

## Udviklingsamtaler – resultat af undersøgelse

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

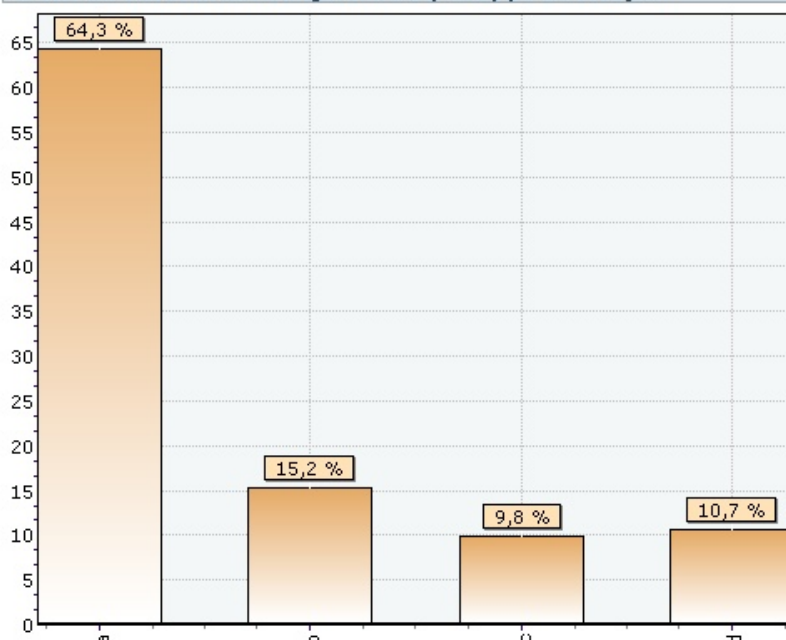
I marts, april og maj måned 2006 gennemførte Teglkamp & Co. en internetbaseret undersøgelse af, hvordan virksomheder arbejder med karriere og karriereudvikling samt hvordan vi forholder os til vores karriere. Der indkom i alt 356 besvarelser fordelt på 205 mænd og 151 kvinder. Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har flere end 50 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Tak til alle der bidrog til undersøgelsen.

Denne rapport beskriver den del af undersøgelsen, der handler om virksomhedernes håndtering af karriereudvikling. Hvorledes den enkelte forholder sig til sin egen karriere er blevet beskrevet i en separat rapport, som kan downloades på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

### De fleste er til en årlig udviklingssamtale

Udviklingsamtaler er slået igennem i de danske virksomheder. Således oplyser omkring 2/3 af deltagerne i undersøgelsen, at de går til udviklingssamtaler mindst én gang om året. Kun hver 10. har aldrig prøvet at være til en udviklingssamtale. Og på kun 10% af arbejdspladserne holdes der ikke udviklingssamtaler overhovedet.

4. Har du været til udviklingssamtale (MUS) på dit arbejde?



- a Ja, jeg er til MUS mindst en gang om året
- b Det er efterhånden nogle år siden, jeg var til MUS sidst
- c Der afholdes ikke MUS på min arbejdsplads
- d Jeg har aldrig prøvet at være til en MUS

