



Arkivsaksnr.:
2022/2697

Dokumentdato:
23.11.2023

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
94/23

Møtedato:
30.11.2023

Medarbeidersamtaler ved UiB – forslag til tiltak for å øke gjennomføringsgraden for vitenskapelig ansatte

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- [Styresak 46/20, Årsrapport 2019 - Helse, miljø og sikkerhet](#)
- [Styresak 62/21, Årsrapport 2020 - Helse, miljø og sikkerhet](#)
- [Styresak 43/22, Årsrapport 2021 – Helse, miljø og sikkerhet](#)
- [Styresak 25/22 Medarbeidersamtaler ved UiB \(2022/2697\)](#)
- [Styresak 54/23 Medarbeidersamtaler ved UiB – status og oppfølging](#)

Saken gjelder:

Universitetsstyret har drøftet og uttrykt behov for tiltak som sikrer at medarbeidersamtaler blir gjennomført for alle ansatte ved universitetet. I juni 2023 ble styret presentert for en status for gjennomføring av medarbeidersamtaler som viste en positiv utvikling siste år. Gjennomføringsgraden for vitenskapelig ansatte økte fra 52% i 2021 til 62% i 2022 (for detaljer, se sak 54/23). Styret ønsket likevel å få seg forelagt en helhetlig plan for å øke gjennomføringsgraden for vitenskapelig ansatte til styremøtet 30. november 2023.

Medarbeidersamtalen er et verktøy for UiB sine ledere for medarbeideroppfølging. Det er utarbeidet et helhetlig rammeverk som omfatter skriftlig veiledning for gjennomføring, med tilhørende maler for ulike vitenskapelige stillingskategorier, både på norsk og engelsk. I tillegg gjennomføres det opplæring i medarbeidersamtaler for ledere med jevne mellomrom.

Akademisk frihet er en kjerneverdi for Universitetet i Bergen, som kjennetegnes av sterke fagmiljøer, kollegial deling og felles ambisjoner om høy kvalitet. UiB legger vekt på at ansatte har gode muligheter til faglig utvikling for å kunne møte endringer i arbeidsmetoder, teknologi og samfunn.

I UH-loven §1-5 presiseres det at:

- (4) Den som gir undervisning ved institusjon under denne lov har et selvstendig faglig ansvar for innhold og opplegg av denne innenfor de rammer som institusjonen fastsetter eller som følger av lov eller i medhold av lov.
- (5) Den som er ansatt i stilling hvor forskning eller faglig eller kunstnerisk utviklingsarbeid inngår i arbeidsoppgavene, har rett til å velge emne og metode for sin forskning eller sitt utviklingsarbeid innenfor de rammer som følger av ansettelsesforholdet eller særskilt avtale.

Medarbeidersamtalene er et verktøy for å sikre gode rammevilkår for vitenskapelig ansatte, støtte faglig utvikling og tilby kompetanse.

I denne saken fremlegges forslag til tiltak som kan øke gjennomføringsgraden av medarbeidersamtaler for å sikre inkludering, faglig støtte og medvirkning. Tiltakene baserer seg på ny innsikt fra to spørreundersøkelser og dialog med instituttledere.

I saksframlegget orienteres om:

- Resultater fra spørreundersøkelse rettet til instituttledere (sep. 2023)
- Resultater fra spørreundersøkelse rettet til vitenskapelige medarbeidere (sep. 2023)
- Erfaringsinnhenting og tiltaksforslag fra instituttledersamling (okt. 2023)
- Forslag til tiltak for å øke gjennomføring av medarbeidersamtaler for vitenskapelig ansatte.

Forslag til vedtak:

1. Universitetsstyret tar saken til orientering.
2. Ambisjonsnivået for gjennomføring av medarbeidersamtaler for vitenskapelig ansatte opprettholdes på dagens 80%. Universitetsstyret ber om at det legges til rette for at de foreslåtte tiltak som beskrevet i saksframlegget utvikles og gjennomføres i 2024.
3. Universitetsstyret ber om en orientering om fremdrift i ny orienteringssak høsten 2024.

