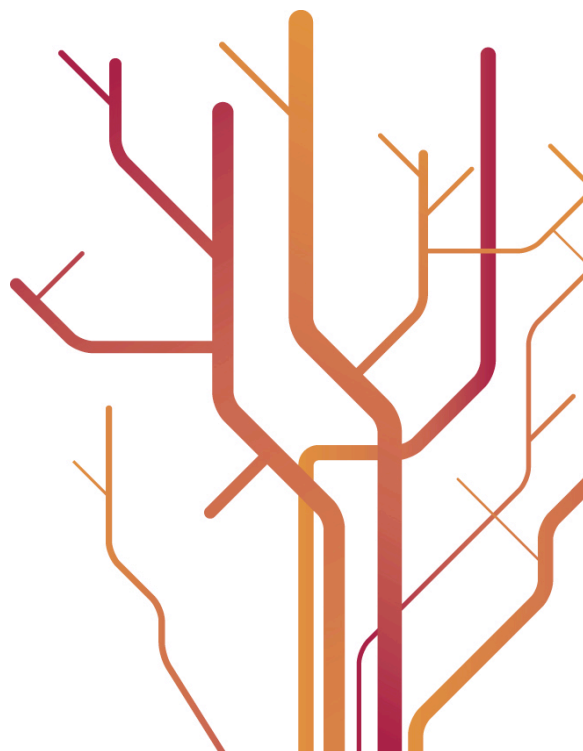


## UiTs rekrutteringsstrategi – implementert eller bare intendert?

**Tone Osnes**

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration

November 2012





# Forord

Jeg klarte det!

Jeg kan gå inn i de glade 40-årene med ikke annet for øye enn «normale» arbeidsdager, mer tid til de søte små og hyggelige turer med gode venner. Jeg står på skuldrene til kjemper – og er klar!

En stor takk til Frank, som berget motet. Takk til Trine som har hørt meg snakke i vei om problemstillinger og utfordringer, om svarprosenter, teorier, om oppturer og nedturer. Takk til mamma som har troen på meg og som er stolt og viser det!

Motivasjon er en viktig faktor for suksess. Takk til snille naboer som heiet meg helt i mål. Og en ekstra stor takk for alle gode retter og søte saker som tidvis har berget både blodsukkeret og humøret.

Jeg er heldig som har en arbeidsplass som verdsetter videreutdanning og kompetanseheving. Takk til Universitetet i Tromsø for lesedager og støtte gjennom disse 2,5 årene.

En stor takk til Bernt Bertheussen for god og inspirerende veiledning. Jeg synes vi klarte dette bra!

Ingen oppgave uten respondenter. Takk til alle dere som har tatt dere tid til å svare på mine spørsmål.

Petter og Kathrine, tusen takk for gjennomlesning og kommentarer. Gull verdt!

Uten tålmodige og hjelpsomme Emilie, selvstendige og snille Håkon og gode superklemmer fra herlige Ulrik – hadde dette aldri gått. Bedre barn kunne jeg ikke fått. Glad i dere til månen og hjem ♥.

November 2012

Tone Osnes

Antall ord i avhandlingen: 13 993



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling .....	3
1.2	Oppgavens struktur.....	4
2	Teori .....	5
2.1	Rekrutteringsbegrepet .....	5
2.2	Rekruttering som strategisk prosess .....	5
2.3	Intendert strategi versus implementert strategi.....	6
2.3.1	Hvorfor intensjoner ikke blir til handling.....	8
2.4	Teori og forskningsspørsmål .....	9
2.4.1	Mål.....	10
2.4.2	Målgruppe og kompetansekartlegging .....	10
2.4.3	Kilder.....	11
2.4.4	Realistiske budskap .....	12
2.4.5	Systematisk evaluering.....	12
3	Universitetet i Tromsø.....	13
3.1	Kort presentasjon av utvalgsenhetene .....	13
3.2	Avdeling for personal og administrasjon .....	14
3.3	Det juridiske fakultet.....	14
3.4	Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi.....	15
3.5	Det helsevitenskapelige fakultet.....	15
3.6	Tromsø Museum.....	15
4	Forskningsdesign og metodevalg .....	17
4.1	Forskningsdesign.....	17
4.2	Metode.....	17
4.3	Kvalitet .....	18
4.3.1	Reliabilitet .....	19
4.3.2	Validitet .....	21
4.3.3	Generaliserbarhet.....	22
4.4	Datainnsamlingen.....	23
4.4.1	Grunnlagsmaterieell .....	23
4.4.2	Spørreundersøkelsene.....	24

4.4.3	Utarbeidelse av spørreskjemaene .....	24
4.5	Utvalg .....	26
4.6	Frafall .....	27
4.7	Forskningsetikk .....	27
5	Resultater.....	29
5.1	Organiseringen av rekrutteringsarbeidet ved UiT generelt .....	29
5.2	Alderssammensetning .....	29
5.3	Mål for rekrutteringsaktivitetene.....	31
5.4	Målgruppe og kompetansekartlegging .....	33
5.5	Kilder.....	35
5.6	Realistiske budskap .....	38
5.7	Systematisk evaluering.....	40
5.8	Oppsummering .....	42
6	Diskusjon.....	45
6.1	Implementert eller bare intendert?.....	45
6.2	Funnesnes betydning.....	51
7	Konklusjon .....	53
8	Litteraturliste .....	55
9	Vedlegg .....	57
9.1	Spørsmål til institutt/enheter.....	57
9.2	Spørsmål til universitetsledelsen .....	59

# 1 Innledning

Tema for denne oppgaven er rekrutteringsprosesser og rekrutteringsstrategi for faste vitenskapelige stillinger ved Universitetet i Tromsø (UiT). Gjennom en tverrsnittstudie vil jeg utforske om UiTs rekrutteringsstrategi er implementert på enhetsnivå eller bare intendert på overordnet nivå.

Rekruttering har vært et økende diskusjonstema de siste årene. De store fødselskullene etter krigen er i ferd med å gå over i pensjonstilværelsen, og det er ikke nok nyutdannede til å fylle behovet for arbeidskraft fremover (Nordhaug, 2004). Dette utfordrer virksomheter verden over og «kampen om kompetansen» er i gang (Ployhart, 2006).

Organisasjoner påvirkes av interne og eksterne krefter. En reiselivsdestinasjon vil for eksempel i stor grad påvirkes av eksterne forhold. Posisjonen den har i forhold til konkurrenter, tilgang på leverandører og kunder er for denne type virksomhet avgjørende. I tillegg må bedriften være oppmerksom på potensielle nykommere og mulige substitutter (Porter, 1980). I kunnskapsinstitusjoner derimot, er det de interne ressursene som har størst betydning for graden av suksess. I denne sammenheng brukes det ofte en ressursanalyse som metode for å kartlegge institusjonenes posisjon. Ressursperspektivet tar utgangspunkt i at konkurransefortrinnene i all hovedsak skapes gjennom hvordan organisasjonen tar i bruk de ressursene den har til disposisjon internt i organisasjonen (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984).

Konkurranseforholdene i de fleste markeder kjennetegnes i dag som ustabile og uoversiktlige. Evnen til omstilling og innovasjon er derfor en viktig faktor for måloppnåelse og for å kunne skape konkurransefortrinn av varig karakter. Fortrinnene ligger i økende grad i menneskelige ressurser, kunnskap og merkevarer i de immaterielle eiendelene som organisasjonen besitter. Dette har ført til et økt behov for oversikt over organisasjonens verdier. (Gottschalk, 2003).

For effektivt å få tilgang til nødvendig kompetanse vil det å bevisst bruke strategi for å utvikle og nå organisasjonens mål være et viktig verktøy. Utvikling av strategi er en logisk prosess for analyser og evaluering av måloppnåelse. Hensikten er å danne seg et klart bilde av organisasjonens strategiske posisjon. Denne blir utgangspunktet for videre utvikling av

organisasjonens strategier, og planarbeidet for hvordan disse skal implementeres. Dette strategiperspektivet kalles «strategi som design» (Johnson, Whittington, og Scholes, 2011:28).

Ledere skal være i stand til å ta rasjonelle beslutninger og kunne se fordeler og ulemper ved ulike strategiske retninger eller valg. På denne måten kommer strategi som design til uttrykk ved at organisasjonen foretar systematiske analyser. Den vurderer sin strategiske posisjon og foretar analytisk tenkning som ender i klare definerte mål begrunnet i de valgmuligheter som har blitt evaluert (ibid.). Den ansattes kompetanse, og evne til å utvikle og videreføre den, må for kunnskapsorganisasjoner spesielt ses på som en kritisk suksessfaktor. Den intellektuelle kapital, eller kunnskapskapitalen, er den viktigste ressursen i kunnskapsintensive virksomheter (Gottschalk, 2003). Utfordringene som ligger i å tiltrekke seg kompetente medarbeidere i et presset marked har ført til at stadig flere fremhever aktivitetene knyttet til rekruttering som strategisk viktig:

*«(...) in today`s increasingly marked-based human resource management (HRM), effective recruitment is likely to be the “most critical human resource function for organizational success and survival» (Taylor og Collins, 2000:304)*

På hvilken måte kunnskapskapitalen forvaltes og fornyes bør derfor være av stor interesse for ledere på alle nivå i organisasjonen. Hvordan strategiene for denne kritiske suksessfaktoren er utformet, forankret og implementert er spesielt interessant.

Rett og tilstrekkelig kompetanse er avgjørende for at en kunnskapsbedrift som UiT skal være i stand til å møte den nasjonale og internasjonale konkurransen om de beste forskerne, foreleserne og ikke minst de mest motiverte studentene. Hvilke rekrutteringsstrategier som bygger under dette og hvilke rekrutteringsprosesser som iverksettes for å nå universitetets overordnede mål er derfor svært viktig. Dette vil i stor grad påvirke hvordan institusjonen står rustet til å møte morgendagens kompetansebehov. For UiT er dette i aller høyeste grad aktuelt, da universitetsledelsen erkjenner at institusjonen allerede i dag har et udekket kompetansebehov (Universitetet i Tromsø, 2009:7).



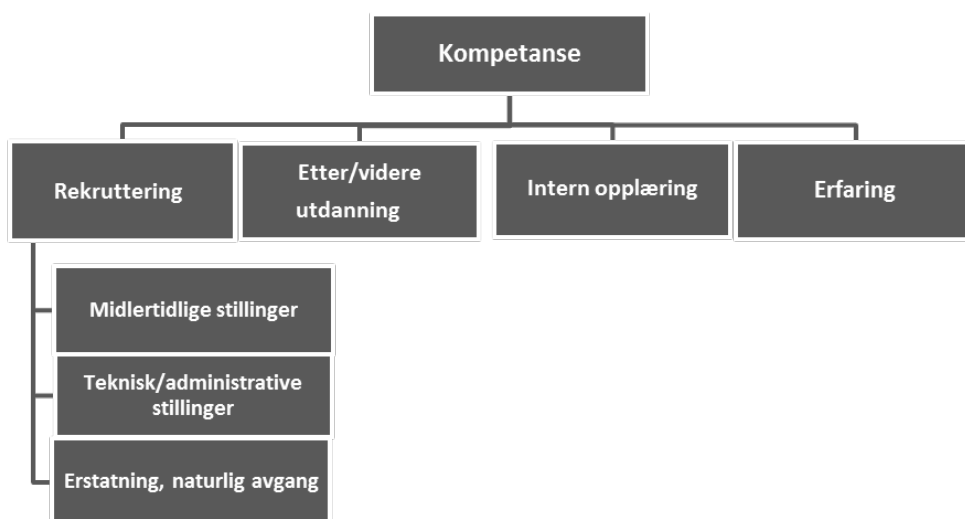
## 1.1 Problemstilling

Universitetets overordnede rekrutteringsstrategi er forankret i Universitetsstyret og nedfelt i en rekke dokumenter. Disse er: Strategidokument for Universitetet i Tromsø 2009-2013, Handlingsplan for UiT 2010-2013, Handlingsplan for likestilling 2010-2015, forskningsmeldinger, personalreglementer og utfyllende bestemmelser og i vedtatt lønnspolitikk for UiT.

Rekruttering og kompetansesikring er en oppgave som universitetet har erkjent som satsingsområde. Det kan vi lese i strategidokumentet:

*«Det skal etableres et strategisk rekrutterings- og kompetanseutviklingsprogram. Programmet skal bidra til at universitetet sikres kompetanse og utvikler kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og undervisning. Programmet skal også bidra til å nå målet for rekruttering av kvinner til vitenskapelige toppstillinger, og til å dekke det kompetansebehovet som vil oppstå som følge av at mange ansatte vil gå av med pensjon de nærmeste årene» (Universitetet i Tromsø, 2009:7).*

Kompetanse kan defineres som «evnen til å klare en oppgave eller beherske et yrke i møte med komplekse krav, situasjoner og utfordringer» (Kompetanse, 2012). Kompetanse kan tilføres organisasjoner på flere måter blant annet gjennom rekruttering, etter- og videreutdanning, intern opplæring og erfaring slik Figur 1 under illustrerer.



**Figur 1:Kilder til kompetanse.**

Rekruttering forekommer innenfor flere områder. Målet med denne studien er å finne ut om rekrutteringsstrategien som skal erstatte forskere som forlater UiT ved naturlig avgang er forankret og implementert på enhetsnivå. Oppgavens forskningsfelt vil begrense seg til rekrutteringsprosesser og rekrutteringsstrategi for faste vitenskapelige stillinger ved UiT. Med dette som utgangspunkt er følgende problemstilling formulert:

*UiTs rekrutteringsstrategi – implementert eller bare intendert?*

Gjennomføres rekrutteringsarbeidet ved UiT planmessig? Blir strategiene og planene implementert på enhetsnivå? Får organisasjonen tilført den kompetanse som trengs med den kvalitet og profil som er ønsket?

## **1.2 Oppgavens struktur**

Oppgaven er disponert over 7 kapitler. Aktualisering, problemstilling og studiens avgrensninger presenteres i kapittel 1. I kapittel 2 blir begrepene rekruttering, rekrutteringsprosesser, intendert- og implementert strategi redegjort for. Videre i samme kapittel blir oppgavens teoretiske rammeverk for studien presentert. Det er «Breugh og Starkes modell for rekrutteringsprosesser» som brukes. I dette kapitlet vil også studiens ulike forskningsspørsmål bli utledet.

I kapittel 3 redegjøres det for valg av forskningsdesign og metode. Her blir metodiske valg begrunnet og de begrensninger valgene har medført redegjort for. I dette kapitlet vil også kvaliteten på dataene bli diskutert. Prosessen for innsamling og bearbeiding av dataene vil bli presentert samt hvilke etiske hensyn som er tatt.

I kapittel 4 presenteres studiens utvalgsenheter. Videre i kapittel 5 redegjøres det for UiTs rekrutteringsaktiviteter. I kapittel 6 diskuteres det om UiTs rekrutteringsprosesser kan forstås som implementert – eller bare intendert. I siste kapittel (7) vil konklusjonen bli presentert.

## 2 Teori

I dette kapitlet drøftes rekrutteringsbegrepet og det teoretiske rammeverket for studien presenteres. Forskningsspørsmålene vil bli utledet av det teoretiske rammeverket, som senere vil bli besvart i den empiriske delen av studien.

### 2.1 Rekrutteringsbegrepet

Begrepet rekruttering har sin opprinnelse i det franske militære begrepet “*recrute*” som ble brukt for å skaffe militære forsterkninger. I norsk sammenheng brukes begrepet som en overordnet betegnelse der prosessen ved å opparbeide en jobbsøkerbase ikke skilles fra det å gjøre utvalg fra selve basen (Grimlø, 2004). Dette begrunner han i resultatene fra en undersøkelse der 39 tilbydere av kurs innen rekruttering og utvelgelse omtaler rekruttering som et begrep som inneholder alt fra kartlegging av behov, aktivitetsplanlegging, identifisering, kilder, metoder for utvelgelse og intervjuer, referanseinnhenting etc.

I Human Resource Management litteraturen blir rekruttering betraktet som prosessen *før* selve utvelgelsen. Sett opp mot den norske tolkningen, skaper det utfordringer. Taylor og Collins har formulert en definisjon som løser dette:

*«Recruitment includes the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term»* (Taylor og Collins, 2000:305)

Rekruttering med utgangspunkt i definisjonen til Taylor og Collins, dreier seg om å identifisere aktuelle kandidater og gjøre organisasjonen attraktiv for dem. Målet er å tilsette nye medarbeidere, i alle fall for en kort periode.