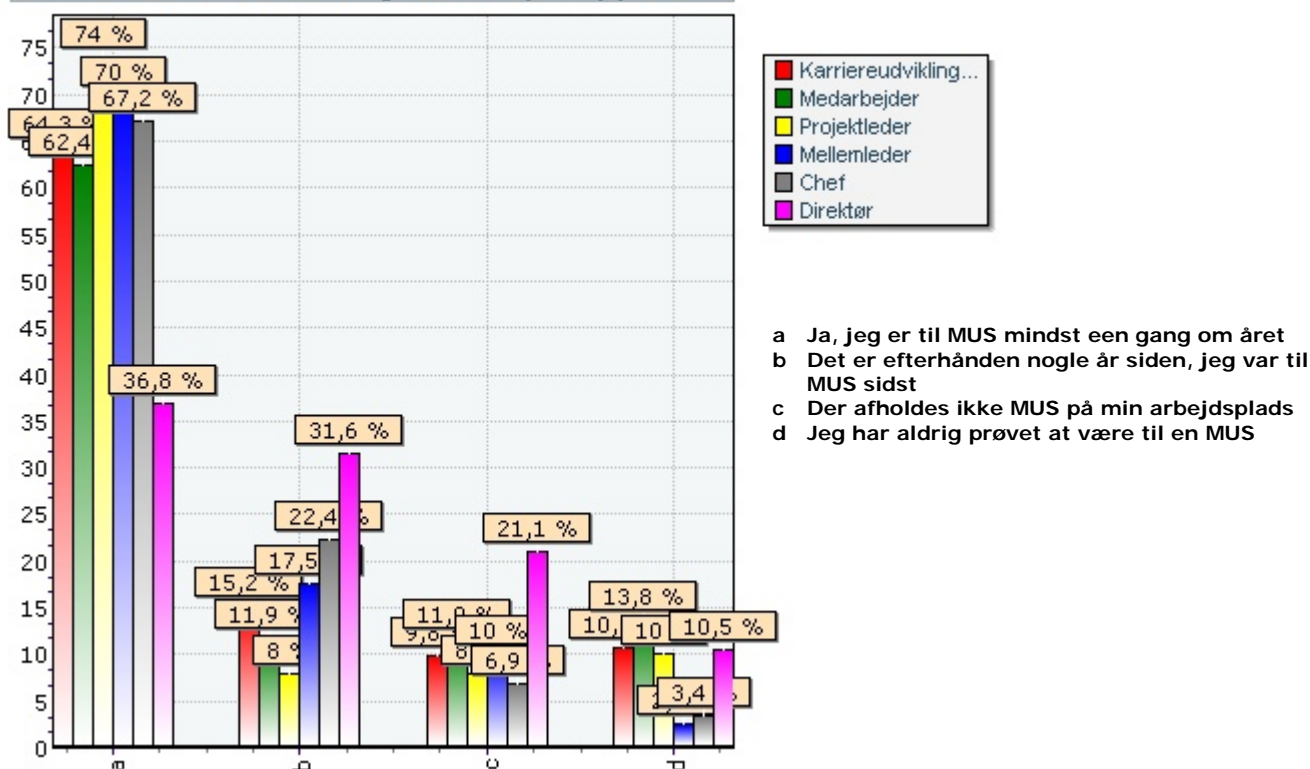
Også ledere på de øverste niveauer går til udviklingssamtaler, selvom der er en klar tendens mod at jo højere niveau, man befinder sig på desto oftere bliver udviklingssamtalen sprunget over. Hver 4. på chefniveau og hver 3. på direktørniveau har således ikke været til udviklingssamtale inden for de senere år. Og kun hver 3. på direktørniveau er til samtale mindst én gang om året.

Der kan være mange årsager til at ledere springer deres egne udviklingssamtaler over. Enten kan det være, at det umiddelbart er svært at finde tid til, at der måske ikke er en chef

ovenover, som man synes, at det ville være relevant at holde udviklingssamtale med eller det kan være, at man ikke synes, at man har behov for det.

Udviklingssamtaler er i princippet for alle, men det kan være, at det skal have en anden karakter, når man befinder sig på de øverste ledelsesniveau. Det kan være, at udbyttet er større ved at have tilknyttet en personlig coach eller mentor.

#### 4. Har du været til udviklingssamtale (MUS) på d...



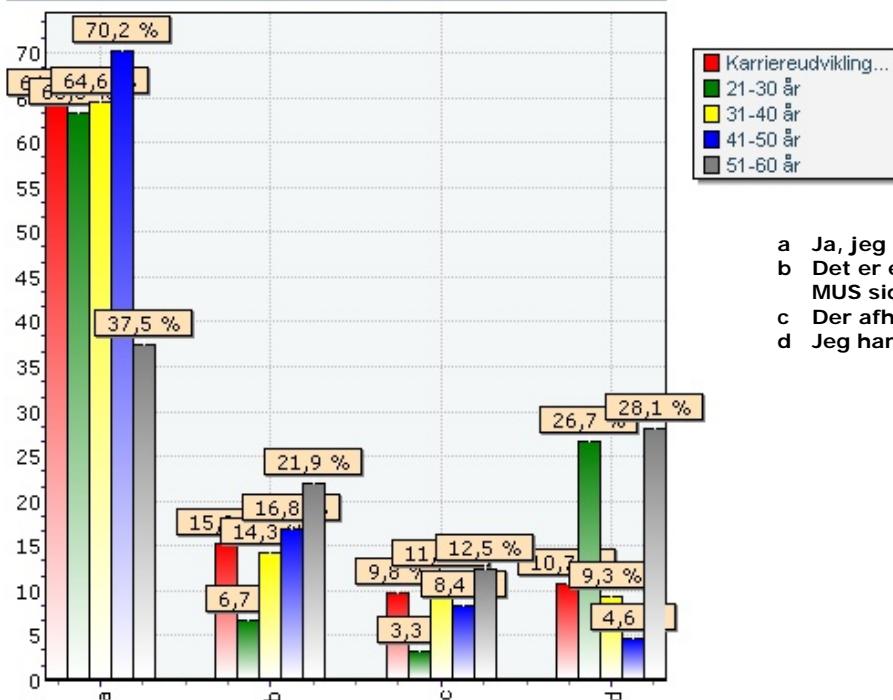
#### Udviklingssamtalerne bliver droppet for mange ældre medarbejdere

