



**UNIVERSITETS- OG HØGSKOLERÅDET**

The Norwegian Association of Higher Education Institutions



# Mobilitet – mål eller middel i karrieropolitikken?

Strategier og perspektiver for internasjonal  
rekruttering og forskermobilitet

**Euraxess mobilitetskonferanse  
31. august 2017**

**Ragnar Lie,**  
Seniorrådgiver UHR

# Våre institusjoner er inne i en Kvalitativt ny konkurransesituasjon

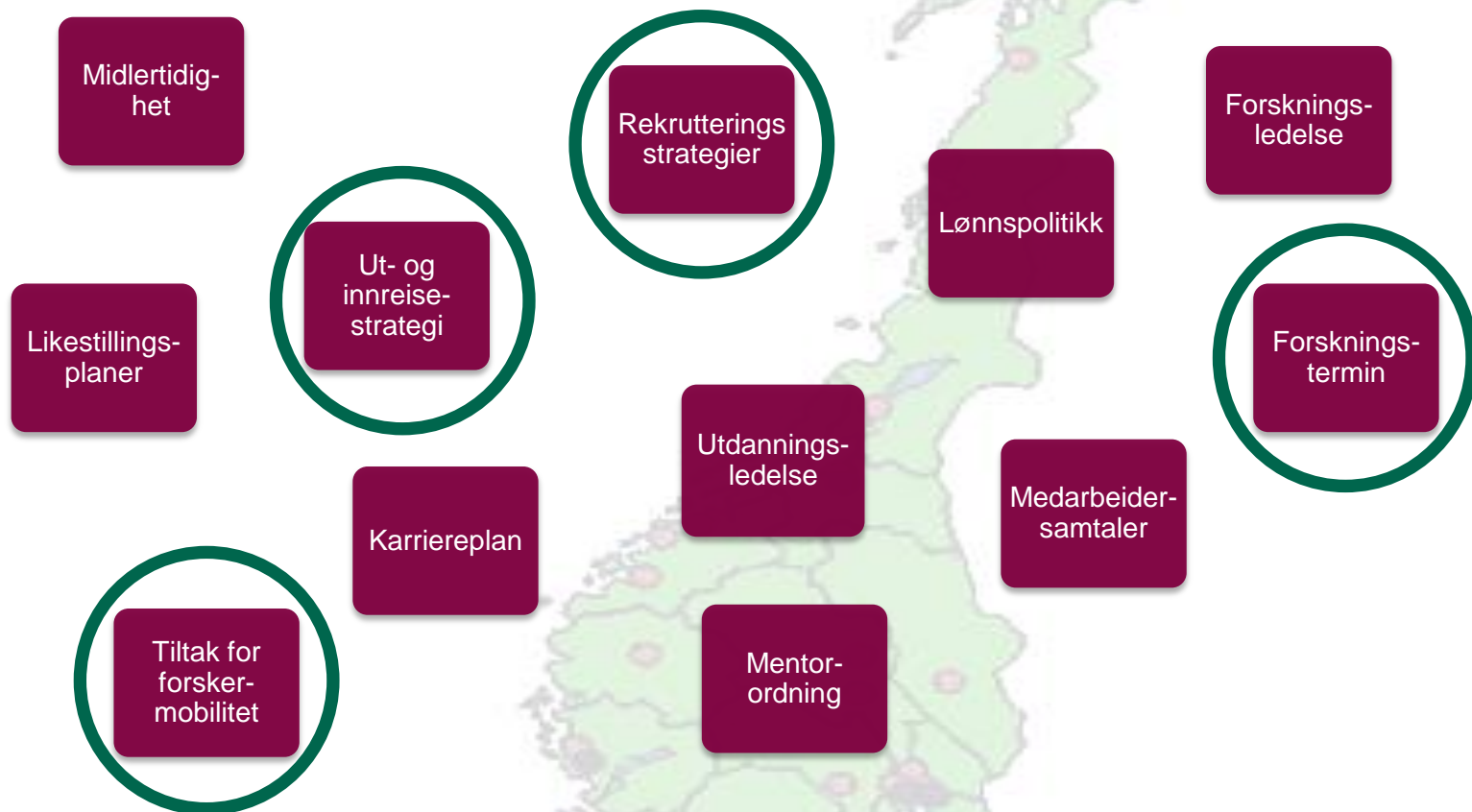


- Vi må jobbe mer og bedre for å **rekruttere** og **videreutvikle** de riktige talentene
- Vi må styrke karrierearbeidet slik at **alle ansatte får en god oppfølging**



