktion. De tre hyppigst diskuterede emner omhandler alle den enkelte medarbejders opgaver, nuværende samt fremtidige, og hvilke problemer den enkelte medarbejder har. Det bemærkes, at fremtidige opgaver fylder meget i samtalerne, hvilket - sammen med det operationelle fokus - indikerer, at samtalerne bærer præg af planlægning.

Tabel 2 – De mindst diskuterede emner i medarbejdersamtaler

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
4	Medarbejderens vurdering af lederen	67,1	70,7	-3,6
17	Medarbejderens loyalitet overfor virksomheden og egne arbejdsopgaver	65,5	69,9	-4,4
14	Medarbejderens forståelse for virksomhedens værdier	63,8	60,8	3,0
9	Sammenhængen mellem medarbejderens opgaver og virksomhedsstrategi	62,0	62,7	-0,7
18	Medarbejderens løn	27,8	23,3	4,5

Der er klar enighed om, at der ikke skal diskuteres løn til en medarbejdersamtale. I bunden af prioriteringerne finder vi de emner, der indeholder den enkelte

medarbejders rolle i implementeringen af virksomhedens strategi, herunder også hvorvidt de overordnede virksomhedsværdier er kommunikeret godt nok ud til den enkelte medarbejder.

Sammenfatning: tema 1 - indhold

Undersøgelsen viser, at virksomheder ikke anser medarbejdersamtaler som et værktøj, der kan forenes med virksomhedens overordnede strategi eller værdisæt. Samtalerne anvendes i højere grad til operationelt fokus og meget konkrete ting såsom: opgaver, resultater samt medarbejderens uddannelsesbehov.

Der er stor enighed blandt virksomhederne omkring prioriteringen af emnerne, og strukturen i prioriteringen har ikke ændret sig i perioden år 1999 – 2006. Selv springene under prioriteringerne er næsten identiske. En del af forklaringen skal findes i, at virksomheder i højere grad anvender et fast skema til samtalen, hvormed prioriteringen fastholdes. Dette betyder endvidere, at det anvendte skema kun er gennemgået få forandringer de sidste 7 år!

Det er måske en lille overraskelse,

- at "praktiske emner" er relativt opprioriterede (tabel 1)
- at "empowerment emner" er relativt nedprioriterede (de øvrige under tema 1)

Overraskende, fordi det i dag handler stærkt om den personlige involvering - involvering i og loyalitetsskabende holdning til virksomheden (empowerment) – fastholdelse af medarbejderen.

Tema 2: Ledelse. Hvilken ledelse udøves?

I undersøgelsen har vi spurgt ind til 21 områder, der vedrører ledelse af samtalen. En MUS er et ledelsesværktøj, der giver lederen god mulighed for at markere sig som leder (styre og give retning, være et godt eksempel, udøve mødeledelse, etc) – eller det modsatte.

Nedenstående tabel viser den ledelse, der hyppigst anvendes ved samtalen. (se også bilag 1)

Tabel 3 – Den ledelse, der mest anvendes ved medarbejdersamtaler

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
39	Samtalerne afholdes mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder	97,4	93,8	3,6
38	Samtalerne afholdes individuelt for hver medarbejder	89,7	86,6	3,1
37	Samtalerne følger fast skema, der angiver hvilke emner, der skal tales om	87,7	84,8	2,9
41	Formålet med samtalen er at forbedre medarbejderens oplevelse af og forudsætninger for jobbet	86,0		
34	Lederen forbereder sig inden samtalen	85,6	85,1	0,5
21	Formålet med samtalerne er kendt af alle ansatte	85,3	85,3	0,0
26	Der udarbejdes altid et skriftligt referat af samtalen	83,1	79,2	3,9
35	Medarbejderen forbereder sig inden samtalen	82,5	82,2	0,3

Stigningen i spørgsmål 39 skyldes stigningen i individuel samtale for timelønnede. Spørgsmål 41 er nyt i forhold til undersøgelsen i 1999. Ellers er der intet nyt.

Prioriteringen er stort set ens. Udsvingene er alle i positiv retning. Der udøves god ledelse – på et praktisk plan.

Tabel 4 – Den ledelse, der mindst anvendes ved medarbejdersamtaler

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
28	Lederne har ressourcer til uddannelse af egne medarbejdere, som han/hun frit disponerer over	63,2	64,0	-0,8
23	Der følges op på samtalerne beslutninger gennem jævnlig feedback mellem leder og medarbejder	61,3	58,2	3,1
27	Lederne er alle uddannet til at gennemføre samtalerne	59,5	57,3	2,2
24	Samtalernes indhold og resultat analyseres og diskuteres af virksomhedens øverste ledelse	45,4	39,0	6,4
25	Der måles på udbytte af medarbejdersamtalerne	30,6	32,9	-2,3
33	Det er frivilligt for medarbejderen at deltage i samtalen	14,2	22,3	-8,1
32	Det er frivilligt for den enkelte leder at gennemføre samtalen	6,6	10,3	-3,6
31	Lederne fungerer som vejleder i forbindelse med samtalen	74,26	66,79	7,47

Det er absolut ikke frivilligt at deltage. Her er udviklingen for medarbejderen markant. Og som det ses i tabel 4 forventes det, at begge parter forbereder sig.