Tore Tungodden
universitetsdirektør

23.11.2023/Ole Christian Laukli/Sonja Dyrkorn (avd.dir)

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
94/23

Møtedato:
30.11.2023

Arkivsaksnr.:
2022/2697

Medarbeidersamtaler ved UiB – forslag til tiltak for å øke gjennomføringsgraden for vitenskapelig ansatte

Bakgrunn

Formål med spørreundersøkelser og erfaringsinnhenting

To spørreundersøkelser ble sendt ut i september 2023, en til instituttledere og en til vitenskapelig ansatte. 30 av 39 instituttledere besvarte undersøkelsen. I kategorien vitenskapelig ansatte mottok vi 343 besvarelser. 79 ansatte har svart på engelsk. I tillegg ble det gjennomført en instituttledersamling 20. oktober, hvor resultatene fra spørreundersøkelsene ble gjennomgått og diskutert.

Hensikten med spørreundersøkelsene og instituttledersamlingen har vært å øke kunnskapsgrunnlaget om hvordan medarbeidersamtalen erfares, og hvilke spissede tiltak som kan gjennomføres for å øke gjennomføringsgraden.

Antall respondenter blant instituttledere vurderes som tilfredsstillende. For ansattgruppen er svarprosenten lav, men vurderingen er likevel at antallet besvarelser gir en bredde som er representativ.

Resultater fra spørreundersøkelsene

Resultater fra spørreundersøkelse rettet til instituttledere

Et flertall av instituttlederne opplever medarbeidersamtalen som et nyttig verktøy for medarbeideroppfølging, men rapporterer at malverket kan forenkles noe. Et flertall oppgir at de ikke har hatt medarbeidersamtale med alle ansatte. Årsakene til dette er varierte, men for mange gjelder det at man har delegert ansvar til andre, mangel på tid og at ansatte avslår invitasjon/innkalling. Vurderingen er også at ikke alle ansatte uttrykker behov for den formelle samtalen hvert år, ettersom tett dialog gjennom året oppleves som tilfredsstillende.

Undersøkelsen etterspurte også forslag til tiltak for å øke gjennomføringsgraden. Tiltak som kom opp var mer bruk av delegasjon, bedre informasjon om betydningen av god medarbeideroppfølging med et spesielt fokus på utenlandske ansatte, vurdere antall samtaler per år basert på behov, utvidet og hyppigere opplæring for ledere og ansatte med delegert ansvar, gjøre retningslinjer tydeligere og lettere tilgjengelig samt tydeliggjøre at medarbeidersamtaler er en del av arbeidet for en inkluderende, mangfoldig og variert arbeidsplass.

Resultater fra spørreundersøkelse rettet til vitenskapelige medarbeidere

Halvparten av de respondentene svarer at de ikke har regelmessige (årlige) medarbeidersamtaler. Årsakene varierer: man ser ikke behovet da hensikten er uklar, manglende informasjon og initiativ fra leder, uklare ledersignaler, manglende informasjon, og at delegasjon ikke fungerer.

På spørsmål om hva som er viktig for en god opplevelse av selve samtalen, legger ansatte vekt på gode forberedelser og en åpen dialog, tillit og leders kompetanse og engasjement. Tematisk er det et ønske om fokus på karriereutvikling, konkrete tiltak og oppfølging av disse samt arbeidsoppgaver og prioriteringer.

I undersøkelsen ble vitenskapelig ansatte spurt om forslag for å øke gjennomføringsgraden. Tiltak som nevnes flest ganger handler om leders ansvar for å ta initiativ til samtalen, bedre struktur, en tydeligere agenda, «ufarliggjøring» av samtalen og mer relevant fokus i samtalen. Det fremheves også at leder må ta et tydeligere ansvar for oppfølgingen. Bedre opplæring av ledere, samt tydeligere kommunikasjon knyttet til hensikten med medarbeidersamtaler er andre viktige punkt.

Samtidig påpeker en del ansatte at man bør vurdere om det er behov for årlige samtaler for alle. Dette sammenfaller med enkelte instituttlederes forslag om å vurdere antall samtaler per år basert på individuelle behov. En av respondentene formulerte seg som følger: «Det er bedre med kvalitet på samtalen enn ett måltall på 80 % gjennomført.»

