

AFI-rapport 15/2014

**AFI**

Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS

Tatiana Maximova-Mentzoni

## **Evaluering av arbeidstidsordningen -**

for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved  
Høgskolen i Lillehammer



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2014  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen utover det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-350-6

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet  
Høgskolen i Oslo og Akershus  
Pb. 4 St. Olavs plass  
0130 Oslo

Work Research Institute  
Oslo and Akershus University College  
of Applied Sciences  
P.O.Box 4 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

E-post: [afi@afi.no](mailto:afi@afi.no)

Webadresse: [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

*Temaområde*

Mestring, arbeid og mangfold

*Rapport nr.:*

15/2014

*Tittel:*

Evaluering av arbeidstidsordningen -  
for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved  
Høgskolen i Lillehammer

*Dato:*

Desember 2014

*Forfatter(e):*

Tatiana Maximova-Mentzoni

*Antall sider:*

45

*Resymé:*

Hvordan effektivisere tidsbruken for UF-ansatte i universitets- og høgskolesektoren?  
Vårt svar er å profesjonalisere forvaltning av arbeidstidsordningen som ledelses- og styrings-  
verktøy. Dette handler om å definere nærmere hva arbeidstidsordningen er og forene både  
ledelse og ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger (UF-ansatte) om dens prinsipper.  
Dette handler om å utjevne forskjeller i implementering av arbeidstidsordningen i ulike  
studiemiljøer, avdelinger og institutter. Dette handler om å styrke oppfølging av tidsbruken.  
Disse og andre anbefalinger gis i en ny AFI-rapport som evaluerer arbeidstidsordningen for  
UF-ansatte ved Høgskolen i Lillehammer.

Basert på et case av Høgskolen i Lillehammer, en høgskole som skårer høyest både på pro-  
duksjon av undervisningspoeng og vitenskapelig produksjon, kartlegger denne rapporten  
potensial for mer aktiv og bevisst bruk av arbeidstidsordningen som ledelsesverktøy

*Emneord:*

Arbeidstidsordning, effektivisering, evaluering, høgskolesektor, tidsbruk

## Forord

Arbeidstiden og tidsbruken til ansatte i undervisnings- og forskerstillinger er en kjernevernsressurs for universiteter og høyskoler. Arbeidstiden skal disponeres til aktiviteter som undervisning, forskning, administrasjon og andre oppgaver innen gitte rammer og føringer for den konkrete institusjonen.

De fleste universiteter og høyskoler i Norge har i en eller annen form utarbeidet retningslinjer for arbeidstid for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. Fra tidligere undersøkelser og annen forskning om tidsbruk i universitets- og høyskolesektoren (UoH-sektoren) vet vi at det finnes en rekke sektorspesifikke utfordringer knyttet til tidsbruk. Disse gjelder bl.a. lange arbeidsuker, mangel på sammenhengende tid til forskning, mangel på transparens i oppgavetildeling, oppfølgingsvikt – særlig i oppfølging av FoU- og administrasjonstiden, osv. utfordringene ved implementering av arbeidstidsordningen slik de beskrives i denne konkrete evalueringen av arbeidstidsordningen ved Høgskolen i Lillehammer (HiL), gjelder mer eller mindre for samtlige institusjoner i sektoren.

Ved å sette i gang denne evalueringen har Høgskolen i Lillehammer tatt et viktig skritt i retning av en mer aktiv og bevisst bruk av arbeidstidsordningen som ledelsesverktøy. Samtidig har Høgskolen i Lillehammer stilt opp som en case for undersøkelse av denne type praksis i UoH-sektoren. Denne rapporten har etter vår mening stor overførings- og læringsverdi for andre institusjoner i UoH-sektoren som ønsker å profesjonalisere ressursdisponeringen for å nå sine strategiske mål.

Medarbeidere ved Høgskolen i Lillehammer har utvist stort engasjement for denne evalueringen. Til tross for en travel hverdag stilte de opp både som respondenter i spørreundersøkelsen, informanter i gruppe- og enkeltintervjuer, som bidragsytere i diskusjoner på dialogmøter og sendte i tillegg inn en rekke skriftlige tilbakemeldinger. Vi vil gjerne takke alle respondenter og informanter på høgskolen for deres refleksjoner, verdifulle innspill og ekte interesse.

Den aktive deltakelsen i evalueringen har i tillegg avdekket store forventninger til bruken av resultatene fra den. Som en av våre informanter uttrykte seg: «Vi må også få medarbeiderne våre til å ville, gidde og orke å la seg evaluere. Men da må også medarbeiderne få en forståelse for at det blir tatt hensyn til.» At evalueringen følges opp med godt forankrede tiltak, er av interesse og nytte for både de UF-ansatte, ledelsen og høgskolen som en organisasjon med ambisjoner. Vi ønsker Høgskolen i Lillehammer lykke til i arbeidet med videreutvikling av arbeidstidsordningen som ledelses- og styringsverktøy.

Rapporten er skrevet av seniorforsker Tatiana Maximova-Mentzoni ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), Høgskolen i Oslo og Akershus. Hun står ansvarlig for datainnsamling, analyser og alt innholdet i rapporten. Seniorforskerne Cathrine Egeland og Ann-Cecilie Bergene, også de ved AFI, som stod bak den seneste tidsbruksundersøkelsen som ble gjennomført i UoH-

sektoren, har vært med hele veien og bidratt med innspill til evalueringsopplegget, utforming og gjennomføring av spørreundersøkelsen og rapportgjennomlesning.

God lesning,

Tatiana Maximova-Mentzoni

Arbeidsforskningsinstituttet, desember 2014

# Innhold

FORORD

SAMMENDRAG

INNLEDNING.....	1
TIDLIGERE ARBEIDSTIDSORDNING VED HØGSKOLEN I LILLEHAMMER.....	1
GJELDENE ARBEIDSTIDSORDNING .....	4
OM EVALUERINGEN.....	6
METODE.....	7
LESERVEILEDNING.....	10
1. PRINSIPPER FOR ARBEIDSTIDSORDNINGEN .....	11
«HVA MENER DU MED ARBEIDSTIDSORDNINGEN?» .....	11
ARBEIDSTIDSORDNINGEN = PROSENTANDELER + FAKTORER .....	12
PRINSIPPER FOR FOU-TID OPPLEVES SOM LITE OPERASJONALISERBARE .....	13
MINDRE TRØKK PÅ EN REKKE PRINSIPPER.....	13
I PRINSIPPET JA TIL FORSKNINGSBASERT UNDERVISNING.....	14
2. GJENNOMFØRING .....	16
ARBEIDSTIDEN OVERSTIGER NORMALEN .....	16
NESTEN UMULIG Å VURDERE REELL ARBEIDSTID IFT. PROSENTANDELER.....	17
ULIK PRAKSIS PÅ ULIKE AVDELINGER OG SEKSJONER.....	19
VEILEDENDE ELLER FAST? .....	21
OPPFØLGINGSSVIKT .....	22
3. VIRKNINGER.....	24
STØRRE FOKUS PÅ DEKNING AV UNDERVISINGSBEHOV .....	24
STØRRE DISKREPANS MELLOM PLAN OG VIRKELIGHET SOM FØLGE AV FAKTORENDRING.....	25
OPPARBEIDET SLITASJE .....	26
HØYERE TRYKK PÅ HØGSKOLELEKTORER.....	27
MINDRE FOKUS PÅ FOU .....	28
ET STYKKE PÅ VEI MOT LIKEBEHANDLING .....	28
UTFORDRING FOR MÅLET OM FORUTSIGBARHET .....	30
«HVA SKAL VI GJØRE MINDRE AV»?.....	31
OPPLEVELSEN AV ORDNINGEN BLANT UF-ANSATTE ER IKKE ENTYDIG .....	32
4. POTENSIAL.....	34
ARBEIDSTIDSORDNING FOR GOD BALANSE MELLOM UNDERVISNING OG FORSKNING .....	34
ARBEIDSTIDSORDNING FOR SIKRING AV KVALITET I UNDERVISNINGSGOPPGAVER.....	36
ARBEIDSTIDSORDNING FOR SIKRING AV ØKT PUBLISERING OG EKSTERN FINANSIERING .....	37

ARBEIDSTIDSORDNING FOR REKRUTTERING TIL FØRSTESTILLINGER .....	38
5. ANBEFALINGER FRA EVALUERINGEN .....	39
HVORDAN ER DET HOS ANDRE? .....	39
VEIEN VIDERE – INNSPILL FRA AFI .....	42
LITTERATUR .....	45
VEDLEGG	

## Figurer

Figur 1. Den analytiske rammen for evalueringen .....	7
Figur 2. Metodisk design for evalueringen.....	8
Figur 3. Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid (N=75, kun ansatte i helstillinger) .....	16
Figur 4. Forslag til satsinger for å videreutvikle arbeidstidsordninger som styrings- og ledelsesverktøy .....	42

## Tabeller

Tabell 1. Retningsgivende prosentandel for arbeidstidsfordeling for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger på Høgskolen i Lillehammer i perioden 1995–2010.....	1
Tabell 2. Retningsgivende prosentandel for arbeidstidsfordeling for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger på Høgskolen i Lillehammer fra 1. august 2011 .....	5
Tabell 3. Faktisk gjennomsnittlig tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver fordelt på stillingstype (N=72).....	18
Tabell 4. Gjennomsnittlig faktisk tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver på HiL, statlige høgskoler og UoH-sektoren.....	19
Tabell 5. Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid for ulike stillingstyper (N=69).....	27

## Sammendrag

*«Du har en arbeidstidsordning som du synes er bra, men som i praksis er noe helt annet»  
(Ansattrepresentant 1).*

## Hovedfunn

Denne rapporten presenterer funn fra en ekstern evaluering av arbeidstidsordningen for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved Høgskolen i Lillehammer (HiL). Evalueringen er gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) på oppdrag fra Høgskolen i Lillehammer i perioden september–november 2014.

Hensikten med evalueringen har vært *å skaffe et godt grunnlag for utvikling og forbedring av arbeidstidsordningen som redskap for å nå høgskolens strategiske mål*. Fokuset i evalueringen er rettet mot å undersøke hvordan prinsipper for ordningen oppfattes (Prinsipper), hvordan ordningen er blitt implementert (Gjennomføring), hva slags virkninger den har hatt (Virkninger), og hvordan ordningen kan benyttes for oppfølging av prioriterte tiltak i høgskolens planer (Potensial). Disse elementene i evalueringen forstås i lys av rammer og føringer for høgskolens virksomhet samt høgskolens behov og planer.

Fra tidligere undersøkelser og annen forskning om tidsbruk i universitets- og høgskolesektoren (UoH-sektoren) vet vi at det finnes en rekke sektorspesifikke utfordringer knyttet til tidsbruk. Disse gjelder bl.a. lange arbeidsuker, mangel på sammenhengende tid til forskning, mangel på transparens i oppgavetildeling, oppfølgingssvikt – særlig i oppfølging av FoU- og administrasjonstiden, osv. Utfordringene ved implementeringen av arbeidstidsordningen slik de beskrives i denne konkrete evalueringen av arbeidstidsordningen ved Høgskolen i Lillehammer (HiL), gjelder mer eller mindre for samtlige institusjoner i sektoren. Der vi har sammenligningsgrunnlag med UiH-sektoren fra den siste tidsbruksundersøkelsen, sammenligner vi praksis på HiL med praksis i sektoren.

Nedenfor drøfter vi de hovedfunnene fra evalueringen som etter vår vurdering har avgjørende betydning for videreutvikling av arbeidstidsordningen som styrings- og ledelsesverktøy. Evalueringens oppdrag gikk på å identifisere utfordringer framfor å kartlegge *«beste praksis»*. Det gjenspeiles også i hovedfunnene som hovedsakelig peker i retning av forbedringspotensialet for arbeidstidsordningen.

### IKKE ORDNINGEN, MEN IMPLEMENTERING ER PROBLEMET

Hovedkonklusjonen fra evalueringen er at det ikke er selve arbeidstidsordningen som er problemet, snarere ulike sider ved implementeringen av den. Selv om noen elementer ved ordningen, som satser og faktorer, vekker noe misnøye, er det ikke det som oppleves mest



utfordrende. Medarbeidere på HiL har akseptert endringene i arbeidstidsordningen og vil ikke på nåværende tidspunkt gjennomføre flere endringer i andeler og faktorer. Selv om det er like mange UF-ansatte som er fornøyd med ordningen i stor eller ganske stor grad, som i liten eller ganske liten grad, fant vi flest forklaringer på misnøye på implementeringssiden. Det er ønske om at implementeringen av ordningen profesjonaliseres.

## TIL DELS UKLART HVA ARBEIDSTIDSORDNINGEN ER

Medarbeidere i UF-stillinger er usikre på hvilke dokumenter som egentlig beskriver arbeidstidsordningen. Flere ulike dokumenter skaper usikkerhet rundt innholdet i og rammene for den. Vårt inntrykk er at kjennskapen til retningslinjene er svært begrenset, og at kunnskapen om ordningen mer er basert på erfaring. Hva er nøkkelpriinsippene? Disse er ikke tilstrekkelig formidlet og derfor i begrenset grad akseptert. Hovedassosiasjonene til «*arbeidstidsordningen*» er at det dreier seg om prosentandeler for fordeling av arbeidstid på undervisning, FOU og administrasjon samt faktorer for kvantifisering av undervisningsoppgaver.

## ULIK PRAKSIS ER FORVIRRENDE

Ifølge retningslinjer skal arbeidstidsordningen forvaltes på avdelingsnivå. Avdelinger er ulike i størrelse, faglig profil, FoU-profil, osv. Arbeidstidsordningen implementeres ulikt på avdelingene. Vårt inntrykk er at det skaper flere ulemper enn fordeler.

Ulike avdelinger og studiemiljøer starter nærmest fra bunnen av i praktisering av arbeidstidsordningen. Det dannes ulike oppfatninger av hvilke prinsipper som er viktige å ivareta. Praksisen med utvikling av arbeidsplaner er også ulik med hensyn til detaljgrad. Noen bruker faktorer i større grad, mens andre studieledere lager oversikter på overordnede nivåer for å dekke undervisningsbehov. I tillegg har det blitt utviklet en rekke arbeidsplanleggingsverktøy. En annen forskjell i implementeringen gjelder beslutningsprosesser for ressursdisponering. I noen miljøer ferdigstilles planer kollegialt, i andre offentliggjøres kun undervisningsplaner. I noen miljøer legger studieledere et løp som vedtas uten diskusjoner, mens i andre ferdigstilles planene nærmest individuelt. Til slutt er det ulike tilnærminger til å føre arbeidstidsregnskap.

Vårt inntrykk er at det er lite tilrettelagt for erfaringsoverføring, diskusjoner om synergi-effekter og felles utfordringer. Både ledelse på avdelingsnivå og UF-ansatte ville ha nytte av erfaringsutveksling og til dels standardisering eller i hvert fall presisering av rutiner for implementering av arbeidstidsordningen.

## BRUK AV SKJØNN SKAL TIL

Arbeidstidsordningen for UF-ansatte er ment å gi grunnlag for fleksibel disponering av personalressurser. Det er i prinsippet enighet om at ressursdisponering skal utøves skjønnsmessig, både for å sørge for fleksibel disponering av ressursene og for å tilrettelegge for kvalitet i diverse oppgaver. Dette er idealet. I noen studiemiljøer på HiL etterstreber man dette. Der legges det vekt på at emnene er forskjellige, og ressursbehovene beregnes ut fra hvor ressurskrevende de er. Likevel er realiteten for mange studiemiljøer at økonomien på avdelingen/seksjonen styrer ressursdisponeringen. Jo mer miljøet er presset økonomisk, jo mindre rom er det for utøving av skjønn. Da blir faktorene praktisert som minimumssatser for ressursdisponering, noe som er legitimt for tildeling av arbeidsportefølje. I slike tilfeller kan mangel på skjønnsutøving gi store belastninger for den enkelte. Å finne riktig balanse mellom produktivitet og utnyttelse av personalressurser blir da en svært utfordrende lederoppgave.

## OPPFØLGINGSSVIKT ER TYDELIG

Den gjeldende arbeidstidsordningen legger vekt på oppfølging av tidsbruk. Tanken er at man gjennom oppfølging skaffer seg oversikt over planlagte oppgaver og over den faktiske fordelingen av arbeidstid og gjennomførte aktiviteter. Realiteten er ulike praksiser i ulike studiemiljøer. Hovedinntrykket er felles for alle: «oppfølgingen – det er der vi svikter». Utfordringen ligger i manglende administrativ kapasitet til oppfølgingsoppgaver og til dels uklare rammer for innholdet i dette arbeidet. Hvem skal følge opp? Hvordan? Når? Hvor ofte? På hvilken måte? Et naturlig utfall av manglende oppfølging er arbeidsplaner som er mer statiske enn dynamiske dokumenter.

Spørreundersøkelsen vår bekrefter at oppfølging av undervisningskomponenten foregår til en viss grad. De fleste respondentene har oppgitt at ledelsen krever at det må redegjøres for tidsbruk på undervisning. Når det gjelder redegjørelse for tidsbruk på FoU, er praksisen ulik. Mange oppgir at ledelsen krever at medarbeidere redegjør for tidsbruk på FoU, men noen flere oppgir at det gjøres i ganske liten grad, svært liten grad eller ikke gjøres i det hele tatt. De fleste respondentene oppgir at ledelsen ikke krever redegjørelse for tidsbruk på administrasjon. Samtidig fant vi at betydelig mengde av arbeidstid som går til faglig og ikke-faglig administrasjon, er umulig å spore.

## OPPARBEIDET SLITASJE BLANT UF-ANSATTE

I gjennomsnitt jobber ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved Høgskolen i Lillehammer 45,7 timer i uken – langt lenger enn normal arbeidstid. Hovedinntrykket er at mange UF-ansatte er overarbeidet – inntrykket stammer fra både dekaner, studieledere, ansattrepresentanter og UF-ansatte selv. Mange har opplevd stort arbeidspress i flere år på rad, og mange opplever stort arbeidspress i ulike perioder gjennom studieåret. Det snakkes åpent om

slitasje som et voksende problem. At noen UF-ansatte føler seg overarbeidet, er et tegn på at arbeidstidsordningen ikke fungerer optimalt som redskap for å skape forutsigbarhet og sørge for fleksibel disponering av ressurser.

## ET STYKKE IGJEN TIL LIKEBEHANDLING

Prinsippet om likebehandling står sentralt i HiLs arbeidstidsordning for ansatte i UF-stillinger. Vår evaluering viser at UF-ansatte har ulik tolkning og opplevelse av praktiseringen av dette prinsippet. En felles vurdering er likevel at det er krevende å få til likebehandling i praksis.

Likebehandling handler om rettferdig oppgavefordeling. Spørreundersøkelsen viser at det er like mange som mener at arbeidstidsordningen bidrar til rettferdig oppgavefordeling i ganske stor eller svært stor grad, som det er de som mener det skjer i ganske liten eller svært liten grad. For at oppgavefordelingen skal oppleves som rettferdig, må beslutninger og grunnlaget for disse være transparente. Likevel er transparens mer ideal enn realitet i flere studiemiljøer. Ved manglende transparens er faren større for at beslutninger oppfattes som urettferdige, som basert på personlige relasjoner eller som politisk styrte. I studiemiljøer med motstand mot transparens er veien mot likebehandling lengre.

En annen side av saken er tildeling av mengde undervisningsoppgaver. Spørreundersøkelsen viser at nærmere to tredjedeler av respondentene (59 prosent) sa seg helt eller delvis enige i påstanden at de ble tildelt passe mengde undervisning. Et annet forhold er fordeling av typer undervisningsoppgaver på bachelor-, master- og PhD-nivå. Arbeidsbelastningen ved undervisning på bachelornivå er svært høy, mens satsene er like for undervisning på ulikt nivå. De av de ansatte som i mange år kun underviser på bachelornivå, kan derfor i større grad oppleve manglende likebehandling. Til slutt blir opplevelsen av likebehandling utfordret av at UF-ansatte ikke får tilstrekkelig sammenhengende forskningstid. Noen miljøer får det til, mens i andre skal det ikke snakkes om.

## UTFORDRING FOR MÅLET OM FORUTSIGBARHET

Forutsigbarhet for medarbeiderne er definert som et viktig resultatmål i den gjeldende arbeidstidsordningen. Hovedinntrykket vårt er at slik ordningen er praktisert nå, er arbeidstiden for UF-ansatte lite forutsigbar. For det første handler det om manglende strategisk planlegging på avdelings- og seksjonsnivåer. Arbeidsplaner blir utviklet for ettårsperioder og brukes ikke nødvendigvis som levende dokumenter. Ikke alle UF-ansatte har god detaljert oversikt over sin arbeidsbelastning. Arbeidsoppgaver fordeles ikke alltid kollegialt. I tillegg kommer uforutsigbare utfordringer knyttet til de årlige studentopptakene. Der sprekker arbeidstidsplanleggingen. Overbooking på opptak fører ikke nødvendigvis med seg flere ressurser. I praksis betyr det ekstra arbeidsbelastning for de enkelte medarbeiderne.

## MOT BEDRE BALANSE MELLOM UNDERVISNING OG FORSKNING

Bedre balanse mellom undervisning og forskning er en svært sensitiv sak. Hva kan gjøres innen de gitte praktiske og økonomiske rammene? HiL-ansatte ser et forbedringspotensial i tydeliggjøring av FoU-tid, kollegialitet og bedre oversikter.