Der er en markant forskel på yngre om ældre medarbejdere i relation til udviklingssamtaler.

Så snart medarbejderen har rundet 50 år, så er der markant færre der kommer til udviklingssamtaler. Mens omkring 2/3 af alle under 50 år kommer til en årlig udviklingssamtale, er det kun godt hver 3. af medarbejderne over 50 år, der kommer til udviklingssamtale. Mere en hver 4. af deltagerne i undersøgelse over 50 år har aldrig prøvet at være til en udviklingssamtale.

Udviklingssamtaler bør ikke være forbeholdt bestemte aldersgrupper – udviklingssamtaler bør være for alle. Der kan derimod være god mening at tage forskellige temaer op i udviklingssamtalerne, temaer som er mere relateret til den alder og livssituation, den enkelte står i.

## 4. Har du været til udviklingssamtale (MUS) på d...



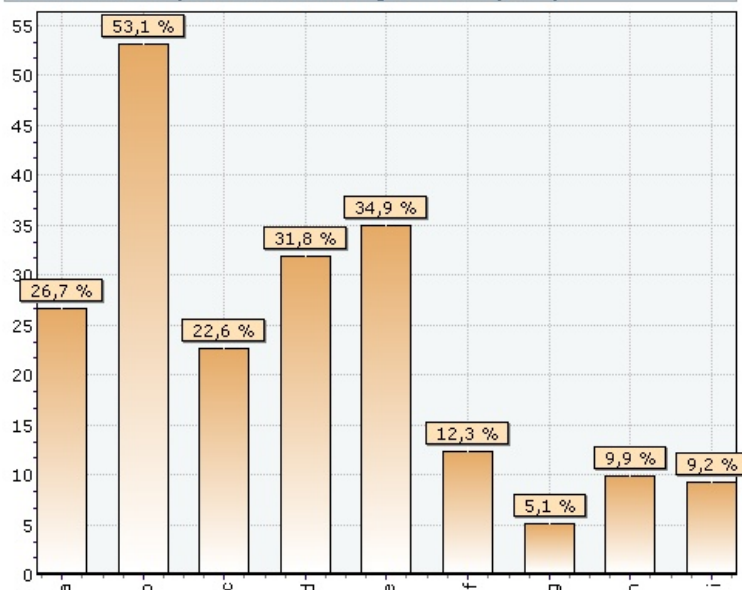
- a Ja, jeg er til MUS mindst en gang om året
- b Det er efterhånden nogle år siden, jeg var til MUS sidst
- c Der afholdes ikke MUS på min arbejdsplads
- d Jeg har aldrig prøvet at være til en MUS

### Hver 3. udviklingssamtale opleves som tom snak

Over halvdelen finder, at udviklingssamtaler er en god lejlighed til at snakke karriere og udvikling med sin chef. Mens hver 3. af deltagerne har en oplevelse af, at der som regel kommer noget positivt ud af samtalen, så oplever hver 3. af deltagerne i undersøgelsen desværre, at der ikke kommer noget ud af samtalen, at det bare er tom snak. Kun hver 4. oplever at udviklingssamtaler bliver taget alvorligt på arbejdspladsen.

En del af deltagerne har suppleret med kommentarer om, at der godt nok holdes udviklingssamtaler, men at det kniber noget med opfølgningen bagefter.