Vitenskapelig ansatte foreslår også færre samtaler per leder. Delegasjon kan være et svar på denne utfordringen.

Erfaringsinnhenting og instituttledernes forslag til tiltak

På instituttledersamling 20. oktober ble resultatene fra spørreundersøkelsene presentert og drøftet. Det ble fremhevet ønske om tydeligere maler for innkalling til medarbeidersamtaler. Videre ble delegasjon fremhevet som nødvendig dersom har ansvar for mer enn 25-30 medarbeidere. Opplæring og forventningsavklaring for dem som får delegert ansvar blir i denne sammenheng viktig. Betydningen av en tilbakemeldingssløyfe til formell leder ble også fremhevet som viktig. Videre ble behovet for forenklete medarbeidersamtalemaler fremhevet sammen med et behov for kontinuitet i arbeidet med medarbeideroppfølging.

Forslag til tiltak for å øke gjennomføringsgraden av medarbeidersamtaler for vitenskapelig medarbeidere.

Tiltakene som presenteres i det videre har følgende tematiske inndeling:

- Måltall og kvalitative vurderinger
- Delegasjon
- Maler for medarbeidersamtaler
- Innkalling

- Informasjon til ansatte om medarbeidersamtalen
- Stipendiatgruppen
- Opplæring

Måltall og kvalitative vurderinger

Eksisterende måltall for gjennomførte medarbeidersamtaler er satt til en gjennomføringsgrad opp mot 80% innen 2025. Et gjennomgående funn fra begge spørreundersøkelsene og instituttledersamlingen knytter seg til spørsmålet om hva som konstituerer en medarbeidersamtale og hvorvidt kravet til årlige samtaler bør gjelde for alle medarbeidere. Yngre forskere i midlertidige stillinger har andre behov enn meritterte forskere i faste stillinger.

Forslag til tiltak:

- I. Inkludere rapportering av gjennomførte medarbeidersamtaler i den årlige HMS-rapporteringen, for å forenkle rapportering. Det foreslås å legge inn et obligatorisk tekstfelt for vurdering av medarbeideroppfølging sett i sammenheng med gjennomføringsgrad.

Delegasjon

Delegasjon er et gjennomgående tema i kunnskapsinnhenting. Både instituttledere og medarbeidere peker på at ledere ikke bør ha ansvar for flere enn ca. 25-30 medarbeidersamtaler per år. Bruken av delegasjon må økes, og forskningsgruppeledere pekes på som en mulig gruppe som kan få et slikt ansvar. Tilbakemeldingsflyt til formell leder blir sentralt ved økt delegasjon, spesielt ved større enheter. Videre må kontinuitet sikres ved lederskifter.

UiB har en rekke institutter i størrelsesorden 150-350 ansatte. De store instituttene må vies ekstra oppmerksomhet i denne sammenheng.

Forslag til tiltak:

- I. Eksisterende retningslinjer for delegasjon gjøres tydeligere med hensyn til når man bør delegere (innslagspunkt), hvem man kan delegere til, hvilken opplæring som skal gis og hvilken plikt formell leder har for å innhente informasjon av vesentlig betydning for medarbeideroppfølging (tilbakemeldingsflyt).
- II. For de store instituttene: Tilby dialog om mulighetene for tilpasning av retningslinjer i forhold til delegasjon og tilbakemelding.

Maler for medarbeidersamtaler

Eksisterende maler er utarbeidet for de ulike vitenskapelige stillingskategoriene, men instituttlederne opplever disse som noe rigide.

Forslag til tiltak:

- I. Utarbeide forenklede maler på norsk og engelsk.

Innkalling

Som gjennomgangen viste, ønsker instituttlederne klare anbefalinger vedrørende måten man innkaller til møter på (beste praksis).

Forslag til tiltak:

- I. Utarbeide forslag om innkallingstekster. For stipendiater må innkallingen tydeliggjøre hensikten og sette samtalen inn i den helhetlige oppfølgingen rettet mot gruppen. Innkallingen tilføyes eksisterende veileder for forberedelser, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler.

