



## **Medarbeidersamtaler**

Rapport om en spørreundersøkelse  
blant medarbeidere i Statistisk  
sentralbyrå



## **Innhold**

1. Innledning	4
2. Datainnsamling og metode	4
3. Vurdering av gjennomføringen	4
4. Vurdering og analyse av svarene	5
5. Konklusjon	12
<b>Vedlegg:</b>	
1. Statistikk - tabeller	13
2. Spørreundersøkelsen - skjema	

## **1. Innledning**

Våren 1994 startet arbeidsgruppen en spørreundersøkelse blant medarbeidere i Statistisk sentralbyrå for å kartlegge om medarbeidersamtalene har gitt de ønskede resultater. Formålet med undersøkelsen er å kaste lys over hvilke erfaringer SSBs ansatte har fra medarbeidersamtalene. I denne rapporten presenterer vi resultatene fra spørreundersøkelsen. I tillegg til å vise svarfordeling på enkelte spørsmål, har vi analysert noen av svarene for å se hva medarbeidersamtalene har bidratt til. Vi har også sett på om det er behov for å endre eller forbedre ordningen for at den skal virke bedre etter hensikten. Disse forslagene vil bli lagt fram for ASU sammen med denne rapporten.

Gruppens sammensetning:

Anne Grete Schiøtz (leder), Gro Halvorsen, Anne Kari Dihle, Britt Laberg (sekretæroppgaver) fra SSB og Grete Olsen og Gunnar Almklov fra tjenestemannsorganisasjonene.

Egil Midtlyng har bistått gruppen med faglig hjelp i bruk av metodevalg og utforming.

Knut Bothheim har laget tabeller, figururer og kommentarer til resultatene.

## **2. Datainnsamling - metode**

Det ble laget et spørreskjema (se vedlegg) som ble sendt ut til i alt 887 ansatte i SSB.

Skjemaene skulle besvares anonymt. Sammen med spørreskjemaet lå det en ferdigadressert returkonvolutt. Svarskjemaene ble sendt med internposten.

Registrering av skjemaet og bearbeiding av data ble gjort av utvalgte medarbeidere. Svarene ble behandlet konfidensielt.

## **3. Vurdering av gjennomføringen**

### *Informasjon*

Arbeidsgruppen la vekt på at de ansatte skulle få god informasjon og motiveres til å besvare spørreskjemaet. Kanalene vi planla å bruke var linjeledelsen, tjenestemannsorganisasjonene og Interne meldinger og etter hvert ble også påloggingsbildet til lokalnettet tatt i bruk. Sammen med spørreskjemaet ble et brev undertegnet av administrerende direktør sendt ut. Arbeidsgruppen la vekt på at ledelsen i SSB skulle stå bak undersøkelsen, mens tjenestemannsorganisasjonene skulle markere en positiv holdning.

I ettertid kan vi slå fast at linjeledelsen ikke var aktiv nok i å motivere sine ansatte til å svare på undersøkelsen, og at arbeidsgruppens intensjoner om sterk støtte til gjennomføringen av spørreundersøkelsen fra linjeledelsens side dermed ikke ble fulgt.

Alle tjenestemannsorganisasjonene sendte en oppfordring til sine medlemmer om å svare på undersøkelsen. Dette skulle dekke de fleste ansatte i SSB.

### *Svarresponser og konsekvenser av frafallet*

Undersøkelsen ble sendt ut til i alt 887 ansatte. Det kom inn 473 svar før purring, som gir en svarprosent på 53 av antall ansatte i arbeid. 17 skjema, eller 2 prosent, kom i retur fordi den ansatte enten var på lengre permisjon eller var sluttet. Frafallet ble da 45 prosent. Etter purrerundene kom det inn ytterligere 30 skjema, økte svarprosenten til 58.

Rent statistisk har svarprosenten betydning i den grad en skal generalisere de avgitte svar til alle ansatte. Her må vi stille spørsmålet om det er grunn til å tro at personer med bestemte erfaringer eller standpunkter i større grad enn andre har unnlatt å svare. Fordelingen etter kjønn, alder, avdeling og stillingsgruppe viser bare små avvik, slik at frafallet for alle ansatte under ett ikke har ført til vesentlige skjevheter på disse kjennemerkene. Svarprosenten varierer imidlertid en god del mellom enkeltgrupper, og for eksempel blant kontorsjefer/seksjonsledere er oppslutningen svært dårlig (33 prosent). Svarprosenten kan også variere mellom enkeltgrupper som ikke er tatt med i vedlegg 1, tabell 1.

Svarresponser vi oppnådde til slutt var noe lavere enn vi hadde håpet på forhånd, men ikke oppsiktsvekkende lav i forhold til erfaringer fra andre postale undersøkelser. I tillegg til nevnte mangel på oppfølging fra linjeledelsen kan nok noe av den lave svarprosenten forklares ut fra spørsmålene i skjemaet. Reaksjoner gruppen har fått, bl.a. fra tjenestemannsorganisasjonene tyder på at manglende svar kan skyldes frykt for å bli identifisert. Informasjonen om konfidensiell behandling nådde altså ikke godt nok fram. Det kom også flere reaksjoner på at det var vanskelig å forstå forskjellen mellom medarbeidersamtale, planleggingssamtale og oppfølgingsamtale.

Er årsaken til at ca 40 prosent av medarbeiderne i SSB ikke svarte på spørreundersøkelsen:

- At flere ansatte i SSB ikke gidder å svare på spørreskjemaer?
- At undersøkelsen hadde for dårlig oppfølging fra lederne?
- At de som ikke har svart synes at medarbeidersamtalene fungerer tilfredsstillende?
- Svakheter ved distribusjon og innsamling av spørreskjemaet?
- Feil og svakheter ved spørreskjemaet?

Det er vanskelig å si hvor stor betydning bedre oppfølging fra ledelsen, annen utforming av skjemaene og/eller andre forhold ville hatt for svarprosenten. Arbeidsgruppens vurdering er at undersøkelsen ville blitt mindre interessant hvis vi hadde utelatt flere av bakgrunnsvariablene, men at bedre oppfølging fra linjeledelsen kunne betydd en del for svarprosenten.

Det er rimelig å anta at de som er noenlunde fornøyd med medarbeidersamtalen er overrepresentert i frafallet og at de som har hatt spesielt negative eller positive erfaringer stort sett har svart på undersøkelsen.

Arbeidsgruppen mener at undersøkelsen kan danne grunnlag for en systematisk oppsummering av de ansattes erfaring med medarbeidersamtalene. Svarene på undersøkelsen dekker noe over halvparten av SSBs ansatte, men den lave svarprosenten gir et forholdsvis stort standardsvvik når svarene skal generaliseres til alle ansatte i SSB.

#### **4. Vurdering og analyse av svarene**

Nedenfor følger en oppstilling av resultater fra undersøkelsen, samt en del kommentarer til de enkelte

spørsmålene. Som vedlegg finnes kopi av spørreskjemaet, kommentarene fra de spørsmålene som hadde kommentarfelt, en systematisert oversikt over tallmaterialet og en grafisk framstilling av en del av tallene.

#### 4.1. Svarprosjenter

Det er kommet inn 512 svar på undersøkelsen. Totalt sett gir dette en svarprosent på 58. Når det gjelder avdelingsvise og seksjonsvise oversikter (figur 1 - figur 3) så var det 27 som ikke hadde oppgitt hvilken seksjon de jobbet på slik at disse statistikkene omfatter 485 svar. Svarprosenten er relativt jevnt fordelt mellom avdelingene, med Avdeling for personstatistikk som best med 62 og Forskningsavdelingen i andre enden med på 48.

Når det gjelder svarfordelingen på alder, stilling og kjønn så var disse relativt jevnt fordelt innen samtlige kategorier, se forøvrig vedlegg 1, tabell 1.

#### 4.2. Hvem har hatt medarbeidersamtale (spørsmål 3)

Dette refererer til spørsmål 3a og 3b og er vist i figur 4 og figur 5. På spørsmålet om man har hatt samtale har 86 prosent har svart 'ja', mens 14 prosent har svart 'nei'. Dårligst er seksjon 830 hvor 15 av 16 svarer at de ikke har hatt medarbeidersamtale.

Av de 439 som hadde hatt planleggingssamtale har 431 svart på spørsmålet om oppfølgingssamtale. Av disse svarte 66 prosent 'ja' og 34 prosent 'nei'. Noe av grunnen til at folk ikke svarte på spørsmål 3a og 3b var nok de noe forvirrende begrepene planleggings- og oppfølgingssamtaler. Årsakene til at ansatte ikke har hatt samtaler er gitt i vedlegg 1 og 2.

#### 4.3. Samtale med hvem (spørsmål 4)

Som vi ser av tabell 1 var det 84 som ikke hadde medarbeidersamtale med seksjonslederen sin. Når det gjelder de 61 som hadde med avdelingslederen skyldes nok dette i stor grad at man har blandet det sammen med seksjonsleder. Det er tross alt bare ca. 40 seksjonsledere som skal ha samtale med avdelingslederen og svarprosenten blant lederne var i tillegg relativt lav.

Tabell 1.

Avdelingsleder	61
Seksjonsleder	289
Annet	84
Ikke oppgitt	78

Det var 84 som hadde oppgitt 'Annet'. Av disse ønsket 26 prosent samtale med seksjonslederen istedenfor den personen de faktisk hadde samtale med.

#### 4.4. Kjennskap til SSB (spørsmål 5)

Tabell 2.

	Hadde du før samtale god innsikt i :		Har du pga. samtalen fått bedre innsikt i :	
	Ja	Nei	Ja	Nei
SSB's oppgaver	352	64	52	361
SSBs mål	325	91	48	364
Oppgaver egen seksjon	370	53	144	275
Mål egen seksjon	333	87	139	278
Egne oppgaver	405	25	190	229
Mål egne oppgaver	368	54	172	242
Dine utviklingsmuligheter	223	193	170	246

Som vi ser av tabell 2 hadde folk svart overveiende positivt på spørsmålene. Videre ser det ut til at man hovedsakelig tar opp emner som dreier seg om seksjonsanliggender. Dette går fram av de relativt lave tallene på bedre innsikt i SSBs oppgaver og mål etter samtalen.

Ser vi isolert på de 193 som svarte at de ikke hadde god innsikt i egne utviklingsmuligheter, viser det seg at bare 41 prosent av disse hadde forbedret dette etter medarbeidersamtalen. Dette sammenfaller med spørsmål 9 hvor det blir oppgitt at bare litt under halvparten av de ansatte hadde inkludert planer for opplæring-/kompetanseutvikling i samtalen sine.

#### 4.5. Generelle spørsmål vedrørende samtale (spørsmål 6)

Stillingsvise oversikter samt totaler er gitt i figur 6, vedlegg 1. Av spesielle ting som skulle undersøkes her er det 161 som har svart 'nei' på spørsmålet om tiltak er fulgt opp. Av disse var det 72 prosent som hadde laget referat etter samtalen og dette er litt under andelen totalt. Det var 16 personer som hadde fått nye problemer etter samtalen. Ser vi nærmere på hva disse 16 sier om utbytte av samtalen i helhet (spørsmål 10) får vi at 2 syntes det var Bra (!), 5 svarte Middels, 8 Dårlig og 1 Svært dårlig.