Først – tydeliggjøring av FoU-tiden: Alle avdelinger anerkjenner behovet for å operasjonalisere prinsipper for FoU-tid. Dette kan med fordel være et felles tiltak som samler skolen. Å operasjonalisere FoU-tiden er sett på som en måte å gi UF-ansatte kreditt for innsats på FoU-aktiviteter på som ikke faller under kategorien «*klassisk forskning*». Det er et gjennomgående synspunkt i ledelsen på dekannivå at tiltaket for å operasjonalisere FoU-tiden ikke bør utføres som kontroll, men gjerne som stimulering til FoU-arbeid.

For det andre etterspørres større grad av kollegialitet. Evalueringen viser at beslutninger om fordeling av undervisningsbyrden i noen miljøer tas kollegialt. Der er arbeidsplaner og oversikt over ressursdisponering felleseie. I andre miljøer er tilnærming til ressursdisponering individualistisk og ikke transparent. Der oppleves arbeidsplaner og oversikt over ressursdisponering som konfidensielle dokumenter. Kollegialitet i beslutninger er høyt vurdert blant HiL-medarbeidere vi snakket med. Informantene mener det er en forutsetning for å kunne skaffe bedre balanse mellom undervisning og forskning for enkelte UF-ansatte og for å nærme seg likebehandling. I de seksjonene der kollegialitet praktiseres, er opplevelsen av likebehandling større og sjanser for individuelle frustrasjoner mindre. I tillegg har slike miljøer større gjennomslagskraft for å fremme felles ideer. På HiL er dette mer unntak enn vanlig praksis, men her ligger potensialet for videreutvikling av ordningen.

Til slutt er det behov for bedre oversikter over ressurser. Behov for bedre timeregnskap er forankret i to observasjoner. For det første har vi avdekket at i noen miljøer kan det være vanskelig å bevise at man har jobbet for mye i en periode, og at man derfor tar fri; eller at man har undervist for mye og derfor har behov for mer tid til FoU-arbeid. I slike tilfeller kunne timeregnskap fungere som bevis og grunnlag for diskusjoner om tidsdisponering i framtiden, både med den nærmeste leder og i andre fora, dersom nødvendig. Diskusjoner om reel tidsbruk koker ofte ned til tillitt mellom kollegaer, ledelse og medarbeidere. For det andre ser vi behov for at ledere har verktøy for fleksibel disponering av ressurser. God oversikt over tilgjengelige ressurser og oppdatert timeregnskap er viktige virkemidler her.

## AFI SINE ANBEFALINGER

Evalueringen av arbeidstidsordningen for ansatte i UF-stillinger ved Høgskolen i Lillehammer har avdekket en del problemområder i forvaltningen av arbeidstidsordningen. Noen av disse, som opplevelse av tidsvelferd eller effektivisering av høgskolen som virksomhet, er ikke unike for HiL, heller sektorspesifikke. Det er viktig å få fram at situasjonen på HiL ikke er dramatisk. Dersom vi sammenligner resultater fra denne evalueringen med funn fra tidsbruksundersøkelsen i UoH-sektoren, ser vi en rekke gjennomgående funn.

Fordi fokuset i evalueringen har vært på å skaffe grunnlag for videreutvikling av arbeidstidsordningen som ledelses- og styringsverktøy, ønsket vi å avdekke de områdene i forvaltningen av ordningen der potensialet er størst. På slutten av evalueringsrapporten kommer AFI med anbefalinger til noen satsingsområder for å videreutvikle arbeidstidsordningen som styrings- og ledelsesverktøy. Det første er satsing på å få ledelsen på ulike nivåer til å bli enige om en framgangsmåte. Hensikten er å styrke HiL-ledelsen i bruk av arbeidstidsordningen som ledelsesverktøy og som verktøy for å nå skolens strategiske mål. Andre satsing går på å utjevne forskjeller i implementering. Formålet her er å skaffe universelle rammer for praktisering av arbeidstidsordningen på tvers av avdelinger og seksjoner. Det går blant annet på tolkninger av prinsipper, bruk av verktøy og type beslutningsprosesser. Vårt tredje forslag handler om satsing på kommunikasjon for å skape sikkerhet rundt og tillit til arbeidstidsordningen blant UF-ansatte. Evalueringen har avdekket kommunikasjonssvikt på ulike nivåer i organisasjonen, og som resultat av det ulike oppfatninger av hva ordningen er, hvordan den skal brukes, og hvorfor. Til slutt vil vi anbefale å bedre føringen av timeregnskap. Hensikten med denne satsingen er å få kontroll over faktisk tidsbruk på ulike oppgaver for å minske diskrepans mellom planlagt og reel arbeidstid.

## INNLEDNING

Denne rapporten presenterer hovedfunn fra en ekstern evaluering av arbeidstidsordningen for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved Høgskolen i Lillehammer (HiL). Evalueringen er gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) på oppdrag fra Høgskolen i Lillehammer i perioden september–november 2014.

Hensikten med evalueringen har vært *å skaffe et godt grunnlag for utvikling og forbedring av arbeidstidsordningen som redskap for å nå høgskolens strategiske mål*. Fokuset i evalueringen er derfor rettet mot å undersøke hvordan ordningen har blitt implementert, hva slags virkninger den har hatt, og hvordan ordningen kan benyttes for oppfølging av prioriterte tiltak i høgskolens planer. Disse elementene i evalueringen er sett i lys av rammer og føringer for høgskolens virksomhet samt høgskolens behov og planer.

Innledningsvis gis det informasjon om den tidligere og den gjeldende arbeidstidsordningen, den analytiske modellen for evalueringen og data som ligger til grunn for denne rapporten.

## TIDLIGERE ARBEIDSTIDSORDNING VED HØGSKOLEN I LILLEHAMMER

Høgskolen i Lillehammer ble etablert i 1971 med formål å drive høyere utdanning og forskning. Siden etableringen har det blitt lagt sterk vekt på forskning og forskningsbasert undervisning. Dette ble gjenspeilet i den tidligere arbeidstidsordningen ved HiL, som gjaldt i 15 år før et nytt vedtak om arbeidstid ble gjort i oktober 2010.

### Arbeidstidsordningen anno 1995

Arbeidstidsordningen for HiL anno 1995 la til grunn særavtalen om lønns- og arbeidsvilkår for undervisnings- og forskerstillinger fra 1992, føringer om fordeling av arbeidstid fra departementet samt praksis om arbeidstidsfordeling som universitetene hadde innført. Det var Universitetet i Oslo sine retningslinjer om arbeidstidsfordeling som var førende.

Type stilling	Retningsgivende prosentandel		
	Undervisning	Forskning / faglig utviklingsarbeid	Administrasjon
Vitenskapelig tilsatte	45 %	45 %	10 %
Tilsatte i lektor- og lærerstillinger	65 %	25 %	10 %

Tabell 1. Retningsgivende prosentandel for arbeidstidsfordeling for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger på Høgskolen i Lillehammer i perioden 1995–2010

Den tidligere arbeidstidsordningen ved HiL ble utformet som «veiledende retningslinjer» (S-sak 45/95). Retningslinjene for arbeidstidsfordeling oppga at disponering av arbeidstid til undervisning skulle gjøres kollegialt på avdelingsnivå slik at de enkelte medarbeidernes innsats kunne tydeliggjøres. Forutsetningen var at studentenes undervisningsbehov ble

dekket. I tillegg skulle hver enkelte medarbeider legge fram årlige planer for sitt FoU-arbeid. En bemanningsplan skulle legge til rette for fleksibilitet og skjerming for forskningsarbeid for den enkelte i løpet av hvert studieår. Den retningsgivende prosentandelen for fordeling av arbeidstiden mellom undervisning, forskning og administrasjon for vitenskapelig ansatte var slik den er presentert i Tabell 1 (ref. Rapport fra en arbeidsgruppe, 2010<sup>1</sup>). Fordelingen av tid mellom undervisning, forskning og administrasjon var veiledende.

### **Nye behov i UoH-sektoren og på HiL**

Siden 1995 har det skjedd endringer på både systemnivå og lokalt nivå. Disse endringene har skapt nye behov til revurdering av arbeidstidsordningen ved HiL.

En økende vektlegging av formidling og dokumentasjon av vitenskapelig produksjon i form av nasjonal og særlig internasjonal publiseringsaktivitet, en økende grad av nasjonalt og internasjonalt samarbeid mellom enkeltforskere og forskergrupper og en økende innsats for å sikre ekstern finansiering av forskningsaktivitetene har preget norsk forskning på 2000-tallet (St.meld. nr. 30 2008-2009). Samtidig har fagpersonalet i sektoren i kjølvannet av implementeringen av Kvalitetsreformen rapportert at det er blitt mindre tid til forskning (St.meld. nr. 7 2007-2008: 26-32).

Kvalitetsreformen ble innført i 2003 som den norske oppfølgingen av Bologna-prosessen. Kvalitetsreformen var både en studiereform og en styringsreform der de ulike elementene i reformen skulle bygge opp under målet om økt kvalitet i høyere utdanning og forskning. Med reformen kom endrede undervisnings- og vurderingsformer, ny karakterskala, kvalitets-sikringssystemer og parallelt med disse endringene en ny studiefinansiering og et nytt finansieringssystem. I 2005 ble det også vedtatt en ny universitets- og høyskolelov som gir et felles rammeverk for institusjonenes virksomhet med hensyn til faglige fullmakter til å opprette og nedlegge studietilbud, kvalitetssikring og studentenes rettigheter og plikter. Dette har ført til lengre semestre, mer undervisning og en plikt til tettere oppfølging av studentene fra de vitenskapelig ansattes side.

Hånd i hånd med denne utviklingen er det i løpet av 2000-tallet introdusert ny teknologi ved de norske universitetene og høyskolene. På den ene siden kan man tenke seg at ny teknologi og nye verktøy har gitt de vitenskapelig ansatte mer uavhengighet, fleksibilitet og systematikk i forbindelse med undervisning og oppfølging av studenter, og i dokumentasjonen av vitenskapelige produksjon. På den andre siden kan ny teknologi og nye verktøy tenkes å bane vei for en stadig mer tidkrevende pleie og «elevgjøring» av studenter og byråkratisering av de vitenskapelig ansattes hverdag som går ut over forskningstiden.

---

<sup>1</sup> Arbeidstidsordning for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved Høgskolen i Lillehammer. Rapport fra en arbeidsgruppe, mars 2010.

Vi ser altså endringer i UoH-sektoren som kan trekke i ulike retninger. På den ene siden er det en vektlegging av krav til internasjonalisering og vitenskapelig produksjon som krever en betydelig forskningsinnsats i tråd med tilrådingen fra Kunnskapsdepartementet (St.meld. nr. 30 2008-2009). På den andre siden vektlegges undervisning, oppfølging og administrasjon av studenter i tråd med for eksempel Kvalitetsreformen.

Rapporter i kjølvannet av implementeringen av Kvalitetsreformen og parallelle endringer i rammebetingelsene i UoH-sektoren tyder på at de vitenskapelig ansatte opplever en økt arbeidsbelastning knyttet til undervisning og administrasjon som går ut over forskningsvirksomheten (St.meld. nr. 7 2007-2008: 26-32). I Stortingsmelding 7 (2007-2008) oppgis det at 70 prosent av de fagansatte ved universitetene og 58 prosent ved høgskolene etter innføringen av Kvalitetsreformen bruker mer tid på undervisning. Det er et fåtall ansatte som oppgir at de bruker mer tid på forskning, noe som er i overensstemmelse med interne evalueringer gjort ved Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen. Det er spesielt sammenhengende tid til forskning som framheves som en mangelvare (ibid.: 26).

Spørsmålet om tid ble enda mer framtrødende da Særavtalen om lønns- og arbeidsvilkår for undervisnings- og forskerstillinger bortfalt i 2007 etter initiativ fra Forskerforbundet.<sup>2</sup> Denne avtalen ble inngått i 1992 og sikret universitetsansatte en individuell rett til å forske minst 50 prosent av arbeidstiden ved å nedfelle at fordelingen av arbeidsplikt skulle skje i tråd med rundskriv F-93-92.<sup>3</sup> Det lå her, i hvert fall i teorien, en mulighet for å sikre sammenhengende tid til forskning i arbeidstiden. Arbeidstid er imidlertid et vanskelig begrep å definere i denne sektoren, da alle ansatte med en betydelig FoU-andel anses ansatte i «særlig uavhengige stillinger»<sup>4</sup>. Dette betyr at reguleringene av arbeidstid nedfelt i arbeidsmiljøloven (AML) ikke gjelder for denne gruppen arbeidstakere. Da Særavtalen bortfalt i 2007 forsvant også den individuelle retten til 50 prosent forskning i arbeidstiden, selv om de fleste universitetene fortsatt har en intensjon om å opprettholde dette for sine vitenskapelig ansatte. Tid, spesielt arbeidstid, ble en kilde til konflikt.

På Høgskolen i Lillehammer har det også kommet til flere forhold som har betydning for arbeidstiden for undervisnings- og forskningsansatte. Disse er dokumentert av arbeidsgruppen som vurderte den tidligere arbeidstidsordningen (Rapport fra arbeidsgruppen, 2010):

- Prosjekt Innlandsuniversitet (PIU) har bidratt til et økt fokus på forskning særlig med tanke på utviklingen av HiLs doktorgradsprosjekter.

---

<sup>2</sup> <http://www.forskerforbundet.no/Lonn-og-personal/Saravtaler/Saravtale-om-lonns-og-arbeidsvilkar/>

<sup>3</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/2003/nou-2003-25/8.html?id=148016#note6>

<sup>4</sup> <http://www.forskerforbundet.no/Lonn-og-personal/Saravtaler/Saravtale-om-lonns-og-arbeidsvilkar/Artikler-om-saravtalen-2004-2007/Forholdet-mellom-saravtalen-i-UH-sektoren-og-arbeidsmiljolooven/>



- Forskningsvirksomheten ved HiL har blitt støttet gjennom en rekke tiltak som stipender til doktorgrader, professorer, publisering etc.
- Det har vært en betydelig økning i antall stipendiater.
- Det har blitt utviklet mange nye mastergradsstudier.
- Det er etablert enhetlig ledelse på avdelingsnivå.

En viktig årsak til at det ble utviklet en ny arbeidstidsordning, var en utfordrende økonomisk situasjon ved høgskolen. Det var behov for å redusere lønnskostnader i fagavdelingene for å sikre budsjettbalanse. I 2009 utgjorde lønnsutgifter for avdelingene mer enn 90 prosent av kostnadene (ref. Styresak 53/10). Det var behov for å effektivisere driften med minimum 0,5 mill. kr og for høgskolen på minimum tre millioner kroner (ref. Rapport fra en arbeidsgruppe, 2010). Denne utfordrende økonomiske situasjonen kan forklares med at en høyere andel ansatte i undervisnings- og forskerstillinger var plassert i førstestillinger enn det som ellers var vanlig i høyskolesektoren, og med at den tidligere arbeidstidsordningen ble utviklet basert på universitets ordning som i utgangspunktet har et annet finansieringsystem. I perioden 2005–2009 økte antall årsverk ved høgskolen samtidig som disponibel tid til undervisning relativt sett gikk ned, mens tiden til forskning gikk opp. På bakgrunn av dette trengte skolen en ny arbeidstidsordning som bedre kunne fungere som verktøy i prioritering av oppgaver og disponering av ressurser på avdelingene. På daværende tidspunkt hadde skolen behov for en modell for arbeidstidsfordeling som skulle øke undervisningsandelen i budsjettet (ref. Styresak 53/10).

I 2010 og før den nye arbeidstidsordningen hadde trådt i kraft, hadde høgskolen følgende prioriteringer (ref. Styresak 53/10):

1. Sikre tilstrekkelige ressurser og kvalitet i undervisningen,
2. Legge grunnlag for faglig kompetanse og forskning i forhold til kravene ved utdanningene og universitetskvalifiseringen,
3. Sikre effektiv administrasjon og tjenesteproduksjon,
4. Sikre likebehandling av høgskolens medarbeidere.

Disse punktene var viktige føringer for utviklingen av den nye arbeidstidsordningen.

## GJELDENDE ARBEIDSTIDSORDNING

Den gjeldende arbeidstidsordningen ved HiL ble vedtatt av høgskolens styre 5. oktober 2010 (ref. Styrevedtak i sak 68/10). Denne ordningen tar utgangspunkt i en utredning gjort av en intern arbeidsgruppe som foreslo alternative tilnærminger og generelle premisser for ordningen. Gruppen skisserte fem alternativer (ref. Rapport fra en arbeidsgruppe, 2010):

- Alternativ 1: Basert på dagens modell, men med redusert administrasjonsandel som fordeles likt på undervisning og forskning.
- Alternativ 2: Basert på dagens inndeling i undervisningsstillinger og kombinerte stillinger.

- Alternativ 3: Inndeling i tre kategorier, innføring av kategori for undervisnings- og utviklingsstilling med førstekompetanse.
- Alternativ 4: Inndeling i tre kategorier, sidestilling av forskning og undervisnings- og utviklingsarbeid.
- Alternativ 5: Periodisk tildeling av forsknings- og utviklingstid basert på FoU-planer og prosjekter.

Rapporten fra denne arbeidsgruppen var på høring. Høringsuttalelsene viser at partene har ulike interesser og synspunkter. I forslaget til styrevedtak ble det lagt vekt på overføring av generelle prinsipper ved ordningen, men med reduksjon av tid til administrasjon og andre oppgaver og økning av tid til undervisning. Innen budsjettammene ved høgskolen var det ikke mulig å øke tid til forskning som ikke kunne finansieres eksternt (ref. Styresak 53/10). Arbeidstidsordningen oppgir retningsgivende prosentandeler for arbeidstidsdeling som gjelder fra 1. august 2011. Disse er presentert i Tabell 2 (ref. Styresak 68/10).

Type stilling	Retningsgivende prosentandel		
	Undervisning	Forskning/ faglig utviklingsarbeid	Administrasjon
Tilsatte i kombinerte stillinger	50 %	45 %	5 %
Tilsatte i undervisningsstillinger	70 %	25 %	5 %

Tabell 2. Retningsgivende prosentandel for arbeidstidsfordeling for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger på Høgskolen i Lillehammer fra 1. august 2011

De generelle prinsippene i arbeidstidsordningen inneholder avdelingens ansvar, prinsipper for forskningsbasert undervisning, individuelle rettigheter, bestemmelser for frikjøp, retningsgivende prosentandel for arbeidstidsfordeling og krav til personalledelse og medarbeideroppfølging.

Arbeidstidsordningen har som mål å effektivisere planlegging av undervisningsressurser innen gitte faglige og økonomiske rammer. Arbeidstidsdeling utføres av ledere på avdelingsnivå. Avdelingsledere har ansvar for å utvikle årlige arbeidstidsplaner, evt. justere disse gjennom medarbeideroppfølging samt sørge for mest mulig jevn byrdefordeling mellom ansatte og når det gjelder retningsgivende prosentandeler. Planene skal benyttes som verktøy for planlegging og oppfølging av personalressurser.

Aktiv deltakelse i undervisning er også en viktig forutsetning for ansatte i kombinerte stillinger. Samtidig skal høgskolens ansatte i undervisnings- og forskerstillinger drive med forskning og faglig utviklingsarbeid. Høgskolens utdanning skal være forskningsbasert. Gjennom arbeidstidsordningen settes det av tid til forskning, kunstnerisk og faglig utviklingsarbeid. Tid avsatt til disse oppgavene er et tilbud til ansatte og kan derfor reduseres dersom «resultatene over tid ikke står i forhold til tidsbruken» (Styresak 68/10, 2010).

Individuelle rettigheter innebærer rett til 15 prosent av arbeidstiden til forskning og utviklingsarbeid samt 5 prosent til administrasjon og andre oppgaver utover undervisning. Utover disse bestemmelsene har ikke medarbeidere krav på en bestemt arbeidstidsfordeling.

Ordningen er åpen for midlertidig skjev fordeling i arbeidstid innen en normalt tid på tre–fire år. Nærmere beskrivelse av normer for arbeidstidsfordeling er gitt i Retningslinjer og veiledende faktorer for arbeidstidsplanlegging for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL.<sup>5</sup> Disse retningslinjene er fastsatt for å sørge for likebehandling av ansatte og forutsigbarhet i deres innsats.

