



Arkivsaksnr.:
2022/2697

Dokumentdato:
09.02.2022

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
25/22

Møtedato:
10.03.2022

Medarbeidersamtaler ved UiB

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 46/20, [Årsrapport 2019 - Helse, miljø og sikkerhet](#)
- Styresak 62/21, [Årsrapport 2020 - Helse, miljø og sikkerhet](#)
- Medarbeiderutvikling, Lederhåndboken: <https://cp.compendia.no/universitetet-i-bergen/lederhandbok/70152>

Saken gjelder:

Alle ansatte som har hovedstilling ved UiB, skal ha medarbeidersamtaler. Dette inkluderer også stipendiater. Universitetsstyret har ved flere anledninger uttrykt behov for tiltak som sikrer at medarbeidersamtaler blir gjennomført ved hele universitetet.

I forbindelse med styrets behandling av HMS-rapporten for 2020 (62/21), fremkommer det at gjennomføringsgraden for medarbeidersamtaler etter styrets mening ikke tilfredsstillende ved UiB, på tross av at rammer og verktøy er på plass og også oppdatert de siste årene. Det er spesielt blant vitenskapelig ansatte at det er utfordringer med gjennomføring.

Følgende styrevedtak ble gjort: «Universitetsstyret imøteser en sak til styret for hvordan alle ansatte skal få tilbud om medarbeidersamtale.»

I det følgende vil det bli gitt en orientering om

- hva som er gjort for å sikre økt gjennomføringsgrad
- status for gjennomføring av medarbeidersamtaler for rapporteringsåret 2021
- årsaker til manglende gjennomføring
- mulige tiltak for å øke gjennomføringsgraden

Forslag til vedtak:

1. Universitetsstyret tar saken til orientering
2. Universitetsstyret ber om at ambisjonsnivå for gjennomføringsgrad for medarbeidersamtaler konkretiseres for 2022, og at dette følges opp i relevante lederfora gjennom året for å sikre måloppnåelse.
3. Universitetsstyret ber om at tiltak som beskrevet i saksframlegg gjennomføres for 2022.

Robert Rastad
universitetsdirektør

09.02.2022/Ole Christian Laukli/Britt-Karin Muri (fung.avd.dir)

Vedlegg: Saksfremstilling

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
25/22

Møtedato:
10.03.2022

Arkivsaksnr.:
2022/2697

Medarbeidersamtaler ved UiB

Hvilke tiltak er gjennomført?

2020

I Arbeidsmiljøutvalget (AMU) sin sak 8/20 om medarbeidersamtaler sies følgende: «Det er viktig at volum på gjennomførte medarbeidersamtaler går opp, og at tiltak fra medarbeidersamtaler bli fulgt opp på riktig nivå.» I samme sak vedtok AMU følgende: «AMU tar saken til orientering. AMU ber om at det blir lagt fram sak om delegasjon knyttet til medarbeidersamtaler og om hvordan håndtere avvik ved enheter som ikke gjennomfører medarbeidersamtaler i AMU-møtet 26.mars.»

I sak 18/20 tok Arbeidsmiljøutvalget saken til orientering, men med følgende kommentar: «Delegering av medarbeidersamtaler er utfordrende i vår type organisasjon, og bør tas opp i ulike lederfora. Tydelig styringssignal og tilpasset lederstøtte er svært viktig.»

I Universitetsstyret sin sak 46/20 «Årsrapport 2019 – helse, miljø og sikkerhet» fremgår det at gjennomføringsraten for medarbeidersamtaler er lav. Videre pekes det på at ledere på alle nivå i organisasjonen har et ansvar, og at arbeidet må gis større oppmerksomhet og følges bedre opp i linjen. Administrasjonen bes videre gi tilstrekkelig støtte og bistand i lederlinjen gjennom kurs og kompetansehevende tiltak for å øke gjennomføringsgraden.