### 2.2 Rekruttering som strategisk prosess

Jeg har tidligere nevnt at kompetanse er en viktig suksessfaktor, om ikke den viktigste for et universitet (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Hvordan denne ressursen blir skjøttet, fornyet

og erstattet er derfor av stor strategisk interesse for UiTs ledelse. For å kunne svare på spørsmålet om UiT jobber strategisk med sine rekrutteringsprosesser, må det klargjøres hva en strategi er, og hvordan strategier utformes. Den dagligdagse betydningen av begrepet strategi kan være planer knyttet til det å nå mål (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I denne studien vil jeg forholde meg til en mer presis definisjon:

*«Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholders expectations» (Johnson m.fl., 2011:4)*

Med denne definisjonen av strategi, må UiT være i stand til å identifisere en langsiktig plan i sitt rekrutteringsarbeid for å sikre konkurransefortrinn. Det betyr at det er viktig å se på hvordan UiT organiserer og disponerer ressursene for å realisere sine forventninger. I følge Johnson m.fl. (2011) er det flere ulike tilnærminger å utforme strategier på. Jeg vil nevne to. Det ene perspektivet sier at strategien fremkommer over tid og den langsiktige retningen utvikles uten koordinering og styring fra ledelsen. Det andre perspektivet er planstyrt, og betrakter utarbeidelse av strategier som bevisste prosesser som gir ledelsen mulighet til å påvirke organisasjonens retning, satsningsområder og fokus, gjerne ved bruk av ulike metoder og verktøy.

### **2.3 Intendert strategi versus implementert strategi**

*«Strategi er ikke noe organisasjoner har, men noe organisasjonsmedlemmene utøver» (Jarzabkowski, Balogun, og Seidl, 2007:6).*

Hvordan strategier utvikles har vært flittig debattert innenfor fagfeltet strategi. Mintzberg med kolleger har forsket mye rundt temaet (Mintzberg, 1987; Mintzberg, 1996; Mintzberg og Waters, 1985). I denne litteraturen skilles det mellom fire aspekter for hvordan strategier fremkommer. Disse er: intenderte, bevisste, fremvoksende og implementerte strategier.

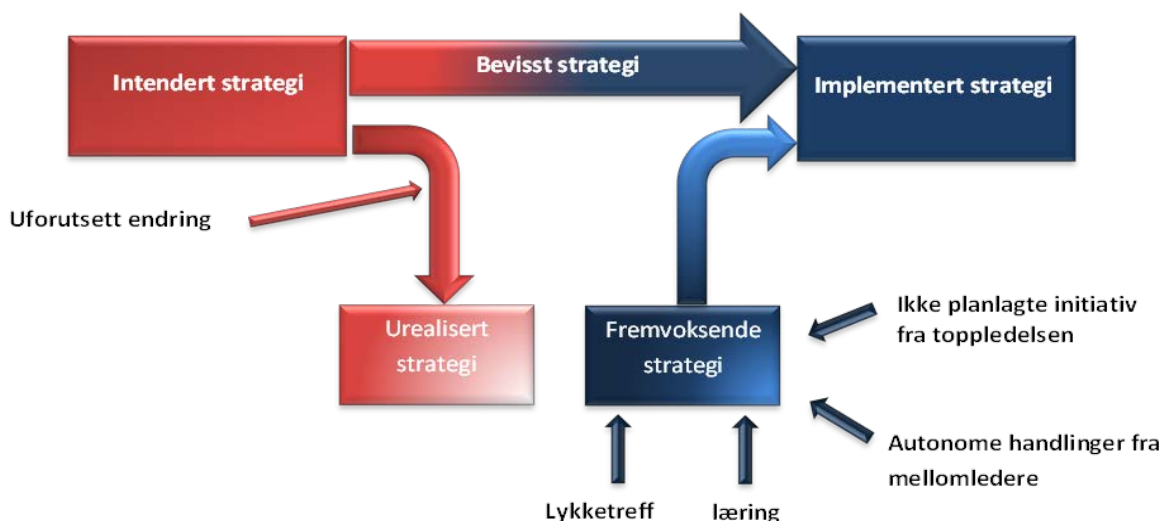
Intendert strategi er strategi som er planlagt, formulert og besluttet av ledelsen i organisasjonen. Drivkraften for implementering ligger også på dette nivået. En intendert

strategi kan være et resultat av strategisk ledelse eller strategisk planlegging, men kan også være besluttet av andre eksterne aktører som organisasjonen må forholde seg til. Strategier formulert av Kunnskapsdepartementet vil kunne være et eksempel på dette for UiT.

Bevisst strategi utvikles på bakgrunn av intenderte strategier. Handlingsplaner som støtter opp om organisasjonens visjon, misjon og mål er et eksempel på bevisst strategi. Strategien gjennomføres i all hovedsak gjennom «top-down» prosesser (Carpenter, Bauer, og Erdogan, 2009). For UiT vil dette eksempelvis være strategier og handlingsplaner knyttet til likestilling.

Fremvoksende strategier er hva Mintzberg og Waters (1985) mener er den sikreste veien til implementert strategi. Denne strategien vokser frem av erfaringer og handlinger på flere nivå i organisasjonen. De beslutningene som er tatt, tolkes inn av den enkelte enhetsleder og med hennes forståelse av de intenderte strategiene organisasjonen har. De strategiske beslutningene blir så tilpasset eventuelle endrede ytre forhold. Fremvoksende strategier er resultater av beslutninger på ulike nivå, og spesielt på mellomnivå. Utvikling av disse strategiene skjer ofte gjennom «bottom-up» prosesser (Mintzberg, 1978).

Implementert strategi er den strategien som faktisk er tatt i bruk. Det er igjen en konsekvens av den bevisste- og den fremvokste strategien. Mintzberg og Waters (1985) antyder at kun 10-30 % av bevisst strategi blir implementert. De fire strategiske aspektene illustreres i Figur 2.



**Figur 2: Former for strategier, Mintzberg og Waters (1985).**

Den strategiske planleggingen består ofte av en kombinasjon av design og fremvoksende initiativer fra enhetsnivået. Toppledelsen bestemmer retningslinjer i form av misjoner, visjoner og resultatmål. I tillegg settes gjerne de budsjettmessige rammene for enhetsnivåene. Budsjetttrammene viser hvilke ressurser som er tilgjengelig for å jobbe i overenstemmelse med strategien. Innenfor strategien som er vedtatt finnes det handlingsrom for mellomledere til å justere, tilpasse og eksperimentere (Balogun og Johnson, 2005).

Graden av implementering har som nevnt over sammenheng med hvilket av aspektene strategien er utviklet etter. Dette er interessant for denne studien som ser på UiTs rekrutteringsstrategi og om den både er intendert og implementert. Mellomlederens rolle i utarbeidelse av strategier er påvist å ha en direkte kobling mellom utfallet på bunnlinjen og mellomlederens direkte involvering i arbeidet med virksomhetens strategi og iverksettelsen av denne. Mellomlederen er bindeleddet mellom det strategiske og operasjonelle nivået når det gjelder dag til dag beslutninger, gjeldende strategi og fremtidige intensjoner. Ut over det sitter mellomlederen i krysningspunktet mellom tilsiktet strategi, fremvoksende strategi og implementert strategi. (Balogun og Johnson, 2005).

### 2.3.1 Hvorfor intensjoner ikke blir til handling

Galpin (1996) forklarer hvorfor intensjoner ikke blir til handling som en konsekvens av tre alternativer. Aktørene vil ikke, kan ikke eller vet ikke hva som skal gjøres.



**Figur 3: Hvorfor intensjoner ikke blir til handling (Galpin, 1996).**

Denne teorien underbygger Mintzberg og Waters (1985) sin mening om at fremvoksende strategier er de som har størst sannsynlighet for å bli implementert. Strategier som påvirkes og formes av erfaringer og handlinger på det operasjonelle nivået, blir lettere akseptert av organisasjonen og de får en sterkere forankring.

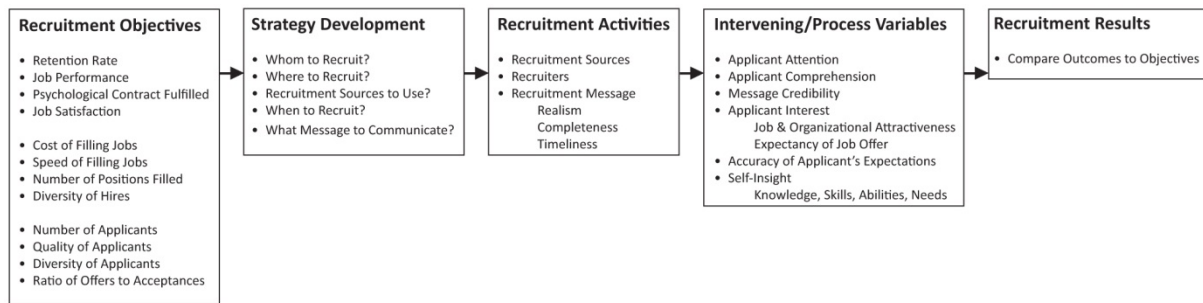
Gioia og Chittipeddi (1991) sier det er lite empirisk belegg for sammenhengen mellom virksomhetens resultater og toppledelsens atferd. Toppledere er ikke lenger i posisjon til å fatte strategiske beslutninger alene. Mellomledere har derimot en mer sentral rolle i defineringen av strategi. Toppledelsesperspektivet sier lite om det langsiktige problemet, om å utvikle ferdigheter og varige konkurransefortrinn. Toppledere har liten innflytelse på den direkte iverksettingen av strategi.

## **2.4 Teori og forskningsspørsmål**

Det er ikke gjort mange empiriske undersøkelser av rekrutteringsprosesser. Det ga få studier å støtte seg til for valg av teoretiske modeller som egnet seg for studiens problemstilling. Breaugh og Starke (2000) sitt rammeverk for organisatoriske rekrutteringsprosesser er valgt som modell. Denne skisserer 5 rekrutteringsaktiviteter som utgjør det strategiske rammeverket og som gjør det mulig å operasjonalisere problemstillingen på en fornuftig og strukturert måte. Rammeverket er også forskningsbasert og mye sitert.

Rammeverket ble utviklet som et resultat av at mye av forskningen knyttet til rekruttering hadde tatt for seg ett og ett område innenfor temaet. Eksempler på dette er rekrutteringskilder, rollen som ansetter og realistiske forventninger. Disse ble analysert og tolket isolert og ikke sett i sammenheng. I følge Rynes (1991) hindret denne praksisen utviklingen av teorier og den etterlot seg mange ubesvarte spørsmål. Breaugh og Starkes rammeverk bygger videre på modeller av Rynes (1991), Breaugh (1992) og Barber (1998)

Som rammeverket illustrerer i Figur 4 under, blir rekruttering i denne teorien sett på som en rasjonell prosess. Jeg vil utdype de 5 prosessene rammeverket er satt sammen av. På norsk har de blitt kalt: 1) Mål, 2) Målgruppe og kompetansebehov, 3) Kilder, 4) Realistiske budskap, og 5) Systematisk evaluering.



**Figur 4: Breugh og Starke (2000) rammeverk for rekrutteringsprosesser.**

## 2.4.1 Mål

Breugh og Starke (2000) tar utgangspunkt i at organisasjonen bør starte med å avklare hva som er den overordnede målsettingen med rekrutteringsaktivitetene. Målene kan være knyttet til aktiviteter både før og etter ansettelse. Aktivitetene grupperes i to. «Pre-hire»-resultater kan relateres til verdier som kan måles før selve ansettelsen. Dette kan være antall søkere, søkerens kvalifikasjoner og erfaringer, variasjonen blant dem mv. «Post-hire»-resultater er effekter som kan måles først når rekrutteringsaktivitetene er ferdig. Disse kan være kostnadene knyttet til ansettelsesprosessen, hvor lang tid ansettelsesprosessen har tatt, antall nytilsatte og variasjonen blant dem mv. (ibid.).

Jacobsen og Thorsvik (2002:42) sier at «en organisasjons målsetting kan være en beskrivelse av en ønsket tilstand». Innenfor dette feltet finnes det mål som er av både kvalitativ og kvantitativ art (Rynes og Barber, 1990). Breugh og Starke (2000) hevder at mange virksomheter har en generell målsetting om å generere flest søkere til stillingene. Dette er en kvantitativ målsetting. Den overordnede målsettingen med rekrutteringen er hva Breugh og Starke oppfatter som det grunnleggende spørsmål, og som må ligge til grunn for utformingen av rekrutteringsstrategien.

*Forskningsspørsmål 1: Har utvalgsenheter klare mål for sine rekrutterings-aktiviteter?*

## 2.4.2 Målgruppe og kompetansekartlegging

Med bakgrunn i den overordnede målsettingen for rekrutteringen, vil organisasjonen kunne utarbeide en strategi for å nå denne. Deretter vil det være hensiktsmessig å avklare hvilken



kompetanse og type medarbeidere som trengs. For å vite hvem som er målgruppen og hvilke kompetanse som er nødvendig på kort og lengre sikt, vil det være nødvendig med oversikt over de enkelte fagmiljøene. Dette kan være informasjon om størrelse, forventede organisatoriske endringer, endringer i profil og alderssammensetning.

Jacobsen og Thorsvik (2002:32) sier at 70-80 % av de ansattes innsats i moderne virksomheter består av intellektuell kapital. Det er derfor svært viktig for UiT som kunnskapsbedrift å ha stort fokus og et bevisst forhold til hvilke kompetansebehov og ferdigheter som ønskes. Kompetanse er en kritisk suksessfaktor for å kunne levere god kvalitet innenfor kjerneområdene forskning, undervisning og formidling. Rett kompetanse er også avgjørende for å være i stand til å nå den overordnede visjonen: «Vi skal *skape et nasjonalt og internasjonalt kraftsenter for kompetanse, vekst og nyskapning i nordområdene*» (Universitetet i Tromsø, 2009:3).

*Forskningsspørsmål 2:* Kartlegges kompetansebehovet for de enkelte fagmiljøene, og er målgruppen for rekrutteringen definert?

### **2.4.3 Kilder**

For å tiltrekke seg rett kompetanse er det nødvendig å avklare hvor organisasjonen skal lete og hvilke kilder det er hensiktsmessig å bruke. En kartlegging gjort av Bureau of National Affairs i Washington D.C. viser at rekrutteringstiltak ved utdanningsinstitusjonene og annonser i aviser er de mest brukte formelle kildene. Av uformelle kilder er sosiale nettverk og bruk av åpne søknader mest brukt Breaugh og Starke (2000). For å nå nye potensielle søkere har internett bidratt til en viktig endring i kildebruken. Det er enda forsket lite på nettrekruttering, men Ployhart (2006) mener at ulike sosiale medier og karrieresider på nett er en viktig rekrutteringskilde for mange organisasjoner i dag. Hvordan stillingsutlysningene er formulert og hvilke kanaler som benyttes for å tiltrekke seg ønsket kompetanse er av stor betydning for den videre prosessen.

*Forskningsspørsmål 3:* Er kildene som benyttes informative og målrettede i rekrutteringsøyemed?

#### **2.4.4 Realistiske budskap**

Hvilket budskap som kommuniseres ut til potensielle søkere påvirker tilfanget. Et tydelig og realistisk budskap om hva som kreves og forventes av stillingen er derfor viktig for å fange interessen til de som besitter den kompetansen det søkes etter.

I følge en studie referert til av Breugh og Starke (2000:427) kan såkalte «realistic job previews (RJP)» ha positive innvirkninger på arbeidstakernes prestasjoner samt bidra til at ansatte besitter stillingen lengre. RJP betyr at organisasjonen formidler alle forhold ved arbeidsplassen så realistisk som mulig. Dette kan være forhold rundt arbeidsmiljø, antall reisedager, selvstendighet, kompetanse og leveransekrav.

*Forskningsspørsmål 4: Kommuniseres rekrutteringsbudskapet ut til potensielle søkere?*

#### **2.4.5 Systematisk evaluering**

Når strategien er utformet, vil neste steg være å implementere den. Hvor vellykket rekrutteringsstrategien er, kan evalueres i ettertid med bakgrunn i de oppnådde resultatene. Evaluering er viktig av flere hensyn. I følge Breugh og Starke (2000) vil evaluering av rekrutteringsprosessene kunne gi nyttig informasjon om effekten av de ulike aktivitetene. Systematisk evaluering vil også bidra som kilde til læring. Erfaringene som opparbeides gjennom evalueringene vil kunne benyttes til å justere og forbedre strategien og praksisen som føres.

*Forskningsspørsmål 5: Evalueres rekrutteringsarbeidet systematisk?*

### 3 Universitetet i Tromsø

UiT ble etablert i 1968. Med en beliggenhet på 69 grader nord er UiT det nordligste universitetet i verden. UiT har om lag 9 000 studenter og 2 500 ansatte. Studenter kan velge i over 100 studieprogram. I tillegg drives det forskning, formidling og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid. UiT fusjonerte i 2009 med Høgskolen i Tromsø.