## OM EVALUERINGEN

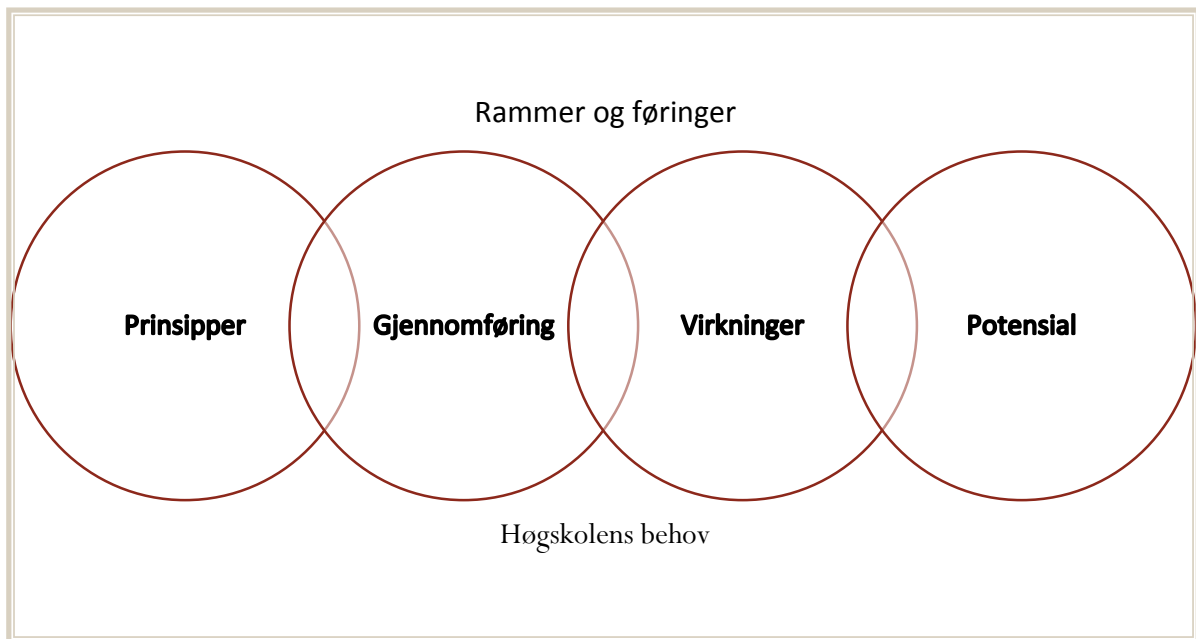
Den tidligere arbeidstidsordningen ved HiL ble ikke som planlagt evaluert på et tidlig tidspunkt. Høgskolens erfaring er at ordningen ikke fungerte etter intensjonen, men at det tok lang tid før den ble vurdert og erstattet med en ny ordning. Ledelse og ansattrepresentanter ved HiL ønsket derfor å få evaluert den nye ordningen tidlig. AFI vurderer dette som et viktig initiativ.

AFIs tolkning av oppdraget er slik at evalueringen skal skaffe et godt grunnlag for utvikling og forbedring av arbeidstidsordningen som styrings- og ledelsesverktøy og redskap for å nå høgskolens strategiske mål. Ifølge høgskolens strategi for 2012–2015 skal Høgskolen i Lillehammer «*fremstå som et attraktivt og profilert lærested med konkurransedyktige og robuste fagmiljøer, kjent for høg studie- og forskningskvalitet*». Stor andel av ansatte i førstestillinger, satsing på forskningsbasert undervisning og formidling av forskningsresultater, høyt nivå på faglig produksjon og publisering i anerkjente kanaler er viktige kjennetegn ved høgskolens strategiske virksomhetsmål. Gjeldende arbeidstidsordning er ment å være et redskap for at høgskolen på en bedre måte skal kunne gjennomføre sin primærvirksomhet bestående av undervisning, forskning og formidling.

Evalueringen har lagt vekt på å undersøke hvordan prinsipper for ordningen oppfattes (Prinsipper), hvordan ordningen er blitt implementert (Gjennomføring), hva slags virkninger den har hatt (Virkninger), og hvordan ordningen kan benyttes for oppfølging av prioriterte tiltak i høgskolens planer (Potensial). Disse elementene i evalueringen forstås i lys av rammer og føringer for høgskolens virksomhet samt høgskolens behov og planer. Figur 1 viser skjematisk den analytiske rammen for evalueringen.

---

<sup>5</sup> Gjelder fra 01.01.2012

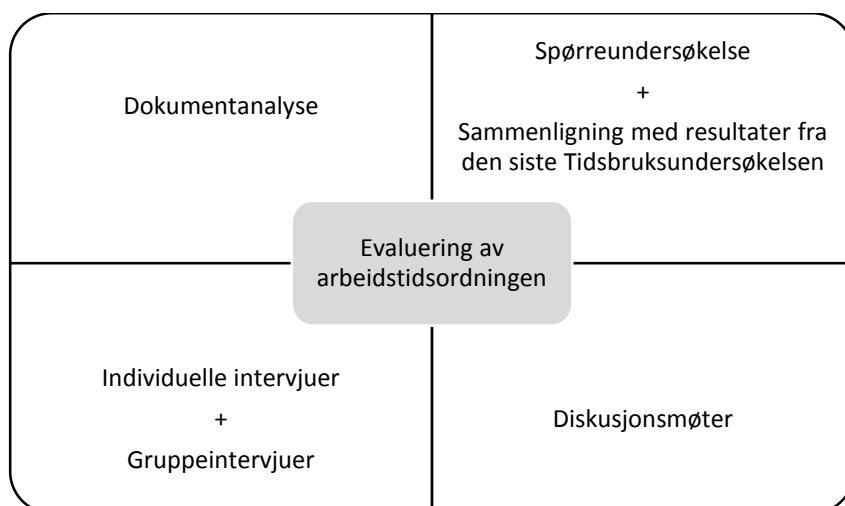


Figur 1. Den analytiske rammen for evalueringen

Denne analytiske tilnærmingen til evalueringsoppdraget har ligget i bunn for utforming av opplegg for datainnsamling og dataanalyse.

## METODE

Metodisk sett er denne evalueringen en todelt evaluering. På den ene siden ønsket vi å gjennomføre en evaluering som bygger på en selvstendig datainnsamling basert på intervjuer, spørreundersøkelse og dokumentanalyse. På den andre siden ønsket vi å ta i bruk og aktivisere kompetansen som finnes ved Høgskolen i Lillehammer. Dette ble gjennomført gjennom et medvirkningsopplegg for ansattrepresentanter og et utvalg ledere ved HiL. Denne todelingen anser vi som spesielt nyttig i denne konteksten gitt oppdragsgivers ønske om en deltagende prosess som også bidrar til god og effektiv arbeidstidspraksis ved HiL. Med andre ord innebærer todelingen en type «*innenfor–utenfor*»-evaluering som ikke bare anvender ulike former for erfaringer, kompetanse og perspektiver, men også har tilstrekkelig relevans og gjennomslagskraft til å føre til konkrete innspill i de utfordringene HiL står overfor.



Figur 2. Metodisk design for evalueringen

Figur 2 gir en oversikt over vår metodiske tilnærming. Nedenfor gir vi en kort beskrivelse av de valgte metodene.

### Dokumentanalyse

Vår dokumentanalyse tok for seg relevante interne skriftlige dokumenter som direkte eller indirekte omhandler arbeidstidsordningen. Sentrale dokumenter her er styredokumenter og styrevedtak, retningslinjer, interne rapporter, møtereferater og vurderinger som er av relevans for oppdraget. I tillegg til å skaffe innsikt i prinsipper og praksis bak arbeidstidsordningen, dets utfordringer og muligheter, anses dokumentanalysen å være viktig for å plassere og forstå arbeidstidsordningen i et historisk perspektiv. Dokumentanalysen ble derfor et viktig datakilde i sammenligningen mellom den gjeldende og den tidligere arbeidstidsordningen.

### Spørreundersøkelse blant UF-ansatte – tidsbruksundersøkelsen i UiH-sektoren

Hensikten med spørreundersøkelsen var å kartlegge erfaringer og holdninger ved bruk av arbeidstidsordningen blant ansatte i undervisnings- og forskerstillinger. Samtidig ønsket vi å samle inn data som er sammenlignbare med data fra den siste tidsbruksundersøkelsen i den norske høgskole- og universitetssektoren (Egeland og Bergene, 2012) gjennomført av AFI i 2010. På denne måten ønsket vi å besvare oppdragsgivers forventning om at evalueringen skal inkludere en sammenligning mellom HiLs arbeidstidsordning og ordningen ved andre høgskoler og universiteter. Spørreskjemaet ble derfor utviklet ved å plukke ut de spørsmålene fra tidsbruksundersøkelsen som var mest relevante for evalueringen.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført elektronisk ved bruk av LimeSurvey. I utgangspunktet var alle ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL i populasjonen for spørreundersøkelsen. Allikevel ble ansatte i stipendiatstillinger, ansatte i deltidsstillinger med mindre enn 50 prosent og ansatte ved Den norske filmskolen tatt ut av populasjonen. Totalpopulasjonen var på 160 medarbeidere inkludert dekaner. Vi mottok 79 besvarelser der to ble levert av

dekaner. For å skaffe et homogent bilde av hvordan UF-ansatte oppfatter arbeidstidsordningen, bestemte vi å ekskludere disse to besvarelsene.

Total svarprosent er på 50 som vurderes som god for denne type undersøkelse. For eksempel var svarprosenten på 24 i den siste tidsbruksundersøkelsen. Vi har lagt merke til at flere UF-ansatte var kritiske til spørreskjemaet og avsluttet besvarelsen på spørsmål tre. Spørsmålet gikk ut på å fordele faktisk tidsbruk på en rekke arbeidsoppgaver. Det at mange syntes det var for krevende eller at de ikke hadde tid til det, er et funn i seg selv.

Frekvenstabeller fra spørreundersøkelsen følger med i Bilag 1. Grunnet relativt få besvarelser, var det i liten grad mulig å gjøre krysskjøringer, finne sammenhenger eller identifisere signifikante forskjeller i funnene fra tidsbruksundersøkelsen. Vi benytter resultater fra spørreundersøkelsen på et overordnet nivå, nærmere som en lakmustest for ulike praksis og holdninger angående tidsbruk ved HiL.

### **Intervjuer**

Kvalitative intervjuer var en viktig metode også i denne evalueringen. Gjennom intervjuene fikk vi belyst evalueringens problemstillinger i dybden fra ulike perspektiver. I tillegg fikk vi samlet synspunkter fra ulike grupper informanter. Videre skisseres nærmere et intervjuopplegg vi fikk gjennomført.

For det første gjennomførte vi individuelle semi-strukturerte intervjuer med alle dekaner og et gruppeintervju med tre studieledere. Hensikten med disse intervjuene var å kartlegge hvordan arbeidstidsordningen praktiseres i avdelingene samt dens utfordringer og muligheter. Intervjuspørsmål handlet blant annet om utvikling av arbeidsplaner, faktisk tidsbruk, oppfølging av arbeidsplaner samt holdninger til arbeidstidsordningen i avdelingene.

For det andre gjennomførte vi to gruppeintervjuer med medarbeidere i undervisnings- og forskningsstillinger samt ett individuelt intervju. Totalt snakket vi med ni medarbeidere i UF-stillinger. Informantene ble rekruttert gjennom spørreundersøkelsen. Gruppeintervjuer tok utgangspunkt i funn fra spørreundersøkelsen. Informantene ble presentert foreløpige funn og bedt om å reflektere rundt disse. Utfordringer og muligheter ved bruk av ordningen ble et viktig tema også i disse intervjuene. I tillegg til intervjuene mottok vi noen skriftlige refleksjoner fra UF-ansatte. Disse ble også tatt i betraktning under analysefasen.

### **Kun tre avdelinger**

Denne evalueringen diskuterer refleksjonen om arbeidstidsordningen slik oppgitt av ansatte i tre avdelinger ved HiL. Den norske filmskolen ble ikke inkludert i evalueringen grunnet at UF-ansatte der følger en annen type arbeidstidsordning. Selv om ansatte ved TV-fag i utgangspunktet var med i evalueringen, fikk vi ingen respons på våre forespørsler om deltakelse verken i spørreundersøkelsen eller i intervjuopplegget.

### **Diskusjonsmøter med HiL-ansatte**

Som nevnt over ønsket vi å aktivisere kompetansen i HiL som innspill i HiLs utviklingsprosess. Det var også viktig for oss å forankre evalueringen hos ulike interessegrupper. I denne forbindelse gjennomførte vi ett gruppeintervju med ansattrepresentanter og ett dialogmøte med et utvalg ledere på HiL. I begge møtene ble foreløpige funn fra evalueringen presentert og diskutert. I dialogmøtet med ledere har vi også satt i gang en prosess for bruk av evalueringen og fikk til noen diskusjoner om veien videre.

### **Er funnene i evalueringen representative?**

Denne evalueringen har vært et kort oppdrag. Likevel fikk vi gjennomført langt flere samtaler med HiL-medarbeidere enn vi hadde planlagt. I begge dialogmøtene fikk vi bekreftet at HiL-medarbeiderne kjenner seg igjen i hovedfunnene. Det bekrefter at hovedfunnene fra evalueringen er gjennomgående. Likevel kan man stille spørsmål ved om funnene i evalueringen er representative. Ved bruk av kvalitative metoder blir funn ofte farget av synspunkter fra de medarbeiderne som stiller opp som informanter. Dette gjelder også i denne evalueringen. I tillegg er studiemiljøer og avdelinger ved HiL svært forskjellige. Det har også vært ulik praksis ved implementering av arbeidstidsordningen. Noen miljøer har kommet lenger enn andre i profesjonaliseringen av bruk av arbeidstidsordningen som styrings- og ledelsesverktøy. Funn fra denne evalueringen bør derfor tolkes i lys av gjeldende ulikheter.

## **LESERVEILEDNING**

Den analytiske modellen for evaluering skissert i Figur 1 danner grunnlag for disposisjonen i denne rapporten. De ulike elementene i modellen, nemlig prinsipper, gjennomføring, virkning og potensial, strukturerte de fire empiriske kapitlene i rapporten. Hva disse elementene går ut på, er nærmere presentert under de respektive kapitlene. Vi har valgt å navngi underkapitlene slik at funnene i evalueringen lettere kommer fram. Gjennom evalueringen har vi samlet en mengde refleksjoner og tilbakemeldinger ang. den gjeldende arbeidstidsordningen og dens implementering. I rapporten presenterer vi gjennomgående funn som etter vår mening kan generaliseres. Vi bruker sitater fra informanter som illustrasjon av gjenkjennelige funn framfor uttrykk for individuelle vurderinger.

Diskusjon av hovedfunn og AFIs anbefalinger om hvordan arbeidstidsordningen kan videreutvikles og evt. styrkes, kommer i rapportens siste kapittel. Selv om evalueringen har avdekket en rekke områder med forbedringspotensial, anbefaler vi at innsatsen i videreutvikling av arbeidstidsordningen i den første tiden blir konsentrert rundt noen få satsingsområder.

Bilag med frekvenstabeller fra spørreundersøkelsen følger vedlagt.

# 1. PRINSIPPER FOR ARBEIDSTIDSORDNINGEN

Premisser gir retning for praksis. For at ordningen skal fungere etter intensjonen, må premissene være tydelige. Samtidig er premisser et viktig element i vurderingen av ordningens potensial. I denne delen av evalueringen har vi vært opptatt av å undersøke hvor godt arbeidstidsordningen er kjent blant medarbeiderne; hvordan de generelle prinsippene i arbeidstidsordningen fortolkes av ulike aktører ved høgskolen og om prinsippene for arbeidstidsordningen er tydelige nok. I dette kapitlet fokuserer vi på medarbeidernes oppfatning av prinsippene. Problemstillinger knyttet til den praktiske implementeringen og resultatet av innføringen av de ulike prinsippene er tema for de påfølgende kapitlene.

## «HVA MENER DU MED ARBEIDSTIDSORDNINGEN?»

I starten av datainnsamlingen definerte vi ikke hva vi mente med arbeidstidsordningen. Dette utløste flere spørsmål om en nærmere definisjon av den. I seg selv er dette et interessant funn fordi det belyser medarbeidernes kjennskap til arbeidstidsordningen.

Arbeidstidsordningen for ansatte i UF-stillinger er beskrevet i følgende interne dokumenter:

- Retningslinjer for arbeidstid ved Høgskolen i Lillehammer<sup>6</sup>
- Arbeidstidsordningen for medarbeidere i UF-stillinger ved HiL, Vedtak av høgskolestyret i styresak 68/10, 5. oktober 2010<sup>7</sup>
- Retningslinjer og veiledende faktorer for arbeidsplanlegging for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL<sup>8</sup>

I samtaler med medarbeidere i UF-stillinger ble vi gjort oppmerksom på at høgskolens nettsider ikke er oppdatert i tråd med den gjeldende arbeidstidsordningen. I Retningslinjer for arbeidstid ved Høgskolen i Lillehammer er kapittel 4 «Arbeidstidsordning for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger» sist oppdatert 10.02.2010,<sup>9</sup> det vil si nesten ett år før den nye arbeidstidsordningen trådte i kraft. Dokumentet oppgir blant annet gamle normer for arbeidstidsfordeling.

Medarbeidere i UF-stillinger er usikre på hvilke dokumenter som beskriver arbeidstidsordningen. At det foreligger flere ulike dokumenter, skaper også usikkerhet rundt innholdet i og rammene for arbeidstidsordningen. Vårt inntrykk er at kjennskapen til de gjeldende

---

<sup>6</sup>

[http://www.hil.no/hil/for\\_medarbeidere/arbeidsforhold/retningslinjer/retningslinjer\\_for\\_arbeidstid](http://www.hil.no/hil/for_medarbeidere/arbeidsforhold/retningslinjer/retningslinjer_for_arbeidstid)

<sup>7</sup> <http://www.hil.no/hil/content/download/37503/698799/file/Styresak%2068-10.pdf>

<sup>8</sup> <http://www.hil.no/hil/content/download/37502/698785/file/Arbeidsplaner%20-fastsatt%20pr.%2001.01.2012.pdf>

<sup>9</sup> [http://www.hil.no/hil/for\\_medarbeidere/arbeidsforhold/retningslinjer/arbeidstidsordning\\_for\\_ansatte\\_i\\_undervisnings\\_og\\_forskerstillinger](http://www.hil.no/hil/for_medarbeidere/arbeidsforhold/retningslinjer/arbeidstidsordning_for_ansatte_i_undervisnings_og_forskerstillinger)



retningslinjene er svært begrenset, og kunnskapen om arbeidstidsordningen er basert mer på erfaring enn på formell informasjon.

### ARBEIDSTIDSORDNINGEN = PROSENTANDELER + FAKTORER

De absolutt første assosiasjonene ordet «arbeidstidsordningen» vekker blant medarbeidere, er at det dreier seg om prosentandeler for fordeling av arbeidstid på undervisning, FoU og administrasjon samt faktorer for beregning av tidsbruk på undervisningsoppgaver.

Det at arbeidstidsordningen uttrykker intensjon om relativt generøs tid til FoU-arbeid både for ansatte i kombinerte stillinger og for ansatte i undervisningsstillinger, er alle innforstått med. Selv i de mest opphetede diskusjonene vi hadde på HiL om arbeidstidsordningen, var konklusjonen entydig: «Vi trenger ikke en endring til, vi må lære å benytte den ordningen vi har.» Når det gjelder prosentandeler, er det ikke innholdet eller oppfatningen av det som framstår som problematisk, men snarere implementeringen. Dette kommer vi tilbake til senere i rapporten.

Den andre viktige assosiasjonen til arbeidstidsordningen er «faktorer». I dette tilfellet menes beregning av tidsbruk på undervisningsoppgaver, for eksempel antall timer satt av til å forberede og utføre undervisning eller veilede studenter. Slike faktorer oppfattes som en «firkantet» tilnærming til styring av en akademisk virkelighet, når de tas ut av kontekst og praktiseres slavisk.

Den gjeldende arbeidstidsordningen er svært tydelig på bruk av skjønn i oppgavetildelingen. Avdelingsledelsen er oppfordret til å bruke skjønn også i arbeidet med å beregne tidsbruk på undervisningsaktiviteter ved hjelp av de nevnte omregningsfaktorene. Det ordningen ikke er tydelig på, selv om det er behov for det på tvers av avdelinger, er mulighet for nyansering av faktorbruk for medarbeidere i ulike faser av arbeidslivet og eventuelt fag. Poenget er godt oppsummert i følgende sitat:

*Hovednormen om maks. 3–4 timer forberedelse til undervisning: Dette kan funke greit – som et gjennomsnitt – for folk med flere års erfaring. Men det er noen problemer her. Det ene gjelder nyansatte. Jeg husker selv hvordan jeg brukte full tid og vel så det til forberedelse av undervisning de første to-tre årene etter at jeg begynte her. Minst. Det andre gjelder ulikheten mellom fagområder: I idiografiske fag (som for eksempel historie) kreves det atskillig mer tid til å holde seg oppdatert enn i nomotetiske fag, dvs. fag som er mer teoritunge. Teoriene er gjerne mer tidsbestandige enn nye empiriske funn. Det tredje slår kanskje sterkere inn med økende alder: Behovet for å ta seg inn igjen etter en forelesning. Det er ikke slik at man da fortsetter direkte med den forskningen man holdt på med til like før forelesningen startet. Dette tror jeg er noe de fleste kjenner igjen fra egen erfaring (Medarbeider i UF-stilling).*

I diskusjoner om faktorer dukket også effektivitetskonseptet opp. Overraskende nok ble dette konseptet løftet fram av medarbeidere på ulike nivåer. Tankegangen er at enkelte UF-ansatte er mer effektive i oppgaveløsning enn andre – de trives godt med faktorer og oppfatter disse som relativt romslige. Andre UF-ansatte er imidlertid mindre effektive og opplever derfor rammene som stramme. Svakheten med denne tankegangen er at man ikke har kartlagt utbredelsen av «effektive» medarbeidere. Er disse mer unntaket enn regelen?