#### 4.6. Forhold til sjef og arbeidskolleger (spørsmål 7 og 8)

Tabell 3.

	Forhold til sjef etter samtale	Forhold til kolleger etter samtale
Mye bedre	7	1
Litt bedre	70	23
Uforandret	342	405
Litt dårligere	11	3
Mye	1	0

Som vi ser av tabell 3 var det en liten tendens til et mer positivt forhold, til sjef og arbeidskolleger, men for de fleste var forholdet uforandret. Utifra de andre svarene i undersøkelsen vurderer vi det slik at de fleste medarbeidere i utgangspunktet har hatt et rimelig bra forhold til sjef og arbeidskolleger.

#### 4.7. Utbytte av samtalen (spørsmål 10 og 11)

Tabell 4.

	Utbytte av samtale - prosent
Svært bra	5
Bra	47
Middels	38
Dårlig	9
Svært	2

Gledelig nok synes 51 prosent av de som har svart på dette spørsmålet at det utbyttet de hadde av medarbeidersamtalen var bra eller svært bra, og bare 11 prosent syntes utbyttet var dårlig eller svært dårlig. Av de "dårlige" var det 64 prosent som hadde laget referat mens det for de med bra utbytte var 80 prosent. For seksjonsopplysninger om de "bra" og de "dårlige" se figur 7. Årsakene til at man hadde dårlig eller svært dårlig utbytte av samtalen er listet i tabell 5.



Tabell 5.

Årsaker til dårlig eller svært dårlig utbytte	
Dårlige hjelpemidler	4
Lederen	15
Deg selv	3
Vanskelig å komme til orde	2
Generelt dårlig forhold til leder	3
Tidspunktet	2
Annet	16

#### 4.8. Planer for opplæring/kompetanseutvikling (spørsmål 9)

Av totalt 427 svar på spørsmålet om det ble lagt planer for opplæring/kompetanseutvikling var fordelingen jevn mellom 'Ja' og 'Nei', hhv. 48 og 52 prosent. Kanskje noe overraskende var det at kvinnene hadde større andel 'ja' enn mennene. Totalt 54 prosent av kvinnene hadde lagt planer for opplæring og kompetanseutvikling mens bare 39 prosent av mennene hadde gjort det. Seksjonsvise oversikter finnes i figur 8, vedlegg 1.

#### 4.9. Bruk av skjema, momentliste og referat (spørsmål 12, 13 og 14)

Totalt hadde 82 prosent brukt forhåndsutdelt skjema, 80 prosent hadde brukt forhåndsutdelt momentliste og 76 prosent hadde laget avtale/referat etter samtalen. Tar vi for oss de som **ikke** brukte forhåndsutdelt skjema var det 72 prosent av disse som hadde laget avtale/referat etter samtalen. Dette tyder på at det har blitt laget referater i like stor grad selv om man ikke har benyttet seg av det forhåndsutdelte skjemaet. Seksjonsvis oversikt over spørsmål 14 er gitt i figur 9, vedlegg 1.

#### 4.10. Medarbeidersamtalens betydning (spørsmål 15)

Mener du at ordningen med medarbeidersamtaler har hatt en positiv eller negativ betydning, eller mener du at det ikke har hatt noen betydning i det hele tatt når det gjelder:

Tabell 6.

	Positiv %	Ingen %	Negativ %		Positiv %	Ingen %	Negativ %
Din egen arbeidssituasjon	45	55	1	Ledelse	27	72	1
Arbeidsoppgaver	40	60	0	Samarbeid	37	62	1
Planlegging	37	61	1	Intern kommunikasjon	35	63	1
Fysisk arbeidsmiljø	13	87	1	Opplæring	32	66	1
Trivsel	34	64	2	Utviklingsmuligheter	33	64	2

Det er gledelig at medarbeidersamtalen har hatt positiv betydning for rundt en tredjedel på de fleste punktene og for arbeidssituasjonen til så mange som 45 prosent. Det er svært få som mener at samtalen har hatt negativ betydning. At godt over halvparten mener samtalen ikke har hatt betydning samsvarer med svarene på spørsmålet om tiltak er fulgt opp (avsnitt 4.5) men ikke med de positive svarene på spørsmålet om utbytte av samtalen (avsnitt 4.7). Det er tydelig at det er oppfølgingen som svikter. I momentlisten til medarbeidersamtalene ble hovedvekten lagt på arbeidsoppgaver og organisatorisk arbeidsmiljø. Det er derfor ikke overraskende at samtalene har hatt liten betydning for det fysiske arbeidsmiljøet.

#### 4.11. Medarbeidernes anbefalinger

Vi har her listet opp noen av forslagene fra medarbeiderne (spørsmål 16a og 16b) og gruppert svarene i 6 områder.

##### a) Oppfølging av medarbeidersamtalen

- Samtalens innhold må følges opp bedre, det er lett for at det bare blir "ord" av samtalen, uten konkret handling.
- Ønsker en mer toveisrettet samtale istedenfor "utspørring".
- Ledelsen og de ansatte snakker om ting som bør endres, men det er kanskje ikke så mye som blir gjort.
- Medarbeidersamtaler har ingen verdi dersom ikke oppfølgingen er tilstede og engasjementet.
- Sterkere press på seksjonsledere gjennom året, mer forpliktende avtale
- Oppfølgingen må bli en realitet, det må ikke bli prat for pratens skyld.
- Bedre momentliste - oppfølgingssamtale - fastere avtale angående opplæring og utvikling.
- At en blir hørt og tatt alvorlig, når det gjelder eget arbeidsfelt og nye utfordringer som man vil være med på.
- Leder må ha tid til å følge opp en kontrakt som inngås. Kontrakten bør være bindende for SSB.

b) *Kompetanseutvikling og karriereplaner*

- Mer vekt/tid til tema som kompetanseutvikling og karriereplan.
- Det må legges stor vekt på karriereplaner og ønsker fra den enkelte.
- Ved en form for tilbakemelding til den ansatte om hva gjør man bra og hvor bør man forbedre.

c) *Forberedelse*

- Samtalen bør foregå på andre steder enn sjefens kontor for å få en mer uformell tone.
- Samtalene må være bedre forberedt og satt inn i en helhet.
- Både leder og medarbeider må være forberedt.
- Mer effektiv fokus slik at det etableres en norm for hva ansatte bør forvente av samtalen.
- Det virker bakvendt å gjennomføre samtalene etter at virksomhetsplanen er lagt.
- Bedre oversikt over arbeidssituasjonen før samtalen.
- Positivt miljø og trivsel før samtalen kobles mer sammen med virksomhetsplan for kommende år.
- Momentliste og skjema må utleveres på forhånd slik at man kan forberede seg.

d) *Momentliste og referat/skjema*

- Det er ikke hjelpemidlene det er noe galt med.
- Egen momentliste for leder og en for medarbeider. Referatene bør være todelt; fra leder og fra medarbeider.
- Momentliste viktigere enn skjema.
- Skjemaet virker for rigid, momentlisten er OK.
- La medarbeideren skriv referat fra samtalen slik at denne blir vinklet fra medarbeiderens side.

e) *Ansvar for medarbeidersamtalen*

- Samtale med prosjektleder var den viktigste, seksjonsleder kan ikke gi faglig/personlig tilbakemelding.
- Samtalen bør være frivillig.
- Gruppeledere som ikke har personalansvar kan ikke gjennomføre medarbeidersamtalen.
- Gruppeleder bør få mer innsikt i personalarbeidet, hvis disse skal holde medarbeidersamtaler.
- Alle skal ha medarbeidersamtale med seksjonsleder. Får seksjonslederen våre sysnspunkter ellers?
- Samtalen bør være med nærmeste overordnet.

f) *Generell holdning til samtalen*

- Medarbeidersamtaler har liten betydning for meg, får dekket det meste ved seksjons-/gruppemøtene.
- Kutt den ut! Kontakten mellom leder og medarbeider må holdes i det daglige strevet, ikke ha kunstige samtaler en gang i året.
- Unødvendig ordning. Kan være bra for dem som trenger det, men for veltilpassede medarbeidere - ingen vits!
- Medarbeidersamtaler burde være unødvendig.
- Dagens opplegg er tilfredsstillende, vilje for å oppnå gode resultater må være tilstede.
- Det er en fin ordning men dessverre gitt lite utbytte.
- Ordningen som sådan er OK, det er imidlertid vanskelig noen ganger å få til "ærlige" samtaler.

- Beklager negative svar. Har tro på medarbeidersamtaler. Byråskolen gjorde hva de kunne.
- Kutt ut hele ordningen slik den er nå, utelukkende lederens diktat av hva som skal menes/referes.

## **5. Konklusjon**

På grunnlag av resultatene fra spørreundersøkelsen konkluderer arbeidsgruppen med at medarbeidersamtalene i SSB i all hovedsak har vært vellykket og at samtaler har gitt positive resultater. Over halvparten av de som svarte har hatt bra eller svært bra utbytte av samtalen, bortimot halvparten mener samtalen har hatt positiv betydning for arbeidssituasjonen og en del har fått bedre forhold til sjefen sin.

Av mer kuriøs interesse er vel at Statistisk sentralbyrås ansatte ikke er flinkere enn andre til å svare på spørreskjemaer (svarprosent på usle 58), og at bare ca. 90 prosent av de som har svart har hatt medarbeidersamtale.

Tabell 1. Oversikt over svarfordeling på kjønn, alder, avdeling og stillingsbetegnelse

	Ansatte		Svar	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
<b>I alt</b>	887	100	512	100
<b>Kjønn</b>				
Menn	353	40	196	39
Kvinner	534	60	309	61
Ukjent	0	0	7	0
<b>Alder</b>				
Under 30 år	128	14	77	15
30 - 39 år	299	34	170	33
40 - 49 år	315	36	189	37
50 år og over	145	16	73	14
Ukjent	0	0	3	0
<b>Avdeling</b>				
Avdeling for økonomisk statistikk	188	21	101	21
Avdeling for personstatistikk	140	16	87	18
Avdeling for næringsstatistikk	254	28	148	30
Forskningsavdelingen	96	11	46	9
Administrasjonsavdelingen	86	10	43	8
Andre avdelinger	123	14	35	6
Ukjent	0	0	32	5
<b>Stillingsgruppe</b>				
1 (Fullmektiger, sekretærer, betjenter osv.)	249	28	128	25
2 (Førstesekretærer, konsulenter osv.)	502	56	299	59
3 (Forskere, rådgivere osv.)	94	11	62	12
4 (Kontorsjefer, seksjonsledere)	42	5	16	3
Ukjent	0	0	7	0