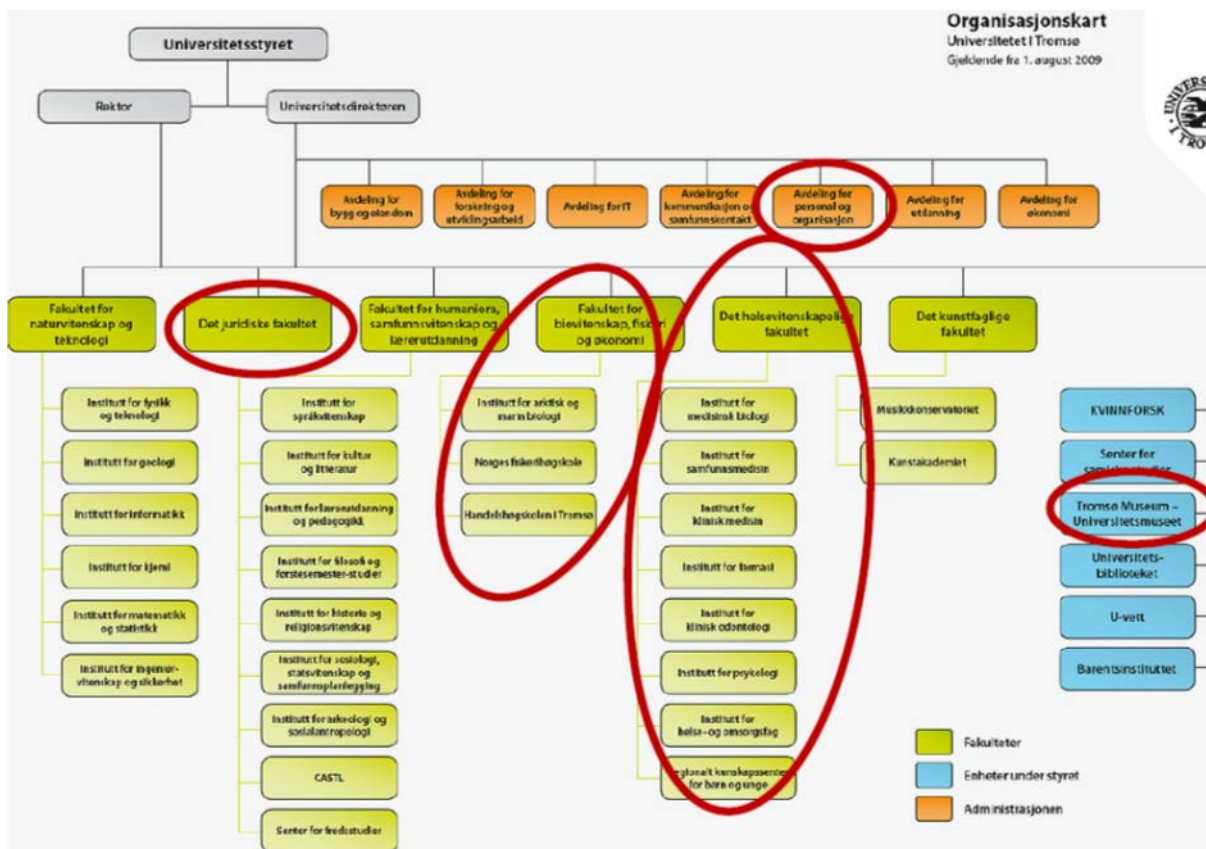
UiT er en institusjon der kompetansen den besitter er nøkkelressursen i vid forstand. I UiTs strategidokument står det blant annet:

*«Universitetet i Tromsø er et breddeuniversitet som tilbyr både tradisjonelle universitetsutdanninger og profesjonsutdanninger. UiT er en forskningsinstitusjon, der det forskes i et bredt spekter av fagområder. UiT er også en institusjon som satser på faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid» (Universitetet i Tromsø, 2009:2).*

Det at UiT er et breddeuniversitet betyr at behovet for rett kompetanse er stort. Dette gjelder innenfor en rekke fagfelt om universitetet skal gjøre seg bemerket nasjonalt og internasjonalt og ha mulighet til å strekke seg mot de visjoner og strategier som er vedtatt av Universitetsstyret. En slik bredde i fagmiljøer, innebærer også at ledelsen til enhver tid må vurdere hvilke fagområder det skal satses på og konsekvensene av dette. Til sammen har UiT mer enn 180 forskningsgrupper. Dette understreker den bredde som er representert ved UiT, og de ulike utfordringer som er knyttet til rekruttering innenfor disse miljøene.

#### 3.1 Kort presentasjon av utvalgsenhetene

I studien inngår en administrasjonsenhet, tre fakulteter og en enhet underlagt styret (Fig. 5). Følgende enheter er studert: Avdeling for personal og organisasjon (POA), Det juridiske fakultet (Jurfak), Fakultet for biologi, fiskeri og økonomi (BFE-fak), Det helsevitenskapelige fakultet (Helsefak) og Tromsø Museum (TM). Disse enhetene utgjør til sammen 50,3 % av UiT, målt av den totale stillingsmassen innenfor kategorien faste vitenskapelige stillinger. Enhetene er organisert forskjellig og har ulike prioriterte oppgaver. Uavhengig av dette er alle avhengig av høy fagkompetanse for å kunne opptre troverdig innenfor sine områder.



Figur 5: Organisasjonskart for UiT pr 1. august 2009. Utvalgsenhetene er merket.

### 3.2 Avdeling for personal og administrasjon

POA er en administrativ enhet og har ansvar for at UiT har en robust og fleksibel organisasjon som på best mulig måte skal bidra til at de overordnede målsettingene i UiTs strategidokument nås. Ledelsen i POA er valgt som respondent for undersøkelsen som gjaldt organisasjonens overordnede nivå.

### 3.3 Det juridiske fakultet

Jurfak har 14 faste vitenskapelige ansatte. Dette utgjør 2 % av den totale stillingsmassen innenfor samme kategori. Fakultetet er det yngste av universitetets seks fakulteter og består av en ledelse, en administrasjon og seks forskningsgrupper organisert på fakultetsnivået (Fig. 5). Jurfak har årlig om lag 560 studenter. For Jurfak er fakultetsdirektør valgt som respondent.

### **3.4 Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi**

BFE-fak har 90 faste vitenskapelige ansatte. Dette utgjør 13 % av den totale stillingsmassen innenfor samme kategori. BFE-fak består av fakultetsledelse og en administrasjon med 4 seksjoner, hhv studie- og forskningsseksjonen, personal- og økonomiseksjonen, teknisk avdeling og fartøyavdeling, samt 3 institutter med 18 forskningsgrupper og ett senter (Fig. 5). BFE-fak har om lag 1 000 studenter. For dette fakultetet er det de administrative lederne ved instituttene Arktisk og marin biologi og Handelshøgskolen som er respondenter da det er på dette nivået rekrutteringsprosessene i hovedsak starter ved BFE-fak. Administrativ leder ved Norges fiskerihøgskole anses ikke som representativ for utvalget og må derfor ekskluderes som respondent. Dette redegjøres for under pkt. 4.5 Utvalg.

### **3.5 Det helsevitenskapelige fakultet**

Helsefak har 229 faste vitenskapelige ansatte. Dette utgjør 33 % av den totale stillingsmassen innenfor samme kategori, og er det største fakultetet ved universitetet. Enheten består av fakultetsledelse og en administrasjon med 4 seksjoner, hhv seksjon for forskningstjenester, personal- og økonomitjenester, utdanning samt formidling og 8 institutter (Fig. 5). Til sammen har fakultetet 69 forskningsgrupper og 4 øvrige grupper hvor faste vitenskapelige ansatte er organisert under. Helsefak har årlig om lag 2 500 studenter. For Helsefak er det administrativ leder ved instituttene som er valgt som respondenter for undersøkelsen da de fleste prosessene rundt ansettelse starter på dette nivået.

### **3.6 Tromsø Museum**

TM har 22 faste vitenskapelige ansatte. Dette utgjør 3 % av den totale stillingsmassen innenfor samme kategori. TM består av fakultetsledelse og en administrasjon. I tillegg har enheten 2 seksjoner med tilsammen 6 forskningsgrupper. Ved TM undervises det ikke direkte, men ansatte veileder studenter knyttet til andre fakultet. I tillegg til forskning drives utbredt samfunnsrettet virksomhet. Seksjonslederne er valgt som respondenter for TM da de fleste prosessene rundt ansettelse initieres ved seksjonene.



## **4 Forskningsdesign og metodevalg**

I dette kapittelet vil det metodiske rammeverket presenteres. Først vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign og metode. Deretter vil jeg belyse prosessen for innsamling av datamaterialet. Til slutt vil jeg drøfte kvaliteten på arbeidet som er gjort i forbindelse med innsamlingen av datamaterialet.

### **4.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres. Målet er at resultatene som fremkommer av studien skal svare på forskningsspørsmålene. Det er problemstillingens karakter som avgjør hvilket design som best er egnet til å utarbeide valide data med riktige konklusjoner og muligheter for å kunne generalisere funnene fra undersøkelsen (Selnes, 1999).

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut om UiTs rekrutteringsstrategi er implementert på enhetsnivå. Dette gjøres ved å analysere rekrutteringsaktivitetene for målgruppen faste vitenskapelige stillinger.

Jeg er interessert i å undersøke hvordan rekrutteringsaktivitetene er i dag og i hvilken grad disse er forankret i UiTs overordnede strategi og enhetenes egne strategier. Det vil derfor ikke være formålstjenlig med en studie over tid. Longitudinelle studier vil kunne få frem endringer i holdninger, meninger og verdier over tid. Disse egner seg derfor bedre til studier der man ønsker å forske på hvordan implementering av nye konsepter eller strategier påvirker organisasjonens virke. Jeg har valgt å bruke en tverrsnittstudie som ramme for min analyse.

### **4.2 Metode**

Metode er de ulike teknikker som kan brukes for å samle inn data til analysene (Bryman og Bell, 2003:32). Metoden skal være et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av «virkeligheten».

Det er vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. Gjennom et normativt perspektiv begrunnes dette skillet med ulike kunnskapssyn. Kvalitative metoder bygger på et subjektivistisk og antipositivistisk forankret paradigme, mens kvantitative metoder ses på som et resultat av en positivistisk og objektiv verdiskapning (Lantz, 1993). I et pragmatisk perspektiv derimot, er det praktiske årsaker som skiller metodene (ibid.). Dersom en ønsker å bekrefte eller avkrefte tendenser som er tydelige nok til at de kan testes empirisk og fremstilles statistisk, vil kvantitative metoder egne seg best. Ønsker man imidlertid å utforske temaer og avdekke sammenhenger, vil kvalitative metoder være et gunstig valg. I dette perspektivet er det derfor ikke uvanlig å kombinere metodene i undersøkelsen. Jeg har valgt en metodetilnærming som er pragmatisk, og jeg har brukt kvantitativ metode da dette synes best for studiens problemstilling.

Jeg har utarbeidet to kvantitative spørreundersøkelser for å innhente primærdata. Dette er gjort for å kunne analysere hvordan UiTs rekrutteringsprosesser er, og hvordan strategiene er formet og forankret. Den ene undersøkelsen ble sendt til utvalgte enheter ved UiT. Den andre undersøkelsen ble sendt til universitetsledelsen ved UiT. Utover dette er informasjon om faste vitenskapelige ansattes alder og faglige tilhørighet analysert. Dette ble gjort for å kunne beskrive de enkelte fagmiljøenes alderssammensetning. Disse grunndataene, i form av sekundærdata, er overlevert av universitetets personalavdeling og deretter videre bearbeidet og kodet av meg. Undersøkelsene og kodingen av grunnlagsmaterieell er gjort for å kunne belyse problemstillingen i best mulig grad.

Forskningens kvalitet eller legitimitetskriterier er sentrale ved planleggingen og gjennomføringen av både analysen og undersøkelsen. Jeg vil derfor beskrive hvilke vurderinger som er gjort, før det redegjøres for selve datainnsamlingen.

### **4.3 Kvalitet**

Skal de fremkomne resultatene være anvendbare og gyldige bidrag til forskningen, må metodebruken møte visse evalueringskrav. Spørreundersøkelsene og behandlingen av grunndataen må med andre ord i tillegg til å bidra med best mulig data for analysene, gjennomføres i overensstemmelse med legitimitetskravene reliabilitet og validitet. Reliabilitet beskriver dataens pålitelighet, mens validitet beskriver dataens relevans i forhold til teori og



problemstilling (Ringdal, 2001:166). Dermed kan en si at det første begrepet er en forutsetning for det andre.

### **4.3.1 Reliabilitet**

Skal dataene som produseres være reliable, må de være pålitelige (Bryman og Bell, 2003). Høy grad av reliabilitet ved bruk av kvantitative metoder kjennetegnes derfor ved at man ved gjentatte målinger kommer frem til samme resultat.

Kvalitetskontrollen av dataregistreringen må være god for å sikre høy grad av reliabilitet. Dette gjelder selve registreringen, søking etter feil og rettingen av disse (Ringdal, 2001). Påliteligheten i en spørreundersøkelse kan påvirkes av flere forhold. Eksempler kan være at respondenten kan svare strategisk, eller den kan ha noe å vinne på å svare på en bestemt måte. Spørsmålene kan videre være formulert ledende, eller respondenten kan svare på måfå da slike typer undersøkelser kan virke uforpliktende. Det kan også stilles spørsmål ved hvem som faktisk har fylt ut spørsmålene.

Jeg har vurdert flere forhold for å minimere kildene til påvirkning. Administrativ leder ble valgt som mottaker av spørreundersøkelsen fremfor faglig leder. Dette ble gjort for å redusere faren for at respondentene skulle svare strategisk. De administrative lederne er kjent med rekrutteringsprosessene og de utfordringer som ligger til grunn for dette arbeidet. De vil heller ikke oppnå gevinst ved å svare på en spesiell måte.

Videre er det en fordel at utvalget er kjent med fenomenet det spørres om. Dette bidrar til at svarene blir mer troverdige (Robertsen, 2004). De aller fleste spørsmål er formulert med svaralternativer. Et par spørsmål gir mulighet for utdyping. Dette er gjort for å redusere tolkningsfeil. Svaralternativene er kodet med en verdi, og det er gitt mulig for å krysse av for «vet ikke» og «hverken eller» for å unngå å tvinge respondenten til å ta stilling der hun ikke føler seg bekvem med det. Grunnlagsdataene vil bli brukt som kvalitetskontroll mot en rekke av spørsmålene.

Dersom undersøkelsen skulle etterprøves, vil grad av reliabilitet med stor sannsynlighet endre seg med tiden. Dette fordi rekrutteringsprosesser- og strategier er viktig for UiT. Kontinuerlig arbeid og fokus på utfordringene knyttet til temaet rekruttering, vil føre til at organisasjonens håndtering på alle nivåer vil endre seg over tid.

Det andre settet med spørsmål ble sendt til universitetsledelsen ved UiT. Spørsmålene har en overordnet karakter og svarene kan etterprøves i styredokumenter og i strategiplaner for gjeldende tidspunkt. Spørsmålene ble stilt for å sikre lik forståelse og tolkning av dokumentene, deres betydning og enkelte begreper.

Det vil ikke være mulig å få ut tilsvarende fil med grunnlagsdata generert via saksbehandlingssystemet Paga, til etterprøving. Dette fordi datafilen gir et øyeblikksbilde av institusjonen på et gitt tidspunkt. Imidlertid er filen beholdt i sin opprinnelige form. Alternativt kan samme type data trekkes ut om enn med noe varierende resultater fordi uttrekket foretas på et senere tidspunkt.

Feilkilder i dette materialet kan være at stillingskoder ikke er oppdatert og at dette gir et feil grunnlag for den videre behandlingen. Dette materialet ble bearbeidet i den forstand at alle faste vitenskapelig ansatte ble knyttet opp til sin respektive forskningsgruppe eller sitt fagmiljø. Kilden for denne kodingen var i hovedsak enhetenes nettsider. Hvor troverdig denne kodingen er, gjenspeiles av hvor oppdaterte enhetenes internettsider var på kodingstidspunktet. Noen forskningsgrupper er mer etablerte enn andre, for disse er miljøene rimelig stabile og inneholder derfor få feilkilder. Der jeg ikke kunne finne informasjon, tok jeg kontakt med enhetens leder for å få kvalitetssikret kodingen. I all hovedsak mener jeg reliabiliteten er god. Likevel finnes det feilkilder som for eksempel ulik bruk av stillingskoder ved åremålstilsettinger. Dette trekker reliabiliteten noe ned. Enhetene er også ulikt organisert og bruker forskningsgruppeprinsippet noe forskjellig. Dette kan ha ført til at enkelte ansatte er knyttet til feil forskningsgruppe som sin primærgruppe.