## PRINSIPPER FOR FOU-TID OPPLEVES SOM LITE OPERASJONALISERBARE

Selv om Retningslinjer for arbeidsplanlegging beskriver hva FoU-arbeid innebærer for ansatte i ulike typer stillinger, oppleves denne beskrivelsen som lite tydelig, lite operasjonaliserbar og mangelfull. En informant uttrykte dette på følgende måte:

*Det er OK med retningslinjene, og det er overordnede retningslinjer, men de er ikke konkrete nok til at du kan bruke det som leder i planleggingen av ting. Og de fokuserer jo mye på publiseringspoeng og sånne ting, men det er mange andre aktiviteter som er viktige, både for faget, for avdelingen og høgskolen, som nettverksbygging, akkvisisjon, ulike typer formidling, skriving av lærebøker og prosjektledelse. Det er viktig at medarbeiderne er enige; at man har en viss grad av omforenhet av hva man skal forvente av output, og av hvordan det outputet skal synliggjøres og operasjonaliseres (Medarbeider i lederstilling, 1).*

Arbeidstidsordningen er svært tydelig på hva FoU-virksomhet innebærer. Likevel er hovedoppfatningen at FOU er begrenset til og dermed synonymt med forskning. Det er forskningsvirksomhet det stilles resultatkrav til. Samtidig er både ledere og UF-ansatte i prinsippet enige om at FoU-arbeid på HiL er mye mer enn publisering i akademiske tidsskrifter på toppnivå. FoU skal også inkludere akkvisjonsarbeid, formidlingsvirksomhet, utviklingsvirksomhet og publisering av lærebøker. Til tross for denne enigheten, er det en generell oppfatning hos ansatte at dette ikke er anerkjent.

## MINDRE TRØKK PÅ EN REKKE PRINSIPPER

At tolkningen av arbeidstidsordningen snevres inn til andeler og faktorer, viser at en rekke viktige prinsipper ved ordningen er kjent i mindre grad.

De generelle prinsippene i arbeidstidsordningen angår avdelingens ansvar, skjønnsprinsippet, prinsipper for forskningsbasert undervisning, individuelle rettigheter, bestemmelser for frikjøp, retningsgivende prosentandel for arbeidstidsfordeling, og krav til personalledelse og medarbeideroppfølging (Styresak 68/10, 2010). Praktiseringen av ordningen skal resultere i forutsigbarhet og likebehandling – som også er grunnleggende prinsipper for ordningen.

I diskusjonene om prinsippene og hvordan de ble oppfattet, ble kun få av de ovenfornevnte prinsippene berørt og diskutert. Det tar oss tilbake til diskusjonen om hva arbeidstidsordningen er. Hva er nøkkelprinsippene? Er det viktig at disse er kjent og akseptert blant UF-personell?

I tillegg til prosentandeler og faktorer presenteres prinsippet om forskningsbasert undervisning. Vi har hatt en rekke diskusjoner om utøving av skjønnsprinsippet. Disse er oppsummert i kapitlet om gjennomføringen. Prinsippet om likebehandling har også vært oppe i diskusjonene, og disse blir referert til i kapitlet om virkninger.

## I PRINSIPPET JA TIL FORSKNINGSBASERT UNDERVISNING

Tall fra tidsbruksundersøkelsen i UoH-sektoren viser at ideen om forskningsbasert undervisning har stor oppslutning i Norge – hele 78 prosent av de ansatte i UoH-sektoren oppgir at de er helt eller delvis enige i påstanden om at undervisning bør utføres av aktive forskere (Egeland og Bergene, 2012).

Vi får det samme inntrykket i denne evalueringen. De fleste respondentene i spørreundersøkelsen er delvis eller helt enig i den samme påstanden samt i at undervisningen motiverer egen forskning. Dette er lite overaskende gitt at HiL har hatt forskningsbasert undervisning som ideal helt siden høgskolen ble etablert.

Undervisning og forskning kan imidlertid komme i konflikt når det gjelder tidsbruk. I UoH-sektoren generelt ser vi for eksempel at over én tredjedel (34 prosent) oppgir at de er helt eller delvis enige i påstanden at undervisning vanskelig lar seg kombinere med andre arbeidsoppgaver. Ved HiL er den tilsvarende andelen 37 prosent, mens 44 prosent oppgir at de er helt eller delvis uenig i påstanden. Det er med andre ord delte meninger om det er enkelt eller vanskelig å kombinere undervisning med andre arbeidsoppgaver.

Årsaken til at nesten halvparten av respondentene mener at undervisning vanskelig lar seg kombinere med andre arbeidsoppgaver kan være at disse er fagpersoner som er dedikert til undervisning. En medarbeider i lederstilling beskrev det slik:

*Lojaliteten til lærere går mye på undervisning. De aller fleste gjør jobben og mer. Alle er dedikerte fagpersoner, noen jobber døgnet rundt. Lever med høgskolen, lever for studenter, men kanskje ikke forsker (Medarbeider i lederstilling 3).*

Det at noen UF-ansatte prioriterer undervisning, kan være en utfordring for ledelsen, spesielt når man skal følge prinsippet om forskningsbasert undervisning. Baksiden av medaljen er med andre ord at enkelte UF-ansatte ikke får til å drive FoU-virksomhet ved siden av undervisning fordi tiden ikke strekker til. En illustrasjon av denne opplevelsen kommer til uttrykk i følgende sitat:

*Jeg har vært forskningsmessig lite produktiv. Vi har ikke ordninger for forutsigbar tilgjengelighet av forskningstid. Vi har ikke ordninger for det. Jeg bruker en del tid på å lese fag og jobbe med fag, men hvis du stort sett har undervisning hele semestret hvert semester – jeg har problemer med å få gjort noe med det ... Det er mulig at jeg har søkt tilflukt i undervisning og underviser mer enn jeg skal, fordi jeg opplever at jeg som fagperson ikke klarer å få nok ut av det [forskning]... Hovedproblemet, tror jeg mange vil være enig i, og mange klarer å løse det ved å organisere undervisninga si i klynger, liksom. Men hovedproblemet for de som ikke er sånn skrudd sammen at de kan flippe mellom veldig lett, er at det er vanskelig å få sammenhengende forskningstid. Med meningsfull tid, så tenker jeg da minimum 3 måneder. Og det er ingen forutsigbarhet for når du kan få det. Og det er forbundet med ganske mye politikk (Medarbeider i UF-stilling 2).*

Det er også en lederoppgave å legge til rette for at UF-ansatte får det til. Vår oppfatning er at ledere på HiL anerkjenner denne utfordringen.

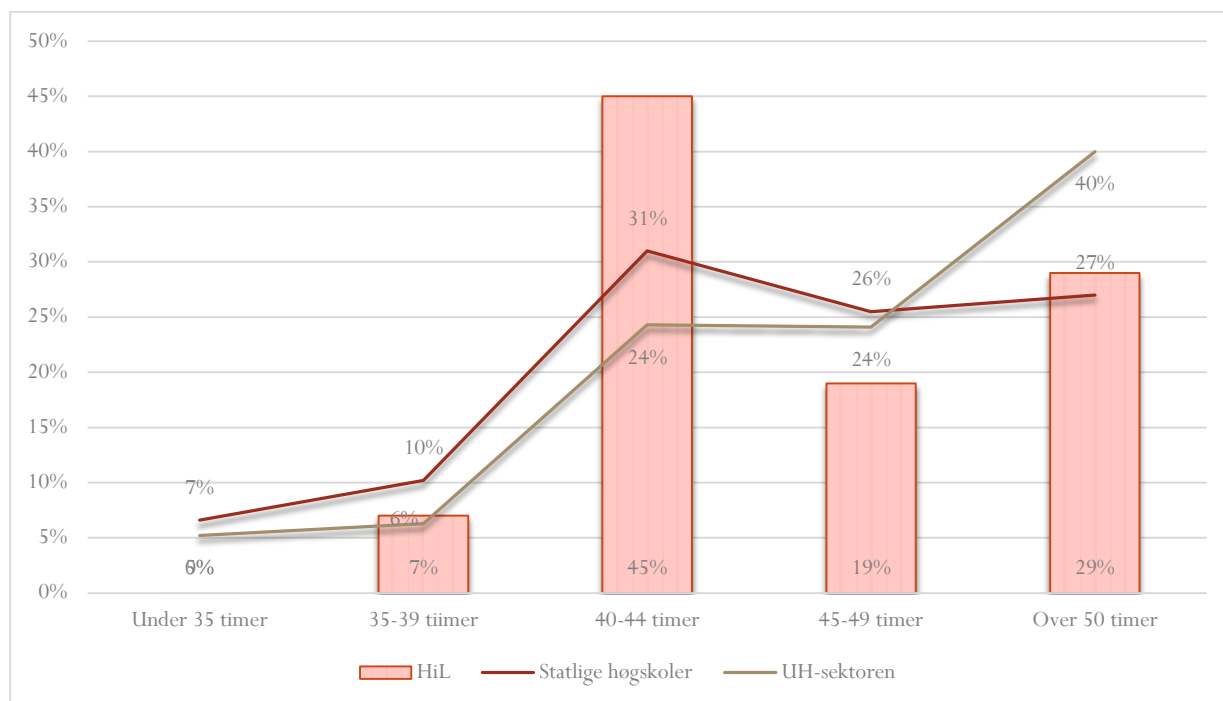
## 2. GJENNOMFØRING

Gjennomføringen av ordningen ved høgskolens avdelinger er et viktig element i denne evalueringen. I denne delen av rapporten beskriver vi praksis. Vi har vært interessert i å undersøke om det er diskrepans mellom planlagt og reel arbeidstid; hvordan arbeidstidsordningen er implementert ved HiL; om det er lokale variasjoner i implementeringen, og hvordan avdelinger følger opp arbeidstidsfordelingen.

### ARBEIDSTIDEN OVERSTIGER NORMALEN

Retningslinjer for arbeidstid ved Høgskolen i Lillehammer oppgir at den alminnelige arbeidstiden ikke skal overstige 37,5 timer pr. uke. Dette er i samsvar med hovedtariffavtalens § 7. Den normale arbeidstiden er også tiden arbeidsgiveren har som utgangspunkt i ressursdisponering ved planlegging av studieåret.

I vår spørreundersøkelse ba vi UF-ansatte ved HiL om å anslå et gjennomsnittlig antall timer de arbeider per uke. Kun syv prosent av respondentene har oppgitt en gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid som tilsvarer «normalen» nedfelt i lov- og avtaleverk i Norge (under 40 timer per uke). Bortimot halvparten (45 prosent) oppgir en gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid rett i overkant av dette, på mellom 40 og 44 timer. Enda flere (48 prosent) oppgir at de jobber over 45 timer per uke.



Figur 3. Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid (N=75, kun ansatte i helstillinger)

I gjennomsnitt jobber ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved Høgskolen i Lillehammer 45,7 timer i uken. Å jobbe lenger enn normal arbeidstid er symptomatisk for hele UoH-sektoren (se Figur 3). I Tidsbruksundersøkelsen for UoH-sektoren i 2010 var gjennomsnittet

på 47,6 timer, det vil si to timer mer enn på HiL (Egeland og Bergene 2012). Grunnet lite antall respondenter ved HiL kan vi ikke vurdere om denne forskjellen er signifikant. I intervju med UF-ansatte fikk vi avklart at det var svært vanskelig å anslå gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid. Våre informanter mente at den oppgitte gjennomsnittlige arbeidstiden er absolutt minimum, og har dermed muligens underrapportert. Deres tanker var ifølge informanter: «*Dette var for mange timer, kan jeg skrive så mye?*»

Oppfatningen og forståelsen av at lange arbeidsuker kommer med yrket, er ganske utbredt. UF-ansatte beskrives som «*dedikerte*», «*engasjerte*», «*leveransedyktige*», «*ansvarlige*»; de som satser mest på kvalitet framfor fokus på timebruk; de som tar jobben fordi den må gjøres. Engasjement for yrket går fort på bekostning av fritiden.

Gjennom spørreundersøkelsen fikk vi kartlagt at hoveddelen (73 prosent) av arbeidet utføres innenfor den såkalte «normalarbeidsdagen» (definert som mellom klokken 06:00 og 18:00). Det betyr samtidig at over én fjerdedel av arbeidstiden er lagt utenom normal arbeidstid, det vil si til kvelder, netter og helger. For mange gir det en følelse av fleksibilitet å kunne jobbe på kvelder og helger – man kan planlegge arbeidsdager slik det passer best i kombinasjon med privatliv. På den andre siden oppfatter mange at de bør være tilgjengelige for studenter også utenfor normal arbeidstid. De besvarer telefon- og e-posthenvendelser på kvelder og i helger. Det å være tilgjengelig for studenter er et eget valg. Noen skjerner seg, andre stiller opp ved behov. Mange mener at det er en viktig forutsetning for kvalitet i tjenesteytingen.

## NESTEN UMULIG Å VURDERE REELL ARBEIDSTID IFT. PROSENTANDLER

For å kartlegge den faktiske tidsbruken nærmere på ulike arbeidsoppgaver har vi i spørreundersøkelsen oppfordret UF-ansatte til å anslå en prosentvis fordeling av den totale arbeidstiden på ulike arbeidsoppgaver. Vi fikk en rekke tilbakemeldinger på at denne øvelsen var svært vanskelig fordi arbeidsuker varierer. Samtidig er akkurat denne øvelsen helt nødvendig for å kunne kartlegge praktisk bruk av arbeidstiden og for å finne ut hvor diskrepansen mellom den planlagte og den reelle arbeidstiden ligger. I tillegg er denne øvelsen, på et enda mer detaljert nivå enn gjort i denne evalueringen, helt nødvendig for å kunne evaluere i hvilken grad de skisserte faktorene for ulike arbeidsoppgaver samsvarer med realiteten.

Hovedkategorier av arbeidsoppgaver	Arbeidsoppgaver	Kombinerte stillinger		Undervisningsstillinger		Total	
		Mean	N	Mean	N	Mean	N
Administrasjon	Ikke-faglig administrasjon	2,24	41	1,92	31	2,10	72
	Rapportering	1,05	41	1,61	31	1,29	72
Andre oppgaver	Annen aktivitet	,37	41	,74	31	,53	72
<b>Totalt: Administrasjon / Andre oppgaver</b>		<b>3,66</b>		<b>4,27</b>		<b>3,92</b>	
FoU	Forskning, utvikling og faglig oppdatering	27,37	41	17,05	31	22,92	72
	Utarbeiding av søknader til eksternt finansierte prosjekter	3,37	41	1,19	31	2,43	72
	Formidling	2,07	41	2,00	31	2,04	72
	Profesjonsrettet yrkesutøvelse	1,15	41	1,06	31	1,11	72
<b>Totalt: FoU</b>		<b>33,95</b>		<b>21,31</b>		<b>28,51</b>	
Undervisning	Undervisning ved egen institusjon	31,15	41	46,84	31	37,90	72
	Oppfølging av bachelorstudenter	5,17	41	12,97	31	8,53	72
	Faglig veiledning av studenter på høyere nivå	8,02	41	,95	31	4,98	72
<b>Totalt: undervisning</b>		<b>44,34</b>		<b>60,76</b>		<b>51,41</b>	
Undervisning/FoU	Faglige aktiviteter	3,88	41	1,55	31	2,88	72
	Fagadministrative oppgaver ved egen institusjon	11,68	41	10,74	31	11,28	72
	Faglige, utadrettede oppgaver	2,49	41	1,37	31	2,01	72
<b>Totalt: Undervisning/FoU</b>		<b>18,05</b>		<b>13,66</b>		<b>16,16</b>	

Tabell 3. Faktisk gjennomsnittlig tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver fordelt på stillingstype (N=72)

I analysefasen har vi oppdaget at det nærmest er umulig å si noe konkret om faktisk tidsbruk knyttet til prosentandeler for undervisning, FoU og administrasjon /andre oppgaver (se Tabell 3). Dette er grunnet utfordringer ved tolkning av begrepet «administrasjon». I den gjeldende arbeidstidsordningen ved HiL forutsetter både FoU- og undervisningsprosentandeler at faglig-administrative oppgaver inkluderes. I Retningslinjer og veiledende faktorer for arbeidsplanlegging for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL heter det: «Faglig-administrative oppgaver som er direkte knyttet til den enkelte medarbeiders faglige oppgaver inngår i undervisningsdelen eller FoU-delen.»

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at nærmere én femtedel av arbeidstiden (18 prosent) faller i denne kategorien, og bør derfor inngå i FoU- eller undervisningstid. Vi vet ikke hvilke kategorier denne tiden har blitt fordelt på i praksis. Det vil si at våre funn angående faktisk tidsbruk fordelt på tre hovedkategorier av arbeidsoppgaver kanskje ikke kan benyttes som indikatorer. Fra samtaler med UF-personell fikk vi inntrykk av at undervisning innebærer en god del administrasjon, og andelen av den har økt de siste årene som følge av større fokus på kommunikasjon med studentene via ulike plattformer. Derfor er vår antakelse at hoveddelen av de ovenfor nevnte 18 prosent av arbeidstiden kan falle under undervisning.

I Tidsbruksundersøkelsen for hele UoH-sektoren (se Egeland og Bergene 2012) stilte vi det samme spørsmålet, og vi har derfor mulighet til å sammenligne tidsbruk på HiL med både statlige høyskoler spesielt og UoH-sektoren generelt (se Tabell 4).

	Gjennomsnittlig tidsbruk HiL (N=72)	Gjennomsnittlig tidsbruk statlige høyskoler (N=905)	Gjennomsnittlig tidsbruk UoH-sektoren (N=2610)
Undervisning ved egen institusjon	38 %	43 %	34 %
Oppfølging av bachelorstudenter	9 %	9 %	5 %
Faglig veiledning av studenter på høyere nivå	5 %	4 %	9 %
Forskning, utvikling og faglig oppdatering	22 %	19 %	23 %
Utarbeiding av søknader til eksternt finansierte prosjekter	2 %	2 %	3 %
Faglige aktiviteter	3 %	2 %	4 %
Fagadministrative oppgaver ved egen institusjon	11 %	10 %	10 %
Ikke-faglig administrasjon	2 %	3 %	3 %
Rapportering	1 %	1 %	1 %
Faglige, utadrettede oppgaver	2 %	3 %	3 %
Formidling	2 %	2 %	2 %
Profesjonsrettet yrkesutøvelse	1 %	1 %	1 %
Annen aktivitet	1 %	1 %	1 %

Tabell 4. Gjennomsnittlig faktisk tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver på HiL, statlige høyskoler og UoH-sektoren

Vår undersøkelse blant ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL (37 prosent) viser at disse bruker en noe lavere andel av arbeidstiden sin på undervisning enn gjennomsnittet blant statlige høyskoler (43 prosent), men litt høyere andel enn i UoH-sektoren totalt (34 prosent). Dette ser ut til å være til fordel for andelen av tiden brukt på FoU. Mens ansatte ved statlige høyskoler i snitt bruker 19 prosent av tiden på FoU, er tilsvarende gjennomsnittlig tidsbruk ved HiL 22 prosent. Igjen tillater ikke disse dataene å teste om de observerte forskjellene er signifikante. Likevel kan dette funnet understøtte hypotesen om at HiL har en mer «*generøs*» arbeidstidsordning hva angår FoU, enn andre statlige høyskoler.

## ULIK PRAKSIS PÅ ULIKE AVDELINGER OG SEKSJONER

Retningslinjer og veiledende faktorer for arbeidsplanlegging for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL er tydelig på at arbeidstidsordningen skal forvaltes på avdelingsnivå. Avdelinger er ulike med hensyn til blant annet størrelse, faglig profil og FoU-profil. Ut fra det er det naturlig at avdelinger praktiserer implementering av ordningen ulikt. «*Du kan nesten flytte fra en avdeling til en annen, og føle at du har kommet til en ny institusjon,*



*for [ordningen] blir forvaltet ulikt» (Ansattrepresentant 2). Vårt inntrykk er at dette er uheldig fordi det skaper flere ulemper enn fordeler.*

For det første oppleves det slik at hver avdeling/studiemiljø må starte fra bunnen av i praktiseringen av arbeidstidsordningen. Det dannes ulike oppfatninger om hvilke prinsipper som er viktige å ivareta. Vårt inntrykk er at det er lite tilrettelagt for erfaringsoverføring, diskusjoner om synergieffekter og felles utfordringer. I denne sammenhengen er det verdt å trekke fram Avdeling for TV-fag som ellers er lite omtalt i evalueringen. Avdelingen har nylig vært gjennom en utviklingsprosess. Selv om fagets art er svært annerledes enn de andre avdelingene, er dekanen innstilt på å få til implementeringen av arbeidstidsordningen. Han/hun mener det må kulturendring til, og at legging av tidsbrukskabalene knyttet til undervisning, FoU og administrasjon må prioriteres. Dette krever et godt arbeidsplanleggingsverktøy og ikke minst oppfølgingsrutiner. Betyr det at det utvikles enda en tilnærming til implementering av arbeidstidsordningen?

Praksis med utvikling av arbeidsplaner er også ulik med hensyn til detaljeringsgrad. Noen bruker faktorer i større grad, mens andre studieledere lager oversikter på overordnede nivåer for å dekke undervisningsbehov.

I tillegg har det blitt utviklet en rekke arbeidsplanleggingsverktøy, de fleste i Excel. Vår oppfatning er at hver ny seksjonsleder opplever at standardskjemaet for ressursdisponering ikke er godt nok, og at det må videreutvikles. Dette gjøres individuelt. Igjen, og igjen. Her er et ferskt eksempel:

*Jeg har fått tilbakemeldinger på at det skjemaet som vi skal punche inn, som er en sånn arbeidsplan – ikke er godt nok, det er ikke alt som dekkes ... Det må gås igjennom en gang til [...] De ansatte synes ikke at dette er et hensiktsmessig redskap for å få en oversikt over arbeidstiden sin. Så vi må ha et arbeidsplanleggingsverktøy som de kan håndtere, som er tilpasset deres hverdag (Medarbeider i lederstilling 4).*

En ytterligere variasjon i implementeringen går på beslutningsprosesser bak ferdigstilling av planer. I noen miljøer ferdigstilles planer kollegialt, i andre offentliggjøres kun undervisningsplaner, studieledere legger et løp som vedtas så å si uten diskusjon, eller planene ferdigstilles nærmest individuelt. De ulike praksisene i planlegging av arbeidstid har mye å gjøre med hvor mye ansvar studieledere/seksjonsledere får delegert fra dekaner, hva dette ansvaret innebærer, og ikke minst hvilke beslutninger man har myndighet til å ta på egen hånd.