Det er fortsat tankevækkende, at der ikke i nævneværdig grad måles på udbyttet af MUS-indsatsen. Det kan skyldes, at man mener/føler, at det giver relevant værdi, eller at man ikke rigtigt ved, hvordan man vil måle udbyttet, så det kan isoleres til MUS – eller at man "bare" har besluttet sig for, at MUS skal man have...

Spørgsmål 24 indikerer, at virksomhedens øverste ledelse bruger indhold og resultater af samtalerne til nærmere analyse – her er måske vurderingen af udbyttet? Fremgangen er signifikant.

Det er også tankevækkende, at kun lidt over halvdelen markerer, at deres ledere er uddannet til at gennemføre MUS. Det er måske derfor, der ikke måles eller følges nok op på samtalerne? Her skal vi huske på, at det er "de professionelle" (PID-medlemmer), der har svaret!

Sammenfatning: tema 2 - ledelse

Undersøgelsen viser, at "ledelse" af MUS er blevet generelt bedre. Men det er også fortsat meget operationelt. Øverst på listen (inklusive spørgsmål 32 og 33) er stadig de praktiske forhold og nederst på listen de mere empowermentskabende ledelsesmæssige muligheder.

Det er værd at hæfte sig ved især

- ✓ spørgsmål 31: her er der sket en signifikant udvikling, der viser, at ledelsen er blevet langt bedre til at fungere som vejleder i forbindelse med samtalen.
- ✓ spørgsmål 24: hvor det er signifikant, at ledelsen bruger samtalerne indhold og resultat i langt højere grad end tidligere.

Tema 3: Resultater. Hvilke resultater føler man, MUS giver?

Den oplevede effekt af medarbejdersamtaler er i undersøgelsen målt på i alt 18 udsagn (spørgsmål 42-59). Det er respondentens udsagn, der tæller. Det kunne have været spændende, at have mere konkrete tal at understøtte målingen med.

Nedenstående tabeller viser de 7 højst og 7 lavest placerede (prioriteret rækkefølge) udsagn om den oplevede effekt af samtalen. (se også bilag 1)

Tabel 5 – Top 7 over den oplevede effekt

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
48	En bedre anvendelse af medarbejderens kompetencer	79,6	78,4	1,2
46	Bedre forståelse for medarbejdernes problemer og resultater	78,8	81,4	-2,6
47	At medarbejdernes kompetencer udvikles i overensstemmelse med virksomhedens mål og strategier	76,6	75,7	0,9
50	Flere forslag til forbedring af egne arbejdsprocesser	75,2	77,4	-2,2
54	Øget tilfredshed hos de ansatte med hensyn til egne arbejdsopgaver	75,0	71,8	3,2
55	Forbedret loyalitet i forbindelse med egne arbejdsopgaver	73,8	70,6	3,2
49	At virksomhedens økonomiske ressourcer til uddannelse udnyttes mere effektivt	69,2	73,2	-4,0

Tal i størrelsesordenen 70-80 er gode, men ikke overbevisende resultater af en MUS.

At ca 80% angiver, at MUS fx giver en bedre anvendelse (og udvikling) af medarbejderens kompetencer, eller en bedre forståelse for medarbejderens problemer, etc er ikke overbevisende. Kompetente medarbejdere er virksomhedens vigtigste ressource, og det må man forvente, at en MUS giver. Det kunne være vigtigt at analysere uddybende, hvorfor dette ikke i højere grad er tilfældet.

Tabel 6 – Bund 7 over den oplevede effekt

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
58	En forbedring af virksomhedens økonomiske resultat	60,8	57,1	3,7
52	At medarbejderne er blevet mere opmærksomme på kollegernes behov og problemer	57,6	61,2	-3,5
43	At medarbejderne har fået en større forståelse for virksomhedens værdier	57,4	59,3	-1,9
56	Større forståelse for virksomhedens eksterne samarbejdspartneres behov og problemer	51,5	54,8	-3,3
42	At vision, mission og forretningsgrundlag er kendt af alle i virksomheden	50,5	55,4	-4,9
45	Flere forslag til forbedring af virksomhedens strategiproces	37,0	48,4	-11,4
57	En større forståelse for lokalsamfundets behov og problemer	25,9	31,5	-5,6

Det er tankevækkende, at spørgsmål 45: "Flere forslag til forbedring af virksomhedens strategiproces" i en så signifikant grad er reduceret. Men det passer ind i billedet, at der er mere fokus på de mere operationelle forhold frem for de personligt involverende. Det kan skyldes, at det primært er store virksomheder, der har givet svar.