### 4.3.2 Validitet

Med valide data menes at forskningsresultatene er gyldige og relevante (Bryman og Bell, 2003). For kvantitative metoder innebærer dette at indikatorene må måle det de har til hensikt å undersøke. Dette kalles intern validitet. Årsakssammenhengene må med andre ord være kjente. Manglende validitet vil kunne oppdages og korrigeres ved at man studerer sammenhenger mellom ulike faktorer og resultater for deretter å sammenholde dataene. En kritisk faktor for å sikre høy grad av validitet, er å operasjonalisere problemstillingen. Den teoretiske problemstillingen må bearbeides og tilpasses slik at den lar seg operasjonaliseres til en mer praktisk datainnsamlingsammenheng.

Da spørsmålene til enhetene ble utarbeidet, ble de 5 prosessene i Breugh og Starke (2000) sin modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser inndelt i tre hovedgrupper. Spørsmålene ble vurdert ut i fra om de samlet kunne belyse problemstillingen og gjøre teorigrunlaget anvendelig. Spørsmålene som ble sendt til universitetsledelsen ble utformet for i størst mulig grad å sikre at min tolkning av funn i UiTs styringsdokumenter tilsvarte universitetsledelsen sin. Validiteten i spørreundersøkelsene er etter mitt syn god. Spørsmålene er utledet av teori og det er sammenheng mellom spørsmålenes intensjon og deres utforming. Jeg har videre brukt samme prosedyre og samme spørsmål til alle respondenter på samme nivå. Spørreundersøkelsen til enhetene ble formidlet via e-post med en lenke til et questback spørreskjema. Spørreskjemaet til universitetsledelsen ble formidlet i en e-post.

Alle respondentene hadde mulighet til å ta kontakt med meg pr. telefon eller e-post for å få avdekket eventuelle uklarheter ved spørsmålene eller ved selve undersøkelsen. Dersom jeg hadde vært personlig tilstede under selve undersøkelsen, ville jeg avdekket eventuelle uklarheter eller gjort noen presiseringer som kunne ha styrket validiteten ytterligere.

Validiteten til grunnlagsdataene vurderes også som god. Filen er generert fra saksbehandlingssystemet Paga og overlevert av avdelingsdirektøren ved UiT. Dataene gir et øyeblikksbilde av faste vitenskapelige ansattes alder, stillingsandel og enhetstilhørighet pr. 15.2.12. Dataene er samlet inn for å kunne fremstille statistiske data på forskningsgruppenivå.

Alle systemer kan gi feil informasjon dersom datagrunnlaget ikke er oppdatert. Paga genererer data på bakgrunn av blant annet lønnsmeldinger som er fylt ut av saksbehandlere eller mellomledere. Endringer i stillingskategorier kan være feil registrert. For min oppgave vil dette ha som konsekvens at noen ansatte kan ha blitt lagt til eller utelatt fra det statistiske grunnlaget. For å styrke validiteten måtte jeg ha kvalitetssikret dataene med hjelp fra enhetsledere eller ansatte. Av tidsmessige begrensinger ble dette ikke gjennomført. Jeg er likevel av den oppfatning at datagrunnlaget er godt nok til å vise de trendene det har til hensikt å vise. Jeg vurderer derfor validiteten som god nok.

### **4.3.3 Generaliserbarhet**

Ekstern validitet, eller generaliserbarhet, forteller om funnene fra et avgrenset område også er gyldig og relevant i andre sammenhenger. For at funnene skal være generaliserbare, må konklusjonene være gyldige i andre situasjoner, for andre personer, og eventuelt på et annet tidspunkt.

I kvantitative metoder er formålet å generalisere fra et utvalg enheter som er studert, til en større populasjon som ikke er studert (Jacobsen, 2005). For denne studien betyr dette at kvaliteten på den eksterne validiteten avhenger av om resultatene fra undersøkelsen kan brukes til å trekke gyldige konklusjoner som gjelder for hele UiT. Det vil ikke være mulig å bruke dataene fra denne undersøkelsen til å trekke konklusjoner for universitets- og høgskolesektoren generelt, siden utvalget er begrenset til enheter ved UiT. Videre er universitetenes organisering, strategier, utfordringer, systemer og rutiner ulike. Utforming av spørsmålene og problemstillingen måtte endres om formålet hadde vært sektoren som populasjon.

Utvalget må være over en viss størrelse for at resultatene skal kunne generaliseres. Utvalget for studien er 4 av 7 fakulteter. De administrative enhetsledere er blitt bedt om å svare på spørsmål knyttet til sin egen enhet samt noen overordnede institusjonelle spørsmål. Utvalget er over 50 % av populasjonen. Det anses som stort nok for å kunne generaliseres til å gjelde UiT som helhet. Videre er det et krav for generalisering at utvalget er valgt på en spesiell måte for å kunne vurderes som representativt (Jacobsen, 2005). Fakultetene ved UiT er organisert forskjellig og varierer i antall ansatte og fagmiljøer. I tillegg varierer

alderssammensetningen mye. Utvalget er derfor valgt for best mulig å gjenspeile UiT. Enhetene med størst og lavest aldersprosent 60 år + ble valgt. I tillegg ble de to enhetene som lå nærmest UiT sitt gjennomsnitt tatt med i utvalget. Med bakgrunn i disse vurderingene som er gjort, er ikke den eksterne validiteten optimal. Men jeg vil likevel si at disse vurderingene har forbedret oppgavens muligheter til å kunne trekke noen generelle konklusjoner for UiT.

## **4.4 Datainnsamlingen**

Hensikten med å bruke kvantitative metoder er å få samlet inn informasjon som er lett å systematisere og som kan behandles på en standardisert måte. Dette gjør det mulig å analysere mange enheter samlet. Ved en kvantitativ tilnærming må kategorisering og presisering av sentrale begreper gjøres før den empiriske undersøkelsen gjennomføres. Det vil ikke være mulig ved bruk av kvantitativ tilnærming å behandle hver enhet på en unik måte (Jacobsen, 2005).

Det er samlet inn to typer data for denne oppgaven. Det er data fra to forskjellige spørreundersøkelser som primærdata og grunnlagsmaterieell som sekundærdata. Det er hentet inn godkjenning for datainnsamlingen fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, NSD.

### **4.4.1 Grunnlagsmaterieell**

Jeg tok kontakt med avdelingsdirektøren ved UiT så snart jeg hadde bestemt meg for å forske på rekrutteringsprosesser og strategier ved UiT. Avdelingsdirektøren var positiv og imøtekommende. Etter at problemstillingen var diskutert og presisert slik at jeg hadde en klar formening om hvilke type grunnlagsdata jeg hadde behov for, fikk jeg tilgang til sekundærdata. Jeg underskrev en erklæring om bruk av dataene jeg fikk tilgang til. Grunnlagsmaterialet var en fil med opplysninger om vitenskapelige ansattes navn, alder, stillingskategori, stillingsprosent og enhetstilknytning. Disse dataene ga grunnlag for videre bearbeiding av problemstillingen. Videre bidro de til å definere utvalget for spørreundersøkelsen. Til slutt ble de brukt til å validere noen av svarene fra respondentene.

Gjennom grunnlagsmaterialet fikk jeg informasjon om alderssammensetningen og størrelsene på hver enhet. I tillegg fikk jeg navn som gjorde det mulig å kode de ansattes tilhørighet via hjemmesider eller ved å ta kontakt med leder for enheten. Denne kodingen ble gjort for de enhetene som ble valgt ut som en del av utvalget til spørreundersøkelsen.

#### **4.4.2 Spørreundersøkelsene**

Neste fase av prosjektet var innsamling av primærdata. Et Questback spørreskjema ble sendt til kontorsjefer og enhetsledere ved 13 institutter og seksjoner ved UiT. I tillegg ble det sendt et spørreskjema til UiTs personalledelse.

En kvantitativ spørreundersøkelse kan bidra til å samle inn informasjon som er lett å systematisere. Den egner seg som metode for kartlegging og analyse av sammenhenger (Jacobsen, 2005:235). Målet med disse spørreundersøkelsene var å samle informasjon for å kunne si noe generelt om hvordan universitetet bevisst bruker strategi i sine rekrutteringsprosesser. Det er viktig å presisere at fremstillingen som gis av rekrutteringsprosessene hviler på kontorsjefer og seksjonslederens vurderinger. Disse svarer på vegne av instituttet eller seksjonen de er leder for. Det er ikke sikkert alle har hatt lik forståelse av spørsmålene og svaralternativene, og det er heller ikke sikkert at alle mellomlederne har gitt «riktige» vurderinger av enhetens planer og strategiske prosesser. I slike spørreundersøkelser brukes to typer spørsmål, åpne og lukkede (Ringdal, 2001). Mest brukt er lukkede spørsmål, med gitte svaralternativer. Dette gjør dem raske å svare på og forholdsvis enkle og analysere i ettertid. Der det er behov for mer informasjon, er det vanlig å bruke noen åpne spørsmål i kombinasjon med lukkede. Det gir respondenten mulighet til å besvare spørsmålet fritt (ibid.).

#### **4.4.3 Utarbeidelse av spørreskjemaene**

Sekundærdataene og universitetets strategidokumenter bidro med viktig bakgrunnsinformasjon slik at tema og spørsmål lettere lot seg avgrense og presisere. Å utarbeide et godt spørreskjema tar tid. Grundig arbeid med spørreskjemaet er viktig for å sikre målingens validitet (Jacobsen, 2005). Det er avgjørende at spørsmålene gir gode indikatorer

og at de blir forstått slik de er ment. Spørsmålene skal bidra til å belyse problemstillingen og la seg relatere til teori. Spørsmålene må også formuleres slik at de er entydige for respondentene og i en slik form at svarene kan operasjonaliseres eller gjøres målbare.

Presisjonen på målingen bestemmer hvilket målenivå som benyttes. Det opereres gjerne med nominalnivå, ordinalnivå, intervallnivå og forholdstallsnivå (Ringdal, 2001). Målenivået gir informasjon om forholdet mellom skårene på den valgte skalaen, og er et uttrykk for hvor detaljert informasjon den gir.

Spørsmålene utarbeidet til respondentene på enhetsnivå er gruppert i tre inndelinger. Den første delen har innledende nøytrale og enkle spørsmål. Her er spørsmålene på nominalt og forholdstallsnivå. De to neste inndelingene tar for seg henholdsvis spørsmål rundt rekrutteringsstrategi og rekrutteringsprosesser. Her er det satt sammen spørsmål på nominalt- og ordinalt målenivå. I tillegg er det noen spørsmål med åpne svarmuligheter som kan gi innspill for utvikling og forbedring av de strukturer, systemer og strategier som gjelder i dag. Påstandsspørsmålene på ordinalt målenivå har i dette spørreskjemaet 5 kategorier. Det gjør det mulig å benytte statistiske teknikker i den videre analysen.

I utformingen av spørreskjemaet er flere forhold vurdert nøye. Spørsmålene er gjort så entydige som mulig for å unngå tolkningsvariasjoner. Noen spørsmål krever at respondenten husker alle navn på sine forskningsgrupper/fagmiljø for å kunne svare tilstrekkelig. For å unngå hukommelsesproblemer under besvarelsen, er disse underenhetene listet opp slik at respondenten får opp sine forskningsgrupper. Videre varierer retningen på påstandsspørsmålene mellom en positiv og negativ vinkling. Dette er gjort for å provosere respondenten til å ta stilling, men også for å sikre at respondenten skjerpes og ikke kommer inn i en rytme som fører til at hun svarer av vane.

Videre er det i spørreskjemaet benyttet noen innledende filterspørsmål som påvirket spørsmålsalternativene i påfølgende spørsmål. Da skjemaet ble sendt ut som en Questbackundersøkelse, fungerte filtrene perfekt for å kunne bygge spørsmålene mot hver respondents enhet og dens underenheter uten at dette skapte uorden i skjemaet.

Et spørsmål kan gi føringer for svaret på det neste. Jeg har derfor gruppert spørsmålene slik at der fokuset skal endres, fremkommer dette av spørsmålsformuleringen. For å gi respondenten mulighet til å utdype noen av spørsmålene samt komme med forslag og innspill til

forbedringer, ble det laget åpne spørsmål der dette syntes fornuftig. Før utsendelse ble skjemaet gjennomgått og testet. Små feil og misledende formuleringer ble korrigert og omformulert. Sammen med spørreskjemaet fulgte også et informasjonsskriv. Her ble prosjektets problemstilling beskrevet slik at respondenten skulle ha innsikt i hva formålet med undersøkelsen var. Spørsmålene til enhetene følger som vedlegg 1.

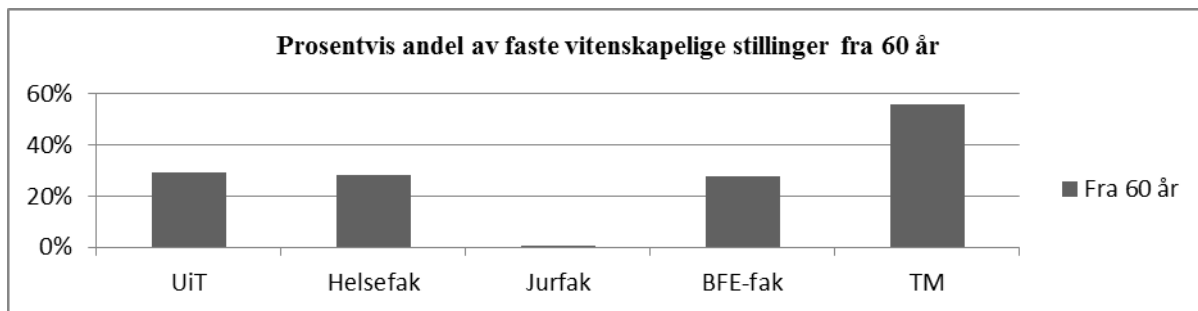
Spørreskjemaet som ble sendt til universitetsledelsen, ble utarbeidet på et senere tidspunkt. Dette fordi jeg innså at når jeg analyserte respondentenes svar på enhetsnivå, tolket jeg ut i fra min egen forståelse av hvordan og på hvilket nivå UiT sine strategier er forankret. Spørsmålene ble utformet på nominalnivå, men det ble i tillegg åpnet for utfyllende kommentarer. Spørsmålene til universitetsledelsen følger som vedlegg 2.

## **4.5 Utvalg**

Utvalget ble definert ved hjelp av grunnlagsmaterialet jeg hadde fått fra avdelingsdirektøren. I utgangspunktet ønsket jeg alle enheter som driver utstrakt forskning og undervisning ved UiT som en del av utvalget. Da alle ansatte i utvalget måtte kodes videre til sin forskningsgruppe eller sitt fagmiljø, måtte jeg begrense dette til fire enheter av tidsmessige og ressursmessige årsaker. Dette skyldes i hovedsak at tilgangen på informasjon for enkelte enheter var tidkrevende og vanskelig å få tak. UiT har ikke et krav om at de vitenskapelige ansatte skal ha en primærtilknytning til et fagmiljø- eller en forskningsgruppe. Denne tilhørigheten blir da heller ikke synlig, hverken på nettsider eller i saksbehandlingssystemene.

De fire enhetene ble valgt ut ved at det ble beregnet hvor stor prosentandel av de faste vitenskapelige ansatte som var 60 år + innenfor hver enhet. Disse ble sett opp i mot beregningen for hele UiT. De to enhetene med størst avvik fra UiTs prosentandel ble valgt, samt de to som lå nærmest. Dette ga et utvalg bestående av Det helsevitenskapelige fakultet, Det juridiske fakultet, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi og Tromsø Museum. Tilsammen utgjør dette 13 institutter eller seksjoner.





**Figur 6: Prosentvis andel av faste vitenskapelige stillinger fra 60 år.**

Kontorsjefer og seksjonsledere ved enhetene har fått tilsendt spørreskjema. Til sammen er 96 forskningsgrupper eller fagmiljøer identifisert og de vitenskapelige ansatte er kodet til sin primærgruppe.

POA ble valgt som respondent for det overordnede nivået da avdelingen har ansvar for kompetanseheving og rekruttering ved UiT. POA skal utvikle tiltak, følge opp lover og retningslinjer og være en støttespiller for enhetenes administrasjoner i disse sakene.

## 4.6 Frafall

Frafall i utvalgsundersøkelser forekommer på flere nivåer. For denne undersøkelsen er det frafall fra ønsket utvalg (hele UiT) til faktisk utvalg (fire enheter). En enhet har ikke besvart, og har falt fra det opprinnelige utvalget. Kun grunnlagsmaterialet vil bli presentert for denne enheten.