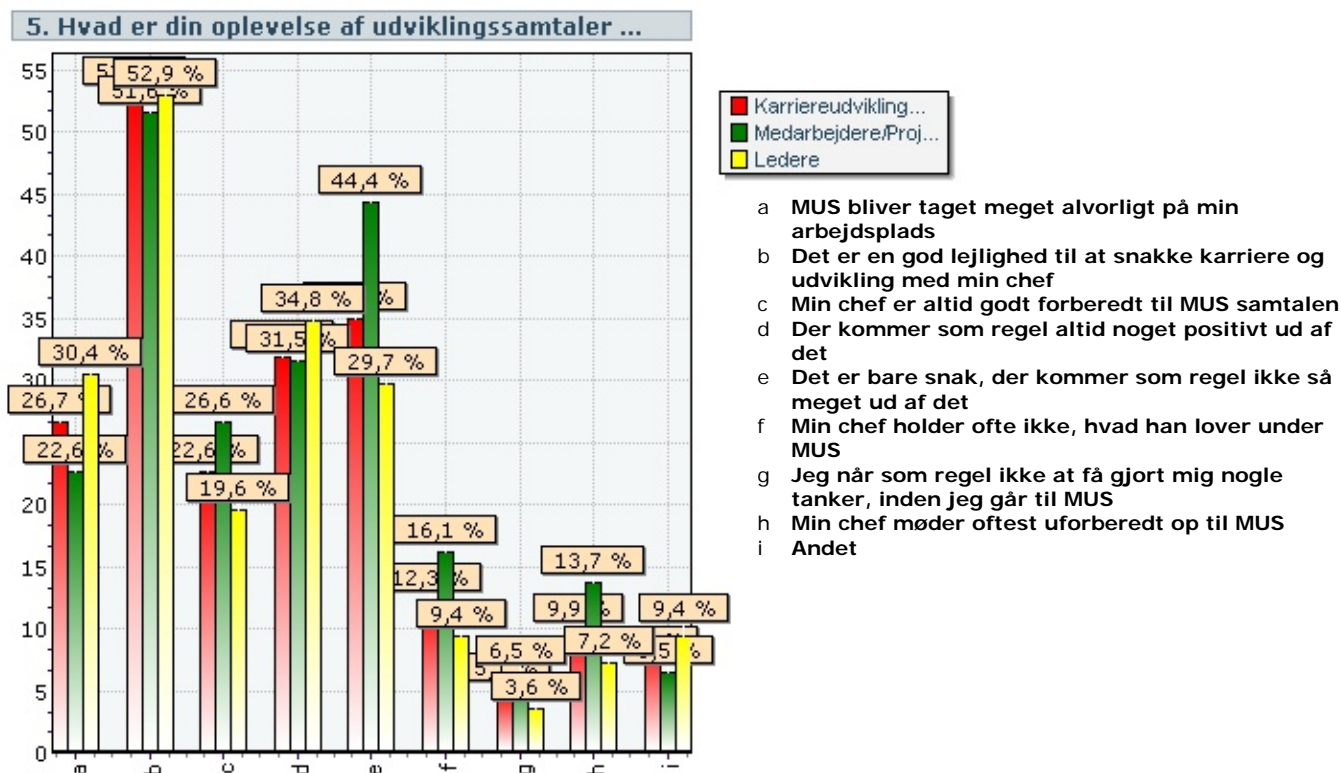
## 5. Hvad er din oplevelse af udviklingssamtaler (MUS)?



- a MUS bliver taget meget alvorligt på min arbejdsplads
- b Det er en god lejlighed til at snakke karriere og udvikling med min chef
- c Min chef er altid godt forberedt til MUS samtalen
- d Der kommer som regel altid noget positivt ud af det
- e Det er bare snak, der kommer som regel ikke så meget ud af det
- f Min chef holder ofte ikke, hvad han lover under MUS
- g Jeg når som regel ikke at få gjort mig nogle tanker, inden jeg går til MUS
- h Min chef møder oftest uforberedt op til MUS
- i Andet

## Ledere er mere positive over for udviklingssamtaler

Ledere har generelt en mere positiv oplevelse af udviklingssamtaler end medarbejderne. Således mener 30,4% af lederne, at MUS bliver taget alvorligt på arbejdspladsen mod kun 22,6% af medarbejderne. Og tilsvarende er der også væsentligt færre ledere, der mener, at udviklingssamtaler som regel kun er tom snak – knapt hver 3. leder er af den mening mod næsten halvdelen af medarbejderne.