Sammenfatning: tema 3 – resultater fra brugen af MUS

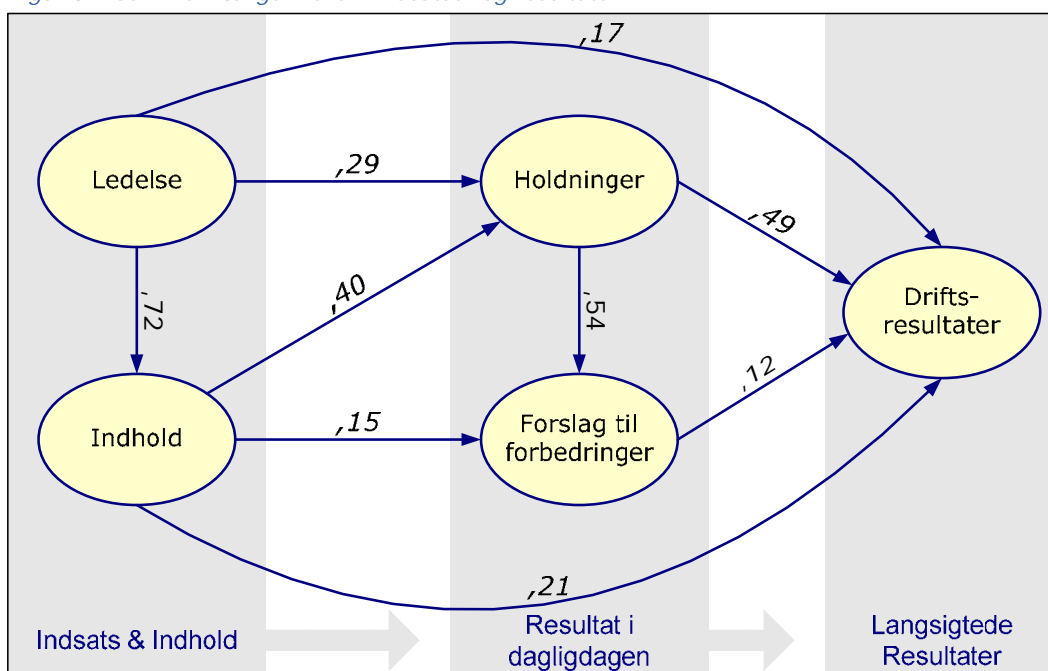
Generelt er oplevelsen af resultater fra brugen af MUS ikke så høj. Dette sammenholdt med at der kun sjældent måles på udbyttet, og at det ikke er et tema i ledelsen betyder, at virksomheden ikke får nok ud af sin indsats. MUS kan give bedre resultater, hvis det bliver mere ledelsesværktøj – end en ledelsesopgave. Resultatfokus frem for indsatsfokus. Undersøgelsen viser, at "resultater" af MUS ikke har udviklet sig. Effekten er ikke blevet bedre. Den prioriterede rækkefølge er den samme, og niveauet af oplevet effekt er det samme som for 7 år siden. Der er flere, der arbejder med MUS. Man arbejder længere tid. Overholder terminer bedre. Refererer mere. Men effekten opleves ikke forbedret – kun indsatsen.

6. SAMMENHÆNGE MELLEM INDSATSER OG RESULTATER

For at være/blive effektiv må man kende sammenhængen mellem **Indsats** og **Resultater**. Hvilke indsatser fører til hvilke resultater? Hvis vi vil have bedre resultater, hvilke indsatser har så stor (eller størst) virkning – og hvilke har ikke nogen væsentlig virkning?

I forbindelse med undersøgelsen har vi på baggrund af de indhentede data opstillet en model, der viser sammenhængen mellem **Indsats** og **Resultater**.

Figur 8 – Sammenhænge mellem indsatser og resultater



Note: Tallene i figuren indikerer graden af sammenhænge, variablene er skaleret fra 0 - 100. Koefficienten på 0,72 mellem ledelse og indhold betyder, at hvis "Ledelse" stiger med én enhed stiger "Indhold" med 0,72. Modellen er estimeret ved hjælp af Partial Least Squares (PLS).

Modellen består af fem betydende dimensioner – 2 indsatsområder (ledelsen i forbindelse med samtalen og indholdet i samtalen) og 3 resultatområder (generelle holdninger til job og virksomhed, forslag til forbedringer og oplevelsen af driftsresultater).

Undersøgelsen viser stærke positive sammenhænge mellem indsatser og resultater ved brugen af medarbejdersamtaler. Modellen er alt i alt i stand til at forklare 73% af variationen i den oplevede effekt på driftsresultaterne, hvilket er højt for denne type modeller. Ledelse øver den stærkeste indflydelse på resultaterne, men dette sker i samspil med det konkrete indhold i samtalen, der ligeledes har stor effekt på de oplevede resultater.

Generelt om sammenhængen

Analysen viser,

- at der er en meget stærk relation mellem Ledelse og Indhold (0.72)
- at der er stærk relation mellem Holdninger og Forslag til forbedringer (0.54)
- at der er en stærk relation mellem Holdninger og Driftsresultater (0.49)
- at der er en stærk relation mellem Indhold og Holdninger (0.40)

Analysen viser også, at en justering i Ledelse, via Holdninger, slår stærkt igennem på både daglige og langsigtede resultater. Så skal vi bare finde ud af, hvilke ændringer der skal til, hvis vi altså vil have endnu bedre værdi af MUS. Derfor ser vi i det følgende på hver enkelt af de 5 dimensioner. Bag hver af dimensionerne er en række spørgsmål.

Ledelse i forbindelse med samtalen

"Ledelse" består af 3 aspekter (belyst igennem i alt 21 indsatsområder)

- ✓ Rammerne for samtalen
- ✓ Hvordan der følges op på samtalerne
- ✓ Lederens frihedsgrader i forbindelse med samtalen

Analysen viser, at de rammer, MUS afholdes indenfor, har stor betydning, men ikke alle forhold er lige væsentlige. Det klart vigtigste punkt er forberedelse. Dette gælder for begge parter. Yderligere viser analysen, at det er vigtigt, at formålet er kendt af alle ansatte, samt at de aftalte tidspunkter overholdes af alle. Det er af mindre betydning om hvorvidt der anvendes et fast skema til gennemførelsen af samtalen, eller hvorvidt der udarbejdes et skriftligt referat.