Ikke alle respondentene har svart på alle spørsmålene. Disse frafallene vil påvirke i hvilken grad jeg kan generalisere fra utvalget til populasjonen. Alle enheter som har svart, har også svart på alle hovedspørsmålene. Derimot forekommer det et større frafall på spørsmål der det var mulig å komme med fordypninger eller innspill.

## 4.7 Forskningsetikk

Ved Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, er Norges fiskerihøgskole ekskludert fra utvalget til spørreundersøkelsen. Dette fordi den naturlige til å svare på undersøkelsen er forskeren selv. Dette begrunnes i at utvalget er forholdvis lite, og det vil kunne stilles

spørsmål til om forskerens arbeid med oppgaven og hennes spesielle interesse for problemstillingen vil være representativ for UiT. Grunnlagsdataene og statistikken utarbeidet på bakgrunn av denne, vil likevel bli presentert for underenheten.

Jeg har videre valgt å presentere spesielle funn slik at fakultetsnivået fremkommer mens underenhetene er tilført et unikt nummer. Dette er gjort for å ivareta respondentenes anonymitet. Funnet blir da presentert eksempelvis slik: Helsefak1 eller TM2.

## 5 Resultater

### 5.1 Organiseringen av rekrutteringsarbeidet ved UiT generelt

Rekrutteringsarbeidet til faste vitenskapelige stillinger ved UiT foregår på alle nivå i organisasjonen. Universitetsstyret vedtar de strategier og retningslinjer som til enhver tid er gjeldende. POA har det daglige ansvaret for rekruttering på institusjonsnivå. Dette innebærer oppfølging av regelverk og prosesser, bistand og rådgivning overfor ledere og ansatte. Avdelingen har også ansvar for informasjon på nett, tilrettelegging og utføring av fellestjenester, samt behandling av enkeltsaker.

Hvert fakultet og institutt skal ha vedtatt strategier og handlingsplaner med bakgrunn i de overordnede strategiene. Spesielle utfordringer skal fremkomme i årsplanene. Dette betyr langsiktig tenkning om oppbygging av kompetanse for de ansatte og i rekrutteringsøyemed. Å bygge opp og beholde høy kompetanse blant annet i forhold til utfordringer rundt naturlig avgang, krav til akkreditering av fagmiljøer, funn i forbindelse med evalueringer, og behov for oppbygging, nedbygging og kompetanseendring i fagmiljøene vil være essensielt.

På det mer daglige plan vil rekrutteringsprosessene forankres i tilsettingsorganer, på ledermøter, i dialog mellom de ulike nivåene i organisasjon og tillitsvalgte sentralt og på fakultetsnivå.

### 5.2 Alderssammensetning

Med bakgrunn i grunnlagsmaterialet utarbeidet jeg en oversikt over alderssammensetningen for UiT og utvalgseenhetene. Sammensetningen presenteres i Tabell 1.

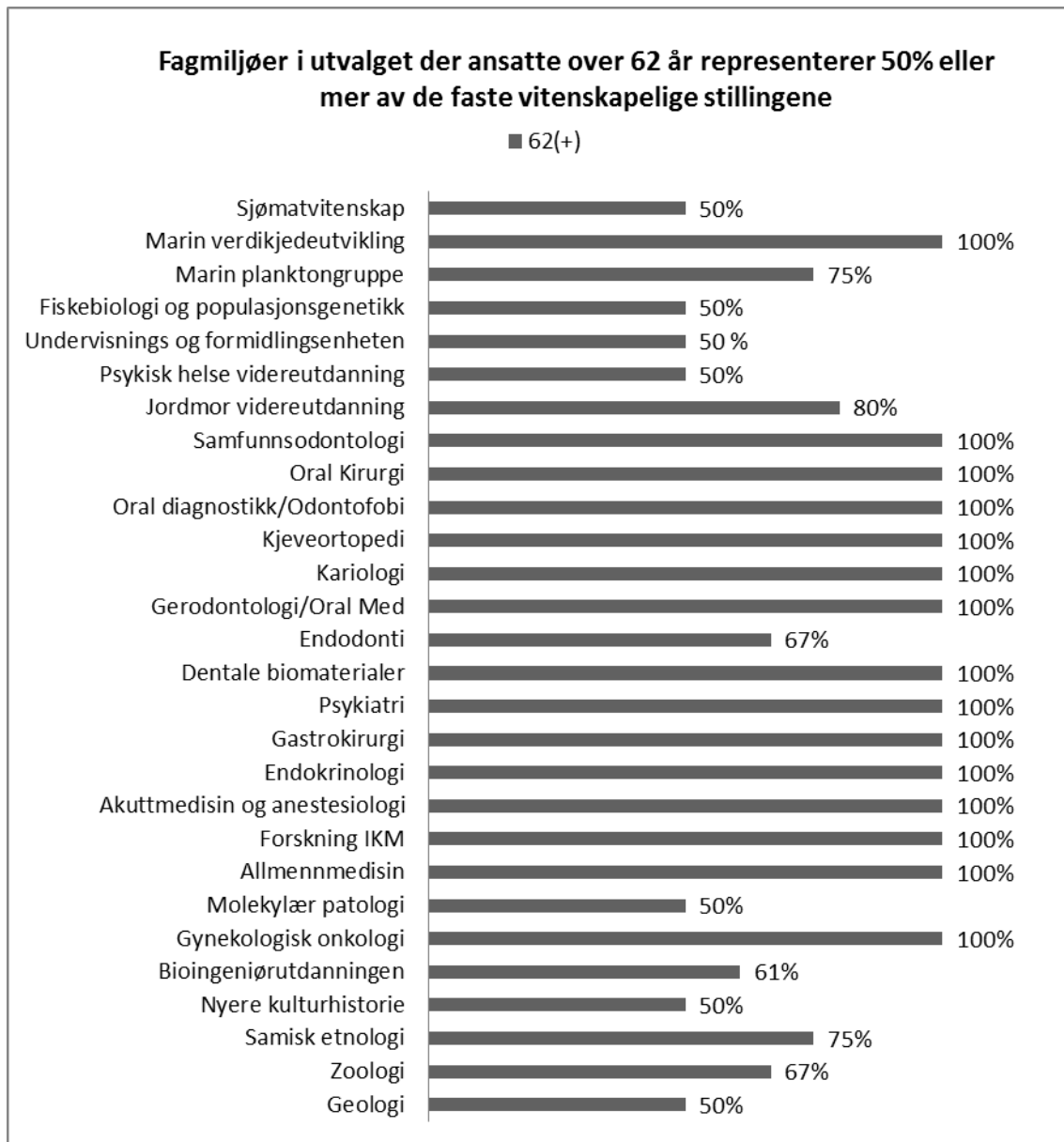
**Tabell 1: Andel vitenskapelige ansatte i gitte alderskategorier**

Alder	UiT	Helsefak	Jurfak	BFE-fak	TM
60-61	29 %	29 %	1 %	25 %	56 %
62-64	22 %	21 %	1 %	16 %	47 %
65+	11 %	10 %	0 %	6 %	26 %

Helsefak som er det største fakultetet ved UiT ligger tett opp til UiTs gjennomsnitt på alle tre målepunkter (Tab. 1). BFE-fak ligger også nært dette snittet. Jurfak og TM er de enhetene

som skiller seg merkbart ut og i hver sin retning. Jurfak har det yngste vitenskapelige miljøet, mens TM topper statistikken på alle målepunkter med høyest gjennomsnittsalder. Resultatene indikerer sterkt at det innen få år vil oppstå et stort behov for nye vitenskapelige ressurser ved de fleste enhetene.

Dersom det tas utgangspunkt i utvalgsenhetenes fagmiljøer, fremkommer det også store utslag for enkelte av disse. Figur 7 illustrerer dette.



**Figur 7: Fagmiljøer i utvalget hvor 50 % eller mer er 62 år eller eldre.**

### 5.3 Mål for rekrutteringsaktivitetene

Forsknings spørsmål 1: Har utvalgsenhetene klare mål for sine rekrutteringsaktiviteter?

**Intendert på overordnet nivå:** Universitetsledelsen ble spurt om UiT hadde en overordnet rekrutteringsstrategi. Svaret var ja. Denne er forankret i flere dokumenter; Strategidokument for UiT 2009-2013, Handlingsplan for likestilling 2010-2015, Forskningsmeldinger, personalreglementer og utfyllende bestemmelser.

En klar definert målsetting for rekrutteringsaktivitetene ved UiT var ikke enkel å finne, men i strategidokumentet for UiT (2009:3-6) står følgende:

- *«Vi skal skape et nasjonalt og internasjonalt kraftsenter for kompetanse, vekst og nyskaping i nordområdene.»*
- *«Universitetet i Tromsø skal være en internasjonal institusjon for forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid av høy kvalitet. Universitetet skal bidra til at den nasjonale bredden i grunnforskningen blir ivaretatt. På utvalgte områder skal universitetet være i internasjonal front.»*
- *«UiT skal være kjent for sitt internasjonale engasjement innen utdanning, forskning og solidaritetsarbeid.»*
- *«UiT skal være nasjonalt ledende innen fleksible utdanninger.»*
- *«UiT skal tilby studier på et nivå og med en kvalitet som tilfredsstillende nasjonale og europeiske standarder.»*
- *«UiT skal frembringe forskningsmiljøer som hevder seg internasjonalt.»*
- *«UiT skal bli nasjonalt ledende på praksisnær profesjonsforskning innenfor utvalgte felt.»*

Ordene «høy kompetanse», «kvalitet» og «internasjonalt ledende» går igjen i strategidokumentet. For å kunne nå disse målsettingene må organisasjonen ha tilgang til relevant kompetanse. Jeg trekker ut av dokumentet at å sikre tilgang på høyt kvalifiserte ansatte innen primærområdene er en overordnet målsetting for UiTs rekrutteringsaktiviteter.

Kvinner i toppstillinger er også en viktig målsetting for UiT. I strategidokumentet står følgende: *« Kvinneandelen i toppstillinger (professor og dosent) skal økes til 30 %.»*

(Universitetet i Tromsø, 2009:7). Dette er å betrakte som en klar definert strategisk overordnet kvantitativ målsetning.

Disse to overordnede målsettingene for rekrutteringsaktivitetene til UiT må betraktes som gjeldende for alle UiTs enheter.

**Implementert på enhetsnivå:** For å kunne svare på forskningsspørsmålet på enhetsnivå ble flere spørsmål og påstander stilt. Resultatene presenteres i Tabell 2 - 4 og funnene kommenteres fortløpende.

**Tabell 2: Spørsmål og svar om overordnet rekrutteringsstrategi (n=12).**

Er du kjent med hvorvidt UiT har en overordnet rekrutteringsstrategi?	%-vis svar
Ja, UiT har en overordnet rekrutteringsstrategi	42
Nei, UiT har ikke en overordnet rekrutteringsstrategi	17
Vet ikke	42

Bare 42 % svarer at de vet at UiT har en overordnet rekrutteringsstrategi, mens resten svarer nei eller vet ikke (Tab. 2). Respondentenes svar viser at enhetene har for liten kjennskap til organisasjonens overordnede mål for rekrutteringsaktivitetene, eller hva som legges i dem.

**Tabell 3: Påstand og svar om enhetens versus overordnet rekrutteringsstrategi (n=12).**

Det er ikke samsvar mellom enhetens rekrutteringsstrategi og UiTs overordnede strategi	%-vis svar
Enig	8
Delvis enig	17
Hverken enig eller uenig	33
Delvis uenig	17
Uenig	8
Vet ikke	17

Respondentenes svar på påstanden om at det ikke er samsvar mellom enhetenes rekrutteringsstrategi og UiTs overordnede rekrutteringsstrategi underbygger svarene på det foregående spørsmålet (Tab. 3). Det er 25 % som svarer at de er enig eller delvis enig i dette. Dette viser at UiTs overordnede strategi ikke er forankret eller forstått på enhetsnivå.

**Tabell 4: Spørsmål og svar om enhetens rekrutteringsstrategi (n=12).**

Hvordan er enhetens rekrutteringsstrategi utformet?	%-vis svar
Styrebehandlet dokument	42
Arbeidsdokument	25
Muntlig, ikke nedskrevet	33
Jeg vet ikke om det er utformet en rekrutteringsstrategi	0

På spørsmålet om hvordan enhetenes rekrutteringsstrategi er utformet, svarte 42 % at denne er nedfelt i et styrebehandlet dokument, 25 % i et arbeidsdokument og 33 % at den er muntlig (Tab. 4). Ingen svarte at de ikke var kjent med om det var utformet en strategi. Dette viser at enhetene har egne strategier på området som i varierende grad sammenfaller med UiTs overordnede strategi.

Sees svarene samlet er det ikke urimelig å svare bekreftende på forskningsspørsmål 1. Utvalgsenhetene har klare mål for sine rekrutteringsstrategier. Det må imidlertid kommenteres at disse målsettingene ikke er gjennomgående for organisasjonen, men tilpasset den enkelte enhet.

## 5.4 Målgruppe og kompetansekartlegging

Forskningsspørsmål 2: Kartlegges kompetansebehovet for de enkelte fagmiljøene, og er målgruppen for rekrutteringen definert?

**Intendert på overordnet nivå:** På spørsmål om UiTs ledelse har oversikt over hvilke fagmiljøer som har 50 % eller mer av de faste vitenskapelige ansatte over 62 år, var svaret at de hadde en viss oversikt. Avdeling for forskning og utviklingsarbeid (AFU) og POA gjør en årlig gjennomgang som omtales i Forskningsmeldingen og som presenteres for Universitetsstyret. I tillegg fokuseres det på detaljer i enkeltmiljøer i spesielle sammenhenger. Dette kan være avganger, oppbygging av miljøer, eller at det foreligger evalueringer fra Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) eller fra Norges forskningsråd (NFR). UiT ledelsen mener imidlertid at det daglige ansvaret for oversikt over de enkelte fagmiljøer ligger til fakultetene og instituttene.

UiTs ledelse kan i dag ikke bruke saksbehandlingssystemet Paga til å trekke ut informasjon om enkeltmiljøer. Informasjon om fagmiljøene må innhentes via instituttledelsen, hvor dette bearbeides manuelt.

**Implementert på enhetsnivå:** Ansettelsesmyndigheten for faste vitenskapelige stillinger er delegert til fakultetsnivået. Kompetansebehovet er knyttet til enhetsnivået under. For å belyse forskningsspørsmål 2, ble en rekke spørsmål stilt. Svarene er forsøkt målt i Tabell 5 - 8.

**Tabell 5: Spørsmål og svar om bemanningsplaner (n=12).**

Har enheten oppdatert bemanningsplan (ikke eldre enn 2011) som viser hvilke faste vitenskapelige ressurser som er på vei ut av arbeidslivet de neste 5 år?	%-vis svar
Ja	83
Nei	17
Vet ikke	0

På spørsmålet om enhetene hadde en oppdatert bemanningsplan svarte hele 83 % ja (Tab. 5). Dette forteller at enhetene mener de har en god oversikt over bemanningssituasjonen på enhetsnivå.

**Tabell 6: Spørsmål og svar om seniorsamtaler (n=12).**

Gjennomfører enheten seniorsamtaler med faste vitenskapelige ansatte mellom 60 -62 år for å få kartlagt ønsker om AFP eller andre ordninger som reduserer/endrer enhetens fagkompetanse?	%-vis svar
Ja	42
Nei	8
Ikke systematisk	42
Vet ikke	8

Seniorsamtaler er et viktig tiltak for å få oversikt over den enkelte seniors planer i tillegg til bemanningsplaner (Tab. 6). På spørsmålet om det gjennomføres slike samtaler svarte 42 % ja og like mange svarte ikke systematisk. Bare 8 % svarte nei og vet ikke. Respondentenes svar indikerer at de fleste enheter har grei og til dels god oversikt over hvilke planer den enkelte senior har for arbeidslivet den nærmeste tiden.

**Tabell 7: Påstand og svar om kompetanseprofil (n=12).**

Enheden har tatt stilling til om enkelte forskningsgrupper/fagmiljøer skal endre sin kompetanseprofil innen de neste 5 år	%-vis svar
Enig	17
Delvis enig	33
Hverken enig eller uenig	25
Delvis uenig	17
Uenig	8
Vet ikke	0

Om enheten har tatt stilling til om det enkelte fagmiljø skal endre kompetanseprofilen var bare 17 % enig (Tab. 7). Svarene viser at enhetene ikke har stort fokus på muligheten som ligger i å tilpasse nytilsetninger med et revidert kompetansebehov.



**Tabell 8: Påstand og svar om kompetansebehov (n=12).**

Enheten har ikke en klar formening om hvilke kompetanse som trengs tilført enheten de neste 5 år	%-vis svar
Enig	0
Delvis enig	8
Hverken enig eller uenig	0
Delvis uenig	25
Uenig	67
Vet ikke	0

På påstanden om at enhetene ikke har en klar formening om hvilke kompetanse som trengs tilført de neste 5 årene, svarte totalt hele 92 % uenig eller delvis uenig (Tab. 8). Dette forteller at på tross av at få enheter har tatt stilling til om kompetanseprofilen skal endres, mener likevel de fleste at de har oversikt over kompetansebehovet.