29. september 1994

# SVARPROSENT

Fig.1

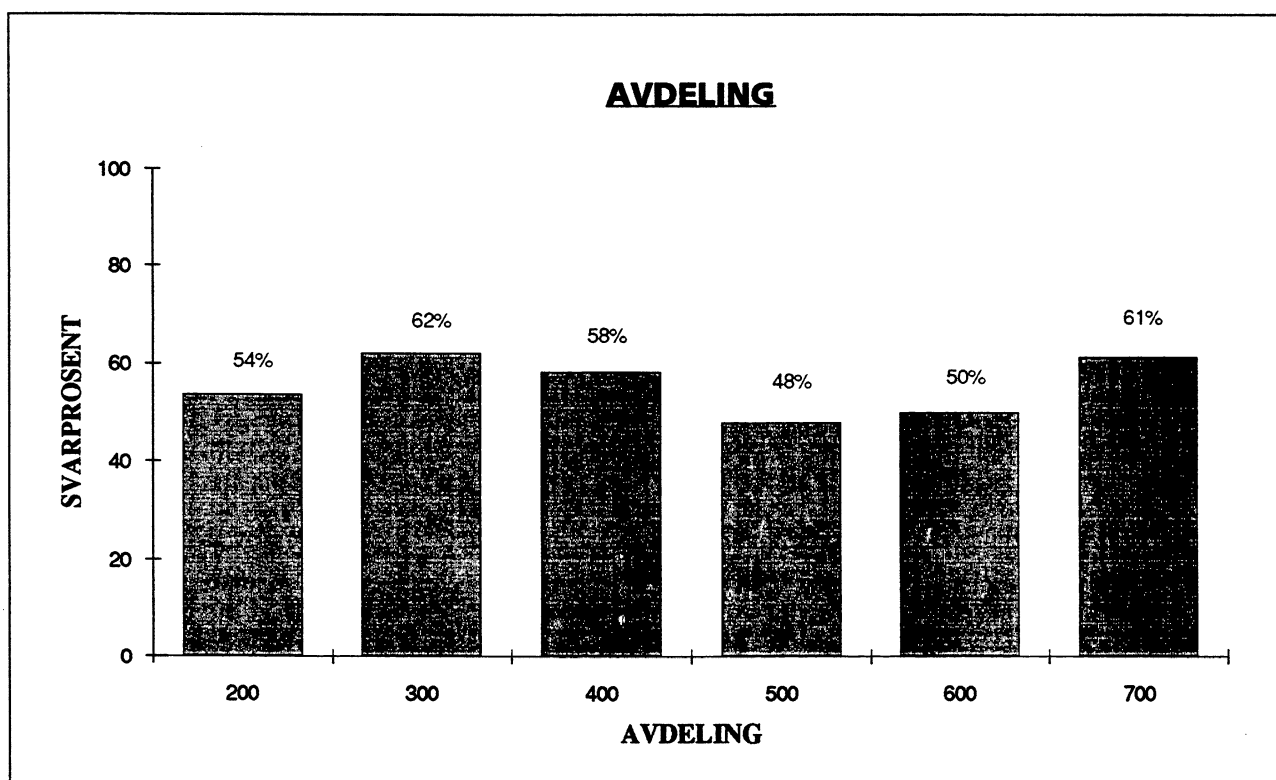
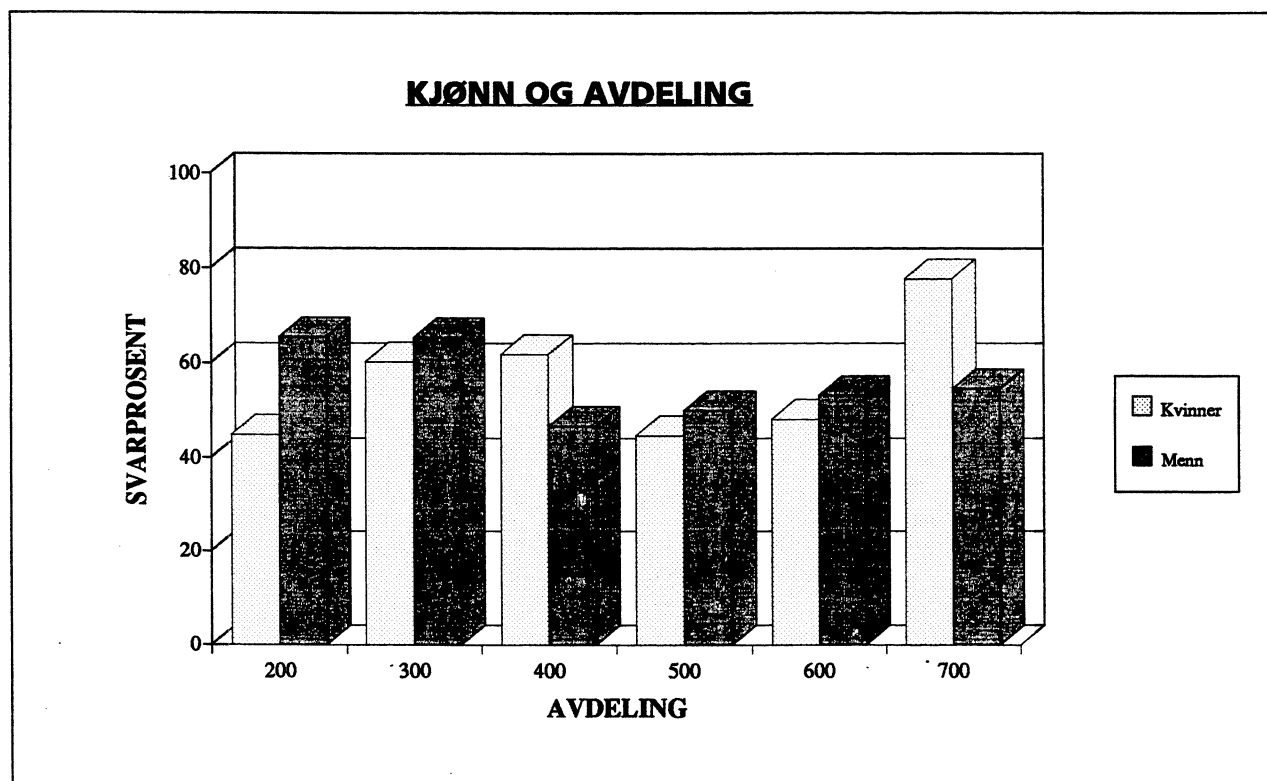
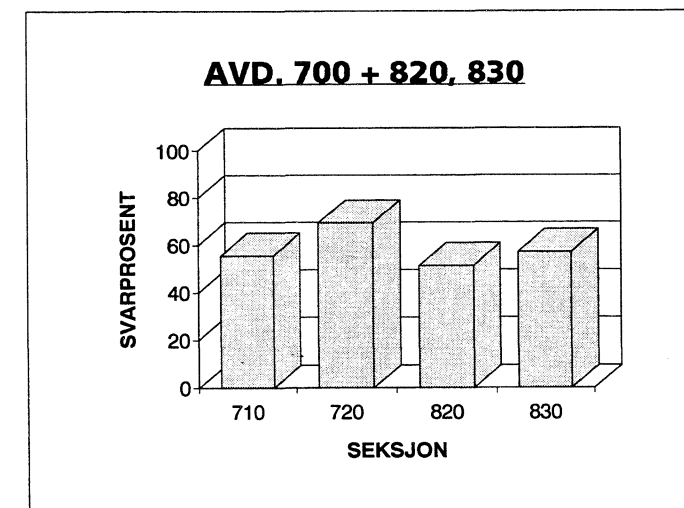
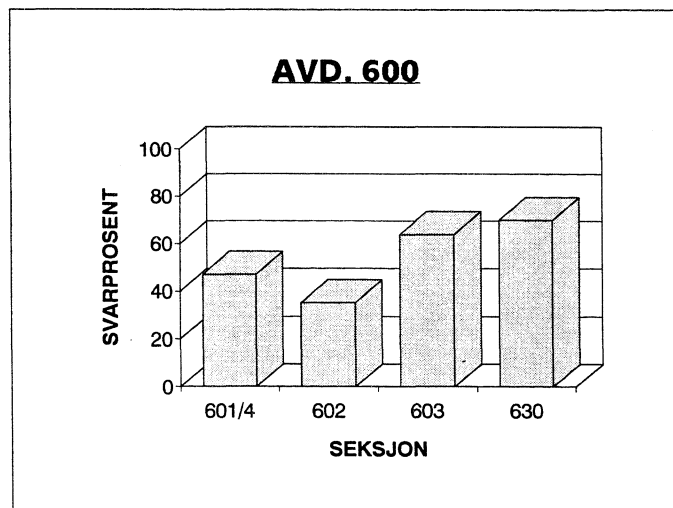
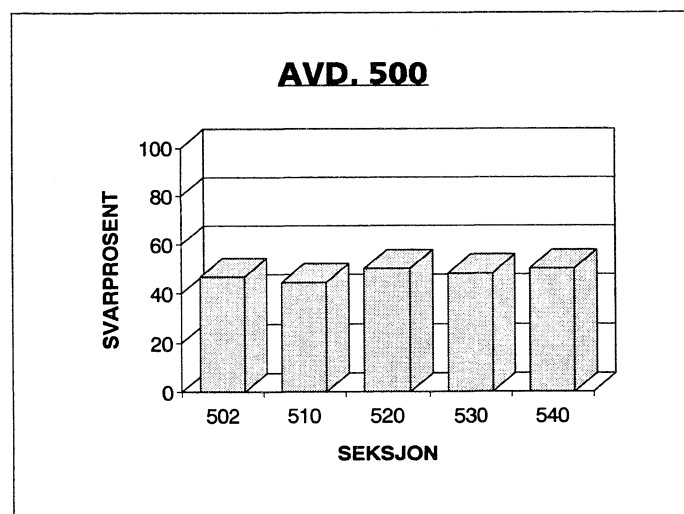
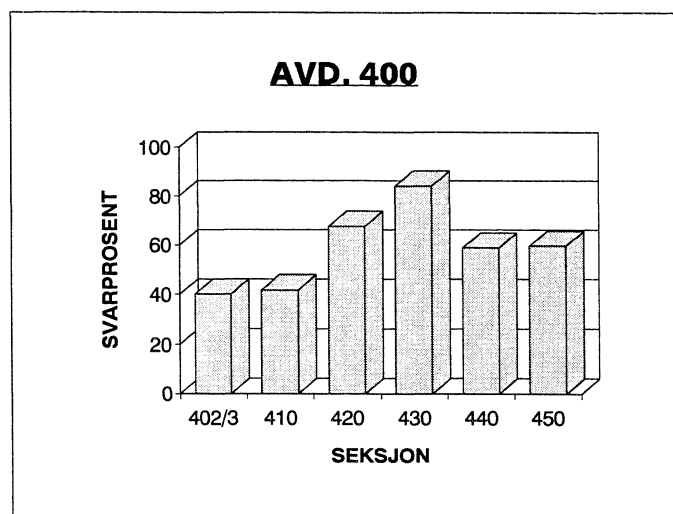
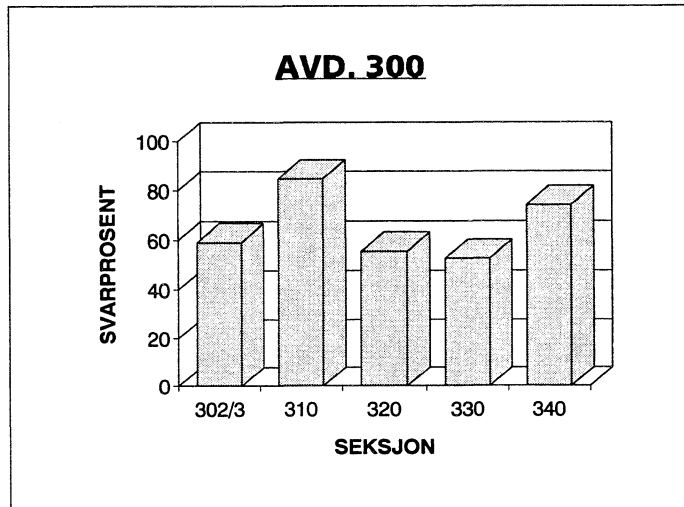
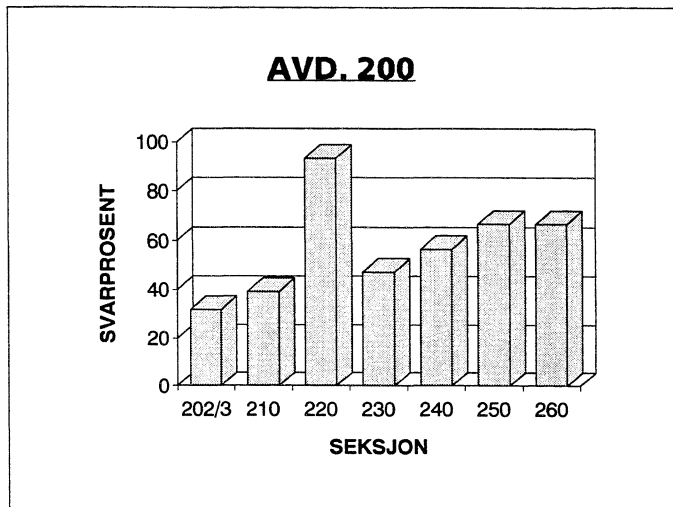