Analysen viser, at det vigtigste i forbindelse med opfølgningen på samtalerne ikke er selve opfølgningen, men i højere grad at opfølgningen sker gennem jævnlig feedback mellem leder og medarbejder. Det er ikke nok, at lederen "giver slip" efter samtals ophør. Det har ligeledes også betydning, at der måles på udbyttet af samtalerne samt at resultaterne af samtalerne bliver diskuteret og analyseret af virksomhedens øverste ledelse.

Lederens frihedsgrader i forbindelse med gennemførelse af samtalerne har kun moderat betydning. Det, der har mindst betydning, er, hvorvidt lederen har kompetencer til at fyre den enkelte medarbejder. Dette giver det indtryk, at en medarbejdersamtale ikke bør bruges til at "ruske" medarbejderne op, men mere at motivere og engagere de ansatte.

Ses der overordnet på dimensionen "Ledelse" er det igennem denne, at mange af resultaterne skal komme. Det betyder, at lederadfærd før, under og efter samtalerne har stor indflydelse på både de daglige og de langsigtede resultater. Følgende områder har stor betydning og kan ifølge målingen "gøres bedre":

- ✓ Opfølgning gennem jævnlig feedback
- ✓ Måling på udbyttet af samtalerne
- ✓ Fokus fra den øverste ledelse
- ✓ At lederen er uddannet til at gennemføre samtalerne

Indholdet i samtalen

"Indhold" består af to aspekter: (belyst gennem i alt 20 indsatsområder)

- ✓ Medarbejderens indsats
- ✓ Medarbejderens trivsel

Analysen viser, at der i høj grad er forskel på betydningen af de emner, der kan/bliver diskuteret under samtalen og endvidere, at det er meget vigtigt for effekten, hvad samtalerne indeholder. Ydermere ses det, at indholdet i høj grad bliver påvirket af den ledelse, der udvises i forbindelse med samtalerne.

Af de områder, der vedrører medarbejderens indsats, er der især tre områder, der er vigtige.

1. Det er vigtigt, at lederen og medarbejdere drøfter "overensstemmelsen mellem medarbejderen og hans/hendes opgaver" (7)
2. Det er vigtigt, at medarbejderen har "vilje til at forstå egne arbejdsopgaver" (15)
3. Endvidere er det vigtigt, at lederen sætter fokus på "sammenhænge mellem medarbejderens opgaver og virksomhedens strategi" (9)

Ifølge analysen har det mindre betydning, om man i samtalen berører nuværende og fremtidige opgaver, og de resultater medarbejderen har opnået. Det er med andre ord vigtigt, at samtalen løftes til ikke at blive en detaljeret gennemgang af medarbejderens opgaver, men at opgaver bliver sat i relation til: medarbejderen, virksomhedens strategi, den enkelte medarbejders engagement.

For at fremme medarbejderens trivsel, skal MUS handle om den enkelte medarbejders: "kompetencer til forbedring af egne arbejdsprocesser" (16), "egne job-ønsker i forhold til virksomhedens behov" (10) samt "sociale kompetencer (kommunikation og samarbejde)" (12).

Det er mindre vigtigt, om samtalen omhandler løn, "medarbejderens vurdering af lederen" eller "generel tilfredshed med virksomheden".

Dette tyder på, at når det handler om virksomhedens performance over for medarbejderen, fx virksomhedens evne til at imødekomme lønkrav, udføre god ledelse og skabe generel tilfredshed, er medarbejdersamtaler sandsynligvis ikke det rigtige værktøj (det er i hvert fald ikke det, der driver de opfattede resultater).

En påfaldende observation er, at det emne der hyppigst bliver diskuteret, "de opgaver, medarbejderen løser i dag" (1), er identificeret til kun at have meget lille effekt. Det modsatte er gældende, når det drejer sig om "sammenhænge mellem medarbejderens opgaver og virksomhedens strategi" (9). Dette har næstlaveste prioritet ud af 20 områder, men har stor betydning for den oplevede effekt. Dette vurderes, at være et meget stort potentiale for virksomheder, der bruger medarbejdersamtaler, og et område der skal opprioriteres. Generelt er der to områder, hvor der *ikke* er sammenhæng mellem effekt og indsats:

- Medarbejderens forståelse for virksomhedens værdier
- Medarbejderens loyalitet over for virksomheden og egne arbejdsopgaver

Holdninger

"Holdninger" til resultater i dagligdagen består i analysen af 4 aspekter – at medarbejderen, som følge af samtalerne

- ✓ bliver mere opmærksom på kollegernes behov og problemer (52)
- ✓ bliver mere opmærksom på kundernes behov og problemer (53)
- ✓ opnår øget tilfredshed med egne arbejdsopgaver (54)
- ✓ udviser forbedret loyalitet over for egne arbejdsopgaver (55)

Figur 8 (analysemodellen) viser, at "Holdninger" har stor direkte indflydelse på både "Forslag til forbedringer" og "Driftsresultater". En ændring i de rette indsatser i "Ledelse" og "Indhold" vil altså slå stærkt igennem – give store resultatændringer.