Helsefak3 skiller seg imidlertid ut på flere av disse spørsmålene. For denne enheten er det ikke utarbeidet en bemanningsplan. Det gjennomføres ikke seniorsamtaler, det er ikke tatt stilling til om enkelte fagmiljøer skal endre sin kompetanseprofil og enheten er delvis enig i at den ikke har en klar formening om hvilke kompetanse som behøves de neste fem årene.

Videre skiller TM1 seg ut ved ikke å ha en oppdatert bemanningsplan eller å gjennomføre systematiske seniorsamtaler. Dette er et spesielt funn siden gjennomsnittsalderen er så høy ved denne enheten.

En samlet vurdering av spørsmålene og påstandene i Tabell 2 - 5 indikerer at det kartlegges kompetansebehov for de enkelte fagmiljøer og at målgruppen for rekruttering er definert. Unntaket her er Helsefak3 og TM1.

## 5.5 Kilder

Forskningsspørsmål 3: Er kildene som benyttes informative og målrettede i rekrutteringsøyemed?

**Intendert på overordnet nivå:** I strategidokumentet står det:

*«UiT skal utnytte strategisk viktige kommunikasjonskanaler for økt synlighet og understøttelse av UiTs strategiske mål» og videre, «UiTs nettsider skal være*

*primærkanal for alle typer informasjon om UiT, både internt og eksternt, nasjonalt og internasjonalt» (Universitetet i Tromsø, 2009:6).*

Fra UiTs primærkanal formidles det informasjon til ulike aktører. Det er publisert informasjon om universitetet, hva det forskers på og hvilke studieprogrammer som leveres. Det er ikke en god kilde for forskere som ønsker informasjon om UiT som mulig arbeidsplass. Det finnes noe relevant informasjon, men den er spredt på ulike nettsider, og er i varierende grad selvforklarende. Et interessant funn er at det meste av informasjonen knyttet til visjon, strategi og prioriterte oppgaver og mål, er presentert på norsk. Videre presenteres forskningsgruppene ved universitetet, men her kommer i all hovedsak bare Helsefak og Jurfak sine forskningsgrupper frem, uten at dette er videre forklart. For informasjon om de øvrige enhetene, må denne hentes fra instituttenes egne nettsider.

I Universitetets strategidokument (2009:7) er det utarbeidet tiltak for å møte noen av de rekrutteringsutfordringene enhetene står ovenfor. Rekrutterings- og kompetanseutviklingsprogrammet som er etablert kalles Førstelektorprogrammet. I programmet tas det opp årlig mellom 5 - 15 ansatte etter søknad og prioriteringer. Målet er at disse skal kvalifisere seg til en førstelektorstilling. Ansatte kan bli tatt opp i programmet for en periode på mellom 1 til 4 år. Førstelektorprogrammet skal være et virkemiddel for å møte utfordringer universitetet står overfor med hensyn til rekruttering og kompetanseutvikling.

**Implementert på enhetsnivå:** Om kildene benyttes tilfredsstillende på enhetsnivå forsøkes målt i Tabell 9 - 13.

**Tabell 9: Påstand og svar om informasjon på hjemmesidene på engelsk (n=12).**

Enheden har tilfredsstillende informasjon på hjemmesidene sine om forskningsgruppene/fagmiljøenes aktivitet og medlemmer på engelsk	%-vis svar
Enig	8
Delvis enig	33
Hverken enig eller uenig	8
Delvis uenig	42
Uenig	8
Vet ikke	0

Svarene på spørsmålet om enheten har tilfredsstillende informasjon på engelsk på hjemmesidene viste at 41 % er enig eller delvis enig i dette (Tab. 9). Denne scoren skyldes Helsefak alene.

På den andre side er 50 % delvis uenig eller uenig i dette. Samlet sett viser svarene at informasjonen som er tilgjengelig for fremmedspråklige ikke er tilstrekkelig.

**Tabell 10: Påstand og svar om hvor enkelt det er å få tilført ny kompetanse (n=12).**

Innenfor de fagmiljøene det skal rekrutteres innenfor de neste 12 mnd. er det enkelt for enheten å få tilført ny kompetanse	%-vis svar
Enig	0
Delvis enig	17
Hverken enig eller uenig	25
Delvis uenig	8
Uenig	50
Vet ikke	0

Kun 17 % er enig i påstanden om at det er enkelt å få tilført ny kompetanse innenfor de fagmiljøene det skal rekrutteres innenfor de neste 12 mnd. (Tab. 10). Hele 58 % er delvis uenig eller uenig. Dette viser at det for de fleste fagmiljøer er utfordrende å få rekruttert ny kompetanse.

**Tabell 11: Påstand og svar om rekruttering fra egen institusjon (n=12).**

Det er viktigst å rekruttere fra egen institusjon for din enhet	%-vis svar
Enig	8
Delvis enig	0
Hverken enig eller uenig	25
Delvis uenig	25
Uenig	42
Vet ikke	0

Kun 8 % mener at det er viktigst å rekruttere fra egen institusjon (Tab. 11). Hele 67 % er delvis uenig eller uenig i dette. Sees dette i sammenheng med at kun 17 % mener det er enkelt/delvis enkelt å rekruttere ny kompetanse forteller svarene at kildebruk er en kritisk faktor for rekruttering.

Nok et interessant funn som Tabell 12 illustrerer, er at bare 3 enheter har spesielle rekrutteringstiltak. Bare 2 av disse er å finne igjen blant de 6 enhetene som i påstanden om det var enkelt å få tilført ny kompetanse svarte at de var uenig eller delvis uenig. Dette gir sterke indikasjoner på at området ikke prioriteres som det burde.

**Tabell 12: Spørsmål og svar om rekrutteringstiltak (n=12).**

Har enheten spesielle rekrutteringstiltak for enkelte fagmiljøer?	%-vis svar
Ja	25
Nei	75

Enhetene ble så spurt om hvilke 3 rekrutteringskilder de mente var viktig (Tab. 13).

**Tabell 13: Spørsmål og svar om rekrutteringskilder (n=12).**

Hva er etter din mening de 3 viktigste rekrutteringskildene?	% - vis nr 1	% - vis nr 2	% - vis nr 3
Faglige nettverk	42	33	17
Lokalaviser	0	0	17
Fagspesifikke tidsskrifter	17	42	17
Aftenposten	0	0	17
EU-portalene	8	8	8
Sosiale medier	0	17	0
Tavla	8	0	8
Andre	25	0	17

Faglige nettverk og fagspesifikke tidsskrifter ble spesielt trukket frem. EU-portalene ble den tredje viktigste, men med forbausende liten margin til kilder som Tavla og lokal-aviser. Sosiale medier ble heller ikke trukket frem som en viktig kilde for rekruttering for denne målgruppen. På dette spørsmålet skiller TM2 seg ut som den eneste som oppgir Tavla som den viktigste rekrutteringskilden. Dette sett opp i mot at enheten er uenig i at den viktigste kilden til rekruttering er gjennom egen institusjon.

Samlet viser svarene at kildene ikke når tilfredsstillende ut til potensielle jobbsøkere. Enhetene opplever det som problematisk å rekruttere, men det er få enheter som har satt i gang tiltak. Nettsidene er generelt sett ikke gode nok for potensielle interessenter med annet morsmål enn norsk. Spesielt skiller Helsefak3 og 4 seg ut. De er ikke tilfreds med informasjonen som er tilgjengelig på engelsk. De er også uenig i at det er lett å få rekruttert ny kompetanse. Samtidig har de ingen rekrutteringstiltak. Forskningsspørsmålet avkrefte. Kildene er ikke tilfredsstillende informative og målrettede i rekrutteringsøyemed.

## 5.6 Realistiske budskap

Forskningsspørsmål 4: Kommuniseres rekrutteringsbudskapet ut til potensielle søkere?

**Intendert på overordnet nivå:** UiTs overordnede budskap er formulert i «Strategidokument for universitetet i Tromsø 2009-2013» Her formidles visjonen, hva UiT ønsker å være, prioriterte satsingsområder og utviklingsoppgaver. På nettsiden «[Om universitet](#)» er dette dokumentet tilgjengelig sammen med øvrige styringsdokumenter som handlingsplaner og

forsknings- og utdanningsmeldinger. På hjemmesiden er det også informasjon om universitetets historie, milepæler og fakta om student- og ansatte, publikasjoner, gjennomførte doktorgrader og omsetning. Denne informasjonen er kun tilgjengelig på norsk.

UiT deltar på flere forsknings- og utdanningsmesser hvert år hvor studietilbud og forskningsaktiviteter blir presentert. Disse er imidlertid i hovedsak rettet mot fremtidige studenter og næringsliv.

**Implementert på enhetsnivå:** Ved analyse av grunnlagsmaterialet fremkommer det at 28 fagmiljøer innenfor utvalgsenhetene har 50 % eller flere faste vitenskapelige ansatte over 62 år. På spørsmål til enhetene om hvilke fagmiljøer det skal rekrutteres innenfor de neste 12 mnd., viser svarene at det er i 40 fagmiljøer. Kun 12 av disse finnes igjen i oversikten fra grunnlagsmaterialet. Behovet for å rekruttere ny kompetanse er økende. Ikke bare som et resultat av økende gjennomsnittsalder, men også som et resultat av at UiT som institusjon vokser gjennom fusjoner og flere studenter.

Enhetene har i motsetning til det overordnede nivået, et mindre fokus på UiTs visjon og de strategiske satsingsområdene i sitt budskap til potensielle arbeidstakere. Det skilles mellom profilering av virksomheten som et hele og enkeltstillinger. På enhetsnivå er det stillingens arbeidsfelt, enhetens fagmiljø- og kompetanse, samt FoU-terminordningen som fremheves og brukes som trekkplaster.

Stillingsutlysninger og tilgjengelig informasjon om UiT, fakulteter og underenheter varierer i stor grad. Formidling av aktiviteter, samarbeidspartnere og prestisjeprosjekter er av svært ulik kvalitet og lite er tilgjengelig på andre språk enn norsk. Tabell 14 oppsummerer svarene på spørsmål om hvilke argumenter enhetene bruker for å tiltrekke seg dyktige søkere.

**Tabell 14: Spørsmål og svar om argumenter for å tiltrekke søkere til enheten (n=12).**

Hvilke argumenter vil du bruke for å tiltrekke deg dyktige søkere til din enhet?	% - vis nr 1	% - vis nr 2	% - vis nr 3
Fagmiljø/forskningsmiljø	67	33	0
FoU Termin	8	17	75
Kompetanse	25	50	25

Enhetene fikk også et spørsmål om hvorvidt de stort sett ansetter sitt førstevalg. Svarene var overraskende positive (Tab. 15)

**Tabell 15: Påstand og svar om ansettelse av førstevalg (n=12).**

Enheten ansetter stort sett sitt førstevalg	%-vis svar
Enig	42
Delvis enig	33
Hverken enig eller uenig	0
Delvis uenig	17
Uenig	8
Vet ikke	0

Hele 75 % av enhetene er enig eller delvis enig i at de ansetter sitt førstevalg. Sees dette sammen med svarene fra påstanden om at det er enkelt å rekruttere innenfor fagområdene, viser dette at det i all hovedsak er å få kvalifiserte søkere som er utfordringen.

Svarene fra enhetene forteller at det er fagmiljø- og kompetanse som er det viktigste rekrutteringsbudskapet som formidles. Imidlertid er disse i svært ulik grad presentert via tilgjengelige kanaler. Dette betyr at det i all hovedsak er selve utlysningen som formidler budskapet. Denne indikasjonen gjør at det må svares nei på forskningsspørsmålet. Rekrutteringsbudskapet kommuniseres ikke tilfredsstillende ut.

## 5.7 Systematisk evaluering

Forskningsspørsmål 5: Evalueres rekrutteringsarbeidet systematisk?

**Intendert på overordnet nivå:** UiT som overordnet organ evaluerer ikke hver enkel tilsettingssak, men har det daglige ansvaret for rekruttering på institusjonsnivå. Dette innebærer daglig oppfølging av regelverk, prosesser, bistand og rådgivning overfor ledere og ansatte. I tillegg har de ansvar for informasjon på nett, tilrettelegging og utførelse av fellestjenester. På bakgrunn av dialog med enhetene vurderes det eventuelle tiltak for å effektivisere de ulike leddene i tilsettingsprosessene.

Det overordnede nivået har ikke utarbeidet en standardisert form for evaluering av rekrutteringsprosessen. Det er ikke satt et krav om evalueringer av rekrutteringsprosessene ved noen nivåer i organisasjonen. At rekrutteringsprosessene inngår i alle ledd i organisasjonen gjør evalueringer og endringer i prosedyrer og rutiner omfattende og tidkrevende.

UiTs ledelse er i disse dager i gang med et prosjekt kalt «Forbedringsprosessen». Målet med prosjektet er å gjennomgå ulike administrative prosesser for å se om de kan forenkles, forbedres, gjøres mer lik for enhetene og effektiviseres. Rekrutteringsprosessen står ovenfor en slik gjennomgang. Dette arbeidet vil ikke være tilstrekkelig for at det overordnede nivået kan si at det gjennomfører systematiske evalueringer. Det er likevel positivt, og vil kunne påvirke utførelsen av arbeidet på sikt.

**Implementert på enhetsnivå:** For de fleste enheter ved UiT har rekrutteringsprosessen følgende saksgang: 1) Instituttet ber om godkjenning for utlysning av stilling til fakultet. 2) Etter godkjenning utarbeider instituttet betenkning. 3) Fakultetets tilsettingsutvalg godkjenner betenkningen som sendes videre til UiTs administrasjon for utlysning. 4) Etter utgått søknadsfrist mottar fakultetet saken igjen. 5) Instituttet blir bedt om å opprette bedømmelseskomite. 6) Når søkerne er bedømt blir instituttet bedt om å opprette intervjukomite. 7) Når intervju av aktuelle kandidater er gjennomført og referanser innhentet, innstiller instituttet til tilsetting. Innstillingen sendes til fakultetet for endelig behandling i fakultetets tilsettingsutvalg. 8) Etter at tilsettingsutvalget har behandlet saken, sendes det ut tilbudsbrev til den aktuelle kandidaten. Forståelig nok har tidsbruk vist seg å være en utfordrende faktor i rekrutteringsprosessene.

Enhetene ble spurt om å ta stilling til to påstander for å belyse forskningsspørsmålet (Tabell 16 og 17).

**Tabell 16: Påstand og svar om evaluering av rekrutteringsprosessen (n=12).**

Enheten evaluerer ikke rekrutteringsprosessen	%-vis svar
Enig	8
Delvis enig	33
Hverken enig eller uenig	17
Delvis uenig	25
Uenig	17
Vet ikke	0

På påstanden om at enheten ikke evaluerer rekrutteringsprosessen, svarte 41 % enig eller delvis enig (Tab. 16). Videre svarte en like stor andel at de var delvis uenig eller uenig. 17 % var hverken enig eller uenig. Dette indikerer at det ikke er gode rutiner for systematiske evalueringer av rekrutteringsprosessene.

Svarene viser at enhetene ikke utnytter den kunnskapen som ligger i systematiske evalueringer for å forbedre og justere fremgangsmåten for å nå flere dyktige kandidater til stillinger som står ubemannet eller skal utlyses. Dette underbygges av svarene fra påstanden som ble presentert i kapittel 5.5, Tabell 10. Her svarte 58 % at de var delvis uenig eller uenig i at det var enkelt å få rekruttert ny kompetanse.

**Tabell 17: Påstand og svar om tilrettelegging av gode rekrutteringsprosesser (n=12).**

UiT legger til rette for gode rekrutteringsprosesser på enhetsnivå	%-vis svar
Enig	8
Delvis enig	8
hverken enig eller uenig	33
Delvis uenig	42
Uenig	0
Vet ikke	8

Bare 8 % sa seg enig i at UiT legger til rette for rekrutteringsprosesser på enhetsnivå (Tab. 17). Dette kan tolkes dit at enhetene i stor grad opplever at det overordnede nivå ikke har forståelse eller innsikt i de prosesser og utfordringer som ligger til det operative nivå.

Forbedringsprosessen som nå settes i gang er et viktig tiltak for enhetene. Denne prosessen vil gi økt samhandling på tvers av nivåene i organisasjonen. Dette kan bidra til å gi større forståelse av nivåenes differensierte utfordringer. Det kreves at alle nivåer i organisasjonen bidrar for å finne de optimale forbedringstiltakene. Denne prosessen kan imidlertid ikke sidestilles med evalueringer av hver enkelt ansettelse hvor interne forhold kan avdekkes.