Fig.2



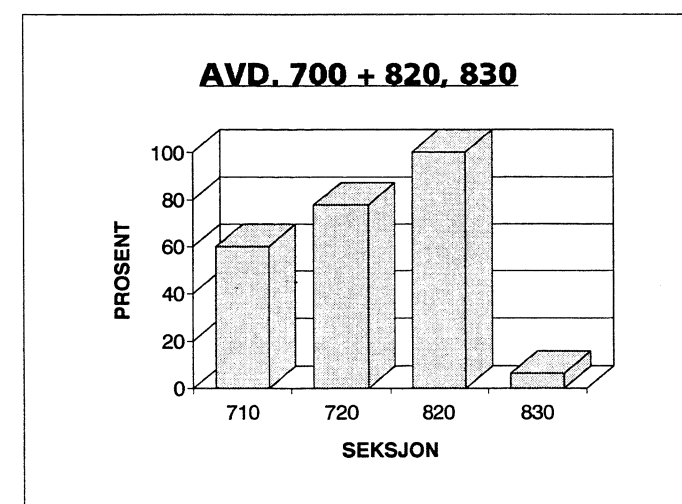
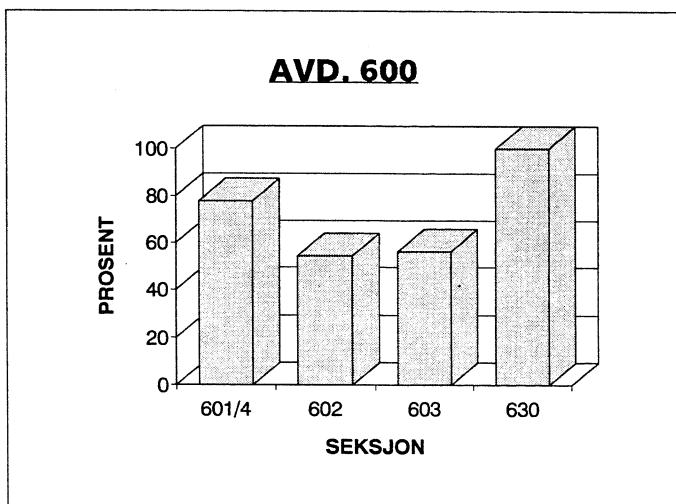
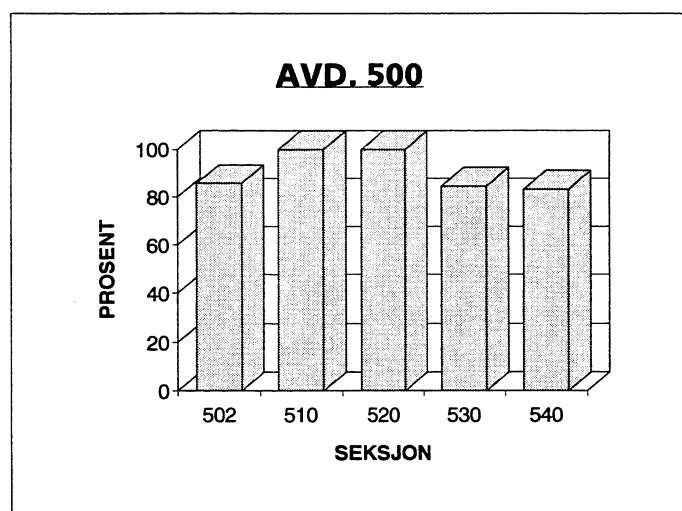
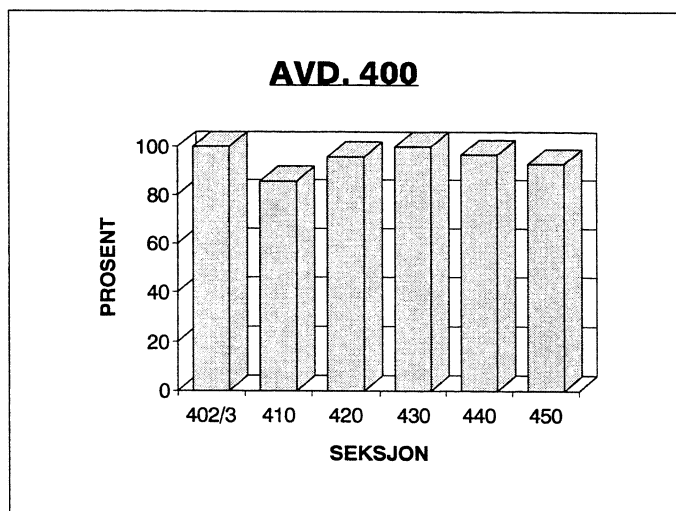
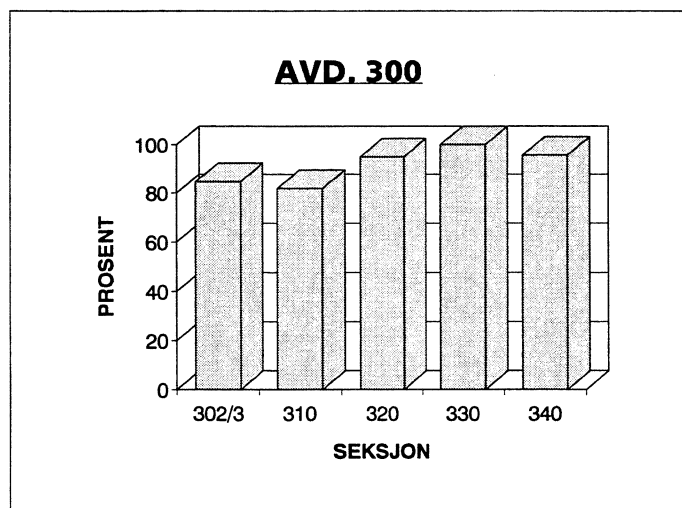
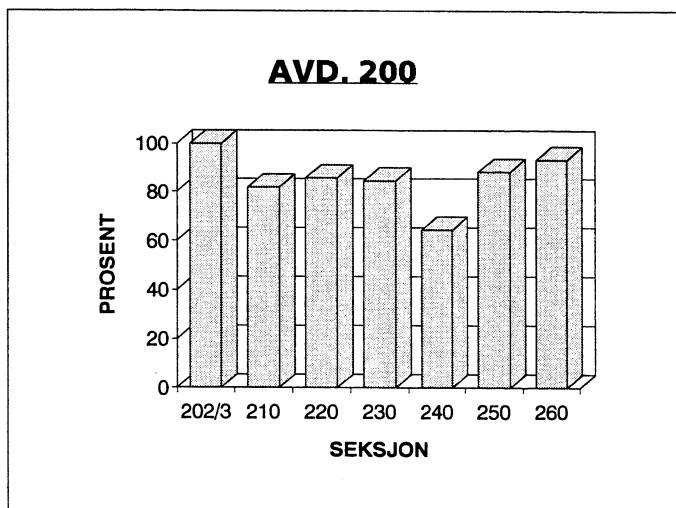
# SVARPROSENT