Informasjon til ansatte om medarbeidersamtalen

Spørreundersøkelsene viser et behov for bedre informasjon om medarbeidersamtalen som verktøy. Mer spesifikt dreier dette seg om en bedre forståelse av hensikten med medarbeidersamtaler, personlige fordeler for den enkelte ansatte med å gjennomføre samtalen samt informasjon om samtalens funksjon og rolle til internasjonalt ansatte. I tillegg viste spørreundersøkelsen blant ansatte at flere ikke kjenner til ordningen.

Forslag til tiltak:

- I. Utarbeide e-læringskurs for ansatte, herunder eget kurs for internasjonalt ansatte.
- II. Gjøre veiledere i medarbeiderhåndbok (også for internasjonalt ansatte) tydeligere på hensikten og fordelene med gode medarbeidersamtaler.
- III. Utarbeide og tilby kurs/webinar på norsk og engelsk for ansatte som ønsker mer informasjon om medarbeidersamtalen.

Stipendiatgruppen

Av lederundersøkelsen fremkommer det forslag om forenkling og tilpasning av mal for medarbeidersamtaler for stipendiater. Malen for denne gruppen ble revidert og forenklet sommeren 2023. Arbeidet ble gjort i nært samarbeid med vitenskapelige ledere ved UiB, men er ikke godt nok kjent i organisasjonen.

Bakgrunnen for revisjonen var et behov å tilpasse den bedre i forhold til andre oppfølgingstiltak som finnes for gruppen. Tiltakene dreier seg om oppstartsamtale, veiledning, midtveiseevaluering, årlig fremdriftsrapportering, oppfølgingssamtaler, tiltak gjennom karrieresenteret for yngre forskere, UiB Ferd og administrativ støtte fra ph.d.-koordinatorer og andre deler av det administrative støtteapparatet.

Forslag til tiltak:

- I. Informere om tilpasning av mal i forbindelse med opplærings- og informasjonsarbeid om medarbeidersamtaler.

Opplæring

Kunnskapsgrunnlaget signaliserer et behov for opplæring og informasjonstiltak. Opplæringen må ta hensyn til ny kunnskap og tiltakene som er foreslått over. Den må også utvides til å omfatte medarbeidere som får delegert ansvar, og hensynta de særskilte forhold som gjelder ved delegasjon. Opplæringen må tilbys oftere enn dagens frekvens.

Forslag til tiltak:

- I. Utarbeide og gjennomføre kurs/webinar om forberedelser, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtaler for alle som er ansvarlig for gjennomføring.
- II. Inkludere opplæring i medarbeidersamtaler i eksisterende lederutviklingsprogram.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

Medarbeidersamtaler er et etablert virkemiddel i UiB sin personalpolitikk, fundert på prinsippene om deltakelse, medbestemmelse og utvikling.

For å sikre utvikling for den enkelte, er dialog mellom leder og medarbeider viktig, og medarbeidersamtalen er et sentralt element i den systematiske oppfølgingen av ansatte ved UiB. Medarbeidersamtalen står sentralt i UiB sitt arbeid for en inkluderende, mangfoldig og variert arbeidsplass.

Som det fremgår av styresak 54/23 virker systematisk arbeid over tid. Det er ønskelig at arbeidet forsterkes ytterligere gjennom de tiltak som er presentert i dette saksframlegget.

Ambisjonsnivået for gjennomføring av medarbeidersamtaler for vitenskapelig ansatte ved Universitetet i Bergen foreslås opprettholdt på 80% i løpet av en 2-årsperiode (2024-2025). For stipendiatgruppen må ambisjonsnivået også ses i sammenheng med andre tiltak som oppstartsamtale, veiledning, midtveisevaluering, årlig fremdriftsrapportering og oppfølgingssamtale.

Foreslåtte tiltak må følges opp på relevante lederarenaer for å sikre god gjennomføring. HR-avdelingen har ansvar for arbeidet med å utvikle og implementere tiltakene i dialog med fakultet og enheter.

23.11.2023/Ole Christian Laukli/Sonja Dyrkorn (avd.dir)