Til slutt er det ulike tilnærminger til arbeidstidsregnskapet. Én ting er utvikling av arbeidstidsplaner, en annen er justering underveis samt sluttoppfølging. Heller ikke her er det noen universell tilnærming til implementeringen. Følgende sitat illustrerer inntrykket vi fikk fra intervjuer:

*Arbeidsregnskapet tror jeg er forferdelig forskjellig praksis rundt omkring på huset. Noen steder gjennomføres ikke arbeidsregnskap i det hele tatt, mens andre steder er de flinke på det. Men det synliggjør ikke kostandene for arbeidsgiver, når ikke det synliggjøres i alles regnskap – det synes som det er gratis. Men samtidig koster det noen hundre kroner, så der er det egentlig felles interesser mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Ansattrepresentant 2).*

Ut fra diskusjonene vi hadde om implementeringen av arbeidstidsordningen, konkluderte vi med at både ledelse på avdelingsnivå og UF-ansatte vil ha nytte av erfaringsutveksling og til dels standardisering, eller i det minste presisering av rutiner for implementering av arbeidstidsordningen.

### VEILEDENDE ELLER FAST?

Arbeidstidsordningen for UF-ansatte er ment å gi grunnlag for fleksibel disponering av personalressurser (S-sak 68/10). Den angir blant annet at:

- Prosentandeler for arbeidstidsplanlegging er «retningsgivende».
- Det forutsettes «rimelig bruk av skjønn».
- Arbeidsplaner skal benyttes som «et dynamisk oppfølgingsverktøy».

Gjennom intervjuer med medarbeidere på HiL fikk vi kartlagt hvordan arbeidstidsordningen brukes som planleggings- og styringsverktøy. På den ene siden brukes andeler og faktorer i arbeidstidsordningen som utgangspunkt i planleggingsarbeidet. Ideelt sett er det enighet om at ressursdisponeringen skal utøves skjønnsmessig, både for å sørge for fleksibel disponering av ressursene og for å tilrettelegge for kvalitet i diverse oppgaver. I noen studiemiljøer på HiL streber man etter dette idealet. Der legges det vekt på forskjell i emner, og ressursbehov beregnes ut fra hvor ressurskrevende emnene er. Her er et eksempel:

*Hos oss vil vi ikke ha standarder for årsverkstimebruk per emne. Fordi emner er forskjellige, i forhold til hvor ressurskrevende de er. Studiet har da en pott. Så diskuterer de hvordan disse skal planlegges ned på emnenivå. Og de ansatte er som regel tungt involvert i det, hva slags undervisningsformer du skal ha på et emne for eksempel [...] Det viktigste er at ressursene disponeres på en måte som gir høyest mulig kvalitet innenfor de rammene vi har [...] (Medarbeider i lederstilling 1)*

Likevel er realiteten for mange at økonomien på avdelingen/seksjonen spiller inn når man planlegger ressursdisponering. Jo mer miljøet er presset økonomisk, jo mindre rom er det for utøving av skjønn. Da blir faktorene praktisert som minimumssatser for ressursdisponering som legitimerer for tildeling av en i utgangspunktet svært belastende arbeidsportefølje. Følgende sitat illustrerer godt effekten økonomistyringen har på skjønnsutøving:

*Vårt studiemiljø har hatt en periode med mangel på bemanning. Og da må du gjøre det som er der, og fordele det kollegialt. Og da gjelder omtrent ikke satsene. Da er det vanskelig å få argumentere for ressurser. [...] Men når man er i en gunstig normalsituasjon, som vi vel er i nå, så har jo vi gjort det sånn at vi i stor grad har latt emneansvarlig legge opp emnet sitt selv, og som styrer det selv, innenfor noenlunde fornuftige matematiske rammer, at det er litt emneansvarlig som tar den fordelingsoppgaven da (Medarbeider i UF-stilling 3).*

I slike situasjoner ligger ansvar hos hver enkelt leder. Å finne en riktig balanse mellom produktivitet og utnyttelse av personalressurser blir da en svært utfordrende lederoppgave. «Det kreves ganske dyktige og tydelige ledere for at skjønnsutøvelse skal oppfattes som rettferdig» var konklusjonen i samtalen om skjønnsutøving.

### OPPFØLGINGSSVIKT

Den gjeldende arbeidstidsordningen legger vekt på oppfølging av implementeringen av arbeidstidsordningen. Den omtaler bruk av medarbeidersamtaler, oppfølging av arbeidsplaner gjennom studieåret samt gjennomgang av resultater fra FoU-virksomhet. Tanken er at man gjennom oppfølging kan skaffe oversikt over planlagte oppgaver og over den faktiske fordelingen av arbeidstid på gjennomførte aktiviteter.

Realiteten er ulike praksiser i ulike studiemiljøer. Hovedinntrykket er felles for alle: «oppfølgingen – det er der vi svikter». Utfordringen er manglende administrativ kapasitet til oppfølgingsoppgaver og, som nevnt, til dels uklare rammer for innhold i dette arbeidet. Hvem skal følge opp? Hvordan? Når? Hvor ofte? På hvilken måte? Et naturlig utfall av manglende oppfølging er at arbeidsplanene blir mer statiske enn de blir dynamiske dokumenter.

Vår spørreundersøkelse bekrefter bildet at felles for HiL er at det er undervisningskomponenten som følges opp. De fleste respondentene har oppgitt at ledelsen krever at det må redegjøres for tidsbruk på undervisning. Når det gjelder å redegjøre for tidsbruk på FoU, er praksisen ulik. Mange oppgir at ledelsen krever at medarbeidere redegjør for tidsbruk på FoU, men flere oppgir at det gjøres i ganske liten grad, svært liten grad eller ikke gjøres i det hele tatt. Det som er interessant, er at det er ulike oppfatninger av praksisen innen samme avdeling og på tvers av avdelinger. Følgende kommentar fra en medarbeider i lederstilling bekrefter at ledelsen er kjent med utfordringen:

*Egentlig hele må følges, men vi sliter med å følge opp forskning. [Hva er årsaken til det?] Flere. Akademisk frihet er absolutt. Også er det vanskelig å følge opp. Oppfølgingsbiten på min side sliter. Vi trenger egentlig mer ressurser for å være med på å få orden der. Jeg har det jeg trenger ellers ... Det tar mye tid. Så det er kapasitet som er problemet for å få det til. Vi prøvde det mange ganger, men vi strever (Medarbeider i lederstilling 3).*

Et generelt inntrykk er at mye av oppfølgingen av FoU-tiden er overlatt til fagmiljøene. Lederne kommer inn i bildet når resultater fra FoU-arbeid skal diskuteres. Hva med stimulering og tilrettelegging? Det at oppfølging av FoU-tid begrenses til gjennomgang av manglende resultater, kan være svært sensitivt for noen – spesielt for ansatte som tok på seg «undervisningsbyrden» og har brukt opp FoU-tiden på denne. Manglende oppfølging skaper derfor også et arbeidsmiljøproblem. En illustrasjon av det følger i sitatet nedenfor:

*De som ikke publiserer, de blir snakket om bak lukkede dører og ryktebørsen går, og det kan være ganske vanskelig for de folka der (Ansattrepresentant 1).*

De fleste respondentene oppgir at ledelsen ikke krever at det redegjøres for tidsbruk på administrasjon. Samtidig, som tidligere er påpekt, er tiden til faglig og ikke-faglig administrasjon svært uoversiktlig (se Tabell 3).

### 3. VIRKNINGER

Vurdering av hvorvidt forventede effekter av den nye arbeidstidsordningen har blitt oppnådd, er et sentralt element i evalueringen. Vi ønsket å finne ut i hvilken grad den nye ordningen har tatt hensyn til de kritiske elementene ved den tidligere arbeidstidsordningen. Disse gjaldt blant annet en angivelig mekanisk tilnærming til arbeidstidsfordeling som i mindre grad tok hensyn til økende undervisningsbehov, og dermed indikasjoner på ujevn arbeidsbyrde samt manglende gjennomgang av administrasjonstid og FoU-tid og hvilke resultater disse tidsressursene hadde gitt.<sup>10</sup> Evalueringsmandatet omtaler spesielt vurdering av i hvilken grad arbeidstidsordningen fungerer som redskap for *fleksibel* disponering av personalressurser, og som et redskap for å ivareta hensynet til likebehandling og forutsigbarhet. Disse problemstillinger er nærmere diskutert her.

#### STØRRE FOKUS PÅ DEKNING AV UNDERVISNINGSBEHOV

Hovedendringen i arbeidstidsordningen gikk på å justere undervisningsandelen i arbeidstiden opp med fem prosent, samtidig som tiden til ikke-faglig administrasjon ble nedjustert med fem prosent. Undervisningsbehov skulle komme i sentrum. Hvilke resultater er oppnådd?

I spørreundersøkelsen for UF-ansatte har vi bedt respondentene om å sammenligne kravene til tidsbruk med kravene som ble stilt for 3–4 år siden. Resultatene viser at nærmere halvparten mener de bruker litt mer eller mye mer tid på undervisning enn før. Opplevelsen av endring av tidsbruk på FoU og administrasjon er mindre entydig.

En forklaring på det ligger i økt arbeidspress på undervisningssiden som følge av økt antall studenter:

*Vi har jo økt studenttallet veldig kraftig, så den belastninga med veiledning, med undervisning, nye emner, nye bachelor-løp, det har jo presset UF-ansatte veldig. Og alle har lyst til å bidra, og her tror jeg, ikke egentlig meldt inn disse arbeidsplanene og regnskapene – hva som i realiteten har blitt gjort (Ansattrepresentant 4).*

På den andre siden ble det gjort en endring av en del faktorer på ulike undervisningsoppgaver. Som resultat av det, skulle ansatte innen samme gamle tidsrammer utføre flere undervisningsoppgaver. Følgende sitat eksemplifiserer endret praksis:

*Altså et eksamensansvar var før delt opp i to. Lage eksamensoppgaver, håndtere eksterne sensorer, endre pensum, være oppdatert. Men det ble nå [slått?] sammen, og så ble de faktorene redusert, slik at det forsvant fort en 40–50 timer*

---

<sup>10</sup> Arbeidstidsordning for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved Høgskolen i Lillehammer. Intern rapport, mars 2010.

*som man før hadde satt av til det. Så det ble spist opp, mens arbeidet like fullt måtte gjøres (Medarbeider i UF-stilling 3 i gruppe 1).*

Den kvalitative delen av evalueringen avdekket at undervisningsbehovet er utgangspunkt for ressursdisponeringen for et studieår på alle avdelinger og seksjoner. Interne undervisningsoppgaver prioriteres framfor eksterne. Vår totalvurdering er at arbeidstidsfordelingen nå i større grad tar hensyn til undervisningsbehovet. Dette ønskede resultatet er altså oppnådd, men ikke uten en viss kostnad.

## STØRRE DISKREPANS MELLOM PLAN OG VIRKELIGHET SOM FØLGE AV FAKTORENDRING

Undervisningsoppgaver tildeles i arbeidsplanen ved hjelp av faktorer. Dette gjør spørsmålet om tildeling av undervisning, om uttelling og om realismen i faktorene relevante.

Vår spørreundersøkelse gir ingen entydig konklusjon om hvorvidt ansatte i UF-stillinger opplever faktorene for arbeidstidsplanlegging som styrende for hvordan de bruker tiden. Over halvparten av respondentene oppgir at faktorene oppleves styrende i ganske liten eller svært liten grad. Samtidig oppgir de fleste respondentene at de bruker litt mer eller mye mer tid til ulike oppgaver enn de fastsatte faktorene tilsier. Dette bekreftes også gjennom den kvalitative delen av evalueringen. UF-ansatte forklarer funnet med større fokus på kvalitet i leveranser framfor tidsbruk:

*Jeg tenker at arbeidsplanen for hver enkelt av oss bare er veiledende, det er jo ikke retningsgivende for hvor mye tid du bruker på de ulike arbeidsoppgavene dine. Det ligger også noe i vår kultur også, vi er litt ærekjære, vi vil gjøre en god jobb, og sitter du hjemme og bruker ørten timer på å forberede en forelesning, så får du jo like fullt uttelling for den ene timen da. Vi justerer ikke ned innsatsen i forhold til de rammene som gjelder (Medarbeider i UF-stilling 5).*

Ved HiL oppgir 51 prosent at de er helt eller delvis enige i påstanden om at de bruker for mye tid på å forberede undervisningen. «For mye tid» er her delvis normativt – det spørres hva det er «for mye» i forhold til, om det er opp mot andre arbeidsoppgaver eller i forhold til kvalitet. Vi stilte derfor også direkte spørsmål om hvor mye tid som avsettes av arbeidsgiver. Data fra tidsbruksundersøkelsen viser at litt i overkant av halvparten (58 prosent) av respondenter i UoH-sektoren oppgir at de er helt eller delvis enige i at de bruker mer tid på å forberede undervisningen enn det som er avsatt av arbeidsgiver (Egeland og Bergene 2012). Blant våre respondenter ved HiL er tilsvarende andel betraktelig høyere. Hele 76 prosent oppgir at de er helt eller delvis enige i påstanden at de bruker mer tid på å forberede undervisningen enn det som er avsatt av arbeidsgiver.

Dette tyder på at faktorene ikke reflekterer den faktiske tidsbruken på undervisning. I de ansattes egen vurdering framkommer det at dette er tilfelle. Data fra tidsbruksundersøkelsen viser at tre av fire i UoH-sektoren mener at de bruker litt eller mye mer tid på undervisning,

veiledning, sensur og administrasjon enn det som reflekteres i faktorene (Egeland og Bergene 2012). Det tilsvarende tallet for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL er hele 82 prosent. Hvorvidt dette oppleves som et problem, handler i siste instans om kontroll og innflytelse over egen tidsbruk, og dermed om ledelse. Men både ledelsen og ansatte i UF-stillinger er usikre på hvordan problemet skal håndteres:

*Den nye ordningen medførte en del endringer av tariffen [faktorer]. Altså timer på en del jobber. Og f.eks. så ble emneansvar halvert omtrent. Og det var jo på en måte greit nok, men hva skulle vi gjøre mindre av? Det var jo ingen vurdering av om den tariffen, timeramma, var fornuftig eller ikke. Den ble bare satt ned. Jeg har en kollega som har regnet på det, og hun mener at hun har økt undervisningstida med 30 prosent fra gammel til ny ordning (Medarbeider i lederstilling 8).*

For «å få kabalen til å gå opp» benyttes praksis med underfakturering. Dersom regnstykket ikke vil gå opp, halverer man faktorene. UF-ansatte begrunner det med lojalitet til studiekvalitet:

*Når vi mener at den beste studiekvaliteten er knyttet til at vi også gir mye veiledning og er veldig nøye med tilbakemeldinger på arbeidskrav, så underfakturerer vi det. Da kan vi fint sitte 1 time i snitt per arbeidskrav, men vi legger bare en 1/2 time inn i regnskapet. Og det er jo veldig dumt at vi gjør det. Men på den annen side, så vil vi ikke at en avdelingsleder skal si at vi skal gjøre det på en annen måte, når vi ser at det er dette som gir effekt og gode resultater. Vi blir veldig opptatt av at det blir dugelige folk av de studentene som vi tar opp. Så vi strekker oss veldig langt for å gi dem det vi mener er riktig (Medarbeider i lederstilling 6).*

## OPPARBEIDET SLITASJE

Det er også utbredt at UF-ansatte jobber spesielt mye i noen perioder. For eksempel som sensor for et stort antall eksamensbesvarelser eller prosjektoppgaver, ferdigstilling av søknader, osv. Dette oppleves som arbeid som må utføres innenfor korte frister, og som pålagt av arbeidsgiveren. Selv om ansatte er villige til å stille opp, får de ikke overtidsbetaling, og mange «avspaserer» heller ikke denne tiden. Noen tar slike situasjoner opp med ledelsen. Tids- og ressursdisponering i pressende arbeidsperioder leder til misnøye blant ansatte.

Hovedinntrykket er at mange UF-ansatte er overarbeidede – inntrykket stammer fra både dekaner, studieledere, ansattrepresentanter og UF-ansatte selv. Mange har opplevd stort arbeidspress i flere år på rad. Det snakkes åpent om slitasje som et voksende problem. Ledelsen anerkjenner denne utfordringen. Dette sitatet beskriver godt det generelle inntrykket vi fikk på HiL:

*Jeg tror det er mange problemområder, og derfor så må det skisseres flere løsninger. Dekanen vi har, har sagt at han/hun ser at folk ikke går hjem fra jobb. Ansatte tar med seg jobb hjem. Dersom høyskolen har en forventning til sine ansatte at «dette blir vårt livskall», som jeg innimellom har en oppfatning av – det er ikke tatt den diskusjonen. Det mangler en diskusjon knyttet til de kontorlysene som aldri skrur av. Og det er ikke knyttet til at folk er trege i arbeidsgjennomføringa si. Det er knyttet til at de har veldig mye undervisning, veldig mye retting og studenttallet på høyskolen har økt. Vi ligger i norgesstoppen i antall studenter per fagansatt. Så der må det tas en diskusjon ganske raskt, før arbeidsstokken blir mer utslitt enn det den er nå. Så det er et problemområde (Medarbeider i lederstilling 7).*

At noen UF-ansatte føler seg overarbeidet, er et tegn på at arbeidstidsordningen ikke fungerer optimalt som redskap for å skape forutsigbarhet og sørge for fleksibel disponering av ressurser. Spørsmålet er hvordan bruk av arbeidstidsordningen som styringsverktøy kan redusere dette problemet.

#### HØYERE TRYKK PÅ HØGSKOLELEKTORER

Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid varierer også mellom ulike stillingstyper. Ved HiL har ansatte i høgskolelektor/amanuensis-stillinger lengre arbeidsuker enn kollegaer i andre stillinger (se Tabell 5):

	Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid	
	ved HiL	i UoH-sektoren
<b>Professor/Førsteamanuensis</b>	45,6 timer (N=42)	49,2 timer (N=1872)
<b>Dosent/Førstelektor</b>	42,6 timer (N=5)	45,1 timer (N=219)
<b>Høgskolelektor/Amanuensis</b>	47,5 timer (N=22)	44,2 timer (N=647)

Tabell 5. Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid for ulike stillingstyper (N=69)

Vi ser her at ansatte i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL skiller seg fra UoH-sektoren, for det første ved at høgskolelektorer/amanuenser har lengre gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid enn professorer/førsteamanuenser og dosenter/førstelektorer, men også ved at gjennomsnittet for høgskolelektorer/amanuenser er høyere ved HiL (47,5 timer) enn i UoH-sektoren for øvrig (44,2 timer).

Opplevelsen av høyt arbeidspress på høgskolelektorer/amanuenser må imidlertid også ses i lys av at UF-ansatte i førstestillinger jobber 10 prosent kortere uker enn landsgjennomsnittet.



## MINDRE FOKUS PÅ FOU

Det å dekke undervisningsbehovet står sentralt i utviklingen av arbeidsplanene. Fram til nå har bruken av arbeidstidsordningen i mindre grad vært rettet mot FoU- og administrasjonstiden. Underbemanning, opplevelse av faktorer som for smale, og at fokuset har vært rettet mot undervisning, går på bekostning av FoU-tiden:

*... arbeidspresset i undervisningen er for stort. Når folk ikke klarer å fullføre FoU-planer, forklares det ofte med at man bruker mer tid til undervisning enn man skulle (Medarbeider i lederstilling 2).*

I sitatet ovenfor gir lederen UF-ansatte ansvar for vektlegging av undervisning framfor FoU. I noen avdelinger er det lite fokus på FoU-tiden, og når det løftes opp, handler det om publisering. En naturlig konsekvens er reduksjon i resultater av FoU-arbeid. Instinktivt begynner man å lete feil sted: Hva gjør UF-ansatte i sin FOU-tid?

Innenfor de rammene HiL-ansatte befinner seg i, og som følge av de endringene som skolen og ulike studiemiljøer har vært gjennom, er det mer naturlig å stille følgende spørsmål: Hvor mye av FoU-tiden har UF-ansatte igjen innen rammen for normal arbeidstid? Får UF-ansatte sammenhengende tid til FoU-virksomhet? Dette sitatet illustrerer utfordringen på organisasjonsnivå:

*Det er sjelden mulig å få fram de fundamentale problemene, at organisasjonen ikke er i stand til å sikre sammenhengende og relativt uforstyrrede perioder med forskningstid, og oppfører seg som om den ruinhaugen av restetid som blir igjen på en vanlig dag, fra en halvtime til et par timer, er praktisk interessant som forskningstid (Medarbeider i UF-stilling 2).*

## ET STYKKE PÅ VEI MOT LIKEBEHANDLING

Prinsippet om likebehandling står sentralt i HiLs arbeidstidsordning for ansatte i UF-stillinger. Det presiseres at

*... oppgavene i perioder kan være skjevt fordelt, ikke permanent. Avdelingsledelsen har ansvar for å følge opp at det er en mest mulig jevn arbeidsfordeling både med hensyn til fordeling mellom medarbeidere, og med hensyn til den retningsgivende prosentandelen mellom de ulike hovedgrupperingene av arbeidsoppgaver.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Retningslinjer og veiledende faktorer for arbeidsplanlegging for medarbeidere i undervisnings- og forskerstillinger ved HiL, s. 3.