Det er altså en kombination af god ledelse og rette indhold i samtalerne, der fører til forbedringer i medarbejdernes holdninger. Det er interessant, at indholdet i samtalen har større direkte indflydelse på medarbejdernes holdninger end den ledelse, der udøves. Dette understreger vigtigheden af den rette prioritering af emnerne i medarbejdersamtalen og viser, at virksomheden ved at styre indholdet i samtalen kan påvirke medarbejdernes holdninger.

At medarbejderne har de rette holdninger er et mål i sig selv for mange virksomheder, og derfor relevant isoleret set, men "Holdninger" viser i undersøgelsen at være den dimension, ud af fire, der har klart den største direkte effekt på de oplevede "Driftsresultater". Dette betyder, at god ledelse i forbindelse med samtalerne er vigtigt ligesom indholdet, men at forbindelsen til driftsresultaterne kommer gennem holdningsændringer blandt medarbejderne.

Forslag til forbedringer

"Forslag til forbedringer" (resultatdimension) består i analysen af to aspekter (belyst gennem 3 resultatområder):

- ✓ Flere forslag til forbedring af virksomhedens strategiproces (45)
- ✓ Flere forslag til forbedring af egne arbejdsprocesser (50)
- ✓ Flere forslag til forbedring af virksomhedens arbejdsprocesser (51)

MUS skal afdække forslag til forbedring – fordi dette giver billede af ansvarlighed, loyalitet og engagement. Via MUS kan medarbejderne motiveres til at fokusere på forbedringer i både egne og virksomhedens arbejdsprocesser, men også i forhold til virksomhedens strategiproces.

Figur 8 (analysemodellen) viser, at dimensionen "Forslag til forbedringer" bliver stærkt påvirket af "Holdninger" og i nogen grad af "Indhold". For at få flere daglige forbedringer skal man altså over holdninger – empowerment (langsigtet ansvarlighed, engagement og loyalitet), og det ser i analysen ud til, at det netop er empowerment, man dæmper i forhold til at fremme daglige indsatser.

Figur 8 viser også, at "Ledelse" ikke udøver direkte indflydelse på medarbejdernes lyst til at give forslag til forbedringer. Ændret lyst til forslag skal gå gennem en af de andre dimensioner.

Figur 8 viser også, at "Forslag til forbedringer" er et resultatområde i sig selv, idet det ikke har nævneværdig sammenhæng med "Driftsresultater". Dette kan skyldes de modsatrettede svar under "Indhold", hvor man hos medarbejderen tilsyneladende ønsker at fremme operationelt engagement frem for strategisk engagement.

Stærkere kobling til "Driftsresultater" kan kun komme fra en ændret strategi omkring MUS – et klart ændret ønske om reelt at øge medarbejderens empowerment til mere end det forholder sig i dag.

Opbygning af Driftsresultater

"Driftsresultater" består af to aspekter:

- ✓ Virksomhedens økonomiske resultat
 - . En bedre anvendelse af medarbejderens kompetencer (48)
 - . At virksomhedens økonomiske ressourcer til uddannelse udnyttes mere effektivt (49)
 - . At medarbejderens kompetence udvikles i overensstemmelse med virksomhedens mål og strategi (47)

- ✓ Virksomhedens konkurrenceevne på lang sigt
 - . En forbedring af virksomhedens økonomiske resultat (58)
 - . En forbedring af virksomhedens konkurrenceevne på lang sigt (59)
 - . En større forståelse for virksomhedens eksterne samarbejds-partners behov og problemer (56)
 - . En større forståelse for lokalsamfundets behov og problemer (57)

Figur 8 (analysemodellen) viser, at alle 4 andre vigtige aspekter har målbar effekt på den langsigtede udvikling i "Driftsresultater", men "Holdninger" påvirker lige så meget som de tre øvrige tilsammen.

Målingen viser, at MUS bidrager relevant til de økonomiske resultater, mens MUS kun i mindre grad bidrager til at forbedre virksomhedens konkurrenceevne på lang sigt. Vil man ændre dette, skal man altså tage fat på at påvirke "Holdninger" primært gennem "Indhold".

Formålet med den opstillede model (figur 8) er, på en struktureret måde, at forklare de oplevede driftsresultater ved medarbejdersamtaler. Modellens forklaringsgrad er ca. 73%. Dette betyder overordnet, at modellen er god til at forudsige, hvilke indsatser, der fører til ændringer i driftsresultaterne.

7. ÆNDRINGER I VÆRDIEN AF MEDARBEJDERSAMTALER

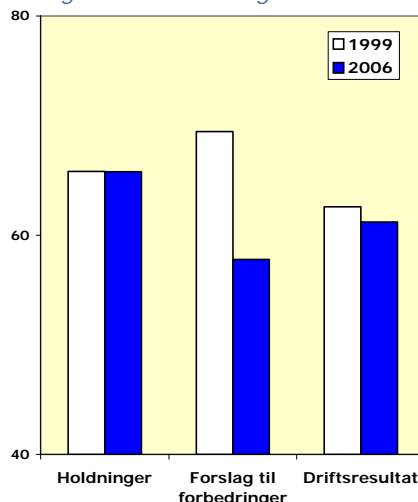
Siden den første undersøgelse i 1999 er der sket et skifte i opfattelsen af, hvilken værdi brugen af medarbejdersamtaler har for virksomhedens forskellige resultatområder. Virksomhedernes konkurrence- og markedssituation omkring fx det at tiltrække og fastholde gode medarbejdere er væsentligt ændret i 2006 i forhold til situationen i 1999. Dette har tilsyneladende smittet af på respondenternes oplevelse af, hvordan MUS bidrager til at skabe resultater.