Flere av enhetene har oppgitt utordringer med delegering av medarbeidersamtaler som en av årsakene til at det er vanskelig å få gjennomført årlige samtaler. I ledelsens gjennomgang av HMS-årsrapportene som gjennomføres med alle fakulteter og avdelinger i etterkant av styrets behandling av HMS-årsrapport, har dette temaet vært tatt opp og utfordringer ved den enkelte enhet på dette området har vært diskutert. Administrasjonen har bistått med hjelp til å vurdere mulighetene for delegasjon innenfor rammene av den faglige ledelsesstrukturen som er etablert ved enheten.

Administrasjonen har også på denne bakgrunn revidert universitetets veiledere for medarbeidersamtaler i leder- og medarbeiderhåndbøker. Nye versjoner ble publisert januar 2020. Noen av de viktigste endringene knyttet seg til endring av begrepsbruk i forbindelse med leders invitasjon til medarbeidersamtaler. Det anbefales at man heller benytter begrepet «innkalle» enn «invitere» for å understreke viktigheten av medarbeidersamtalen. Det presiseres også hvem som skal ha medarbeidersamtale. Det ble også utarbeidet prinsipper for delegasjon av medarbeidersamtaler som den enkelte personalleder kan benytte ved behov for det. Det presiseres videre at stipendiater skal ha medarbeidersamtaler, og at disse skal gjennomføres med leder.

Vinteren 2019 ble det også utarbeidet reviderte maler for medarbeidersamtaler. Disse ble i større grad tilpasset universitetets ulike stillingskategorier. I tillegg ble alle maler oversatt til engelsk. Våren 2020 ble disse tilgjengeliggjort i UiB sine leder- og medarbeiderhåndbøker.

Våren 2020 ble det holdt digitale kurs i hvordan gjennomføre medarbeidersamtaler, både fysiske og digitale.

2021

Det kommer frem av sak 16/21 i Arbeidsmiljøutvalget at gjennomføringsraten for medarbeidersamtaler fremdeles er for lav. Hovedårsaken oppgis å være pandemien, men andre forhold som arbeidspress, organisasjonsutvikling og flytteprosesser nevnes også. Videre påpekes det at rammer og verktøy nå er på plass, og det derfor er behov for en holdningsendring både hos ledere og medarbeidere.

Universitetsstyret fulgte opp temaet om medarbeidersamtaler i sak 62/21. Her presiseres det at «Medarbeidersamtalen er et virkemiddel for god dialog mellom leder og medarbeider og for oppfølging av den enkelte medarbeider.» Videre konstaterer styret at andelen gjennomførte medarbeidersamtaler gikk ned i 2020 trass økt oppmerksomhet og nye verktøy.

I Universitetsdirektørens kommentarer i samme sak sies det at gjennomføringsgraden fremdeles er for lav, og bekrefter at det er behov for en holdningsendring ved universitetet på dette området.