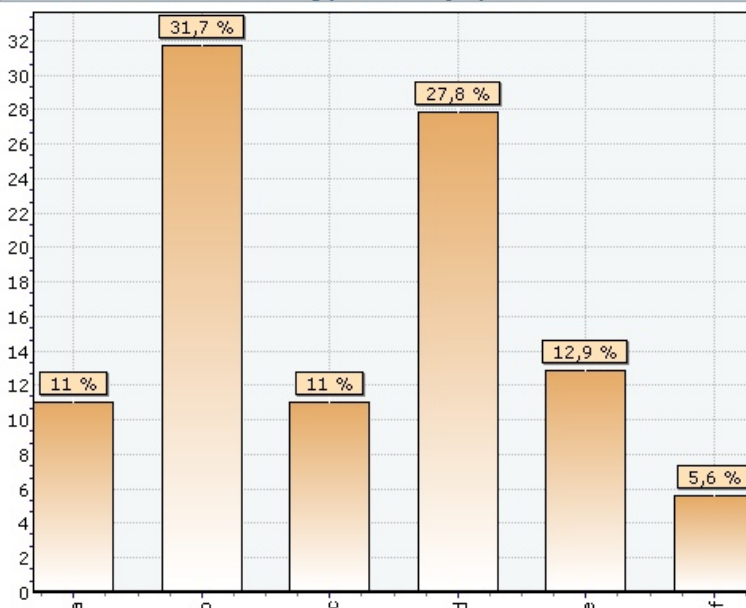
## Virksomhederne fremmer ikke medarbejdernes karriereudvikling

Selvom udviklingssamtaler generelt anvendes i langt de fleste virksomheder, så bruges de kun i mindre grad til at drøfte karriereudvikling for den enkelte medarbejder. Således oplever mere end hver 4. af deltagerne i undersøgelsen, at man ikke taler om karriereudvikling på deres arbejdsplads.

Det er i høj grad op til den enkelte at tage egen karriereudvikling op på sin arbejdsplads. Således oplever hver 3. af deltagerne, at der kan tales karriereudvikling, hvis man selv tager det op. Hver 8. oplever, at det er svært at gøre karriere indenfor virksomheden.

I de virksomheder, hvor man ikke taler karriereudvikling eller hvor der er ringe mulighed for at gøre karriere indenfor virksomheden, der må man regne med at mange dygtige medarbejdere vil søge væk til andre virksomheder. Det kan selvfølgelig være helt i orden, at der er en vis udskiftning af medarbejderne, men det kan også være problematisk, hvis det er de dygtigste og mest talentfulde medarbejdere, der søger til andre virksomheder.