Vår evaluering viser at UF-ansatte har ulik tolkning og opplevelse av praktiseringen av dette prinsippet. En felles vurdering er likevel at det er krevende å få til likebehandling i praksis. En av de første tilbakemeldingene vi fikk da vi annonserte evalueringen blant UF-ansatte, var «Det finnes ikke likebehandling». Følgende sitat utdyper påstanden:

*Det er åpenbart veldig urettferdig byrdefordeling, og det burde en gjort noe mer med tidligere. Men under normale forhold, så har vi relativt kurante måter å fordele arbeid på (Medarbeider i UF-stilling 3 i gruppe 1).*

Rettferdig oppgavefordeling er én side av saken. Spørreundersøkelsen viser at like mange mener at arbeidstidsordningen bidrar til rettferdig oppgavefordeling i ganske stor eller svært stor grad som i ganske liten eller svært liten grad.

For at oppgavefordelingen skal oppleves som rettferdig, skal beslutninger og grunnlaget for disse være transparente. Medarbeider i lederstilling formulerte det slik:

*Alle skal oppleve det som rettferdig, og det skal være full gjennomsiktighet, så alle vet hva alle andre har ansvaret for (Medarbeider i lederstilling, 1).*

Likevel er transparens mer ideal enn realitet i flere studiemiljøer. Manglende transparens øker faren for at beslutninger oppfattes som urettferdig, som basert på personlige relasjoner eller at de er politisk styrte. I studiemiljøer med motstand mot transparens er veien mot likebehandling lengre.

En annen side av saken er tildeling av riktig mengde undervisningsoppgaver. Spørreundersøkelsen viser at nærmere to tredjedeler av respondentene (59 prosent) sa seg helt eller delvis enige i påstanden at de ble tildelt passe mengde undervisning. Det er på samme nivå som i hele UiH-sektoren der 58 prosent oppgir det samme (Egeland og Bergene 2012). Det som ikke kommer fram i spørreundersøkelsen, er opplevelse av likebehandling sett i lys av ulike typer av undervisningsoppgaver. Dette gjelder hovedsakelig forholdet mellom undervisningsoppgaver på bachelornivå og master-/PhD-nivå. Mengde og type arbeidsbelastning i undervisning på bachelornivå er svært høye, mens satsene er like for undervisning på ulikt nivå:

*Jeg opplever også en skjevhet mellom de som arbeider på et PhD-nivå og de på bachelor. Det er en enorm belastning og forventning om at de lave nivåene skal gå rundt av seg selv. Når man kommer opp på noen typer master- og særlig PhD-nivå, så klarer jeg ikke å se at det forekommer noe som helst arbeidsbelastning som tilsvarer det som man har på lavere nivå. Så det er en for svak finansiering av undervisningen, og det ser for meg også ut som det er en skeiv belastning (Medarbeider i lederstilling, 6).*

Fra flere UF-ansattes ståsted oppleves undervisning på bachelornivå som lite anerkjent selv om bachelorstudier bidrar med inntjening for høgskolen. De ansatte som i mange år kun

underviser på bachelornivå, kan derfor i større grad oppleve manglende likebehandling. Følgende sitat gir uttrykk for den type misnøye:

*En organisasjon som per styrevedtak og med åpne øyne har gjort seg svært avhengig av bachelorundervisning, og som har, jeg tror tallet er 27 studentårsverk per fagperson, så er det å tillate at en betydelig del av mannskapet ikke eller nesten ikke deltar i bachelorundervisning, et uttrykk for at man ikke tar disse grunnleggende beslutningene om belastning på alvor. [...] Det er vel og bra å ha et arbeidstidssystem, men når det kommer til stykket, er de praktiske konsekvensene veldig begrensede. (Medarbeider i UF-stilling, 2).*

Til slutt blir opplevelsen av likebehandling utfordret av at UF-ansatte ikke får tilstrekkelig sammenhengende forskningstid. Noen miljøer får det til, mens i andre er det noe det ikke skal snakkes om. Her igjen finnes lokale variasjoner som skaper frustrasjon. Følgende sitat illustrerer utfordringen:

*Det har vært gjort forsøk på noen avdelinger på å systematisere FOU-tiden. Men igjen så har man liksom privatisert dette her. For det er ikke en lik ordning. En avdeling prøver å lage forskningsperioder, la oss si på 3 måneder, hvor man er fri for undervisning, og det mener jeg er positivt. Og gjennom å lage den type ordninger, så har du da en litt annen type oppfølging og fokus på hva du skal levere også, enn de som bare lar det være en del av sin 45 prosent og skal levere et eller annet, på et eller annet tidspunkt. Det er ikke alltid at det er samsvar mellom de pengene man får eller noe som helst, man bare har den rettigheten. Og der er det mye vanskeligere å gjøre den oppfølgingen på de som er mer i fri flyt. Her tror jeg det er lang vei igjen for å få til et rettferdig system. Også utløser dette her at man snakker om hverandre, at det er noen som bærer byrden for mer undervisning, og for noen er byrden at det blir mindre forskning (Ansattrepresentant 3).*

## UTFORDRING FOR MÅLET OM FORUTSIGBARHET

Forutsigbarhet for medarbeidere er definert som et viktig resultatmål i den gjeldende arbeidstidsordningen.

I våre samtaler med HiL-personalet var det ikke mye snakk om forutsigbarhet – andre elementer tok mer plass. Hovedinntrykket er likevel at slik ordningen er praktisert nå, er arbeidstiden for UF-ansatte lite forutsigbar.

For det første handler det om manglende strategisk planlegging på avdelings-/seksjonsnivåer. Arbeidsplaner blir utviklet for ettårsperioder. Arbeidsplaner brukes nødvendigvis ikke som levende dokumenter. Ikke alle UF-ansatte har god detaljert oversikt over sin arbeidsbelastning. Arbeidsoppgaver fordeles ikke alltid kollegialt. Derfor er terskelen for å påta seg flere oppgaver noe lavere.

I tillegg er det uforutsigbarhet knyttet til studentopptakene. I de siste årene tok enkelte studier ved HiL opp en del flere studenter enn det var budsjettet eller planlagt ressurser for. Da sprekker arbeidstidsplanleggingen. Det følger ikke nødvendigvis med flere ressurser ved overbooking på opptak. I praksis betyr det ekstra arbeidsbelastning for de enkelte medarbeiderne. Følgende sitat illustrerer poenget:

*På mange studier, så ender vi nesten annet hvert år opp med 30–40 flere studenter enn det vi er dimensjonert for. Så når jeg har laget arbeidsplaner sammen med mine arbeidskollegaer, og tatt høyde for arbeidstidsordningen og faktorer, og det ramler inn ekstra studenter, så er jo allerede pensum og undervisningslokaler satt, antall forelesninger er bestemt. Men 35 ekstra elever i en klasse, det tilsvarer kanskje 100–120 ekstra arbeidskrav og 35 ekstra sensuroppgaver. [...] Og da er jo arbeidsplanen satt, timeregnskapet er gjort opp. Og så får vi ikke rom for å revidere, for vi er allerede sprengt. Og da er det bare en vits å si fra en overordnet at «Du må frikjøpe deg da, du må få en vikar», for vi har jo ikke en økonomi som tilsier det. Og jeg vet ikke når jeg planlegger, om jeg har kollegaer som om 1 eller 2 år kan ta ut ekstra tid til FOU-arbeidet sitt. Det er kanskje på enkelte avdelinger satt i system, men hos oss ikke. Og det som da kan blir en utfordring – jeg har kollegaer som har dekt opp lektorstillinger gjennom 3–4 år, og det får de altså ikke tilbake, antageligvis (Medarbeider i lederstilling 7).*

Den stramme økonomien og finansieringsmodellen for HiL er også en utfordring for målet om forutsigbarhet. Utfordringen er godt kjent blant ledelsen og UF-ansatte og kan forklare en del funn i denne rapporten. I lys av dette blir profesjonalisering av forvaltning av arbeidstidsordningen enda mer viktig. Andre uforutsigbare utfordringer kan spille inn; sykefravær, anbudskonkurranser og resultater av disse, sensuroppgaver, uforutsigbare arbeidsutfordringer og oppgaver. Men disse oppleves som mindre kritiske sammenlignet med de ovennevnte.

#### «HVA SKAL VI GJØRE MINDRE AV»?

*Mange var misfornøyd med at det ble redusert tid til emneansvar og redusert tid til administrasjon. Men sånn som jeg ser det nå, så har det gått seg til. Det er fremdeles litt murring, men det er helt naturlig, når man reduserer tid til en oppgave (Medarbeider i lederstilling 1).*

Sitatet fra lederen illustrerer to poenger. På den ene siden sier det «det har gått seg til», på den andre sier det at «det er fremdeles litt murring». Et lignende inntrykk fikk vi fra samtaler med UF-ansatte. Hva betyr det egentlig?

Endringene som ble gjort for å omjustere andeler på hovedarbeidsoppgaver, ble akseptert. Det er ikke snakk om å gjøre nye endringer: «Vi har den ordningen vi har, nå må vi satse på implementering.»

Hva går murringen på? Et forhold som kommer fram, er at selv om man på papir kuttet ned tid til administrasjon, betød ikke det at UF-ansatte fikk mindre administrative oppgaver: «Vi skjønnte ikke hva vi skulle gjøre mindre av», sier UF-ansatte:

*Endringen som skjedde for noen år siden, førte til en belastning, som er en sånn tryllestavsløsning, fordi det var ikke noe mindre oppgaver, det var bare at du fikk mindre for det (Medarbeider i UF-stilling 5 i gruppe 2).*

Noen har prøvd seg på individuelle tilpasninger som følge av reduksjonen i administrasjonstiden. De kan for eksempel si «Jeg orker ikke å lære meg kalendersystemet fordi jeg ikke har tid», eller «Jeg orker ikke å stille opp på et felles møte.» Man begynte å droppe alt som har en liten grad av frivillighet.

Tid til fellesaktiviteter og samarbeid fikk UF-ansatte mindre av, og det er en viktig virkning:

*Det jeg legger merke til, er at man får mer å gjøre individuelt. Samarbeidstiden vi har, den blir borte, det er symptomatisk. Og ledelsen opplever at det er få som kan stille på møter. Og det er en endring framtvunget av den systemiske endringen. Og jeg er ikke sikker på at det er alle ledere som har tatt dette innover seg (Medarbeider i lederstilling 5).*

Kutt i administrasjonstiden har også etter vår vurdering en negativ virkning på arbeidsklima. På den ene siden forventes det at UF-ansatte deltar aktivt i ulike type fora, på den andre har UF-ansatte følelse av at de ikke har kapasitet til det, og at det egentlig ikke er tilrettelagt for det i arbeidstidsordningen.

## OPPLEVELSEN AV ORDNINGEN BLANT UF-ANSATTE ER IKKE ENTYDIG

Til tross for all kritikk vi fikk samlet gjennom evalueringen, har vi ikke en entydig konklusjon på om ansatte er fornøyde eller misfornøyde med ordningen. Resultater fra spørreundersøkelsen viser at like mange er fornøyd i svært liten eller ganske liten grad som i svært stor eller ganske stor grad. Lavt antall besvarelser tillater ikke å trekke konklusjoner om signifikante forskjeller mellom ulike grupper respondenter. Vi har kun indikasjoner til å anta at denne opplevelsen av arbeidstidsordningen er uavhengig av stillingstype, dvs. gjelder i lik grad ansatte i kombinerte stillinger som ansatte i undervisningsstillinger. Denne observasjonen

gjelder også på tvers av avdelinger. I hver avdeling<sup>12</sup> finner vi omtrent like mange som er fornøyd i svært liten eller ganske liten grad som i svært stor eller ganske stor grad.

En annen observasjon går på kjønnsforskjeller i opplevelse av ordningen. Flere kvinner oppgir at de er fornøyd med ordningen i svært liten eller ganske liten grad, mens flere menn er fornøyd med ordningen i svært stor eller ganske stor grad. Samtidig vil vi påpeke at det var svært få kvinnelige UF-ansatte som besvarte undersøkelsen, 28, mot 49 mannlige UF-ansatte. Vi finner ikke et lignende mønster når vi ser det opp mot familieansvar, dvs. om UF-ansatte har samboere og/eller barn under 10 år. Fra tidsbruksundersøkelsen vet vi at kvinnelige ansatte i UF-stillinger, sammenlignet med mannlige kollegaer, mener at de bruker mer tid på å forberede undervisning enn hva som er avsatt av arbeidsgiver. Det samme gjelder tid på undervisning, veiledning, sensur og administrasjon enn de fastsatte timesatsene gir uttrykk for (Egeland og Bergene, 2012). Kjønnsforskjeller i tilnærmingen til oppgaveløsning kan være en forklaring på hvorfor kvinnelige UF-ansatte ved HiL i større grad er misfornøyd med ordningen. Faktorene oppleves enda strammere. Ut fra empiri presentert i tidligere kapitler er det sannsynligvis et mangfold av andre forklaringer.

Opplevelsen av arbeidstidsordningen kan bl.a. forklares ut fra tidsvelferdskonseptet. I spørreundersøkelsen stilte vi også spørsmål om grad av innflytelse på egen tidsbruk. Det generelle bildet er at ansatte i norsk UoH-sektor i ganske stor utstrekning opplever å ha innflytelse på egen tidsbruk. Data fra tidsbruksundersøkelsen viser at 59 prosent i ganske eller svært stor grad opplever å ha innflytelse over denne. Dette gjelder også ved HiL; 58 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen oppgir det samme. Ikke uventet er det en noe høyere andel som opplever å selv kunne styre konsentrasjonen av tidsbruk til FoU enn det er som opplever å ha mulighet til å styre undervisningens fordeling over året. I UoH-sektoren generelt oppgir 42 prosent at de i ganske stor eller stor grad opplever at de selv kan styre konsentrasjonen av egen forskning over året. Dette gjelder kun 32 prosent blant respondentene våre ved HiL. Når det gjelder undervisning oppga 25 prosent av de ansatte i den norske UoH-sektoren at de opplevde å ha ganske eller svært stor mulighet til selv å styre undervisningens fordeling over året, mens dette gjelder 23 prosent ved HiL. Når det gjelder innflytelse over egen tidsbruk, er det altså muligheten til å selv kunne styre konsentrasjon av egen FoU-tid som i størst grad skiller HiL-ansatte fra UoH-ansatte generelt.

---

<sup>12</sup> Unntatt TV-fag. Kun en UF-ansatte fra TV-fag besvarte spørreundersøkelsen.

## 4. POTENSIAL

Den grunnleggende hensikten med evalueringen har vært å skaffe et godt grunnlag til videreutvikling av arbeidstidsordningen.

Tidligere kapitler har identifisert problemområder. I håndtering av disse ligger stort potensial. I dette kapitlet tar vi spesifikt for oss spørsmål om hvorvidt den gjeldende arbeidstidsordningen har potensial til å følge opp prioriterte tiltak i høgskolens planer. Dette har derfor vært et viktig element i evalueringen. Evalueringsoppdraget var tydelig på å undersøke arbeidstidsordningens potensial for å bidra til

- å danne grunnlag for god balanse mellom undervisningsoppgaver og forskning,
- kompetanseutvikling og sikring av kvalitet i oppgavene,
- å styrke satsningen på økt publisering og innhenting av eksternfinansierte prosjekter, og
- rekruttering til førstestillinger.

Disse spørsmålene ble diskutert i alle intervjuer utført på HiL i forbindelse med evalueringen. Nedenfor presenteres våre analyser av innspill fra HiL-medarbeidere. Hovedinntrykket er at det ikke er like lett å se ordningens potensial for å bidra til å nå de ovennevnte målene. Det er et funn i seg selv.

### ARBEIDSTIDSORDNING FOR GOD BALANSE MELLOM UNDERVISNING OG FORSKNING

Bedre balanse mellom undervisning og forskning er en sensitiv sak. Hva kan gjøres innen de gitte rammene og økonomiske utfordringene? HiL-ansatte ser forbedringspotensial i tydeliggjøring av FoU-tid, bedre oversikter og kollegialitet. Nedenfor presenterer vi kort hovedpoengene fra diskusjonene.

#### **Tydeliggjøring av FoU-tiden**

Ett av funnene i evalueringen handler om prinsipper for FoU-tiden. Generelt inntrykk er at FoU-tiden og de eventuelle resultatene av den ikke er tydelig definert i den gjeldende arbeidstidsordningen. På ledernivå etterspørres nærmere operasjonalisering av FoU-virksomhet slik at man kan få fram mangfoldet av aktiviteter. UF-ansatte som driver med utviklingsarbeid framfor forskning, opplever at det ikke anerkjennes. Å operasjonalisere FoU-tiden er sett på som en måte å gi UF-ansatte kreditt for innsats på FoU-aktiviteter på, som ikke faller under kategorien «klassisk forskning»:

*Det er å kvantifisere det som er på forskning. Dette er veldig følsomt. Mye skal inn i denne potten. Foredrag, lærebok – man får ingen kreditering på publisering. Men der er kjempebidrag til undervisningssektoren. Det er masse andre eksempler som ikke er kvantifiserbare. Hvor mye tid skal du få for å skrive artikkel eller være [med på] fagfelleevaluering? Så det er god del ting til (Medarbeider i lederstilling 3).*

På den andre siden står motivasjon og stimulering til FoU-arbeid. Det er svært gjennomgående i ledelsen på dekanivå at tiltaket med mål om operasjonalisering av FoU-tiden ikke bør oppfattes som kontroll.

Ulike avdelinger hver for seg operasjonaliserer prinsipper for FoU-tid. Det kan med fordel være et felles tiltak som samler skolen.

### **Kollegialitet for å løse felles utfordringer og sørge for likebehandling**

Evalueringen viser at i noen miljøer tas beslutninger om fordeling av undervisningsbyrden kollegialt. Der er arbeidsplaner og oversikt over ressursdisponering «felleseie». I andre miljøer er tilnærming til ressursdisponering mer autoritær og individualistisk. Der oppleves arbeidsplaner og oversikt over ressursdisponering som konfidensielle dokumenter:

*Veldig mange prøver å beskytte seg mot [det]. Det transparente er ikke alle glade i. Vet ikke. Noen prøver å kjøre sak om at det ikke er lov å oppgi informasjon om arbeidstid til hver enkelt (Medarbeider i lederstilling 3).*

En ting er at enkelte UF-ansatte ønsker å bevare konfidensialitet. En annen ting er at ledelsen godtar dette. Mange informanter kritiserte manglende transparens og effekten det har på skolens utvikling. Følgende sitat gir en god oppsummering av denne kritikken:

*Hvis du får aksept for at din arbeidsplan er din og din leders lille hemmelighet, så er det et problem for høyskolen. Hvis man ikke kan gjøre dette til et fellesskap, så er det synd for utviklinga til høyskolen og bruken av hverandres kompetanse. Det blir en individuell ivaretagelse av egen kompetanse, da er den ikke lenger høyskolen sin (Ansattrepresentant 4).*

Kollegialitet i beslutninger ble høyt vurdert. Informantene mente det er en forutsetning for å kunne skaffe bedre balanse mellom undervisning og forskning for enkelte UF-ansatte og ta skritt nærmere likebehandling. I de seksjonene der kollegialitet praktiseres, kan opplevelsen av likebehandling være større og sjanser for individuelle frustrasjoner mindre. I tillegg har slike miljøer større gjennomslagskraft for å fremme felles ideer. På HiL er dette mer unntak enn vanlig praksis, men her ligger potensialet for videreutvikling av ordningen.

### **Bedre oversikt over ressursbruk**

En viktig årsak til at det er vanskelig å vurdere reell bruk av arbeidstid for hovedoppgaver, er at den ikke registreres. Vi fikk fram at enkelte ansatte fører timeregnskap for sin egen del. Men det er ikke en utbredt praksis. Det samme gjelder oppdatering av arbeidsplaner og oversikter over ressursdisponering på avdelingsnivå.

Registrering av reell arbeidstid er ikke det samme som stemping. Vi har kjennskap til at HiL tidligere har diskutert innføring av stemping. Det refererer til oversikt over bruk av arbeidstid i sin helhet og spesifisert for ulike arbeidsoppgaver.



Det er flere grunner til at vi tar dette temaet opp i rapporten – alle er empiriinspirerte. For det første fikk vi avdekket at i noen miljøer kan det være vanskelig å bevise at man har jobbet for mye i en periode, og at man derfor kan ta fri; eller at man har undervist for mye og har derfor behov for mer tid til FoU-arbeid. Følgende sitater summer beskrivelsen av inntrykk vi fikk fra flere informanter:

*Mange sier at de jobber for mye, uten at det resulterer i noe. Mye krav er vanskelig å motvise. Det gjelder generelt undervisningsdel (Medarbeider i lederstilling 3).*

*Eller*

*Hvis du legger frem at «Jeg har jobbet 50 prosent mer enn jeg skal jobbe», så får du høre «Ja, du skryter, du». Reelle tall teller ikke i det hele tatt (Medarbeider i UF-stilling 4 i gruppe 2).*

I slike tilfeller kunne timeregnskap fungere som bevis og grunnlag for diskusjoner om tids-disponering i framtiden, både med den nærmeste leder og i andre fora, dersom nødvendig. For diskusjoner om reell tidsbruk koker ofte ned til et spørsmål om tillitt mellom kollegaer, ledelse og medarbeidere.