Status for gjennomføring

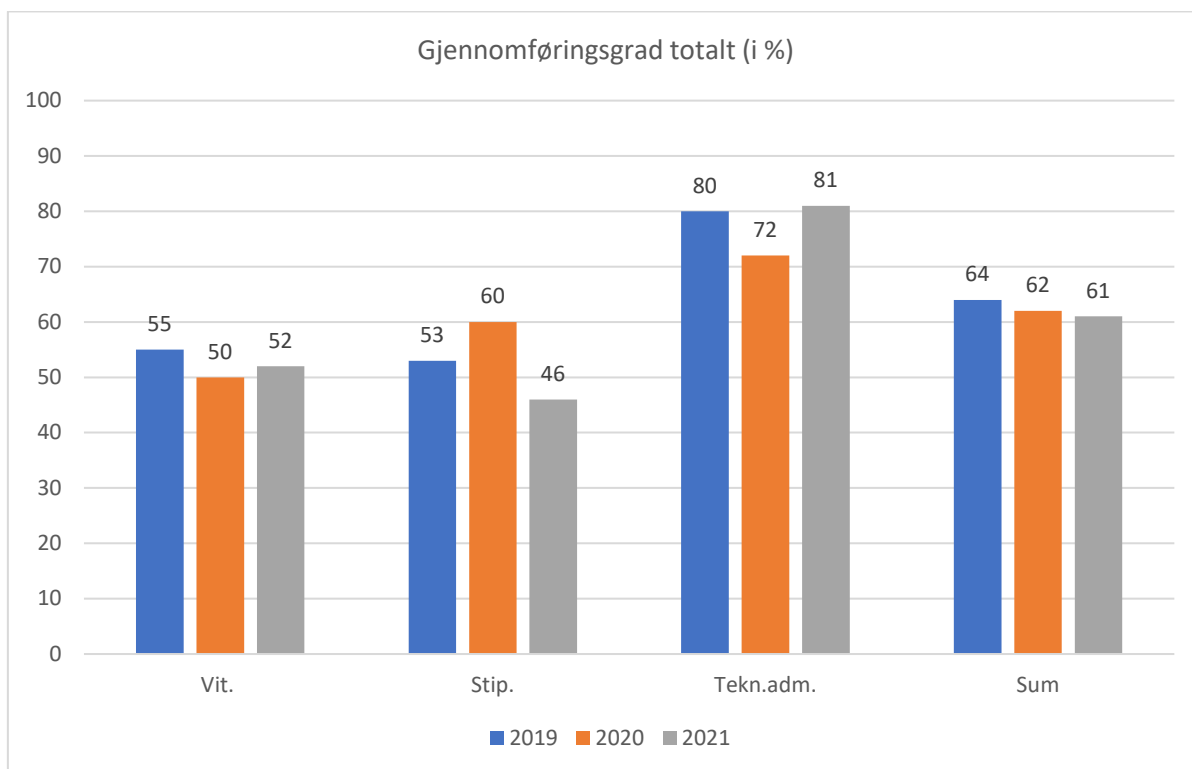
Medarbeidersamtalen er et viktig virkemiddel for god dialog mellom leder og medarbeider, og for oppfølging av den enkelte medarbeider. Medarbeidersamtalen er derfor et viktig element i den systematiske medarbeiderutviklingen ved UiB.

Gjennomføring av medarbeidersamtaler i rapporteringsåret 2021

Sammenlignet med 2020 har gjennomføringsgraden gått ned i 2021. 61 % av alle ansatte gjennomførte medarbeidersamtaler i fjor, mot 62% for 2020. For 2019 var tilsvarende tall 64%.

Blant vitenskapelige er det en økning fra 50% i 2020 til 52% i 2021, men ikke på nivå med 2019 (55%).

For stipendiater er det en nedgang på 14 prosentpoeng (fra 60 til 46) fra 2020 til 2021. For teknisk-administrativt ansatte øker gjennomføringen med 9 prosentpoeng i samme periode (fra 72% til 81%).



Gjennomføringsgrad totalt i %, tall hentet fra HMS-årsrapportering 2019, 2020 og 2021.

2020: K1 oppgir at de ikke har antall på gjennomførte medarbeidersamtaler.

2021: Institutt for krisepsykologi oppgir at de ikke har antall på gjennomførte medarbeidersamtaler.

Årsaker til manglende gjennomføring 2021

Pandemisituasjonen

På spørsmål om hvorfor medarbeidersamtaler ikke er gjennomført, oppgir et flertall pandemisituasjonen som årsak. Arbeidspress i tilknytning til den ekstraordinære situasjonen samt medarbeideres ønske om fysiske samtaler nevnes av flere enheter som vesentlige forhold.

Avslår tilbud

Flere velger dessuten å takke nei til tilbud om medarbeidersamtaler. En del oppgir at de ikke ser behov for medarbeidersamtaler, andre oppgir at behovet dekkes gjennom andre kanaler (veileder, rådgivere m.fl.). Tidspress og endring i stilling er også nevnt som årsaker til at man takker nei til et slikt tilbud.

Lederskifter

En tredje årsak er lederskifter. Mange medarbeidersamtaler utsettes, eller gjennomføres ikke, i påvente av at ny leder skal tiltre stillingen. Det fremkommer også av svarene at gjennomføringsgraden synker ved leders fravær (sykemeldinger, permisjoner m.m.).