Fig.3



**ANDEL SOM HAR HATT PLANLEGGINGSSAMTALE**  
(antall 'ja' på spørsmål 3a av de som besvarte spørsmål 3a)

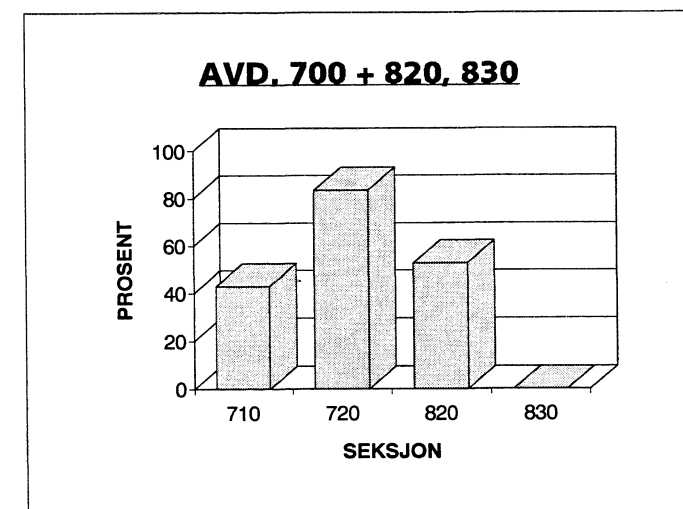
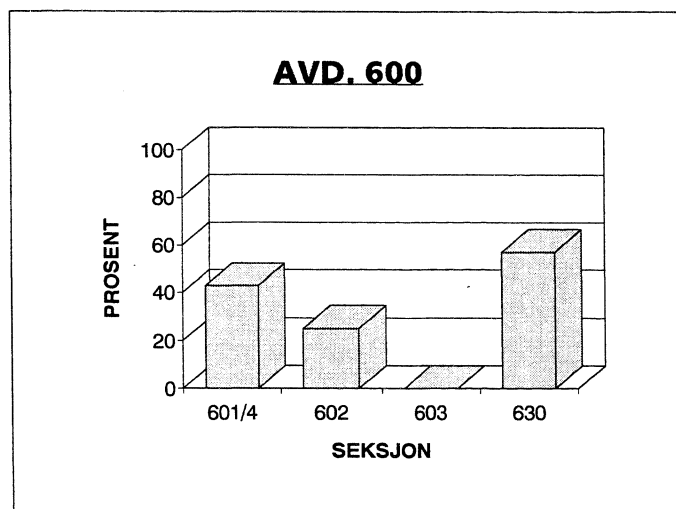
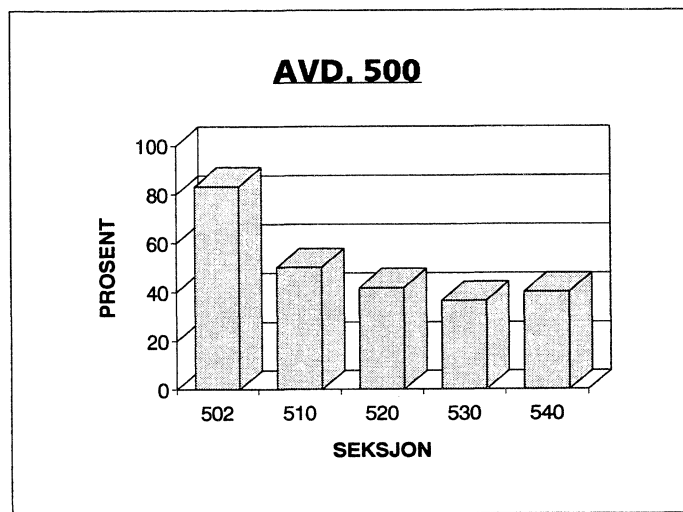
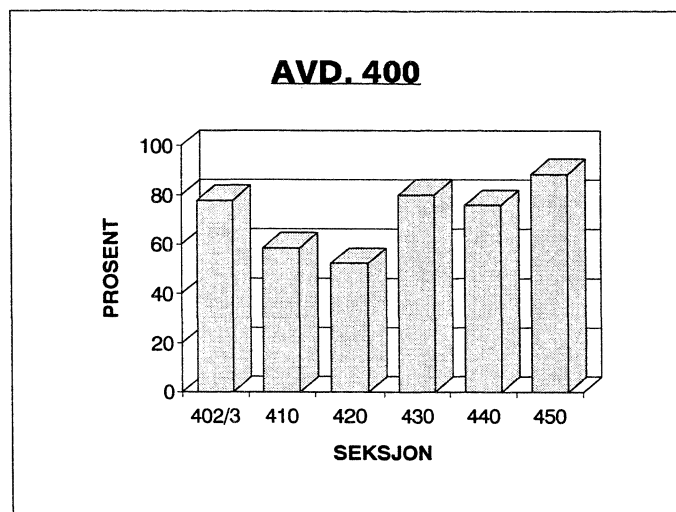
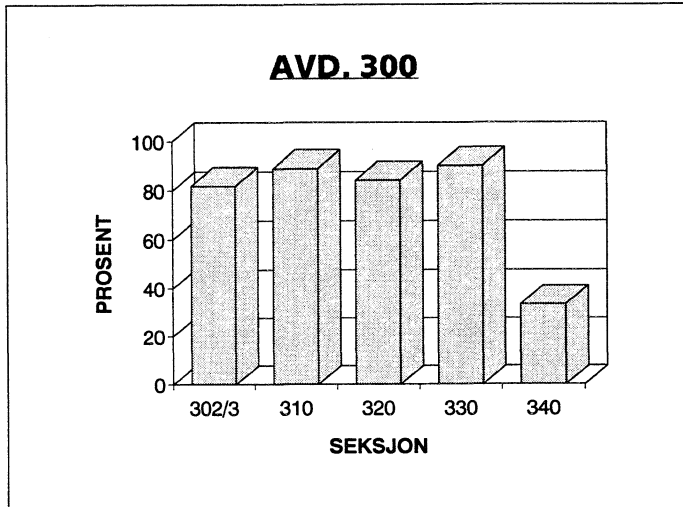
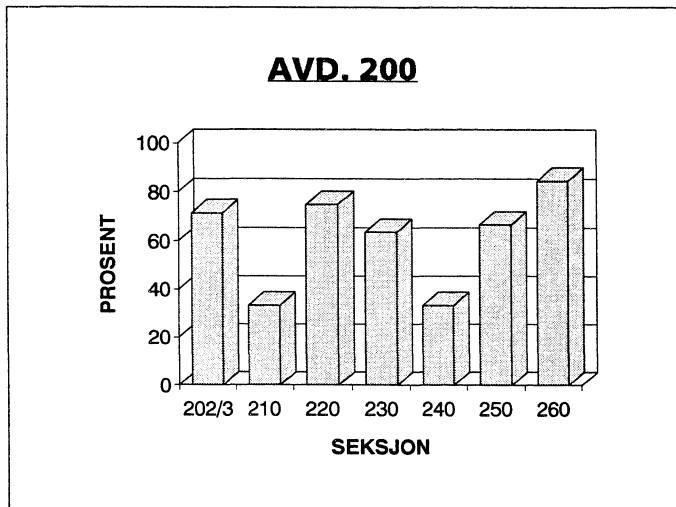
Fig.4





**ANDEL SOM HAR HATT OPPFØLGINGSSAMTALE**  
 (antall 'ja' på spørsmål 3b av de som besvarte spørsmål 3b)

Fig.5



**Fig 6.**

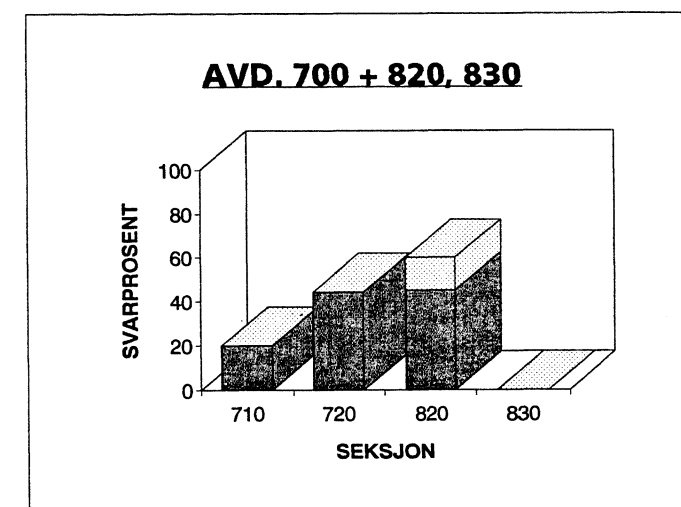
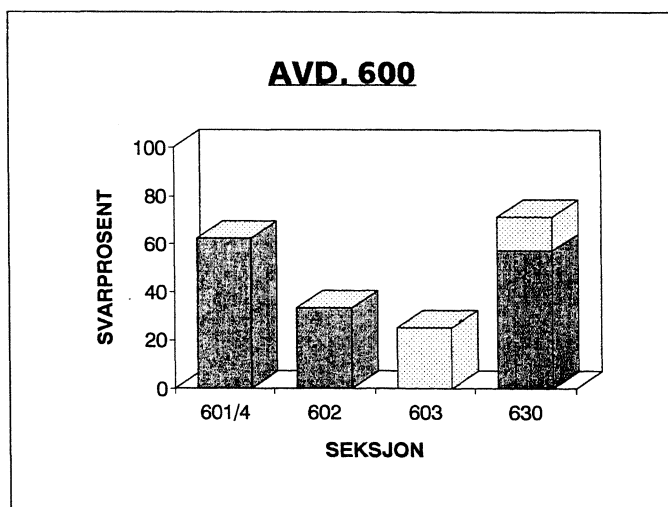
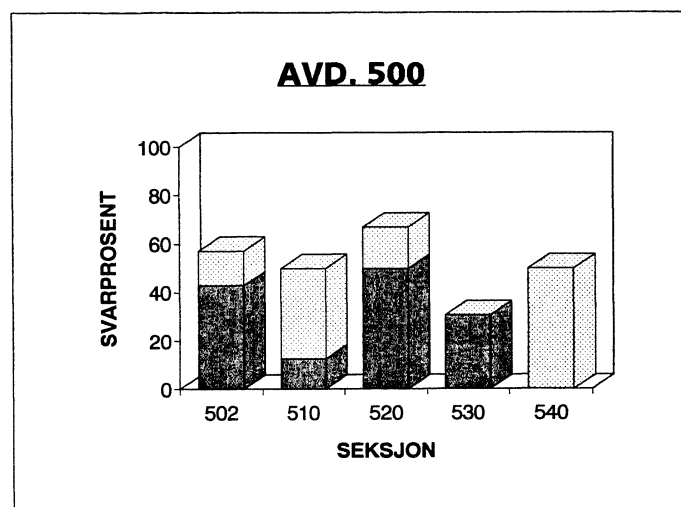
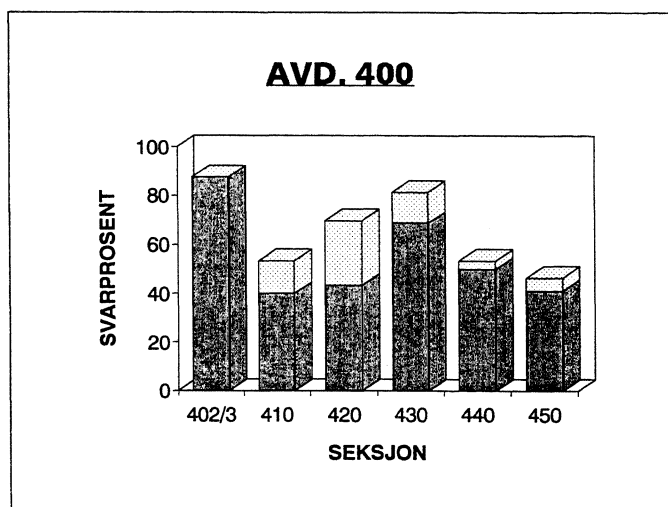
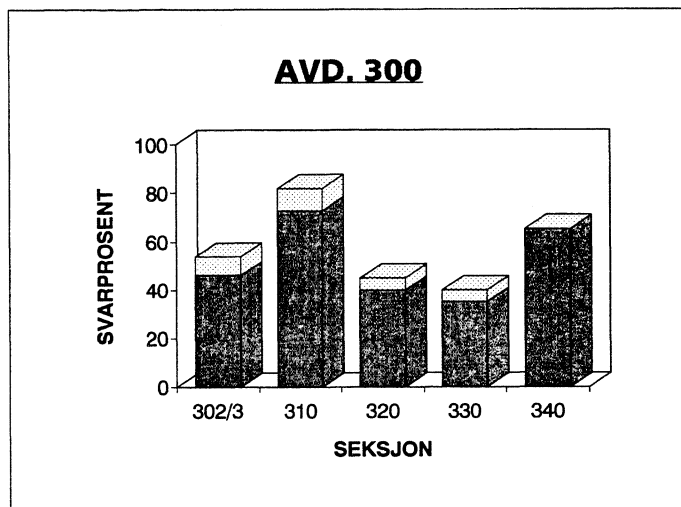
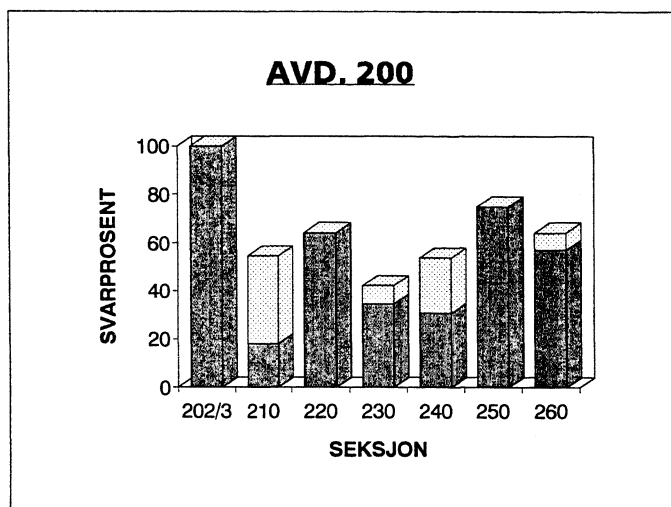
	Fullmektig, Førstefullmektig, Sekretær, Betjent, Renholdsbetjent		Førstesekretær, Konsulent, F.konsulent, Bibliotekar, Husøkonom, Driftsleder		Forsker, Rådgiver, Planlegger, Prosjektleder		Kontorsjef, Seksjonssjef		Totalt	
	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei	Ja	Nei
Ble det under samtalene avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere ?	32	68	88	167	17	35	7	6	144	276
Ble det under samtalene diskutert problemer som var tatt opp tidligere ?	57	41	161	87	37	16	12	1	267	145
Ble dere under samtalene enige om tiltak for å løse problemer ?	54	40	154	83	30	19	11	2	249	144
Er eventuelle tiltak blitt fulgt opp ?	57	48	114	92	24	19	12	1	207	160
Var det ting du ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalene ?	17	84	45	210	5	46	3	11	70	351
Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalene ?	5	95	10	243	1	51	0	13	16	402