Figuren viser, hvordan respondenter mener, at MUS bidrager til at skabe resultater. Søjlerne viser gennemsnittet af de relevante resultattal.

Samlet set fra de to målinger er der sket et fald i den oplevede effekt af medarbejdersamtaler.

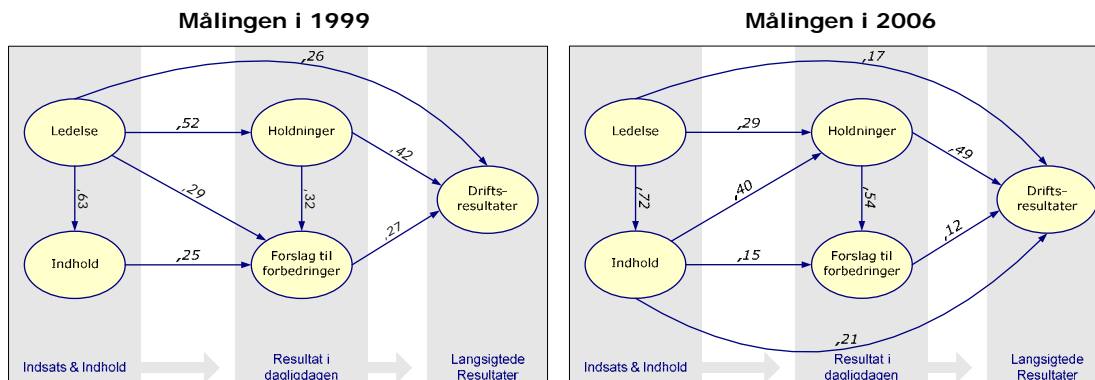
Størst er skiftet med hensyn til, hvorvidt samtalerne bidrager til udviklingen af medarbejdernes forbedringsevne. Dette øver dog ikke den store indflydelse på driftsresultaterne, da disse i højere grad bliver påvirket gennem medarbejdernes holdninger. Dog ses det, at niveauet for de oplevede effekter på driftsresultater også er faldet, selvom dette er meget beskedent, og udtryk for tilfældigheder. Det kan dog konstateres, at den oplevede effekt af samtalerne alt andet lige ikke er steget de sidste 7 år.

Figur 9 – MUS bidrager til resultater



Der hvor der virkelig er sket ændringer siden undersøgelsen i 1999 er sammenhænge mellem indsats og resultater. Det kan godt være, at svarniveau og prioritering fra de enkelte spørgsmål er meget ens i de to målinger, men den indbyrdes sammenhæng er meget forskellig. Der er virkelig sket et skifte i, hvordan forskellige indsats påvirker resultaterne.

Figur 10 – Sammenhæng mellem indsats og resultater i 1999 og i 2006



Hovedkonklusionen i 1999 var, at det var ledelse, der drev værket, og at denne havde den afgørende indflydelse for opnåelse af resultater. Dette er ikke længere tilfældet. Ledelse har på mange områder mistet sin altdominerende indflydelse. Undersøgelsen viser, at ledelse nu i højere grad spiller sammen med indholdet i samtalen, når der skal skabes resultater. Derfor kan den ledelsesmæssige del ikke længere ses som en isoleret størrelse, hvis der ønskes en øget værdi og/eller effekt af samtalerne. Der skal i højere grad fokuseres på systematisk ledelse af det konkrete indhold i samtalen. Lederen skal ind aktivt og arbejde med indholdet i samtalerne for at få fuldt udbytte af samtalerne.

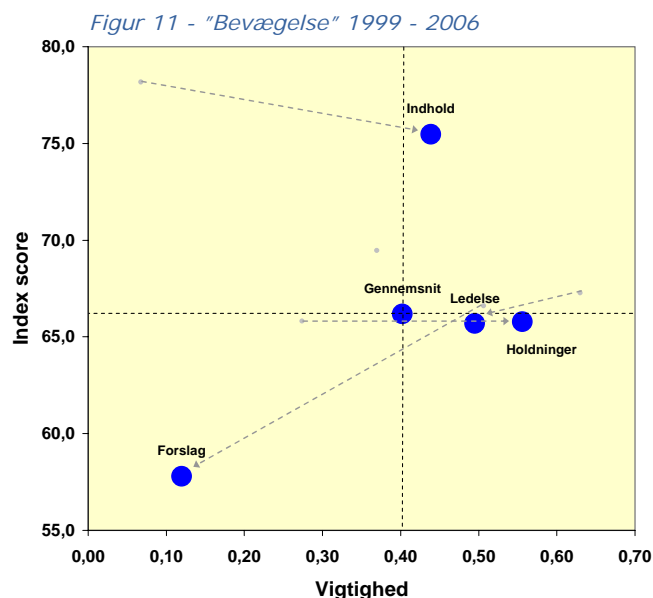
Holdninger er nøglen til forbedrede driftsresultater. Det var også tilfældet i 1999, men hvor modellen i 1999 var mere "ren og stærk" (direkte påvirkning ved ledelseholdninger-driftsresultat), så er modellen i 2006 mere "grumset og med en svag overgang fra indsats til resultat" (fra ledelse over indhold til holdninger og til driftsresultater). Det er lidt mærkeligt, for flere bruger mere tid på flere involverede. Man yder altså indsatsen, men får ikke rigtigt værdi i form af bedre resultater.

