

Behärskandet av universitetens mänskliga resurser

De mänskliga resurserna är mångfasetterade, ger rum för begreppsmässiga tolkningar och är omtvistade vad mätningssmetoderna beträffar. Det hur vi med hjälp av en mänsklig resurs kan bemästra och uppnå saker och hur de mänskliga resurserna själva bäst kan behärskas, utgör snarare en långsiktig utmaning än ett klart avgränsat regleringsproblem.

Universitetens mänskliga resurs, som löst grupperar sig kring forskning, utbildning och utveckling, utgör en helhet som är särdeles svår att definiera och behärska. Som ett kärnelement på olika sektorer av samhället och i olika innovationssystem utgör universitetens mänskliga resurser emellertid för närvarande en central välfärds-, konkurrens- och framgångsfaktor för samhällena. Exempelvis i statens personalbokslut för år 2005 är personalkostnadernas andel av utgifterna för statens verksamhet 51 % och 50 % av värdet på statens balansräkning härrör av personella resurser.

Med revisionen klarlades, hur universiteten i sin verksamhet har lyckats sörja för behärskandet av deras mänskliga resurser som en del av den större helhet som resurserna och verksamheten utgör. Med revisionen önskade man stöda riksdagens och andra beslutsfattares samt universitetens och deras övriga intressegruppers förmåga att gestalta, följa upp och utvärdera omdaningsprocessen vid universiteten.

Vid revisionen framgick att universiteten på olika sätt har förmått förbättra sin verksamhet i behärskandet av de mänskliga resurserna. Från personaladministration har man klart och medvetet framskridit mot ett nytt slags behärskande av de mänskliga resurserna. Från personaladministration har man successivt via en strukturerad personalpolitik framskridit mot ett mer strategiskt behärskande av de mänskliga resurserna. Strategier, planer, program och riktade åtgärder har blivit allmännare. Undersökningar av välbefinnandet, kartläggningar av atmosfären och motsvarande bedömningar har blivit regelmässiga. Det faktum att den mänskliga

resursen bör tjäna universitetet som helhet och dess funktionella målsättningar, förblir inte oklart i universitetens dokumentering.

Det, i vilken omfattning och i vilken proportion så sker även i praktiken, har emellertid inte säkerställts tillräckligt. Efter talrika framsteg finns det ännu avsevärda utmaningar. Av inrättningarna som vuxit fram och utvecklats i statsförvaltningens underliggande struktur har inte bildats enheter för strategiskt behärskande av de mänskliga resurserna. I många fall utgör både knappa lednings- o.dyl. resurser och attityderna ett hinder. Den information som gäller inrättningarna förmedlas för närvarande inte heller på ett adekvat sätt till de högsta nivåerna.

Förutom bestående utmaningar som gäller begrepp, mätning och kultur prövas universitetens mänskliga resurser för närvarande också av olika slags förändringar i omgivningen. Sådana är bl.a. förstärkningen av en kunskapsbaserad informationshushållning, globaliseringen, större knapphet i fråga om åldersklasser och arbetskraft samt de förutsedda globala miljö- m.fl. utmaningarna. Genom förändringarna ställs människorna och personalen på ett nytt sätt i vetenskapens och likaså universitetsverksamhetens medelpunkt. I denna situation av förändring får universitetet på ett nytt sätt ett övergripande ansvar för sina resurser, när universitetens juridiska och administrativa ställning har blivit självständig i början av år 2010.

Att uppställa urskiljbara, övergripande, balanserade och utvärderbara målsättningar för universitetens mänskliga resurser är svårt. Universitetens mänskliga resurser har saknat policymålsättningar som beaktar deras hela vidd, livscykel och övriga politikområden. Härvid har det, vad man vid universitetet i sista hand borde eftersträva med de mänskliga resurserna, förblivit oklart. En ständig balansgång i en föränderlig omgivning, finansieringssystemets differentiering och det stora antalet intressegrupper har lett till, att inte heller universitetet själva har förmått åstadkomma ett strukturerat måluppställande i frågor som berör de mänskliga resurserna. Universitetet har i allmänhet inte heller strävat till att målinriktat knyta de bakom de mänskliga resurserna befintliga värdena och de olika aktörernas roller till sin konkreta verksamhet. Målsättningarna är också snäva. Incitamenten, sanktionerna, informationshanteringen och övrig infrastruktur till stöd för målsättningar som syftar till ett

allmänt utvecklande av den mänskliga resursen och personalen har saknat klara mål och verksamhetsmodeller.