# ANDEL AV DÅRLIG/BRA UTBYTTE AV TOTALT ANTALL SVAR

Fig.7

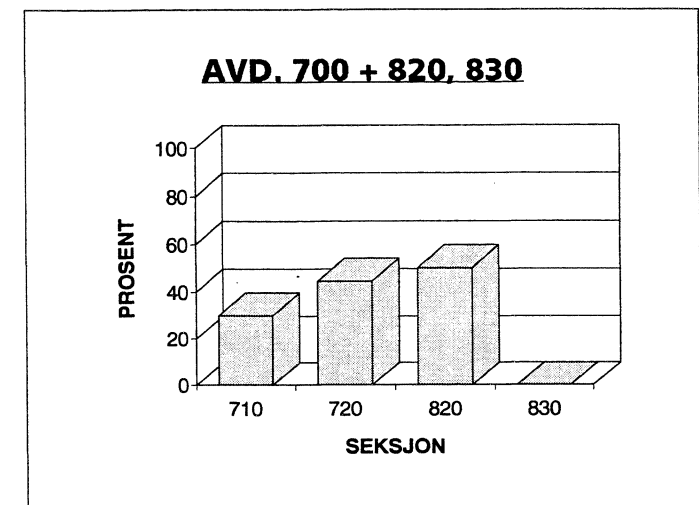
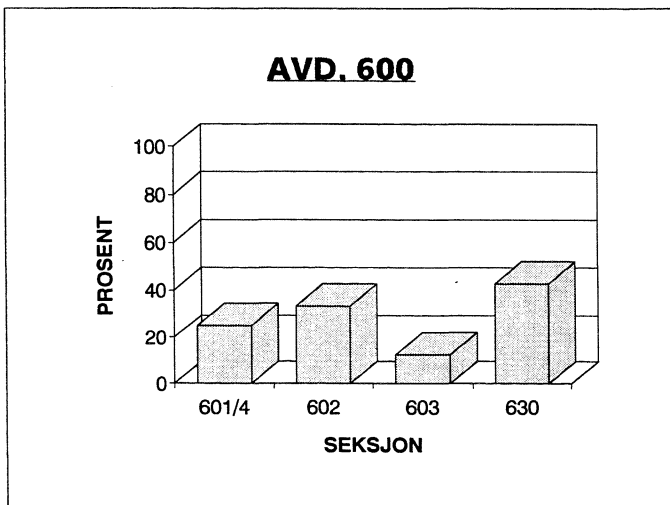
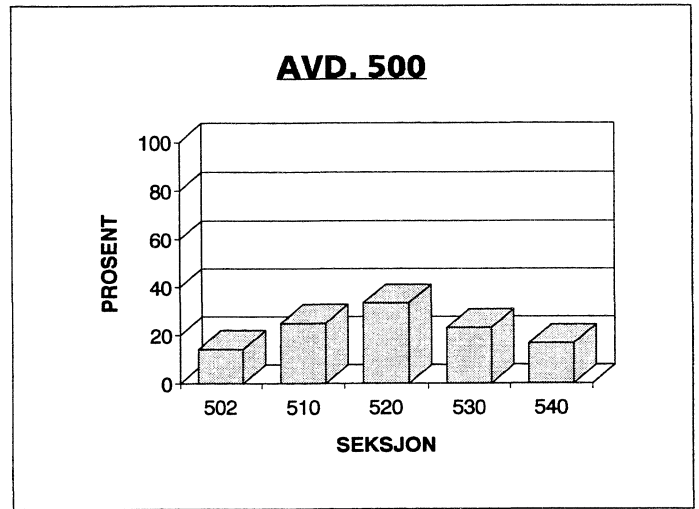
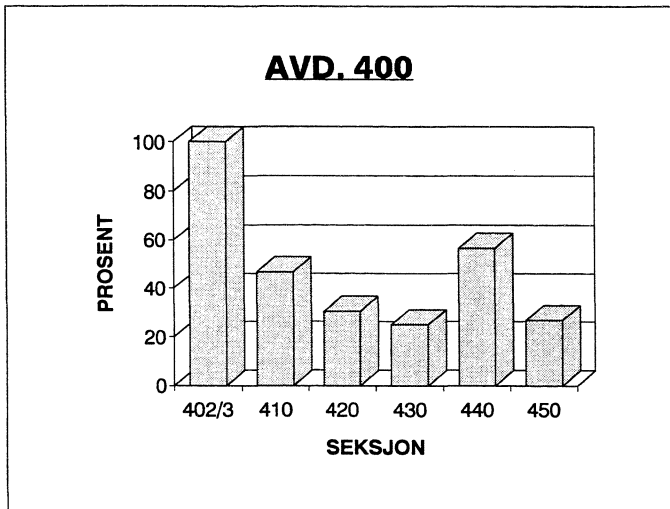
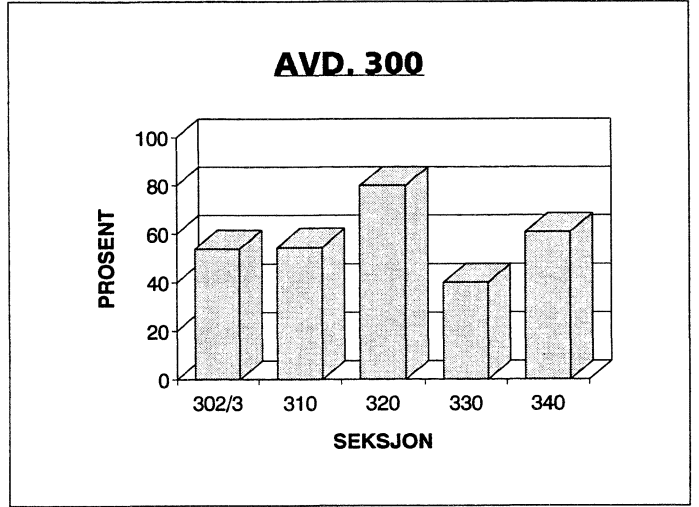
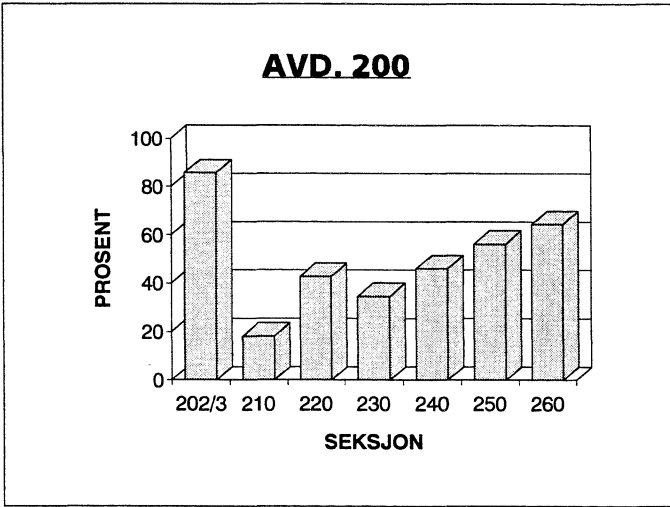
Bra 