Det tankevækkende i undersøgelsen er, at der stort set ikke er sket ændringer i indholdet af samtalerne. Hverken de emner, der diskuteres eller prioriteringen af disse. Dette betyder, at der for mange virksomheder ligger et stort potentiale i aktivt at arbejde med medarbejdersamtalerne, herunder revurdere indholdet i samtalen og overveje, hvorvidt den nuværende praktiseringsform har det rette fokus.

Figur 11 viser, hvordan de 4 hovedaspekter har flyttet sig fra 1999 til 2006. Udviklingen skal ses i relation til evnen til at slå igennem overfor at kunne skabe driftsresultater.

Ledelse er blevet lidt mindre vigtig.
Indhold er blevet meget mere vigtigt, men faldet lidt i index.
Holdninger er blevet meget mere vigtig, mens **Forslag** både er gået tilbage i vigtighed og faldet i index.

Mens deltagerne i gennemsnit altså i 2006 besvarer næsten alle spørgsmål ens – både niveau og prioritering – i forhold til målingen i 1999, så har den overordnede påvirkning udviklet sig meget forskellig.



BILAG 1 - SCORE FOR DE ENKELTE SPØRGSMÅL (SKALA 0-100)

Der er stillet i alt 59 spørgsmål, hvor respondenterne kan svare på en 10-punkts skala, og hvor 1 betyder "meget uenig i udsagnet" og 10 betyder "meget enig i udsagnet".

10-punktskalaen er konverteret til en skala på 0-100.

Erfaringen viser:

- at svartal over 90 betyder, at temaet tillægges stor værdi
- at svartal i intervallet 80-90 betyder, at temaet tillægges ret stor værdi
- at svartal i intervallet 65-80 betyder, at temaet tillægges nogen værdi
- at svartal i intervallet 50-65 betyder, at temaet tillægges mindre værdi
- at svartal under 50 betyder, at temaet tillægges lille værdi

Tema 1: Medarbejderudviklingssamtalens indhold/debatområder

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
1	De opgaver medarbejderen løser i dag	94,54	96,69	-2,14
3	Fremtidige opgaver	91,29	95,59	-4,30
2	De problemer medarbejderen føler han/hun har	89,31	93,34	-4,03
19	Medarbejderens individuelle uddannelsesbehov	88,69	91,70	-3,01
8	Medarbejderens opnåede resultater	86,96	88,86	-1,90
11	Medarbejderens jobfaglige kompetence	86,48	87,49	-1,00
7	Overensstemmelse mellem medarbejderen og hans nuværende opgaver	85,55	87,66	-2,12
6	Leders forventninger til medarbejderens fremtidige resultater	85,25	87,45	-2,20
12	Medarbejderens sociale kompetencer (ex. evne til kommunikation og samarbejde)	81,81	83,03	-1,22
10	Medarbejderens egne job-ønsker i forhold til virksomhedens behov	81,52	84,83	-3,31
13	Medarbejderens kompetence til at løse opgaver (fx evne til problemløsning)	80,43	83,20	-2,77
16	Medarbejderens kompetence for at forbedre egne arbejdsprocesser	77,28	80,79	-3,50
20	Medarbejderens generelle tilfredshed med virksomheden	75,67	77,62	-1,95
15	Medarbejderens vilje til at forstå egne arbejdsopgaver	74,29	75,67	-1,38
5	Afdelingens fremtidige mål	73,77	79,26	-5,50
4	Medarbejderens vurdering af lederen	67,10	70,74	-3,64
17	Medarbejderens loyalitet overfor virksomheden og egne arbejdsopgaver	65,52	69,87	-4,35
14	Medarbejderens forståelse for virksomhedens værdier	63,76	60,81	2,95
9	Sammenhængen mellem medarbejderens opgaver og virksomhedens strategi	61,99	62,72	-0,73
18	Medarbejderens løn	27,79	23,25	4,54

Tema 2: Medarbejderudviklingssamtalens struktur og ledelse

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
39	Samtalerne afholdes mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder	97,47	93,89	3,58
38	Samtalerne afholdes individuelt for hver medarbejder	89,74	86,62	3,12
37	Samtalerne følger et fast skema, der angiver de emner, der skal tales om	87,78	84,83	2,96
41	Formålet med samtalen er at forbedre medarbejderens oplevelse af og forudsætninger for jobbet	86,09		
34	Lederen forbereder sig inden samtalen	85,64	85,16	0,48
21	Formålet med samtalerne er kendt af alle ansatte	85,38	85,37	0,01
26	Der udarbejdes altid et skriftligt referat af samtalen	83,17	79,29	3,88