Planlegging / prioritering

Svarene viser at det er utfordringer knyttet til planlegging og prioritering. For større miljøer vil det være vanskelig å legge gjennomføring av medarbeidersamtaler til kortere perioder av året.

Delegasjon

Utfordringer knyttet til delegasjon nevnes også som årsak til manglende gjennomføring. Gruppestrukturer hvor ledere ikke har reelt lederansvar og personalansvar oppgis som barriere for delegering.

Forslag til tiltak

Ambisjonsnivå

Med bakgrunn i de tall som er presentert for gjennomføringsgrad samt utviklingen de siste årene, bør det vurderes om UiB skal være tydeligere på ambisjonsnivå for medarbeidersamtaler. En klar ambisjon vil være et tydelig styringssignal til alle miljø ved universitetet.

Lederutvikling

Det bør rettes større oppmerksomhet på medarbeidersamtalen som et sentralt element i systematisk lederutvikling. Det følger at ledere ved UiB bør få mer informasjon og opplæring om medarbeidersamtalen. Det vil være naturlig å benytte eksisterende lederutviklingsprogram og -arenaer til denne type lederstøtte.

Erfaringene i forbindelse med Covid-19 og stengt universitet viser at lederansvaret er viktig, uansett hvilken situasjon vi befinner oss i. Behovet for tettere kontakt og oppfølging ble tydeliggjort når kjente arenaer for samarbeid og sosial kontakt ble fjernet. Fjernledelse har vært fremhevet som viktig i denne perioden, og tydeliggjør betydningen av ledelse og medarbeideroppfølging når vi ikke er i en normal arbeidssituasjon.

Gode eksempler i lederlinjen er viktig. Det må være klare forventinger fra øverste faglige ledelse til at gjennomføring av medarbeidersamtaler skal prioriteres ved alle enheter. Enheter som scorer lavt på gjennomføring må følges opp i linjen, og tiltak for bedring gjøres konkrete.

Relevante fora for lederutvikling vil bl.a. være dekangruppen, instituttlederprogrammet, fakultetsledelsesmøter samt fakultets- og avdelingsdirektørgruppen.

Den reduserte gjennomføringsgraden blant stipendiatgruppen bør særlig følges opp.

Stipendiater

Leder skal gjennomføre medarbeidersamtale med stipendiater. Faglig veileder bør ikke gjennomføre disse da dette kan medføre en uklar rolleoppfatning. Det må presiseres hva som er forskjellen på faglig veiledning og en medarbeidersamtale.

Invitasjon vs innkalling

Besvarelsene viser at mange ledere fremdeles gir sine medarbeidere tilbud om medarbeidersamtale.

Å innkalle til medarbeidersamtale kan oppleves mer forpliktende enn å invitere. Erfaringer fra enkelte miljø tyder på at bevisst begrepsbruk sammenholdt med bekreftende ledelsesadferd kan gi positive resultater for gjennomføringsgrad.

Ledere bør ha et bevisst forhold til hvorfor medarbeidere takker nei til tilbud om slike samtaler.

Vedørende delegasjon

Det er viktig å styrke kompetansen hos lederne, men også å se på omfanget av instituttledernes oppgaver, sammenhengen mellom oppgavene og på hvilken støtte de får/kan få.

Ved en del enheter er lederspennet stort. Et fungerende system for intern delegasjon kan være avgjørende for å lykkes med gjennomføringen av medarbeidersamtaler, og kanskje særlig ift. økt gjennomføringsgrad blant stipendiater.

Som et ledd i målrettet ledelse og medarbeiderutvikling kan tiltak som løftes frem i samtalen også ha budsjettmessige og organisatoriske konsekvenser, og må derfor alltid viderefremmes til formell leder. Det er derfor viktig at delegasjon innebærer at en viss myndighet og kompetanse for oppgaven gis til den som skal gjennomføre samtalen. Partene i samtalen må dessuten bli enige om hvilke annen informasjon som skal formidles videre til leder.