For det andre har ledere behov for å ha verktøy for fleksibel disponering av ressurser. Oppdatert regnskap av timebruk er et viktig virkemiddel her. HiL tester for tiden ut Workplan, et IKT-verktøy som nettopp vil gi muligheter for å skaffe god oversikt over planlagt og reel tidsbruk fordelt på ansatte, emner og studier. Workplan er fortsatt et pilotprosjekt som byr på potensial for mer grundig forvaltning av arbeidstidsordningen.

## ARBEIDSTIDSORDNING FOR SIKRING AV KVALITET I UNDERVISINGSOPPGAVER

Diskusjoner om kvalitet i oppgavene endte fort opp med å handle om stramme budsjetter, lave faktorer og underbemanning.

Blant våre informanter fant vi lite tro på at arbeidstidsordningen i seg selv kan bidra til å sikre kvalitet i oppgavene. Det går snarere på implementering av ordningen. Medarbeidere i lederstilling oppsummerte det slik:

*En arbeidstidsordning kan legge noen grunnleggende rammer, ved at du sikrer utviklingstid og tid til undervisning, men det er ikke arbeidstidsordningen i seg selv som gjør dette. Når ikke tiden er sammenhengende og det ikke legges til rette for det, så blir prosentandelen bare på papiret. Det er en nødvendig forutsetning, men det sikrer ikke kvalitet (Medarbeider i lederstilling 1).*

Slik som skissert ovenfor kan god oversikt over ressursdisponering og ressursbruk bidra til å skaffe noe handlingsrom for mer fleksibel ressursdisponering ved behov.

## ARBEIDSTIDSORDNING FOR SIKRING AV ØKT PUBLISERING OG EKSTERN FINANSIERING

Som tidligere påpekt har FoU-delen av arbeidstiden vært mindre i fokus enn undervisning. Stort undervisningspress har også hatt negative effekter på forskningsproduksjon og målbare resultater av FoU-arbeid. Felles oppfatning er at arbeidstidsordningen ikke kan være svaret. HiL-medarbeidere selv ser potensial i to mulige satsinger: mer vektlegging av FoU og bedre tilrettelegging.

For det første vurderes satsing på sammenhengende tid til FoU som nødvendig. Det er en forutsetning for kvalitet på leveranser fra FoU-tiden. I spørreundersøkelsen vår oppgir kun et fåtall respondenter at de får til konsentrert tid til FoU. De fleste respondenter opplever at FoU-tiden er ganske spredt eller helt spredt utover året.

I noen studiemiljøer står sammenhengende tid til forskning på agendaen, mens i andre er det mer tilfeldig. Ofte oppleves det som krevende å sette av sammenhengende tid til FoU i planleggingsfasen:

*... men også ved at det ikke har vært mulig, uten å gjøre vold på innholdet i undervisninga, å konsentrere den. Hvis du har en 1/2 time forskningstid hver dag, innimellom veldig mye sånt, så ja ... For noen personer så fungerer det. For de fleste gjør det det ikke. Og det å kunne organisere det, slik at du faktisk får en meningsfull, sammenhengende strekning av rimelig konsentrert tid, har vært veldig vanskelig (Medarbeider i UF-stilling, 2).*

Dette sitatet gjenspeiler en del skepsis på HiL ang. realismen i slike initiativer. En oppskrift som virker i noen miljøer, er sekvensiell undervisning. Forutsetninger for å lykkes med det er en god oversikt over ressurser, satsing på å få til sammenhengende tid til forskning og felles innsats mellom ledelse og UF-ansatte for å få det til i praksis.

Det å sørge for sammenhengende tid til forskning er også et skritt nærmere realisering av prinsippet om forutsigbarhet:

*Det har jo sammenheng med hvordan du organiserer arbeidsåret, og hvilken grad av forutsigbarhet du legger inn i planleggingen. Hvis du hele tiden blir avbrutt, at undervisnings- og forskningstiden blir veldig fragmentert, så er det klart at alt oppleves som stress. Så det er den grunnleggende forutsigbarheten vi forsøker å få inn i planleggingen. Sammenhengende tid til forskning, stress reduseres (Medarbeider i lederstilling, 1).*

En annen forutsetning for økt publisering og ekstern finansiering er stimulering til FoU-aktiviteter. Her kan man tenke ulike tiltak: forskergrupper, mentorordninger, nettverksbygging, deltakelse i akvisisjonsprosesser, osv.

## ARBEIDSTIDSORDNING FOR REKRUTTERING TIL FØRSTESTILLINGER

Mange har vanskeligheter med å forestille seg hvordan arbeidstidsordningen kan bidra til rekruttering til førstestillinger.

I teorien, slik flere har påpekt, har HiL en gunstig arbeidstidsordning. Ingen statlige høyskoler kan tilby så gunstig tentativ fordeling på undervisning og FoU for ansatte i kombinerte stillinger. Flere mener at dersom FoU-tiden reduseres i ordningen, vil det svekke rekrutteringen:

*Vår arbeidstidsordning på FOU-tid er meget god, i forhold til en del høyskoler vi kan sammenligne oss med. Jeg ønsker ikke å redusere på FOU-tiden, jeg ser ikke det som en løsning. Det vil svekke rekruttering noe voldsomt, ja (Medarbeider i lederstilling, 7).*

Hva så med praksis? Det er opp til hver enkelt å få til 45 prosent av sin tid på FoU. I høyskolen med stort undervisningspress er det en utfordring.

Flere vi snakket med, mente at det ikke er arbeidstidsordningen som skal tiltrekke første-kompetanse til HIL, men fagmiljøer og satsing på FoU:

*Det viktigste for rekruttering er ikke arbeidstidsordningen, men at man har et miljø som bidrar til folks individuelle og kollektive utvikling (Medarbeider i lederstilling 1).*

*Faget er mer interessant, ikke faktorene (Medarbeider i lederstilling 3).*

## 5. ANBEFALINGER FRA EVALUERINGEN

Evalueringen av arbeidstidsordningen for ansatte i UF-stillinger ved Høgskolen i Lillehammer har avdekket en del problemområder i forvaltningen av arbeidstidsordningen. Noen av disse, som opplevelse av tidsvelferd eller effektivisering av driften av høgskolen, er ikke unike for HiL. Det er viktig å få fram at situasjonen på HiL ikke er dramatisk. Dersom vi sammenligner resultater fra denne evalueringen med funn fra tidsbruksundersøkelsen i UoH-sektoren, ser vi en rekke gjennomgående funn. På flere parametere skårer HiL bedre enn statlige høgskoler sett som enhet. Den første delen av kapitlet går derfor på å sette funnene fra evalueringen inn i en større kontekst.

Evalueringen har også identifisert mer HiL-spesifikke utfordringer i forvaltning av arbeidstidsordningen. Hovedutfordringene framgår i sammendraget til denne rapporten. Selv om mandatet til evalueringssoppgaven ikke innebærer forslag til anbefalinger for videre arbeid med å bedre arbeidstidsordning som styringsverktøy, vil AFI skissere enkelte satsingsområder som HiL kan ta i betraktning. Den andre delen av kapitlet handler om det, og avslutter rapporten.

### HVORDAN ER DET HOS ANDRE?

Mange av funnene våre om opplevelse av tidsvelferd på HiL er ikke overraskende. UiH-sektoren er preget av lange arbeidsuker, overtid på kvelder og i helger, resultatkrav for ulike aktiviteter, utfordringer med å få sammenhengende tid til forskning, overbelastning av administrative oppgaver osv. Nedenfor skisserer vi de ovennevnte kjennetegn ved UoH-sektoren. Disse er viktige å få med seg for at funn i denne evalueringen ikke skal tas ut av konteksten.

Arbeidstid for ansatte i undervisnings- og forskerstillinger er en kjerneressurs for universiteter og høgskoler. Denne tiden skal disponeres til undervisning, forskning, administrasjon og andre oppgaver. I tidsfordelingen er tid til forskning mest begrenset og derfor en sensitiv ressurs som bør administreres nøye. I disponeringen av forskningstid utløses ofte konflikter mellom akademisk frihet og administrativ kontroll. Disponering av en begrenset ressurs foregår da etter visse prinsipper. Forskningen viser at arbeidstidsdisponering i UiH-sektoren preges av strategiske planer, praktiske behov samt prinsippet om likestilling (Kyvik, 2009). Samtidig er likestillingsprinsippet ikke alltid effektivt med tanke på strategiske mål og resultater. Det er tegn på at ressursdisponering etter fikserte prinsipper mislikes. Ledelsen bør derfor også foreta skjønnsvurderinger (Bentley og Kyvik, 2013).

Internasjonale studier viser at arbeidstidsordninger varierer fra land til land. Samtidig finnes lokale forskjeller i arbeidstidsordninger ved universiteter og høgskoler innenfor landets grenser. Det er ikke åpenbart at arbeidstidsordningen på et universitet eller en høgskole gir indikasjon eller forklaring på hvor mye tid ansatte i undervisnings- og forskerstillinger avsetter

til forskning. En nylig gjennomført studie av reell tidsbruk på forskning blant ansatte i undervisnings- og forskerstillinger i 13 land viser at egen motivasjon for forskningsarbeid er mer utslagsgivende enn prinsipper i arbeidstidsordninger (Bentley og Kyvik, 2013).

Vitenskapelig ansatte i Norge hadde fram til år 2000 omtrent like mye tid til forskning som vitenskapelig ansatte i land det er naturlig å sammenligne seg med. Av det vitenskapelige personalet vurderte 40 prosent sine muligheter for å utføre forskning som dårlige eller relativt dårlige i 2000, mens 29 prosent vurderte dem som gode eller relativt gode. Dette mønsteret har vært det samme siden 1981 (Gulbrandsen og Smeby 2005). I en statusrapport om FoU i statlige høgskoler fra 2006 kommer det fram at høgskolepersonalets rapporterte tidsbruk i 1997 sammenlignet med 2005 også hadde vært relativt stabil (Larsen og Kyvik 2006). I gjennomsnitt brukte fagpersonalet på begge tidspunktene i underkant av 60 pst. av sin totale arbeidstid på undervisning og ca. 20 pst. av tiden på FoU. 49 prosent av fagpersonalet oppga at forskningsvilkårene var tilfredsstillende eller bedre. Professorer og førsteamanuenser ved de statlige høgskolene brukte i gjennomsnitt like mye tid på FoU som sine kolleger ved universitetene.

AFIs tidsbruksundersøkelse (Egeland og Bergene 2012), som er den seneste som er gjennomført for hele sektoren, viser at de ansatte i 2010 brukte noe mer tid på undervisning ved egen institusjon enn hva de gjorde før innføringen av Kvalitetsreformen (32 prosent i 2010 mot 30 prosent i 2000). Det er imidlertid snakk om en liten eller moderat økning siden forrige tidsbruksundersøkelse, noe som kan virke overraskende gitt oppmerksomheten student- og undervisningsrelaterte oppgaver har fått siden iverksettingen av reformen. Sett under ett oppgir de vitenskapelig ansatte at 28 prosent av arbeidstiden i 2010 gikk med til forskning. Dette er en liten nedgang fra 2000 da forskning tok 29 prosent av arbeidstiden.

Tiden som de vitenskapelig ansatte brukte til administrasjon i 2010 hadde sunket noe i forhold til tiden som ble brukt på dette i 2000, fra 17 prosent til 12 prosent. Ser vi kun på såkalt «ikke-faglig administrasjon» (utfylling av skjema for refusjon, reiseregning, kopiering, utfylling av timelister) var det bare 3 prosent av tiden til de vitenskapelig ansatte som ble brukt på dette i 2010. Rapporteringsvirksomheten tok 1 prosent av tiden. Likevel framgikk det i AFIs tidsbruksundersøkelse at administrasjon ble opplevd som en markant tidstjuv av de ansatte.

Mange vitenskapelig ansatte opplevde dessuten at arbeidstiden ikke strakk til i forhold til arbeidsoppgavene de skulle utføre. Den største frustrasjonen i UiH-sektoren som helhet knyttet seg imidlertid til mangelen på sammenhengende tid til forskning. Hele 61 prosent av respondentene i spørreundersøkelsen svarte at de er ganske eller svært misfornøyde med sine muligheter for å få sammenhengende tid til forskning.

Kvinnene i sektoren var dessuten mindre fornøyde med muligheten for sammenhengende tid til forskning enn hva mennene i sektoren er. Mens 37 prosent av mennene oppga å være ganske eller svært fornøyde med denne muligheten, oppga 27 prosent av kvinnene dette.

I Stortingsmelding 7 (2007-2008) trekkes det fram ulike måter som institusjonene kan legge til rette for mer sammenhengende tid til forskning på for de faglig ansatte (St.meld. Nr. 7 s. 29-30). Blant annet nevnes komprimering og intensivering av undervisningen slik at den ikke strekker seg over hele semestret, omgjøring av hele semestre til enten rene undervisnings- eller rene forskningssemestre, og innføring av et tolærersystem parallelt med muligheten for å ta forskningspermisjon.

I denne sammenhengen kan begrepet tidsvelferd være nyttig. Tidsvelferd henspiller på hvordan arbeidstiden oppleves. Hva som er god tidsvelferd varierer mellom enkeltpersoner og mellom grupper (Tulberg 2003, Ellingsæter 2007, Amble 2008). Abrahamsen (2002) påpeker blant annet at hva som oppfattes som en passe lang arbeidsdag, er forskjellig i typiske «manns-» og «kvinneyrker». Dette betyr at hva som er ubekvemt når det gjelder arbeidstid, og hva som er en god og helsefremmende arbeidstidsordning, er et varierende og diskutabelt fenomen. Erfaringene fra de siste fem årenes arbeid med arbeidstidsordninger viser at tidsvelferd (Abrahamsen og Kalleberg 1986) ikke bare er avhengig av arbeidsmengden den enkelte ansatte påtar seg, men også arbeidstidens plassering i løpet av døgnet, og i tillegg hvordan arbeidet er organisert. Det siste impliserer at arbeidsmengden kan økes når arbeidet er godt organisert, blant annet gjennom god rytme og forutsigbarhet (Amble 2008).

Tidsbruken i UoH-sektoren kan samtidig ikke bare begrenses til hvor mye tid som skal brukes på forskning, undervisning og administrasjon, men handler også om prioriteringer mellom ulike dedikasjoner, forpliktelser og ansvarsområder som ligger utenfor arbeidslivet. Vitenskapelig ansatte kan oppleve at dedikasjoner knyttet til arbeid og karriere på den ene siden, og dedikasjoner knyttet til for eksempel familie og omsorgsoppgaver på den andre siden, trekker i ulike retninger. I AFIs tidsbruksundersøkelse fant vi f.eks. at 30 prosent av de kvinnelige førsteamanuensene med barn i alderen 0 til 10 år hadde partnere som jobber over 50 timer i uken, mens dette kun gjaldt 7 prosent av de mannlige førsteamanuensene. Kvinnelige førsteamanuenser hadde med andre ord andre premisser for sin karriererealisering enn de mannlige førsteamanuensene i samme livssituasjon.

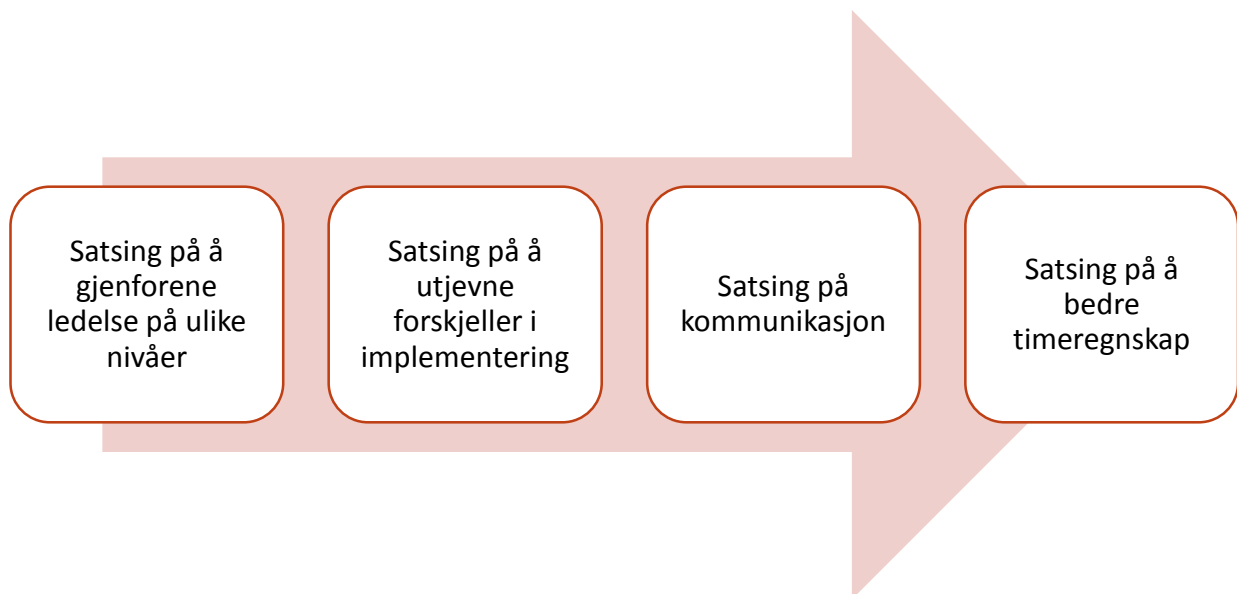
Eksternt finansierte forskningsprosjekter utgjør en økende andel av aktiviteten i UoH-sektoren (St.meld. nr. 30: 101-103). Deler av den offentlige finansieringen til universiteter og høyskoler kanaliseres gjennom nasjonale og internasjonale konkurransearenaer som Norges forskningsråd og EU. Argumentene for en slik ordning er dels at den fremmer kvalitet gjennom konkurranse, og dels at den følger opp forskningspolitiske målsettinger knyttet til for eksempel internasjonalisering og forskningssamarbeid mellom institusjoner og grupper av forskere. For å nå opp i konkurransen om disse midlene må ansatte og institusjoner i sektoren sette av betydelige mengder tid og ressurser i utformingen av søknader og opparbeidingen og organiseringen av infrastruktur knyttet til forskningssamarbeid. Videre innebærer oppnåelsen av forskningsmidler at medlemmer av forskningsgrupper som blir tildelt eksterne midler, i større grad enn andre vitenskapelig ansatte har mulighet for å kjøpe seg sammenhengende

tid til forskning; forskningstid som kan tenkes å gå på bekostning av andre ansattes forskningstid, fordi disse må ta en større del av undervisningsansvaret ved institusjonene.

#### VEIEN VIDERE – INNSPILL FRA AFI

Hovedkonklusjonen fra evalueringen er at det ikke er selve arbeidstidsordningen som er problemet, snarere ulike sider ved implementeringen av den. Selv om noen elementer ved ordningen, som satser og faktorer, vekker noe misnøye, er det ikke det som oppleves mest utfordrende. Selv de mest opphetede diskusjonene om arbeidstidsordningen ble avsluttet med at det er behov for å sette skolen på et riktig spor. Man kan fortsette med å gjøre endringer i ordningen, eller man kan satse på å få den gjeldende ordningen til å fungere nærmere det optimale. Slik sett fra HiL-medarbeideres ståsted, er satsing på implementering den riktige. Begrunnelsen framgår i følgende sitat fra Ansattrepresentant (1): «Du har en arbeidstidsordning som du synes er bra, men som i praksis er noe helt annet.»

Med den innsamlede empirien i bunn vil AFI anbefale å rette arbeidet med videreutvikling av arbeidstidsordningen inn etter fire prioriterte satsingsområder, slik skissert i Figur 4:



Figur 4. Forslag til satsinger for å videreutvikle arbeidstidsordninger som styrings- og ledelsesverktøy

Videre redegjør vi kort for hensikt, begrunnelse og mulig framgangsmåte i de ovennevnte satsingene.

#### **Satsing på å gjenforene ledelse på ulike nivåer**

Hensikt: å styrke HiL-ledelsen i bruk av arbeidstidsordningen som ledelsesverktøy og som verktøy for å nå skolens strategiske mål.

Begrunnelse: Arbeidstidsordningen for UF-ansatte er et viktig verktøy for ressursdisponering. Den er ett av de viktigste verktøyene ledelsen på HiL har for å nå strategiske mål. AFI er innforstått med at avdelinger på HiL er ulike og har noe ulike behov. Samtidig er arbeidstidsordningen universell for alle UF-ansatte. For at ordningen skal fungere som et godt styringsverktøy og et redskap for å nå skolens strategiske mål, ser AFI behov for at ledelsen på ulike nivåer samkjører praksis. Resultatmål fra satsingen kan for eksempel være:

- Alle er innforstått med hensikten med ordningen og har koblet den mot skolens strategier.
- Alle er innforstått med en felles tilnærming til implementering.
- Studieleidere får delegert ansvar for både planlegging og oppfølging av arbeidstiden.

Mulig framgangsmåte: Felles lederutviklingsprogram; Utvikling av felles forståelse blant ledere for hva arbeidstidsordningen er som ledelsesverktøy; Utvikling av instrumentell tilnærming til bruk av arbeidstidsordningen som verktøy for å nå strategiske mål, osv.

### **Satsing på å utjevne forskjeller i implementering**

Hensikt: å skaffe universelle rammer for praktisering av arbeidstidsordningen på tvers av avdelinger og seksjoner/studier/emner.