35	Medarbejderen forbereder sig inden samtalen	82,55	82,27	0,29
29	Lederne har kompetence til at ændre medarbejderens jobindhold	78,53	81,31	-2,78
36	Samtalerne afholdes alle inden for en bestemt tidsperiode	76,08	71,78	4,30
31	Lederne fungerer som vejleder i forbindelse med samtalen	74,26	66,79	7,47
22	De aftalte tidspunkter for samtalerne overholdes af alle	69,16	64,08	5,08
30	Lederne har kompetence til at fyre en medarbejder	67,66	62,61	5,05
40	Formålet med samtalen er at få medarbejderen stærkt involveret i virksomhedens strategi og udvikling	66,52		
28	Lederne har ressourcer til uddannelse af egne medarbejdere, som han/hun frit disponerer over	63,26	64,08	-0,82
23	Der følges op på samtalerne beslutninger gennem jævnlig feedback mellem leder og medarbejder	61,33	58,29	3,04
27	Lederne er alle uddannet til at gennemføre samtalerne	59,55	57,36	2,19
24	Samtalerne indhold og resultat analyseres og diskuteres af virksomhedens øverste ledelse	45,42	39,02	6,29
25	Der måles på udbytte af medarbejdersamtalerne	30,63	32,95	-2,32
33	Det er frivilligt for medarbejderen at deltage i samtalen	14,29	22,38	-8,08
32	Det er frivilligt for den enkelte leder at gennemføre samtalen	6,63	10,37	-3,74

Tema 3: Medarbejderudviklingssamtalerne har bidraget til ... - resultater

Nr	Spørgsmål	2006	1999	Udv.
48	En bedre anvendelse af medarbejderens kompetencer	79,56	78,36	1,20
46	Bedre forståelse for medarbejdernes problemer og resultater	78,75	81,38	-2,63
47	At medarbejdernes kompetencer udvikles i overensstemmelse med virksomhedens mål og strategier	76,57	75,72	0,86
50	Flere forslag til forbedring af egne arbejdsprocesser	75,24	77,42	-2,18
54	Øget tilfredshed hos de ansatte med hensyn til egne arbejdsopgaver	74,96	71,77	3,20
55	Forbedret loyalitet i forbindelse med egne arbejdsopgaver	73,83	70,61	3,22
49	At virksomhedens økonomiske ressourcer til uddannelse udnyttes mere effektivt	69,21	73,15	-3,93
59	En forbedring af virksomhedens konkurrenceevne på lang sigt	67,91	67,42	0,49
51	Flere forslag til forbedring af virksomhedens arbejdsprocesser	67,17	71,16	-3,99
44	At virksomhedens overordnede mål nedbrydes til personlige mål for alle	65,69	64,58	1,11
53	At medarbejderne er blevet mere opmærksomme på kundernes behov og problemer	60,81	62,91	-2,10
58	En forbedring af virksomhedens økonomiske resultat	60,76	57,13	3,63
52	At medarbejderne er blevet mere opmærksomme på kollegernes behov og problemer	57,63	61,16	-3,53
43	At medarbejderne har fået en større forståelse for virksomhedens værdier	57,43	59,34	-1,91
56	Større forståelse for virksomhedens eksterne samarbejdspartneres behov og problemer	51,47	54,79	-3,32
42	At vision, mission og forretningsgrundlag er kendt af alle i virksomheden	50,49	55,35	-4,86
45	Flere forslag til forbedring af virksomhedens strategiproces	36,96	48,42	-11,46
57	En større forståelse for lokalsamfundets behov og problemer	25,91	31,53	-5,61

BÜLOW MANAGEMENT A/S

Bülow Management a/s blev etableret i februar 1997.

- **Idégrundlag:**
"Dokumenteret øget værdi af virksomhedens samlede ressourcer"
- **Mission:**
"At hjælpe lederen/ledelsen til at skabe bedre resultater"
- **Vision:**
"At forholdet mellem vores indsats og virksomhedens resultat er 1-10"
- **Værdier:**
Vi er ledelsens ekstra hænder, der (upolitisk) gennem faglig og organisatorisk dygtighed får beslutninger implementeret. Vores involvering og engagement indebærer, at debatter og råd bliver skarpe og forpligtende

Vi arbejder med

- **Lederudvikling**
At lederne fungerer effektivt og skaber energi, retning og engagement, der får medarbejderne til at følge Vision, Værdier og Strategi – og når de aftalte resultater
- **Procesudvikling**
At processerne – salg, produktion, logistik, udvikling, ledelse og samarbejde, etc – hver for sig og/eller som helhed er effektive og værdiskabende
- **Måling**
Analyser af status og udvikling på alle planer. Danner grundlag for al rådgivning og alle vore forslag til udvikling, forbedring og implementering

- **Erfaring**
Vi har gennem årene arbejdet for mange, meget forskellige virksomheder. Produktion, handel og service, offentlige virksomheder – store og mindre. Se på vores hjemmeside eksempler på, hvem vi har arbejdet for.

Vi skaber struktur og systematik for at kunden bedre kan udnytte kreativitet og innovation.

Udgangspunktet for vores rådgivning er sammenhængen mellem virksomhedens vision, mennesker og processer. Vi arbejder med det, der skaber højere grad af kundetilfredshed. Dette sker typisk gennem leder- og medarbejderudvikling, procesoptimering og effektmåling.

Vi involverer os i virksomhedens udvikling som proceskonsulenter, sparringspartnere og analytikere. Vores rolle tilpasses virksomhedens konkrete situation og ønsker. Uanset vores rolle fokuserer vi på at skabe vedvarende resultater frem for at foreslå dem.



Henrik von Bülow
Bülow Management a/s
Rosensgade 14
8300 Odder
www.bulow-management.dk