## 5.8 Oppsummering

UiTs rekrutteringsstrategi er sett på i lys av Breaugh og Starkes rammeverk. Kapittel 5 har beskrevet studienes resultater. En kort oppsummering følger:

Overordnede mål: På overordnet nivå er målsettingene definert og videre forankret i strategidokumenter, handlingsplaner og forskningsmeldinger. Den overordnede målsettingen vil være gjeldende for alle enheter ved UiT. Av enhetene svarte hele 58 % at de enten ikke vet, eller at UiT på overordnet nivå ikke har en rekrutteringsstrategi. Men alle enheter svarte de hadde egne rekrutteringsstrategier. Med bakgrunn i resultatene vil jeg svare bekræftende på forskningsspørsmål 1 – UiT har klare mål for sine rekrutteringsaktiviteter.



Målgruppe og kompetansekartlegging: Overordnet nivå får tilgang på informasjon om fagmiljøene gjennom dialog og rapporteringer fra enhetene. Enhetene mener å ha en klar formening om hvor kompetansebehovene er og det gjennomføres seniorsamtaler i mer eller mindre systematiske former hos de fleste enheter. Med bakgrunn i resultatene vil jeg svare bekreftende på forskningsspørsmål 2 for ti av enhetene – Kompetansebehovet for de enkelte fagmiljøer er kartlagt og målgruppen for rekrutteringen er definert. For enhetene Helsefak3 og TM1 er imidlertid dette ikke tilfelle.

Kilder: På overordnet nivå er det meste av informasjonen på nettsidene presentert kun på norsk. Dette gjelder også strategidokumentene og handlingsplaner. Det finnes ingen informasjon om hvilke stillinger som kan ventes å bli ledig i nær fremtid. På enhetsnivå er heller ikke nettsidene gode nok som informasjonskanaler. Til tross for at det oppleves som problematisk å rekruttere er det få enheter som har spesielle tiltak for å bedre situasjonen. Helsefak3 og 4 skårer lavest her. Med bakgrunn i resultatene vil jeg svare avkrefte på forskningsspørsmål 3 – Kildene som benyttes er ikke tilstrekkelig informative og målrettede i rekrutteringsøyemed.

Realistisk budskap: Det overordnede budskapet er formulert i UiT sitt strategidokument (2009). Informasjon om hvordan det vil være å jobbe ved UiT er ikke tilgjengelig på dette nivået. På enhetsnivå er det arbeidsfelt, fagmiljø og kompetanse som formidles til potensielle søkere. FoU-ordningen ved UiT trekkes også frem som et gode. Det er stor variasjon i informasjonen som formidles gjennom offentlige kanaler, og det er i for liten grad presentert god informasjon om fagmiljøene og aktivitetene som foregår på engelsk. Utlysningsteksten er i all hovedsak kilden hvor dette formidles. Med bakgrunn i resultatene vil jeg svare avkrefte på forskningsspørsmål 4 – Budskapet kommuniseres ikke tilfredsstillende ut.

Systematisk evaluering: Det gjennomføres ikke systematiske evalueringer av rekrutteringsprosessene på overordnet nivå. På enhetsnivå gjennomføres det systematiske evalueringer helt eller delvis hos 44 % av respondentene. Med bakgrunn i resultatene vil jeg svare avkrefte på forskningsspørsmål 5 – Rekrutteringsarbeidet evalueres ikke systematisk.



## 6 Diskusjon

Rett og tilstrekkelig kompetanse tilføres organisasjoner ved hjelp av flere virkemidler. Rekruttering er bare ett av disse. Lik rekrutteringsstrategi er ikke nødvendigvis egnet for alle typer stillinger. En midlertidig administrativ stilling vil ha annen målgruppe, andre kompetansekrav og forventninger samt andre betingelser.

Målet med denne studien har vært å drøfte hvorvidt UiTs rekrutteringsstrategi både er intendert på overordnet nivå og implementert på enhetsnivå. Som Breagh og Starkes rammeverk illustrerer i Figur 4, må rekrutteringsaktivitetene: 1) mål, 2) målgruppe og kompetansekartlegging, 3) kilder, 4) realistiske budskap og 5) systematisk evaluering være intendert på overordnet nivå og implementert på enhetsnivå for å kunne si at UiT har en rekrutteringsstrategi satt i system.

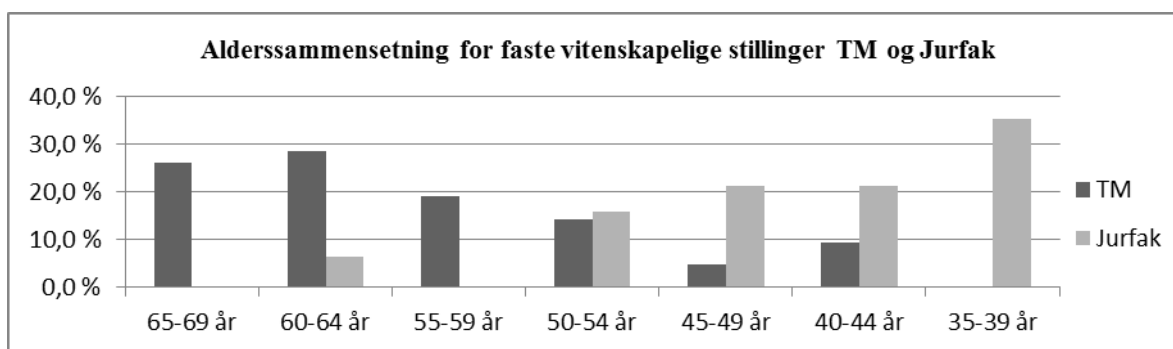
### 6.1 Implementert eller bare intendert?

#### **Forskningsspørsmål 1: Har UiT klare mål for sine rekrutteringsaktiviteter?**

Breagh og Starkes første rekrutteringsaktivitet ble belyst gjennom forskningsspørsmål 1. Selv om forskningsspørsmålet ble bekreftet positivt, var det flere interessante funn som kan diskuteres.

Det fremkom tydelig av resultatene at de overordnede målene ikke er forankret eller oppfattet i tilstrekkelig grad på enhetsnivå. En årsak til dette kan være at målene og de overordnede strategiene for rekruttering er formulert i flere dokumenter. Det fremkommer ikke tydelig hvor i dokumentene rekrutteringsstrategien er tema. Her kan strategidokumenter, handlingsplaner, forskningsmeldinger, personalreglementer og utfyllende bestemmelser nevnes. Dette gjør det trolig vanskelig for enhetene å orientere seg. Faren for at informasjon ikke fanges opp i det operasjonelle nivået i organisasjonen er stor.

En annen forklaring kan være at enhetene i større grad forholder seg til egne strategier som er utarbeidet og tilpasset den gjeldende situasjon ved den enkelte enhet. At Jurfak og TM bør ha differensierte strategier og ulike satsingsområder vises tydelig i Figur 8.



**Figur 8: Alderssammensetning for hhv TM og Jurfak.**

Alle enhetene opplyser at de har rekrutteringsstrategier, om enn i noe ulik form. Dette er uavhengig av om enhetenes strategier samsvarer med den overordnede strategien. Som Balogun og Johnson (2005) også påpeker – det er en direkte sammenheng mellom utfallet på bunnlinjen og mellomlederens direkte involvering i arbeidet med virksomhetens strategi og iverksettelse av denne. Strategier som påvirkes og formes av erfaringer og handlinger på det operasjonelle nivået, blir lettere akseptert og får en sterkere forankring i organisasjonen (Galpin, 1996).

## **Forskningsspørsmål 2: Kartlegges kompetansebehovet for de enkelte fagmiljøer, og er målgruppen for rekrutteringen definert?**

For å belyse hvor UiT står i forhold til Breaugh og Starkes andre rekrutteringsaktivitet ble forskningsspørsmål 2 utarbeidet. Resultatene bekreftet også dette spørsmålet positivt, men med to unntak. Henholdsvis Helsefak3 og TM1. Disse avvikene vil bli diskutert.

Hvorfor universitetsledelsen ikke kan hente ut informasjon om sine fagmiljøer er et interessant funn som er verdt å diskutere. Årsaken til dette skyldes trolig at UiT ikke har satt en standard for hvordan ansatte skal knyttes til sine fagmiljøer. Dette gjelder både for saksbehandlingssystemene, i presentasjonssammenheng og på UiTs nettsider eller andre kanaler. Dette betyr videre at UiTs ledelse ikke kan bruke saksbehandlingssystemet Paga, eller noe annet verktøy for enkelt å danne seg en oversikt over størrelsene og alderssammensetningene i fagmiljøene. Universitetsledelsen er avhengig av rapporteringer og

tett dialog med fakultetsledelsene for informasjon om de enkelte fagmiljøer. Denne manglende muligheten til å bruke saksbehandlingssystemene for oversikt og som grunnlag for strategiske prioriteringer i rekrutteringsøyemed, er følgelig også fraværende for de øvrige nivåene i organisasjonen. Helsefak er unntaket i denne sammenhengen. I fusjonsprosessen ble det gitt mulighet for å organisere gruppene med egne stedkoder. Ved dette fakultetet er derfor de fleste faglig ansatte (faste og midlertidige) organisert under en forskningsgruppe også i fagsystemene slik at det er enkelt å se både den ansattes institutt og forskningsgruppe-tilhørighet.

Helsefak kan ved hjelp av stedkoden ta uttrekk i saksbehandlingsverktøyene FS, Agresso og Cristin. I FS kan det hentes ut hvilke undervisningsressurser som benyttes. I Paga finnes oversikt over blant annet alder, kjønn, stillingskoder, lønn og fravær for gruppene. Gjennom Agresso kan man få oversikt over gruppenes prosjektportefølje, inntekts- og kostnadsdrivere og i Cristin kan man se gruppenes publikasjoner og formidlingsaktivitet. Det er denne sammenheng svært interessant å se at enhetene ved Helsefak, som også har flest forskningsgrupper, var det fakultetet som hadde best oversikt over hvilke fagmiljøer hvor over 50 % var over 62 år. Denne muligheten til å benytte saksbehandlingsverktøyene synes derfor å være en forklaring. Dersom det er ønskelig med bedre oversikter og mindre manuelle rapporter, er altså dette mulig.

For Helsefak3 og TM1 var ikke kompetansebehovet kartlagt eller målgruppene definert. For Helsefak3 kan årsaken til dette være at enheten er forholdsvis nylig blitt fusjonert og sammensatt av to ulike kulturer. Enheten har også en forholdsvis ny ledelse. Det vil ta tid å klargjøre satsingsområdene og bygge opp en enhet etter like prinsipper som de øvrige enhetene.

For TM1 er resultatene urovekkende da alderssammensetningen er kritisk. En årsak til dette kan være hvordan enheten er organisert og hvilke funksjoner som er lagt til enheten. Seksjonsledere ved TM er også faglig vitenskapelig ansatte. Administrativ ledelse finnes ikke på dette nivået.

For TM1 vil det være svært viktig å rette fokus mot de utfordringer som ligger til enheten i rimelig nær fremtid. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002:32) består 70-80 % av de ansattes innsats i moderne virksomheter av intellektuell kapital. Det vil derfor være svært viktig som

kunnskapsenheter å ha stort fokus og et bevisst forhold til hvilke kompetansebehov og ferdigheter som trengs.

### **Forskningsspørsmål 3: Er kildene som benyttes informative og målrettede i rekrutteringsøyemed?**

Breaugh og Starkes tredje rekrutteringsaktivitet dreier seg om hvilke kilder som er hensiktsmessige å bruke. Resultatene viste flere mangler. Forskningsspørsmålet ble besvart avkrefte.

Et overraskende funn var mangelen på informasjon på engelsk om universitetet, strategiene, satsingsområdene og hvilke muligheter som tilbys ved å jobbe nettopp ved UiT. Dette til tross for at det i strategidokumentet står: « Det er en stor utfordring å rekruttere og beholde ansatte med høy vitenskapelig kompetanse» (Universitetet i Tromsø, 2009:7)

En årsak til dette kan være at arbeidet med oversettelser av slike dokumenter ikke har blitt prioritert økonomisk eller tidsmessig. Dette er i så fall meget synd. En stor andel av UiTs ansatte har utenlandsk opprinnelse, og vil ha nytte av slik informasjon på engelsk. I tillegg hindrer dette internasjonale samarbeidspartnere eller potensielle jobbsøkere å få innblikk i dette. Ulike sosiale medier og karrieresider på nett er en viktig rekrutteringskilde i dag (Ployhart, 2006). UiT vil kunne få god effekt av en egen rekrutteringsportal.

En annen årsak til at informasjonen ikke er tilstrekkelig, kan skyldes mangel på informasjon mellom nivåene. Funnet som viste at mange forskningsgrupper ikke blir vist på UiTs startside, har sin årsak i hvordan nettsidene er bygget opp på enhetsnivå. Manglende kompetanse ute i organisasjonen og fraværende kontroll og informasjon om avvik fra overordnet nivå bidrar til at kvaliteten på sidene ikke blir tilfredsstillende.

Helsefak skiller seg merkbart ut på påstanden om at enhetene har tilfredsstillende informasjon på hjemmesidene sine på engelsk. Årsaken til dette vil med stor sannsynlighet skyldes at dette fakultetet, som det eneste, har et eget infotorg og en egen seksjon for formidling.

Formidlingsseksjonen består blant annet av journalister og rådgivere med spesialkompetanse på nettredaksjon. Helsefak har også større instituttadministrasjoner enn de øvrige enhetene.

For de øvrige enhetene blir denne type oppgaver i større grad delegert til ansatte som ikke har formidling som sitt fagfelt eller interesseområde. Dette kan være en viktig forklaring på hvorfor denne oppgaven ikke har blitt prioritert. Dette underbygger teorien til Galpin (1996) om hvorfor intensjoner ikke blir til handling. Aktørene enten vil, kan, eller vet ikke hva de skal gjøre.

Et noe urovekkende funn var at bare 8 % er delvis enig eller enig i at det er viktigst å rekruttere fra egen institusjon. Ses dette opp i mot førstelektorprogrammet, virker ikke dette samkjørt. Førstelektorprogrammet er et kompetanseutviklingsprogram for ansatte, der vel og merke framtidige kompetansebehov innen enkelte fagområder er styrende for deltakelse. Ordningen kom opprinnelig fra Høgskolen i Tromsø, og videreført etter fusjonen i 2009, for å ivareta høgskoleansatte med for lav formell kompetanse etter universitetsstandarden. En årsak til at rekrutteringstiltak som glidende kompetanseoverganger ikke i større grad settes i verk, er trolig at dette er svært kostnadskrevenne på kort sikt.

Helsefak3 og 4 skiller seg ut negativt ved at de ikke er tilfreds med den tilgjengelige informasjonen på engelsk, de er uenig i at det er lett å få tilført ny kompetanse og har samtidig ingen rekrutteringstiltak. Svarene avviker stort fra de øvrige instituttene ved Helsefak. Årsakene til dette kan være flere. En av dem er at begge enhetene har forholdsvis små instituttadministrasjoner sammenlignet med Helsefak forøvrig. Videre er Helsefak3 nylig fusjonert og har av den grunn trolig prioritert å få innarbeidet instituttstrukturen ved enheten og brukt tid på å tilpasse seg. For Helsefak4 kan det imidlertid se ut til at hovedårsaken på tross av at enheten har store rekrutteringsutfordringer, ikke prioriterer arbeidet med å gjøre enheten attraktiv for potensielle jobbsøkere.

#### **Forskningsspørsmål 4: Kommuniseres rekrutteringsbudskapet tilstrekkelig ut?**

Breugh og Starkes fjerde rekrutteringsaktivitet handler om hvordan budskapet formidles. Det er vanskelig å forstå hvorfor et breddeuniversitet som ønsker et stort internasjonalt engasjement, ikke har tilstrekkelig informasjon om organisasjonen på engelsk. En årsak kan være at UiT i etterkant av fusjonen i 2009 har prioritert å få på plass styringsinformasjon som favner om den «nye» organisasjonen, og at oversettelser har blitt nedprioritert. Men med den kompetanse som universitetet besitter, synes denne forklaringen noe tynn.

Resultatene viste at det er fagmiljøet og kompetansen ved enhetene som anses som det viktigste budskapet å formidle til jobbsøkere. Videre ble det vist at det å få dyktige kvalifiserte søkere er den største utfordringen. Forskning på rekruttering viser at uformelle formidlingskanaler gir flere positive effekter enn de mer formelle. Dette gir seg utslag i bedre prestasjoner, større tilfredshet og lavere turnover (Taylor og Collins, 2000). Studier viser også at uformelle kilder til rekruttering bidrar til mer kvalifiserte søkere (Breaugh og Starke, 2000; Cooper og Locke, 2000; Taylor og Collins, 2000). Rekrutteringskilder der det kreves at mulige søkere er aktive, vil være en fruktbar strategi.