Det bør vurderes å utarbeide en mer detaljert mal for delegasjon. Dette vil kunne lette formell leders utfordring knyttet til delegasjon. Hver enhet bør uansett gjennomgå delegasjonsoversikter og gjøre nødvendige justeringer og tilpasninger slik at det er mulig at hver enkelt medarbeider ved universitetet får årlige innkallinger til medarbeidersamtaler.

Det sentrale er at oppgaven blir delegert, og at den enkelte leder vurderer hva som fungerer best lokalt.

Vedørende planlegging / prioritering

For ledere med stort ledesspenn kan det være nyttig å se på medarbeidersamtaler som en kontinuerlig aktivitet gjennom hele året.

I tillegg til økt gjennomføringsgrad, kan dette bidra til bedre mestring av medarbeidersamtalen som arena for dialog mellom leder og medarbeider.

Kurs / webinar

Det kan tilbys egne kurs om medarbeidersamtalen rettet mot spesifikke grupper eller miljøer ved UiB. Disse kan gjennomføres digitalt, men HR-avdelingen kan også gjennomføre kurs i fagmiljøene om ønskelig.

Veiledning

Rådgivere ved HR-avdelingen kan bidra med faglig støtte og være en diskusjonspartner for miljøer som ønsker å jobbe fokusert for økt gjennomføringsgrad.

Støttmateriell

Det finnes i dag støttmateriell i Lederhåndboken som beskriver hvordan man bør forberede, gjennomføre, dokumentere og følge opp medarbeidersamtaler. Kunnskapen om dette støttmaterialet må spres i organisasjonen gjennom ovennevnte tiltak.

Engelskspråklig materiell (både veiledende tekst og malverk) vil bli gjennomgått og forbedret.

Arbeidsmiljøutvalget sine merknader til sak «8/22 Medarbeidersamtaler ved UiB, sak nr. 2022/2697», 17.2.22

Kommentar:

UiB vil øke gjennomføringsgraden av medarbeidersamtaler. AMU anerkjenner at det er vanskelig, men dette må vi fortsette å arbeide for.

Nyttige tiltak for å øke gjennomføringen av medarbeidersamtaler er å styrke forståelsen blant lederne om at dette er et viktig styringsverktøy, benytte årshjul i planleggingen og å spre samtalene ut over hele året.

Det er viktig å styrke kompetansen hos lederne, men også å se på omfanget av instituttledernes oppgaver, sammenhengen mellom oppgavene og på hvilken støtte de får/kan få.

Mer målrettet og lokalt tilpasset rådgiving fra HR-avdelingen vil være hensiktsmessig. Også felles webinarer med «beste praksis» som viser at samtalene har en betydning for miljøene, de ansatte og virksomheten, er positivt.

Å innkalle til medarbeidersamtale kan oppleves mer forpliktende enn å invitere, men det er ikke sikkert det gagnar målet alle steder.

Å få på plass bedre engelskspråklig materiell knyttet til medarbeidersamtaler er viktig.

Muligheter for delegering må utforskes videre. Å få på plass en mal for delegasjon kan være nyttig. Delegasjon på tvers av faglig og administrativ linje er ikke aktuelt.

Når det gjelder stipendiatene må det presiseres hva som er veiledning og hva som er medarbeidersamtale.

Det kan være fornuftig å sette et høyt ambisjonsnivå for å øke gjennomføringsgrad ved UiB. Det kan imidlertid være klokt å ha ulikt ambisjonsnivå i 2022 for de ulike ansattgruppene.

Vedtak:

AMU tar saken til orientering med de merknader som framkom i møte.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

Gjennomføringsgraden for medarbeidersamtaler er fremdeles for lav ved UiB. Rammer og verktøy er på plass, og det er gitt informasjon og opplæring i medarbeidersamtalen som sentralt virkemiddel for oppfølging av den enkelte medarbeider.

Det forventes at ledere følger opp saken gjennom tiltak som beskrevet i saksfremlegg, og prioriterer gjennomføring ved egne enheter for inneværende år.

Ambisjonsnivået for Universitetet i Bergen bør ligge opp mot 80% gjennomføringsgrad i 2022.

09.02.2022/Ole Christian Laukli/Britt-Karin Muri (fung.avd.dir)