Dårlig 



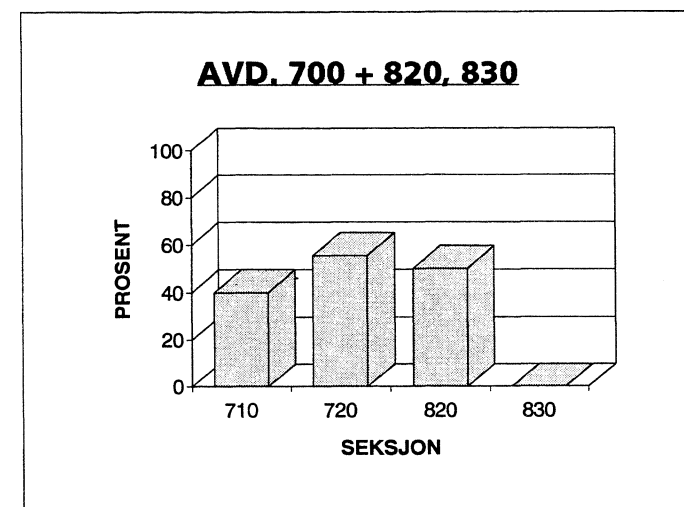
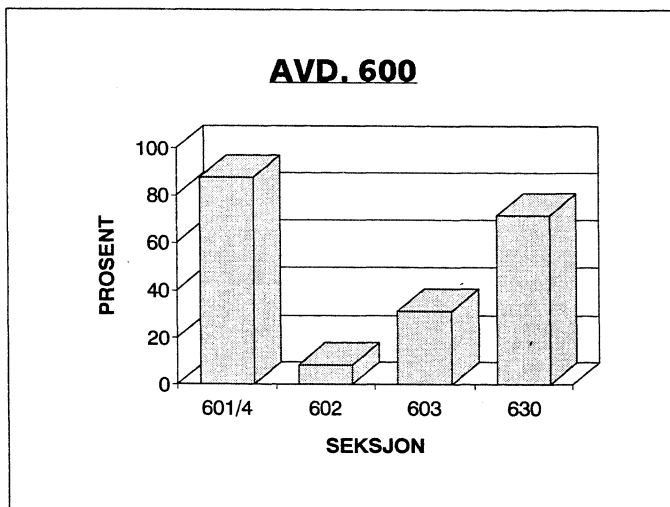
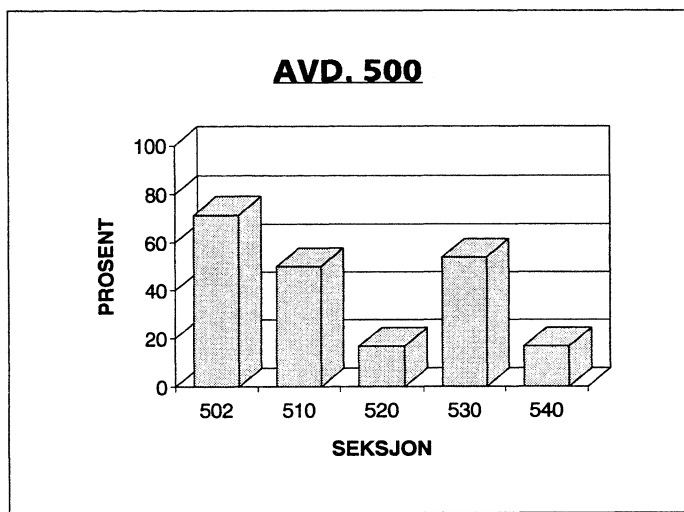
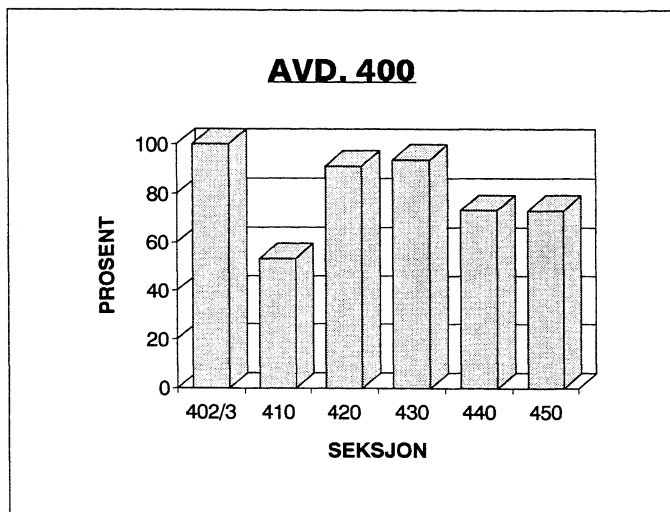
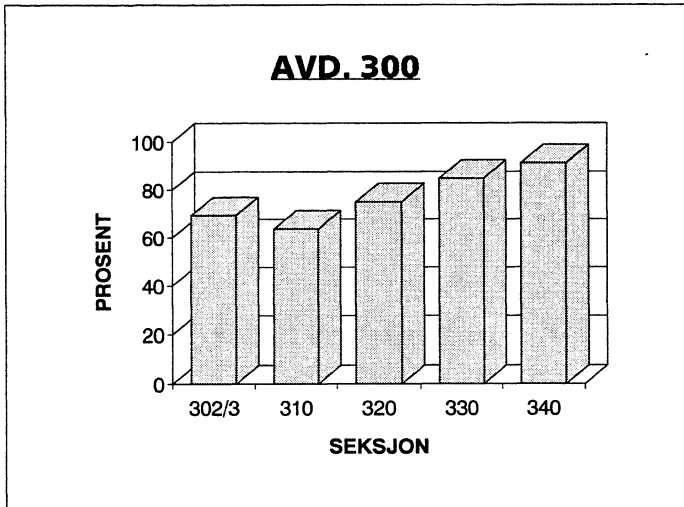
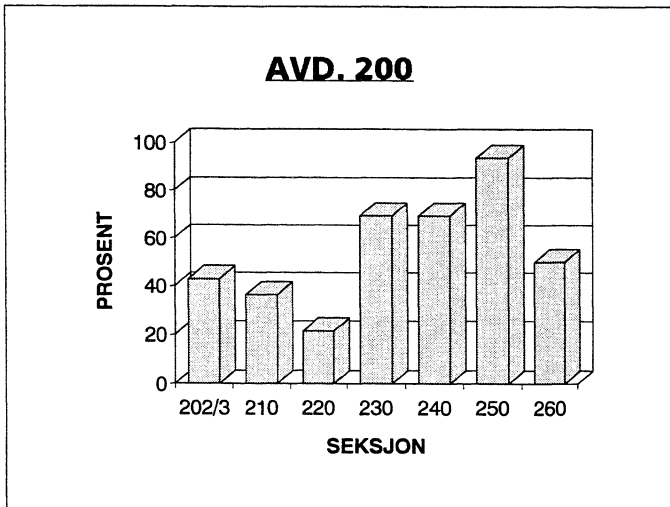
# ANDEL SOM HAR LAGT PLANER FOR OPPLÆRING/KOMPETANSEUTVIKLING

Fig.8



# ANDEL SOM HAR LAGET AVTALE/REFERAT

Fig.9



**TALLMATERIALE**

Seksjon	ANT-K	ANT-M	ANT TOT	Svar K	Svar M	Svar Tot	% K	% M	% Tot	Plansamtale			Oppfølgingsamtale			Utbytte				Oppl./Komp		Referat	
										Ja	Nei	%	Ja	Nei	%	Bra	%	Dårlig	%	Ja	%	Ja	%
202/3	11	11	22	4	3	7	36	27	32	7	0	100	5	2	71	7	100		0	6	86	3	43
210	13	15	28	6	5	11	46	33	39	9	2	82	3	6	33	2	18	4	36	2	18	4	36
220	6	9	15	6	8	14	100	89	93	12	2	86	9	3	75	9	64		0	6	43	3	21
230	34	21	55	12	14	26	35	67	47	22	4	85	14	8	64	9	35	2	8	9	35	18	69
240	17	6	23	6	7	13	35	117	57	9	5	64	3	6	33	4	31	3	23	6	46	9	69
250	17	7	24	9	7	16	53	100	67	15	2	88	10	5	67	12	75		0	9	56	15	94
260	9	12	21	5	9	14	56	75	67	14	1	93	11	2	85	8	57	1	7	9	64	7	50
200	107	81	188	48	53	101	45	65	54	88	16	85	55	32	63	51	50	10	10	47	47	59	58
302/3	14	8	22	7	6	13	50	75	59	11	2	85	9	2	82	6	46	1	8	7	54	9	69
310	7	6	13	7	4	11	100	67	85	9	2	82	8	1	89	8	73	1	9	6	55	7	64
320	22	14	36	14	6	20	64	43	56	19	1	95	16	3	84	8	40	1	5	16	80	15	75
330	28	10	38	15	5	20	54	50	53	20	0	100	18	2	90	7	35	1	5	8	40	17	85
340	17	14	31	10	13	23	59	93	74	22	1	96	7	14	33	15	65			14	61	21	91
300	88	52	140	53	34	87	60	65	62	81	6	93	58	22	73	44	51	4	5	51	59	69	79
402/3	10	10	20	5	3	8	50	30	40	9	0	100	7	2	78	7	88		0	8	100	9	113
410	27	9	36	12	3	15	44	33	42	12	2	86	7	5	58	6	40	2	13	7	47	8	53
420	19	15	34	15	8	23	79	53	68	23	1	96	12	11	52	10	43	6	26	7	30	21	91
430	13	6	19	11	5	16	85	83	84	16	0	100	12	3	80	11	69	2	13	4	25	15	94
440	34	17	51	22	8	30	65	47	59	29	1	97	22	7	76	15	50	1	3	17	57	22	73
450	91	3	94	55	1	56	60	33	60	52	4	93	46	6	88	23	41	3	5	15	27	41	73
400	194	60	254	120	28	148	62	47	58	141	8	95	106	34	76	72	49	14	9	58	39	116	78
502	9	6	15	4	3	7	44	50	47	6	1	86	5	1	83	3	43	1	14	1	14	5	71
510	5	13	18	1	7	8	20	54	44	8	0	100	4	4	50	1	13	3	38	2	25	4	50
520	12	12	24	5	7	12	42	58	50	12	0	100	5	7	42	6	50	2	17	4	33	2	17
530	10	17	27	6	7	13	60	41	48	11	2	85	4	7	36	4	31		0	3	23	7	54
540	2	10	12	1	5	6	50	50	50	5	1	83	2	3	40		0	3	50	1	17	1	17
500	38	58	96	17	29	46	45	50	48	42	4	91	20	22	48	14	30	9	20	11	24	19	41
601/4	9	8	17	4	4	8	44	50	47	7	2	78	3	4	43	5	63		0	2	25	7	88
602	20	14	34	6	6	12	30	43	35	6	5	55	1	3	25	4	33		0	4	33	1	8
603	19	6	25	12	4	16	63	67	64	9	7	56	0	9	0		0	4	25	2	13	5	31
630	6	4	10	4	3	7	67	75	70	7	0	100	4	3	57	4	57	1	14	3	43	5	71
600	54	32	86	26	17	43	48	53	50	29	14	67	8	19	30	13	30	5	12	11	26	18	42
710	4	14	18	3	7	10	75	50	56	6	4	60	3	4	43	2	20		0	3	30	4	40
720	5	8	13	4	5	9	80	63	69	7	2	78	5	1	83	4	44		0	4	44	5	56
700	9	22	31	7	12	19	78	55	61	13	6	68	8	5	62	6	32	0	0	7	37	9	47
820	32	7	39	17	3	20	53	43	51	21	0	100	10	9	53	9	45	3	15	10	50	10	50
830	6	22	28	5	11	16	83	50	57	1	15	6	0	1	0		0		0	0	0	0	0
<b>Totalt</b>	<b>528</b>	<b>334</b>	<b>862</b>	<b>293</b>	<b>187</b>	<b>480</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>416</b>	<b>69</b>	<b>86</b>	<b>265</b>	<b>144</b>	<b>65</b>	<b>209</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>9</b>	<b>195</b>	<b>41</b>	<b>300</b>	<b>63</b>
<b>+ Uoppgitt</b>						<b>32</b>				<b>27</b>			<b>103</b>				<b>258</b>			<b>107</b>		<b>119</b>	
<b>Antall</b>						<b>512</b>				<b>512</b>			<b>512</b>				<b>512</b>			<b>512</b>		<b>512</b>	



**Statistisk sentralbyrå**  
Statistics Norway

UNDERLAGT  
TAUSHETSPLIKT

# Evaluering av medarbeidersamtaler i Statistisk sentralbyrå, 1994

1. Fyll først ut opplysninger om kjønn, alder, og hvilken seksjon/gruppe du tilhører.

**Kjønn**

- MANN  
 KVINNE

**Alder**

- UNDER 30 ÅR  
 30 - 39 ÅR  
 40 - 49 ÅR  
 50 ÅR OG OVER

**Seksjons-/gruppekode**

--	--	--

2. Hvilken stilling har du?

- FULLMEKTIG, FØRSTEFULLMEKTIG, SEKRETÆR, BETJENT, RENHOLDSBETJENT.  
 FØRSTESEKRETÆR, KONSULENT, FØRSTEKONSULENT, BIBLIOTEKAR, HUSØKONOM, DRIFTSLEDER  
 FORSKER, RÅDGIVER, PLANLEGGER, PROSJEKTLEDER  
 KONTORSJEF, SEKSJONSLEDER.

En medarbeidersamtale i SSB består av to deler, en planleggingssamtale og en oppfølgingssamtale.

3a. Har du hatt planleggingssamtale?