## 6. Tales der karriereudvikling på din arbejdsplads?

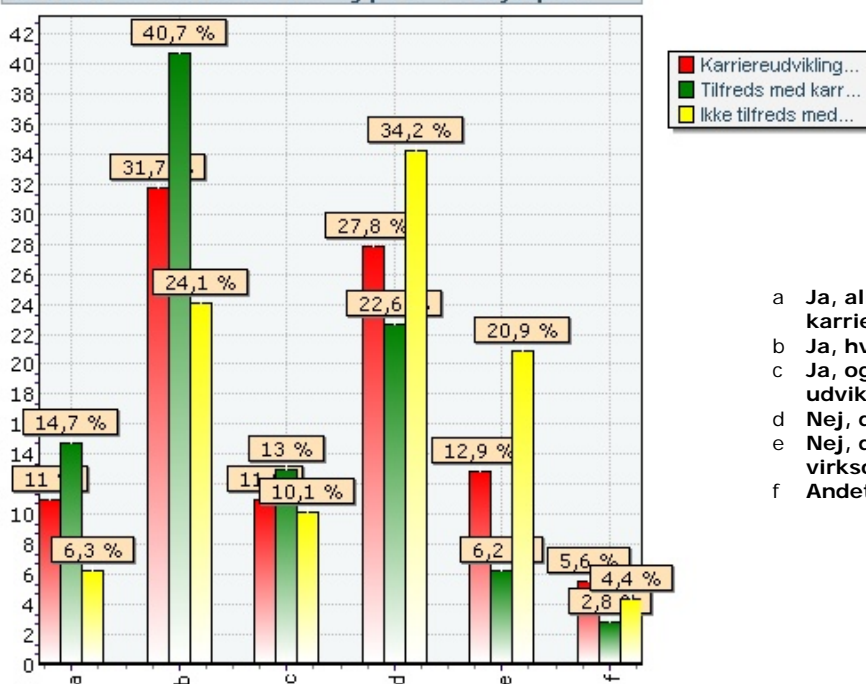


- a Ja, alle medarbejdere opfordres til at lave en karriereplan
- b Ja, hvis man selv tager det op
- c Ja, og der er forskellige tilbud til afklaring og udvikling af egen karriereplan
- d Nej, det taler man ikke om
- e Nej, det er meget svært at gøre karriere indenfor virksomheden
- f Andet

### Mulighed for karrieresnak giver mere tilfredse medarbejdere

Undersøgelsen viser, at der er en klar sammenhæng mellem tilfredshed med karrieren og mulighed for at tale karriere og karriereudvikling på arbejdspladsen. Således har 68% af de deltagere, der har oplyst, at de er tilfredse med deres karriere, haft mulighed for at tale karriere under en eller anden form på deres arbejdsplads. Derimod har kun 40% af de deltagere, der har oplyst, at de er utilfredse med deres karriere, haft mulighed for at tale karriere på deres arbejdsplads. Hele 55% af dem, der er utilfredse med deres karriere angiver, at man enten ikke taler om karriereudvikling på arbejdspladsen eller at det er svært at gøre karriere indenfor virksomheden.

## 6. Tales der karriereudvikling på din arbejdspla...



- a Ja, alle medarbejdere opfordres til at lave en karriereplan
- b Ja, hvis man selv tager det op
- c Ja, og der er forskellige tilbud til afklaring og udvikling af egen karriereplan
- d Nej, det taler man ikke om
- e Nej, det er meget svært at gøre karriere indenfor virksomheden
- f Andet

### **Personlige kommentarer til undersøgelsen:**

I de fleste virksomheder bruges der meget tid og mange ressourcer på at gennemføre de årlige udviklingssamtaler. Og det er jo som udgangspunkt godt. Imidlertid er det trist, at så mange oplever, at det er et årligt rituel, der gennemføres uden egentligt indhold og at der ikke kommer meget ud af det. Her bør virksomhederne virkelig stramme deres koncept for udviklingssamtaler op. Udviklingssamtaler er anvendt rigtigt både en måde at udvikle og fastholde medarbejdere i en tid, hvor det måske bliver svært at få nye medarbejdere. Herudover er det også en god måde at kommunikere og konkretisere ledelsens mål og forventninger helt ud til den enkelte medarbejder.

Jeg synes, at det er trist, at se en tendens til, at der ikke bliver holdt udviklingssamtaler med ældre medarbejdere. Det er min erfaring at begge parter er lige gode om at undlade at holde udviklingssamtalerne. Men det er at springe over, hvor gærdet er lavest, for selvfølgelig kan man også holde meningsfulde udviklingssamtaler selvom medarbejderen har rundet 50 år. Det kan bare være, at temaerne er nogle andre end de ville være for en medarbejder sidst i 20'erne.

Både virksomhed og medarbejdere har selvfølgelig mest ud af, at medarbejderne generelt er tilfredse. Undersøgelsen viser, at det kan svare sig at satse på at snakke karriere med medarbejderne. Det kræver selvfølgelig, at man gør sig klart, hvad man kan tilbyde af muligheder for udvikling - muligheder som giver mening både for virksomheden og for medarbejderne. Og det kræver, at man har et system til systematisk at udvikle og pleje virksomhedens medarbejdere. Og så er det jo godt at man i langt de fleste virksomheder har MUS systemet lige ved hånden. Med en opdatering af konceptet og noget professionalisering af anvendelse af MUS-koncepterne, vil man have en god mulighed for at øge medarbejdertilfredsheden og dermed også fastholde de medarbejdere, man gerne vil fastholde.

**Om analysen:** Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme.

### **Yderligere oplysninger**

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

### **Om Susanne Teglkamp**

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent og karrierecoach.

### **Om Teglkamp & Co.**

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)