En årsak til at rekrutteringsbudskapet ikke formidles tilstrekkelig kan være tilgangen på administrative ressurser som har dette som en prioritert oppgave. I dag har de fleste enheter små administrasjoner. Å formidle aktiviteter systematisk og interessant er en krevende jobb der det i tillegg til redaksjonell kompetanse kreves forståelse for fagfeltet.

### **Forskningsspørsmål 5: Evalueres rekrutteringsarbeidet systematisk?**

Den siste rekrutteringsaktiviteten som Breaugh og Starke trekker frem er systematisk evaluering.

Ved UiT evalueres ikke rekrutteringsaktivitetene på overordnet nivå. Enhetene opplever i stor grad at UiT ikke legger til rette for gode rekrutteringsprosesser. Arbeidet med evalueringer fremkommer i liten grad som systematiske gjennomganger av rekrutteringsstrategi og forholdet mellom overordnede mål, utforming av strategier og endelige resultater, slik Breaugh og Starke (2000) anbefaler. Dette kan skyldes at hvert enkelt nivå mer eller mindre forholder seg til sitt bidrag i prosessen.

Heller ikke på enhetsnivå er trenden at evalueringer gjennomføres systematisk. Hvordan opplevelsen av rekrutteringsaktivitetene er av de involverte, og hvor tilfreds man er som arbeidsgiver med den tilførte ressursen er viktige dimensjoner å evaluere (Grimsø, 2004). I følge Breaugh og Starke (2000) vil evalueringsstrategi og arbeid knyttet til rekruttering si noe om aktivitetenes effekter. Det vil også bidra til læring og justeringer. Den nevnte



«Forbedringsprosessen», vil kunne bidra til at den nødvendige kommunikasjonen mellom nivåene bedres og at rekrutteringsaktivitetene i større grad blir sett i sammenheng.

## **6.2 Funnenes betydning**

Rekruttering ved UiT er mer omfattende enn utfordringene knyttet til alderssammensetning og erstatning etter naturlig avgang som denne oppgaven har fokus på. Ulike virkemidler benyttes avhengig av hvilken stillingstype og kategori det skal ansettes i. UiT har et generelt stort fokus på rekruttering og de utfordringer som følger av dette på overordnet nivå. Flere tiltak er i ferd med å bli implementert på enhetsnivå. I 2010 sluttet UiT seg til The European Charter for Researchers og The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers (Charter and Code). UiT anser Charter and Code som et virkemiddel for å sette fokus på og styrke eget arbeid med forskeres arbeidsvilkår og karriereutvikling, samt rekruttering av forskere (Universitetet i Tromsø, 2012). UiT ser at i konkurransen om de beste forskerne er det videre behov for å formalisere det strategiske arbeidet knyttet til rekruttering, styrke UiTs synlighet og konkurransedyktighet samt videreføre fokus på rekruttering av kvinner.

I handlingsplan for implementering av Charter and Code er det innenfor området rekruttering foreslått følgende tiltak: 1) Kartlegge kompetansebehov ved den enkelte enhet der faglige prioriteringer legges til grunn. 2) Evaluere og utvikle rekrutteringskanaler. 3) Gjennomføre systemgjennomgang av tilsettingsprosessen. 4) Styrke opplæring og veiledning av bedømmelseskomiteer. 5) Gjennomføre opplæring av personalmedarbeidere på tilsettingsområdet. 6) Fastsette rutiner for å etablere letekomiteer på et tidlig stadium i rekrutteringsprosessen (ibid.).

Mine funn har synliggjort konkrete områder som ved forholdvis enkle grep kan forbedre hvordan UiT presenterer organisasjonen og sine miljøer. Dette gjelder blant annet informasjon på nett, struktur, presentasjon av forskningsmiljøene, medlemmene og deres aktiviteter. Videre viser resultatene en manglende forståelse av hva som er de overordnede strategiene for rekruttering. Systematiske evalueringer av rekrutteringsaktivitetene blir også i liten grad gjennomført. I arbeidet som UiT har startet gjennom «Forbedringsprosessen» og Charter and Code, vil disse funnene kunne bidra til å prioritere tiltak noe enklere. Forhåpentligvis vil de

også kunne bidra til at tiltak blir implementert på en hensiktsmessig og effektiv måte, der enhetene er involvert i stor grad.

Resultatet som viser at bare 17 % av respondentene har tatt stilling til om fagmiljøer skal endre kompetanseprofil åpner for spørsmålet om dette i seg selv er en strategisk handling. Det å legge om forskningsprofiler ved å bygge ned fagmiljøer er lettere å gjennomføre når ansatte som har bidratt til å bygge opp miljøene over lang tid ikke lenger er til stede.

Funnene i denne studien kan ikke uten videre gjelde UiTs rekrutteringsstrategier generelt, da de innsamlede data belyser kun aldersproblematikk og rekruttering etter naturlig avgang.

## 7 Konklusjon

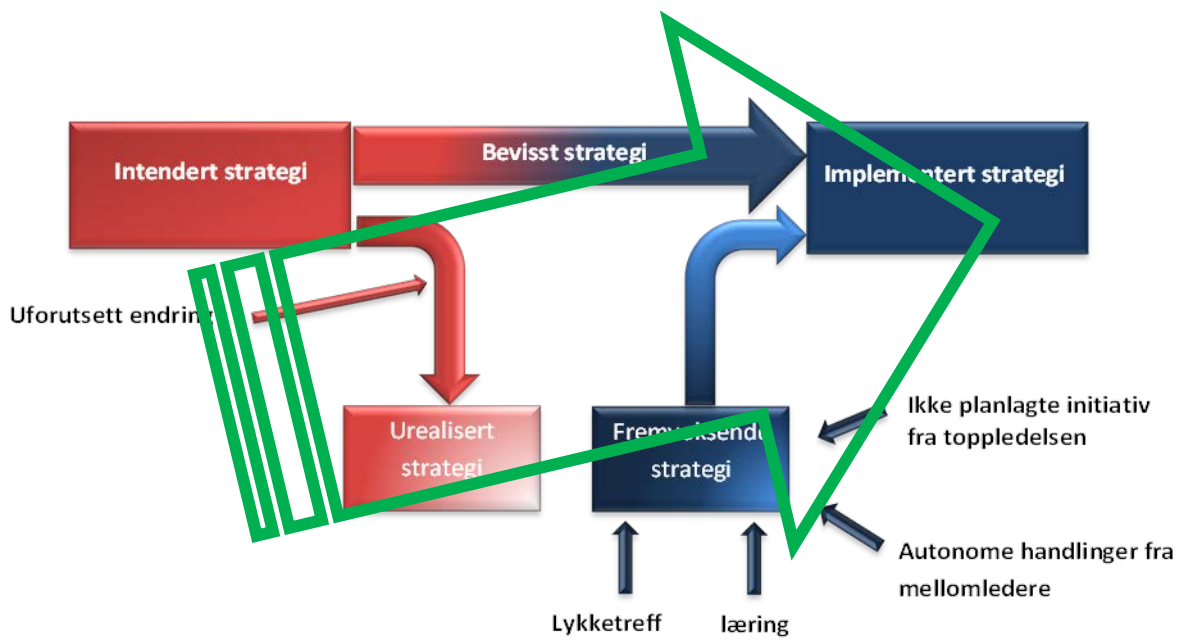
Er UiTs rekrutteringsstrategi implementert – eller bare intendert?

Resultatene og diskusjonen viser at kun to av fem rekrutteringsaktiviteter er vurdert som tilfredsstillende og implementert. Dette er 1. Mål og 2. Målgruppe og kompetansekartlegging. For de øvrige rekrutteringsaktivitetene 3. Kilder, 4. Realistiske budskap og 5. Systematisk evaluering er ikke dette tilfelle. Disse aktivitetene er intendert på overordnet nivå, men ikke implementert på enhetsnivå.

En tettere samhandling mellom ledelsen på toppnivå og mellomledernivået vil trolig kunne bidra til at de øvrige stegene i mer eller mindre grad blir implementert. Standardiserte strukturer og utnyttelse av fagsystemene vil gjøre enhetenes oppfølgingsarbeid enklere og mer effektivt. Tydeliggjøring av budskap med egen rekrutteringsportal vil gjøre det lett å orientere seg. Utarbeidelse av prosedyrer for systematiske evalueringer vil bidra til læring og øke kvaliteten på rekrutteringsarbeidet.

Forbedringsprosessen som UiT nå er i ferd med å sette i gang, er en slik prosess der nivåene møtes og diskuterer for å forbedre saksgang og informasjonsflyt gjennom hele organisasjonen. Forhåpentligvis vil dette bidra til fremvoksende strategier som på sikt sammen med de langsiktige bevisste strategiene fører til en økt andel av implementerte strategier. Charter and Code er også et godt virkemiddel for det videre arbeidet UiT går inn i for å forbedre sine rekrutteringsprosesser. Begge disse aktivitetene er gode tiltak som er intendert på overordnet nivå, men ikke implementert på enhetsnivå.

Figur 9 illustrerer hvor UiT må forflytte seg. Fra intendert og til dels urealisert, over til fremvoksende strategier som tilslutt blir realiserte og implementerte strategier.



**Figur 9: Former for strategier, Mintzberg og Waters (1985). Bearbeidet.**

For meg fremstår ikke UiTs posisjon innen rekruttering av faste vitenskapelige stillinger som et resultat av en bevisst og planlagt strategi og jeg må svare «mer intendert, enn realisert» på studiens problemstilling.

## 8 Litteraturliste

- Balogun, J., og Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes - The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees - individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, California: Sage
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment - Science and practice*. Boston: PWS-Kent.
- Breaugh, J. A., og Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment - So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.
- Bryman, A., og Bell, E. (2003). *Business research methods*. New York: Oxford university press.
- Carpenter, M., Bauer, T., og Erdogan, B. (2009). *Principles of management*. Nyack, NY: Flat World Knowledge.
- Cooper, C. L., og Locke, E. A. (2000). *Industrial and organizational psychology - linking theory with practice*. Oxford, UK; Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Galpin, T. J. (1996). *The Human Side of Change - a Practical Guide to Organization Redesign*: San Francisco, EUA: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., og Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gottschalk, P. (2003). *Ledelse av Intellektuell kapital*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimlø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer - innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., og Seidl, D. (2007). Strategizing - The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Johnson, G., Whittington, R., og Scholes, K. (2011). *Exploring strategy* (Ninth. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kompetanse. (u.d). Hentet 21.10.12, fra Wikipedia: <http://no.wikipedia.org/wiki/Kompetanse>.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik - den profesjonelt gjennomførda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1996). The entrepreneurial organization, *The strategy process* (3rd ed ed.). Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., og Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Nordhaug. (2004). *Strategisk kompetanseledelse - Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century - New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robertsen, K. (2004). Hvor egnet er brukerundersøkelser som styringsverktøy for offentlig tjenesteproduksjon? *Magma*, 7, 150-161.

- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. I *Competitive strategic management* (s. 556-570): Prentice Hall.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences - A call for new research directions. I M. D. Dunnette og L. M. Hough (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 2, s. 399-444). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L., og Barber, A. E. (1990). Applicant Attraction Strategies - An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Taylor, M. S., og Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment - Enhancing the intersection of research and practice  
(<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>).
- Universitetet i Tromsø. (2009). *Strategidokument for universitetet i Tromsø 2009-2013*.
- Universitetet i Tromsø. (2012). *Handlingsplan for implementering av Charter and Code ved Universitetet i Tromsø 2012-2014*.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

## 9 Vedlegg

### 9.1 Spørsmål til institutt/enheter

1) Hvilket kjønn er du?

Svaralternativer: Mann Kvinne

2) Hva er din alder?

Svaralternativer: 30-39 40-49 50-59 60-69

3) Hvilket fakultet/enhet er du ansatt ved?

4) Hvilket institutt/seksjon er du ansatt ved?

5) Har instituttet/enheten en oppdatert bemanningsplan (ikke eldre enn 2011) som viser hvilke faste vitenskapelige ressurser som er på vei ut av arbeidslivet de neste 5 årene?

6) I hvilke av forskningsgruppene / fagmiljøene ved ditt institutt/seksjon er mer enn 50 % av de faste vitenskapelige ansatte over 62 år?

7) Ta stilling til følgende påstander:

Svaralternativer: Enig / Delvis enig / Verken enig eller uenig / Delvis uenig/ Uenig / Vet ikke

- Alderssammensetningen innenfor forskningsgruppene/fagmiljøene oppleves som problematisk.
- Instituttet/enheten tilstreber å overføre kompetanse og faglig nettverk fra senioransatte til nyansatte.
- Instituttet/enheten har ikke en klar formening om hvilke kompetanse som trengs tilført instituttet/enheten de neste 5 årene.
- Instituttet/enheten har tatt stilling til om enkelte forskningsgrupper/fagmiljøer skal endre sin kompetanseprofil innen de neste 5 årene.
- Det er ikke samsvar mellom instituttets/enhetens rekrutteringsstrategi og UiTs overordnede rekrutteringsstrategi.

8) Gjennomfører instituttet/enheten seniorsamtaler med faste vitenskapelige ansatte mellom 60-62 år for å få kartlagt ønsker om AFP eller andre ordninger som reduserer/endrer instituttets/enhetens fagkompetanse?

9) Hvordan er instituttets/enhetens rekrutteringsstrategi utformet?

Svaralternativer:

- a) I et styrebehandlet dokument
- b) I et arbeidsdokument
- c) Muntlig/ikke nedskrevet
- d) Har ikke utformet en rekrutteringsstrategi
- e) Vet ikke om vi har utformet en rekrutteringsstrategi

10) Innenfor hvilke forskningsgrupper/fagmiljøer skal det rekrutteres faste vitenskapelige ansatte de neste 12 mnd.?

11) Hva er etter din mening de 3 viktigste rekrutteringskildene?

Svaralternativer:

- a) Tavla
- b) Aftenposten
- c) Lokalaviser
- d) EU-Portalen
- e) Fagspesifikke tidsskrifter
- f) Sosiale medier
- g) Faglig nettverk
- h) Andre – fritekst

12) Hvilke argumenter vil du bruke for å tiltrekke dyktige søkere til ditt institutt/enhet?

Svaralternativer:

- a) Kompetanse
- b) FoU-termin
- c) Fagmiljø/forskningsmiljø
- d) Andre argumenter – fritekst

13) Har instituttet/enheten spesielle rekrutteringstiltak for enkelte fagmiljøer?

Svaralternativer: Ja / Nei / Vet ikke

14) Ta stilling til følgende påstander:

Svaralternativer: Enig / Delvis enig / Verken enig eller uenig / Delvis uenig/ Uenig / Vet ikke

- Innenfor de fagmiljøer/forskningsgrupper det skal rekrutteres innenfor de neste 12.mnd er det enkelt å få tilført ny kompetanse.
- Det er viktigst å rekruttere fra egen institusjon for ditt institutt/enhet.
- Det tas i liten grad hensyn til alderssammensetning ved nyrekruttering ved mitt institutt/min enhet.
- Instituttet/enheten har tilfredsstillende informasjon på hjemmesidene sine om forskningsgruppene/fagmiljøenes aktivitet og medlemmer på engelsk.
- Instituttet/enheten evaluerer ikke rekrutteringsprosessen.



- Instituttet /enheten ansetter stort sett sitt førstevalg ved innstilling til tilsettelse.
- UiT legger til rette for gode rekrutteringsprosesser på institutt/enhetsnivå.

15) Er du kjent med hvorvidt UiT har en overordnet rekrutteringsstrategi?

Svaralternativer:

- Ja, UiT har en rekrutteringsstrategi
- Nei, UiT har ikke en rekrutteringsstrategi
- Vet ikke

## 9.2 Spørsmål til universitetsledelsen

1) "Har UiT en overordnet rekrutteringsstrategi?" JA / NEI

Hvis JA, svar også på 2 og 3, hvis NEI, gå til spørsmål 4.

2) På hvilket nivå er den forankret:

- I styret
- I UiT ledelsen
- Arbeidsdokument
- Annet, hvilke(t):

3) Hvilke kanaler er benyttet for å formidle denne til de underliggende enheter?

- ePhorte
- e-post
- nettside
- andre kanaler, hvilke(t):

4) Har UiT ledelsen oversikt over hvilke fagmiljøer som har en alderssammensetning hvor 50 % av de faste vitenskapelige ansatte er over 62 år (med fagmiljøer menes miljøer som er nødvendig for å opprettholde undervisning og forskning på spesifikke felt - eksempelvis forskning grupper)?

JA / NEI

Hvis JA: hvilke