Begrunnelse: Selv om prinsippene for arbeidstidsordningen og retningslinjene for praktiseringen av den i ressursdisponeringen er nokså tydelige og til dels beskrevet i de gjeldende dokumentene, er utføringen av ordningen nokså ulik på tvers av avdelinger, seksjoner og fagmiljøer. Evalueringsrapporten er tydelig på hvilke forskjeller som finnes i implementeringen, og at de er mer til ulempe for skolen enn til fordel. Disse er for eksempel manglende transparens i ressursfordeling, manglende oversikter over ressursbruk, utfordringer med å legge til rette for sammenhengende tid til forskning, osv. Manglende retningslinjer for praktisering av ordningen representerer en svikt i systemet som i sin tur hindrer oppnåelse av mål om forutsigbarhet, likebehandling og jevn byrdefordeling. Mye overlates til enkeltpersoner eller de enkelte seksjoner. En del beslutninger om ressursdisponering blir da overlatt til politiske prosesser og enkeltpersoners forhandlingsevner.

Mulig framgangsmåte: utvikling av felles prinsipper for utføring av ordningen, eller evt. felles retningslinjer osv., anses som alternativer.

### **Satsing på kommunikasjon**

Hensikt: å skape sikkerhet rundt og tillit til arbeidstidsordningen blant UF-ansatte.

Begrunnelse: For at arbeidstidsordningen skal fungere som et effektivt styringsverktøy på HiL, er det behov for å skape felles forståelse av verktøyet, også blant UF-ansatte. Hva er arbeidstidsordningen? Hva er hensikten med den? Hva slags mål ønsker ledelsen å oppnå ved å bruke verktøyet? Hvordan blir verktøyet praktisert, og hvorfor? Gjennom satsingen på



kommunikasjon skal disse spørsmål besvares. Evalueringen har avdekket kommunikasjonsvikt på ulike nivåer i organisasjonen, og som resultat av det ulike oppfatninger av hva ordningen er, hvordan den skal brukes, og hvorfor.

Mulig framgangsmåte: tydeliggjøring av prinsippene for arbeidstidsordningen; presentasjon av ordningen og premisser rundet dens implementering i ulike fora, osv.

### **Satsing på å bedre timeregnskapet**

Hensikt: å få kontroll over faktisk tidsbruk på ulike oppgaver for å minske diskrepans mellom planlagt og reell arbeidstid.

Begrunnelse: Ansatte i UF-stillinger jobber mye, godt over normal arbeidstid. HiL er heldig som har dedikerte medarbeidere som verdsetter kvalitet i leveransene framfor vektlegging av tidsbruk. Mange er ivrige til å påta seg ekstra arbeidsoppgaver. De fleste har ingen dokumentasjon av reell arbeidstid og hva den går på. For mange er det derfor utfordrende å forhandle fram sammenhengende tid til forskning eller frie dager, etter et stort undervisningstrykk. Noen fører eget timeregnskap for å bevisstgjøre seg selv, andre får bevist reel tidsbruk og belastning gjennom levende arbeidstidsplaner og nøye studieledere, men det er overlatt til hver enkelt å «passe på seg selv». Arbeidsgiveren fraskriver seg på denne måten ansvar for overbelastning og ubetalt overtidsarbeid. På den andre siden har ledelsen behov for å ha oppdatert ressursoversikt for å bruke arbeidstidsordningen som et verktøy for fleksibel ressursdisponering og gjerne unngå overbelastning på enkelte individer.

Mulig framgangsmåte: Utprøving av Workplan for dette formålet; innføring av timeregistreringssystem på individnivå.

## LITTERATUR

- Abrahamsen, B. 2002. *Heltid eller deltid? Kvinners arbeidstid i kvinnedominerte og mannsdominerte yrker*. ISF-Rapport 2002: 6. Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Abrahamsen, B. og A. Kalleberg. 1986. *Arbeidstid og arbeidsmiljø. En artikkel om arbeidstid, arbeidstidsordninger og arbeidsmiljø*. ISF-Rapport 1986: 3. Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
- Amble, N. 2008. *Forsøk og erfaringer med arbeidstidsordninger som reduserer uønsket deltid i turnus – en oppsummering*. AFI-notat 4/08. Arbeidsforskningsinstituttet, Oslo.
- Bentley, P.J. & Kyvik, S. 2013. "Individual differences in faculty research time allocations across 13 countries», *Research in higher education*, 54: 329-348.
- Egeland, C. & Bergene A.C. 2012. *"Tidsbruk, arbeidstid og tidskonflikt i den norske universitets- og høyskolesektoren"*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. AFI-rapport, r2012:1
- Ellingsæter, A. L. 2007. "Postindustriell arbeidstid – nyere realiteter, nye begreper?" *Søkelys på arbeidslivet*, 24(1): 15-23.
- Guldbrandsen og Smeby red. (2005) *Forskning ved universitetene. Rammebetingelser, relevans og resultater*.
- Kyvik, S. 1983. *Arbeidsoppgaver og arbeidstid*. NAVFs utredningsinstitutt, Oslo.
- Kyvik, S. & J.-A. Enoksen. 1992. *Universitetspersonalets tidsbruk*. NIFU, Oslo.
- Kyvik, S. 2009. "Allocating time resources for research between academic staff: the case of norwegian university colleges", *Higher education management and policy*, 21 (3): 109-122.
- Smeby, J.-C. 2001. *Forskningsvilkår ved universiteter og vitenskapelige høyskoler*. NIFU, Oslo.
- St. meld. nr. 7. 2007-2008. *Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning*. Kunnskapsdepartementet, Oslo.
- St. meld. nr. 30. 2008-2009. *Klima for forskning*. Kunnskapsdepartementet, Oslo.
- Tullberg, M. 2003. "Flexibel arbeidstid – en ny kvinnofella?" GRI-rapport 2003:4.

# VEDLEGG 1: SKJEMA FOR SPØRREUNDERSØKELSEN BLANT MEDARBEIDERE I UF-STILLINGER

## OM ARBEIDSTID

**Tabell 1. Gjennomsnittlig ukentlig arbeidstid fordelt på tidsintervaller (N = 73, kun ansatte i heltidsstillinger)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35-39 timer	5	6.8	6.8	6.8
	40-44 timer	34	46.6	46.6	53.4
	45-49 timer	13	17.8	17.8	71.2
	50-54 timer	13	17.8	17.8	89.0
	55-59 timer	2	2.7	2.7	91.8
	60-64 timer	5	6.8	6.8	98.6
	Over 64 timer	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**Tabell 2. Arbeidstidens fordeling på døgnet og i uken for menn og kvinner**

		Når du ser for deg en typisk arbeidsuke, hvordan fordeler du arbeidstiden i hovedstillingen din?			
Er du kvinne eller mann?		[Mandag-fredag klokken 06:00-18:00]	[Mandag-fredag klokken 18:00-22:00]	[Mandag-fredag klokken 22:00-06:00]	[Lørdag og søndag]
Total	Mean	73.26	12.53	2.88	10.75
	N	77	77	77	77

## OM FAKTISK TIDSBRUK

**Gjennomsnittlig tidsbruk på ulike arbeidsoppgaver (N = 78)**

Hvordan er arbeidstiden din fordelt på ulike arbeidsoppgaver? Vi ber deg anslå en prosentvis fordeling av den totale tiden du ovenfor har oppgitt at du i gjennomsnitt arbeider per uke, på følgende oppgaver:	
Arbeidsoppgave	Gjennomsnittlig tidsbruk
Undervisning ved egen institusjon	38
Oppfølging av bachelorstudenter	9
Faglig veiledning av studenter på høyere nivå	5
Forskning, utvikling og faglig oppdatering	22
Utarbeiding av søknader til eksternt finansierte prosjekter	2
Faglige aktiviteter	3
Fagadministrative oppgaver ved egen institusjon	11
Ikke-faglig administrasjon	2
Rapportering	1
Faglige, utadrettede oppgaver	2
Formidling	2
Profesjonsrettet yrkesutøvelse	1
Annen aktivitet	1

Hvor stor del av arbeidstiden skal du ifølge arbeidskontrakt, arbeidsplan eller lokale regler og avtaler, bruke på følgende oppgaver?

Stillingsandel_ agregert		[FoU]	[Undervisning]	[Administrasjon]
Heltid	Mean	37.80	49.07	13.13
	N	75	75	75
Deltid	Mean	17.50	75.00	7.50
	N	4	4	4
Total	Mean	36.77	50.38	12.85
	N	79	79	79

Hvor stor del av arbeidstiden skal du ifølge arbeidskontrakt, arbeidsplan eller lokale regler og avtaler, bruke på følgende oppgaver?

Er du kvinne eller mann?		[FoU]	[Undervisning]	[Administrasjon]
Kvinne	Mean	31.50	50.50	18.00
	N	30	30	30
Mann	Mean	40.00	50.31	9.69
	N	49	49	49
Total	Mean	36.77	50.38	12.85
	N	79	79	79

Hvor stor del av arbeidstiden skal du ifølge arbeidskontrakt, arbeidsplan eller lokale regler og avtaler, bruke på følgende oppgaver?

Hovedstilling_ agregert		[FoU]	[Undervisning]	[Administrasjon]
Professor/førsteamanuensis	Mean	45.89	42.56	11.55
	N	42	42	42
Dosent/Førstelektor	Mean	25.36	67.50	7.14
	N	7	7	7
Høgskolelektor/Amanuensis	Mean	28.96	61.25	9.79
	N	24	24	24
Total	Mean	38.36	51.10	10.55
	N	73	73	73

## LEDELSE OG TIDSVELFERD

I hvilken grad opplever du at avdelingsledelsen krever at det må redegjøres for tidsbruk?						
	Undervisning		FOU		Administrasjon	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Ikke i det hele tatt	1	1,3	7	8,9	18	22,8
I svært liten grad	4	5,1	17	21,5	20	25,3
I ganske liten grad	10	12,7	27	34,2	20	25,3
I ganske stor grad	37	46,8	22	27,8	17	21,5
I svært stor grad	25	31,6	3	3,8	1	1,3
Vet ikke	2	2,5	3	3,8	3	3,8

I hvilken grad opplever du å ha innflytelse på din egen tidsbruk?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Svært liten	3	3.8	3.8	3.8
Ganske liten	30	38.0	38.0	41.8
Ganske stor	41	51.9	51.9	93.7
Svært stor	5	6.3	6.3	100.0
Total	79	100.0	100.0	

Hvilken mulighet har du selv til å styre konsentrasjon av egen FoU-tid over året?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært liten	17	21.5	21.5	21.5
	Ganske liten	37	46.8	46.8	68.4
	Ganske stor	21	26.6	26.6	94.9
	Svært stor	4	5.1	5.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Hvilken mulighet har du selv til å styre undervisningens fordeling over året?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært liten	24	30.4	30.4	30.4
	Ganske liten	37	46.8	46.8	77.2
	Ganske stor	16	20.3	20.3	97.5
	Svært stor	2	2.5	2.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Hvilken mulighet har du selv til å styre undervisningens fordeling over året?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært konsentrert (avgrenset til bestemte) måned(er) eller lignende	4	5.1	5.1	5.1
	Ganske konsentrert	15	19.0	19.0	24.1
	Ganske spredt	31	39.2	39.2	63.3
	Helt spredt (løper jevnt over hele året)	25	31.6	31.6	94.9
	Ikke relevant	4	5.1	5.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Hvor mange faglige/vitenskapelige publiseringer hadde du i 2013 (inkluder medforfatterskap)?

Er du kvinne eller mann?		[Artikkel i tidsskrift]	[Bok/monografi]	[Kapittel i antologi]	[Antologi]
Kvinne	Mean	.53	.07	.20	.03
	N	30	30	30	30
Mann	Mean	.88	.06	.49	.06
	N	49	49	49	49
Total	Mean	.75	.06	.38	.05
	N	79	79	79	79

Hvor mange faglige/vitenskapelige publiseringer hadde du i 2013 (inkluder medforfatterskap)?

Hovedstilling_agregert		[Artikkel i tidsskrift]	[Bok/monografi]	[Kapittel i antologi]	[Antologi]
Professor/førsteamanuensis	Mean	1.05	.07	.62	.07
	N	42	42	42	42
Dosent/Førstelektor	Mean	.57	.14	.14	.14
	N	7	7	7	7
Høgskolelektor/Amanuensis	Mean	.42	.04	.13	.00
	N	24	24	24	24
Total	Mean	.79	.07	.41	.05
	N	73	73	73	73

I hvilken grad vil du si at man kan klare å hevde seg innenfor forskningsfronten i faget ditt innenfor normal arbeidstid (37,5 timer per uke)?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært liten grad	32	40.5	40.5	40.5
	I ganske liten grad	37	46.8	46.8	87.3
	I ganske stor grad	3	3.8	3.8	91.1
	I svært stor grad	1	1.3	1.3	92.4
	Vet ikke	6	7.6	7.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

## HOLDNINGER OM ARBEIDSOPPGAVER OG TIDSBRUK

Hvor enig eller uenig er du i følgende utsagn som angår undervisning, arbeidsoppgaver og tidsbruk?

[Undervisningen bør utføres av aktive forskere]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	2.6	2.6	2.6
	Delvis uenig	15	19.2	19.2	21.8
	Verken enig eller uenig	10	12.8	12.8	34.6
	Delvis enig	32	41.0	41.0	75.6
	Helt enig	18	23.1	23.1	98.7
	Ikke relevant	1	1.3	1.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

[Jeg blir tildelt passe mengde undervisning]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	6	7.7	7.7	7.7
	Delvis uenig	14	17.9	17.9	25.6
	Verken enig eller uenig	9	11.5	11.5	37.2
	Delvis enig	28	35.9	35.9	73.1
	Helt enig	18	23.1	23.1	96.2
	Ikke relevant	3	3.8	3.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

[Jeg bruker for mye tid på å forberede undervisningen]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	6	7.7	7.7	7.7
	Delvis uenig	13	16.7	16.7	24.4
	Verken enig eller uenig	16	20.5	20.5	44.9
	Delvis enig	25	32.1	32.1	76.9
	Helt enig	15	19.2	19.2	96.2
	Ikke relevant	3	3.8	3.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

[Undervisningen lar seg vanskelig kombinere med mine andre arbeidsoppgaver]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	9	11.5	11.5	11.5
	Delvis uenig	25	32.1	32.1	43.6
	Verken enig eller uenig	13	16.7	16.7	60.3
	Delvis enig	19	24.4	24.4	84.6
	Helt enig	10	12.8	12.8	97.4
	Ikke relevant	2	2.6	2.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

**[Innsatsen min ift. undervisning er redusert på grunn av manglende uttelling i undervisnings-/timeregnskap/arbeidsplan]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	24	30.8	30.8	30.8
	Delvis uenig	9	11.5	11.5	42.3
	Verken enig eller uenig	22	28.2	28.2	70.5
	Delvis enig	7	9.0	9.0	79.5
	Helt enig	6	7.7	7.7	87.2
	Ikke relevant	10	12.8	12.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

**[Det går for mye tid med til for- og etterarbeid (planlegging, evalueringer, henvendelser fra studenter) i forbindelse med undervisning]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	6	7.7	7.7	7.7
	Delvis uenig	13	16.7	16.7	24.4
	Verken enig eller uenig	14	17.9	17.9	42.3
	Delvis enig	28	35.9	35.9	78.2
	Helt enig	13	16.7	16.7	94.9
	Ikke relevant	4	5.1	5.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

**[Undervisningen motiverer egen forskning]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	5	6.4	6.4	6.4
	Delvis uenig	3	3.8	3.8	10.3
	Verken enig eller uenig	16	20.5	20.5	30.8
	Delvis enig	26	33.3	33.3	64.1
	Helt enig	24	30.8	30.8	94.9
	Ikke relevant	4	5.1	5.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

**[Jeg bruker mer tid på å forberede undervisning enn hva som er avsatt av arbeidsgiver]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	2.6	2.6	2.6
	Delvis uenig	7	9.0	9.0	11.5
	Verken enig eller uenig	6	7.7	7.7	19.2
	Delvis enig	21	26.9	26.9	46.2
	Helt enig	38	48.7	48.7	94.9
	Ikke relevant	4	5.1	5.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

## OPPLEVELSE AV ARBEIDSTIDSORDNINGEN

**I hvilken grad opplever du at HiLS arbeidstidsordning bidrar til at arbeidsoppgavene er rettferdig fordelt?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært liten grad	11	13.9	13.9	13.9
	I ganske liten grad	25	31.6	31.6	45.6
	I ganske stor grad	38	48.1	48.1	93.7
	I svært stor grad	5	6.3	6.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

I hvilken grad reflekterer de fastsatte faktorene den tiden du faktisk bruker på undervisning, veiledning, sensur og administrasjon?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jeg bruker litt mindre tid	4	5.1	5.1	5.1
	Det er omtrent sammenfall	7	8.9	8.9	13.9
	Jeg bruker litt mer tid	27	34.2	34.2	48.1
	Jeg bruker mye mer tid	38	48.1	48.1	96.2
	Vet ikke	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Når du sammenligner kravene til tidsbruk i hovedstillingen din i dag med de kravene som ble stilt til samme stilling for 3-4 år siden (før ny arbeidstidsordning og retningslinjer for arbeidstidsplanlegging trådte i kraft), i hvilken grad vil du si at disse nå vektlegges?

	Undervisning		FoU		Administrasjon	
	Frequency	Percent	Frequency	Percent	Frequency	Percent
Mye mindre	0	0,0	5	6,4	4	5,1
Litt mindre	3	3,8	7	9,0	11	14,1
Omtrent likt	17	21,8	24	30,8	23	29,5
Litt mer	22	28,2	14	17,9	10	12,8
Mye mer	18	23,1	8	10,3	12	15,4
Vet ikke	11	14,1	12	15,4	12	15,4
Ikke aktuelt	7	9,0	8	10,3	6	7,7
Total	78	100,0	78	100,0	78	100,0

I hvilken grad er faktorene for arbeidsplanlegging styrende for hvordan du bruker tiden?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært stor grad	3	3.8	3.8	3.8
	I ganske stor grad	27	34.2	34.2	38.0
	I ganske liten grad	30	38.0	38.0	75.9
	I svært liten grad	15	19.0	19.0	94.9
	Vet ikke	4	5.1	5.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

I hvilken grad er du fornøyd med den gjeldende arbeidstidsordningen ved HiL?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	I svært liten grad	10	12.8	12.8	12.8
	I ganske liten grad	24	30.8	30.8	43.6
	I ganske stor grad	31	39.7	39.7	83.3
	I svært stor grad	8	10.3	10.3	93.6
	Vet ikke	5	6.4	6.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	



## BAKGRUNNSVARIABLER

### Hovedstilling\_agregert

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Professor/førsteamanuensis	42	53.8	57.5	57.5
	Dosent/Førstelektor	7	9.0	9.6	67.1
	Høgskolelektor/Amanuensis	24	30.8	32.9	100.0
	Total	73	93.6	100.0	
Missing	System	5	6.4		
Total		78	100.0		

### Hovedstilling\_2nivåer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kombinerte stillinger	42	54.5	57.5	57.5
	Undervisningsstillinger	31	40.3	42.5	100.0
	Total	73	94.8	100.0	
Missing	System	4	5.2		
Total		77	100.0		

### Har du fast eller midlertidig stilling?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fast	77	98.7	98.7	98.7
	Midlertidig	1	1.3	1.3	100.0
Total		78	100.0	100.0	

### Stillingsandel\_agregert

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Heltid	74	94.9	94.9	94.9
	Deltid	4	5.1	5.1	100.0
Total		78	100.0	100.0	

### Er du kvinne eller mann?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvinne	29	37.2	37.2	37.2
	Mann	49	62.8	62.8	100.0
Total		78	100.0	100.0	

**Har du ektefelle/partner?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nei	10	12.8	12.8	12.8
	Ja, men bor ikke med vedkommende	2	2.6	2.6	15.4
	Ja, og bor med vedkommende	61	78.2	78.2	93.6
	Ja, men pendler og bor dermed tidvis med vedkommende	5	6.4	6.4	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

**Hvor lenge har du vært ansatt i undervisnings- og forskerstilling ved HiL?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Under 3 år	8	10.3	10.3	10.3
	3-6 år	19	24.4	24.4	34.6
	7-10 år	13	16.7	16.7	51.3
	Mer enn 10 år	38	48.7	48.7	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

**Har respondent barn under ti år?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	17	21.8	22.4	22.4
	Nei	59	75.6	77.6	100.0
	Total	76	97.4	100.0	
Missing	System	2	2.6		
Total		78	100.0		

**Omtrent hvor mange timer i uken arbeider ektefellen/partneren din? (Binned)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Under 40 timer	24	30.8	35.8	35.8
	40-45 timer	18	23.1	26.9	62.7
	45-50 timer	13	16.7	19.4	82.1
	50-55 timer	9	11.5	13.4	95.5
	Over 60 timer	3	3.8	4.5	100.0
	Total	67	85.9	100.0	
Missing	System	11	14.1		
Total		78	100.0		

**Alder\_agregert**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	under 40 år gammel	10	12.7	12.7	12.7
	40-59 år gammel	43	54.4	54.4	67.1
	over 60 år gammel	26	32.9	32.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Arbeidsforskningsinstituttet er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.



Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS

Postboks 4 St. Olavs plass

0130 Oslo

Telefon 23 36 92 00

[www.afi.no](http://www.afi.no)