- JA → 3b  
 NEI → ANGI ÅRSÅK OG RETURNER SKJEMAET

ÅRSÅK

-----

3b. Har du hatt oppfølgingssamtale?

- JA → 4  
 NEI → ANGI ÅRSÅK

ÅRSÅK

-----

4. Hvem hadde du samtale med? **Her kan du krysse av for flere svaralternativer.**

- AVDELINGSLEDER  
 SEKSJONSLEDER/KONTORSJEF  
 ANDRE, SPESIFISER

→ Ønsket du samtale med seksjonsleder?  JA  
 NEI

5a. Hadde du før samtalene god innsikt i (sett ett kryss for hver linje)

JA NEI

- |                                |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - SSBs oppgaver?.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - SSBs mål?.....               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - oppgavene til din seksjon?.. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene til din seksjon?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dine egne oppgaver?.....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene for dine oppgaver?..  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dine utviklingsmuligheter?.. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5b. Har du på grunn av samtalene fått bedre innsikt i (sett ett kryss for hver linje)

JA NEI

- |                                |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - SSBs oppgaver?.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - SSBs mål?.....               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - oppgavene til din seksjon?.. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene til din seksjon?..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dine egne oppgaver?.....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene for dine oppgaver?..  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dine utviklingsmuligheter?.. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## 6. Svar ved å sette ett kryss for hvert av de følgende spørsmålene.

JA NEI

- Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere?.
- Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere?.....
- Ble dere under samtalen enige om tiltak for å løse problemer?.....
- Er eventuelle tiltak blitt fulgt opp?.....
- Var det ting du ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen?.....
- Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen?.....


7. Er ditt forhold til sjefen uforandret etter samtalen(e), eller har det blitt bedre eller dårligere?.....

MYE BEDRE      LITT BEDRE      UFORAN- DRET      LITT DÅRLIGERE      MYE DÅRLIGERE

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Er ditt forhold til arbeidskollegene uforandret etter samtalen(e), eller har det blitt bedre eller dårligere?.....

MYE BEDRE      LITT BEDRE      UFORAN- DRET      LITT DÅRLIGERE      MYE DÅRLIGERE

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Ble det i forbindelse med samtalen(e) lagt planer for opplæring/ kompetanseutvikling?.....

<input type="checkbox"/>	JA
<input type="checkbox"/>	NEI

10. Hvordan synes du utbyttet av samtalen(e) har vært ?.....

SVÆRT BRA      VERKEN BRA ELLER DÅRLIG      SVÆRT DÅRLIG

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

11. Dersom du har hatt dårlig eller svært dårlig utbytte av samtalen(e), mener du at det skyldes.. (her kan du krysse av for hvert av svaralternativene du synes er aktuelle)

- DÅRLIGE HJELPEMIDLER (SKJEMA, MOMENTLISTE OSV.)
- LEDEREN (DÅRLIG FORBEREDT, USIKKER ELLER UTRYGG.)
- DEG SELV (DÅRLIG FORBEREDT, USIKKER ELLER UTRYGG.)
- VANSKELIG FOR DEG Å KOMME TIL ORDE
- GENERELT DÅRLIG FORHOLD MELLOM DEG OG DIN LEDER
- TIDSPUNKTET (FOR OPPTATT MED ANDRE VIKTIGE OPPGAVER)
- ANDRE TING, SPESIFISER .....

SKJEMA

MOMENTLISTE

12. Brukte dere SSBs skjema og momentliste som var delt ut på forhånd?

JA NEI

JA NEI

13. Brukte dere andre hjelpemidler, f.eks. egen momentliste for avdelingen/seksjonen?


JA, SPESIFISER HVA SOM BLE BRUKT. ....

NEI

14. Ble det laget avtale/referat etter samtalen(e)?


JA

NEI

15. Mener du at ordningen med medarbeidersamtaler har hatt en positiv eller negativ betydning, eller mener du at det ikke har hatt noen betydning i det hele tatt når det gjelder ...

(sett ett kryss for hvert spørsmål)

POSITIV    INGEN    NEGATIV

POSITIV    INGEN    NEGATIV

- din egen arbeidssituasjon?   - ledelse?.....   - arbeidsoppgaver?.....   - samarbeid?.....   - planlegging?.....   - intern kommunikasjon?   - fysisk arbeidsmiljø?.....   - opplæring?.....   - trivsel?.....   - utviklingsmuligheter?.   

16a. Har du forslag til hvordan ordningen med medarbeidersamtaler kan forbedres?

.....

.....

16b. Har du forslag til forbedring av hjelpemidler (f.eks. skjema og momentliste)?

.....

Etter at du har besvart skjemaet, legger du det i vedlagte returkonvolutt som limes igjen og sendes til Administrasjonsavdelingen, gruppe 604 ved rådgiver Anne Grete Schiøtz innen 24. mai 1994. Den kan også leveres direkte til Anne Grete Schiøtz på hennes kontor, rom nr 376.

Takk for hjelpen.



## Medarbeidersamtale

mellom: \_\_\_\_\_ og: \_\_\_\_\_

avdeling: \_\_\_\_\_

seksjon/gruppe: \_\_\_\_\_

Skjemaet fylles ut i fellesskap og skal være tilgjengelig for begge parter.

---

### Mål for medarbeidersamtaler i Statistisk sentralbyrå

Medarbeidersamtaler i Statistisk sentralbyrå er en gjensidig planleggings- og utviklings-samtale mellom leder og medarbeider og et hjelpemiddel til å skape felles forståelse for Statistisk sentralbyrås mål og oppgaver.

Medarbeidersamtalen skal handle om:

- planlegging og prioritering av arbeidsoppgaver og forventninger til resultater
- planlegging og veiledning i forbindelse med den enkeltes faglige utvikling og karrieremessige framtid
- utvikling av bedre samarbeidsforhold og større åpenhet mellom leder og medarbeider.

---

### Ansvar for gjennomføring av medarbeidersamtaler i Statistisk sentralbyrå

Medarbeidersamtalen skal brukes aktivt både av leder og medarbeider.

Lederen har i kraft av sin lederrolle et spesielt ansvar for gjennomføring av samtalen og at rammebetingelser blir lagt til rette for oppfølging av de tiltakene som blir foreslått.

Medarbeideren har et spesielt ansvar for å ta opp forhold i arbeidssituasjonen som gjør det vanskelig å gjennomføre de planlagte oppgavene og legge fram sine synspunkter på mål og prioriteringer, oppgaveløsning og organisering av arbeidet.

Medarbeidersamtalen skal gjennomføres en gang i året, fortrinnsvis i forbindelse med arbeidet med virksomhetsplanen.

---

## Planleggingsamtale

Det er en forutsetning at Virksomhetsplanen ligger til grunn for medarbeidsamtalen. Leder og medarbeider setter opp en handlingsplan for perioden. Momentlisten kan brukes som et hjelpemiddel (se vedlegg).

Momenter

Tiltak

Dato: \_\_\_\_\_

Medarbeider: \_\_\_\_\_

Leder: \_\_\_\_\_

## Oppfølgingsamtale

Gjennomgang og vurdering av avtalt handlingsplan. Forhold som medarbeideren ikke har kunnet påvirke, men som har hatt betydning for resultatene, må komme fram.

Ansvarlig	Tidsfrister	Gjennomført (Ja/nei/delvis)	Evaluering/felleskommentarer

## **1. Forberedelse før samtalen**

**Medarbeidersamtalen bør alltid forberedes godt av begge parter**

- Avtal tid og sted i god tid, slik at begge parter rekker å forberede seg skikkelig
- Velg et sted hvor dere kan sitte behagelig og uforstyrret av telefoner o.l.
- Sørg for best mulig tid til samtalen (ca. 1 til 2 timer)
- Ha tilgjengelig skjema og nødvendig dokumentasjon som kan komme til nytte
- Tenk gjennom på forhånd hva du ønsker å snakke om - se vedlagte momentliste.

## **2. Retningslinjer for bruk av skjemaet**

**Skjemaet er delt i to deler:**

- Del 1  
Det er en forutsetning at Virksomhetsplanen ligger til grunn for medarbeidersamtalen.

Leder og medarbeider setter opp en prioritert handlingsplan. Nødvendig fleksibilitet legges inn.

- Del 2  
Høyre del av skjemaet fylles ut under oppfølgingssamtalen. Leder og medarbeider går gjennom handlingsplanen man ble enige om i forrige planleggingssamtale. Det foretas en evaluering.

Skjemaet er i sin helhet fortrolig, men informasjon i forbindelse med fordeling og prioritering av arbeidsoppgaver gjøres kjent for hele seksjonen.

## **3. Momenter for medarbeidersamtalen (se vedlegg)**

- 1. Hovedoppgaver (arbeidsprogram/planer)**
- 2. Arbeidsmiljø og trivsel**
- 3. Ledelse og samarbeid**
- 4. Opplæring/utvikling (karrieremuligheter)**
- 5. Annet**



## Momentliste

### 1. Hovedoppgaver (arbeidsprogram/planer)

- Gjennomgang og vurdering av dagens arbeidsoppgaver
- Prioritering av fremtidige arbeidsoppgaver (hvilke arbeidsoppgaver som bør endres/fjernes/legges til)
- Synspunkter på faglige og personlige kvalifikasjoner og utfordringer i forhold til arbeidsoppgavene
- Muligheter til innflytelse på egen arbeidssituasjon og -oppgaver/ta selvstendige beslutninger

### 2. Arbeidsmiljø og trivsel

- Spesielt tilfredsstillende/utilfredsstillende forhold ved arbeidsmiljøet
- Oppfatning av mulige arbeidsbelastninger. Forslag til endringer
- Vurdering av arbeidssituasjonen
- Muligheter til å bruke kunnskaper og ferdigheter i arbeidet
- Muligheter til å påvirke/diskutere egne og seksjonens oppgaver
- Forslag til å forbedre arbeidsmiljøet
- Forslag til å forbedre det faglige miljøet
- Forhold du er mindre godt fornøyd med
- Arbeidslokaler, omgivelser og arbeidsutstyr

### 3. Ledelse og samarbeid

- Synspunkter på samarbeidet oss imellom
- Gjensidig krav og forventninger
- Synspunkter på ansvars- og arbeidsdeling mellom oss
- Muligheter til å få støtte og veiledning i arbeidssituasjonen
- Muligheter til å fremme forslag og synspunkter
- Åpenhet, trygghet i samarbeidet
- Synspunkter på informasjon om våre mål, oppgaver og resultater
- Synspunkter på ledelse og generell planlegging
- Forslag til forbedring av ledelses- og samarbeidsforhold

### 4. Opplæring/utvikling (karrieremuligheter)

- Ønsker og behov for videreutvikling
- Tanker om egen framtid i SSB
- Ønsker om andre oppgaver/forflytning

### 5. Annet

Denne momentlisten er veiledende. Avdelingene kan lage sine egne tilpasninger.

Statistisk sentralbyrå

*Oslo*  
Postboks 8131 Dep.  
0033 Oslo

Tlf.: 22 86 45 00  
Fax: 22 86 49 73

*Kongsvinger*  
Postboks 1260  
2201 Kongsvinger

Tlf.: 62 88 50 00  
Fax. 62 88 50 30



**Statistisk sentralbyrå**  
Statistics Norway