Också de olika aktörernas roller förblir med vissa undantag (bl.a. rekryteringar) delvis oklara i synnerhet på området för utvecklingsarbete. Forskarna och lärarna upplever inte förvaltningen som närstående eller tydlig. Också uppfattningarna om det, vilka som vid universiteten utövar den faktiska makten exempelvis i ärenden som gäller personalen, varierar avsevärt.

För närvarande försvagas behärskandet av universitetens mänskliga resurser mest av universitetens externa relationer, som man under senare år har gått in för att stärka på olika sätt. Universitetens relationer till omgivningen påverkas för närvarande mera av oklarhet i strukturerna och konkurrensutsättning av finansieringen än av ett medvetet och långsiktigt måluppställande angående det, för vilket ändamål universitetet i främsta rummet bör utnyttja, utveckla och utvärdera sin personal.

Verktygen för behärskandet av universitetens mänskliga resurs håller som helhet först på att utvecklas. När den utmaning som ingår i detta tolkas och bedöms är det viktigt att notera att universitetet är komplicerade expertorganisationer. Ett fullständigt behärskande av universitetens mänskliga resurser är inte realistiskt ens som målsättning. Lägesbilden blir positivare när man beaktar, att i praktiken bör i universitetens målsättningar och verktyg kunna ses också den för universitetet kännetecknande mångstämmigheten och det långa tidsperspektivet. Bland annat av dessa orsaker kan universitetens målsättningar och verktyg aldrig basera sig enbart på kunskap och evidens och vara i varje avseende entydiga.

Universitetens relationer till omgivningen har breddats. I framtiden kommer de att få allt fler nyanser. Dessutom har i den ovan beskrivna omgivningen helt nyligen med en synnerligen stram tidtabell genomförts en juridisk-administrativ omdaning som berör universitetens personal på många sätt och vars behärskande som helhet det är svårt att förutse och bedöma.

Universitetens omdaning som helhet följs för närvarande inte upp och utvärderas tillräckligt övergripande sett ur den mänskliga resursens perspektiv. På grund av avsaknaden av relevant information varseblir man inte nödvändigtvis behovet av korrigerande åtgärder i tillräckligt god tid. Det föreligger också en risk, att styrnings- och verksamhetsmodeller som avsevärt påverkar personalens

arbete tas i bruk utan att tillräcklig information som rationaliserar deras användning och anpassar dem till universitetens verksamhetsomgivning finns att tillgå. Exempelvis projekten för utvecklande av externa utvärderingar av universiteten ändrar inte på situationen i detta avseende i den nära framtiden, emedan utgångspunkten för dem närmast har varit att effektivera det externa utnyttjandet av den mänskliga resursen, inte ett bredare behärskande av dem. Vid revisionen framgick, att universitetens personal engageras, motiveras och sporras framför allt av förutsebara verksamhetsramar och en förhållandevis stabil verksamhetsomgivning, inte så mycket av ytterligare ekonomiska incitament.

Revisionsverket anser det vara viktigt att universitetens mänskliga resurser framdeles behärskas långsiktigare än förut och baserat på en mångsidigare faktabas än för närvarande. Emedan universitetens nätverksbildning och samarbetsrelationer i fortsättningen med nödvändighet kommer att öka av olika anledningar, blir det samtidigt viktigare och mera utmanande att göra behärskandet mera långsiktigt. Ett säkerställande av faktabasen för behärskandet förutsätter en kritisk utvärdering av både forsknings- och utvecklingsinformationen och universitetens utvärderingsinformation.

Emedan förändringar av sakkunnigorganisationer redan har undersökts i stor utsträckning, är det av nöden att man före nya forsknings- och utvecklingsprojekt startas omsorgsfullt samlar in och kritiskt utnyttjar det omfattande material som redan existerar. Att samla in informationen och koordinera utvecklingsarbetet kunde vara en lämplig uppgift för exempelvis Forsknings- och innovationsrådet, i samarbete med Arbetarskyddsfonden och andra finansieringsinstanser.

En modell för uppföljning och utvärdering av universiteten bör samtidigt utvecklas så, att den mera övergripande än för närvarande inkluderar frågor och delområden som berör de mänskliga resurserna, ger tidigare signaler om riskfaktorer som gäller de mänskliga resurserna och även tillräckligt tydligt anger de ansvar som är förknippat med de problem och utmaningar som utvärderingarna påvisar. Också inom universiteten bör målsättningarna, uppgifterna och ansvaren för behärskandet av de mänskliga resurserna differentieras och riktas tillräckligt specifikt till beslutsfattandets, verkställandets och informationshanterings uppgiftsområden. Universitetens in-

stitutionsnivå och dess praxis är i en nyckelställning med tanke på förändringen och utmaningarna för behärskandet.