# Rekruttering og oppfølging?

## Mange institusjoner gjør mye allerede



# En *helhetlig* karrieropolitikk!



# Hvem har *ansvar* for karrierpolitikken?

- HR/ personalavdeling?
  - Rektor?
  - Dekanene?
  - Institutt/senterledere?
  - Den ansatte?
  - Arbeidstakerorganisasjonene?
- 
- Karrierpolitikken må eies av ledelsen på institusjonsnivå og forvaltes av HR/personal, forsknings/utdannings/nyskappingsstaber, fakulteter og enheter i samarbeid.
  - Institusjonene bør se sine strategier, tiltak og ordninger i sammenheng;
  - Vi trenger en **helhetlig og ledelsesforankret** karrierepolitikk ved norske UH-institusjoner



# Hvem skal gjennomføre karrierpolitikken?

- Ledelsen skal legge rammene for karrierpolitikken og HR/personalavdelingen har fagansvaret, men:
- **Det operative, daglige ansvaret for karrierpolitikken ligger hos instituttleder** (eller tilsvarende).
- Instituttleder er:
  - Nærmeste representant for arbeidsgiver
  - Har budsjettansvar for enheten
  - Har ansvar for faglige prioriteringer og løpende disposisjoner
  - ➔ – Har ansvar for bemanning, rekruttering, oppfølging og utfasing av personale
  - Skal følge opp den enkelte ansatt, bl.a. gjennom medarbeidersamtaler/oppfølgingssamtaler
- Faggruppeleder/senterleder er viktige medspillere
- Fakultet/dekanat er sentrale tilretteleggere





# Åpen rekruttering, hva er det?

---

- Åpen rekruttering er et grunnpremiss. Det betyr at den skal være:
  - **internasjonal og merittbasert:** internasjonal utlysning og uten å gi “egne” søkere et systematisk fortrinn
  - **strategisk:** bruke letekomiteer, aktiv utnyttelse av internasjonale faglige arenaer, nettverk og nye verktøy (eks LinkedIn) for å tiltrekke seg gode kandidater
  - **tydelig:** hva som forventes av faglig produksjon og andre resultater, samt bidrag til fagmiljø
  - **transparent og rask:** tid er kritisk faktor i konkurransen om de beste – god info om prosess



# It takes two to tango

Karrieropolitikken har to parter:

- **Den ansatte** må eie og ta ansvar for sin egen karriereutvikling (og det gjelder fra ph.d. – professor)
- **Institusjonen** skal legge til rette for at den enkelte gis anledning til å utvikle sin karriere (Jf Charter & Code)





# Suksesskriterium

(sett fra den ansatte)

En god karrieropolitikk skal bidra til at den ansatte

- står **faglig og karrieremessig sterkere**,
- kan **konkurrere bedre** og
- **ha flere muligheter** ved neste korsvei



ann

ann

ann

ann

# I verktøykassen

(til den ansatte)



- Internasjonalt fag-nettverk
- Internasjonal profil på fagfeltet
- Faglig selvstendighet
- Tett på den internasjonale forskningsfronten

# Suksesskriterium

(Sett fra institusjonen)

- Institusjoner som erkjenner sammenhengen mellom rekruttering, mobilitet og karrieropolitikk:
  - Tydelig karrieropolitikk øker sjansen for å rekruttere de beste
  - Riktig rekruttering – og rekrutteringsprosess - gir det beste utgangspunkt for å bygge gode karrierer
  - God rekruttering og og karriereoppfølging bygger sterke fagmiljøer og øker sjansen for gode resultater
  - En faglig stab som er preget av mobilitet og internasjonal erfaring er nødvendig for å utvikle fremragende forskere og undervisere
  - Nasjonal og internasjonal rekruttering og fra begge kjønn er nødvendig for å få de beste



# Hva er en karriereplan?

- Bør eies av den **ansatte** og **institusjonen** i fellesskap
- Kan gjerne bruke en mal, men bør **utarbeides i samarbeid mellom leder og ansatt**
- Knyttes til forventninger ved rekruttering og tilsetting
- Elementer i planen:
  - En formulert målsetting om hva som skal oppnås på sikt. Jo mer konkret jo bedre
  - Delmål som oppdateres hvert år når det gjelder konkrete resultater/aktiviteter innen forskning, undervisning og samfunnskontakt/innovasjon
  - **Strategi for internasjonalisering**
  - Klarlegging av kompetanseområder som bør utvikles, og hva som skal til for å få det til (inkl. hvilke elementer av dette den ansatte selv har ansvaret for og hva institusjonen skal bidra med av ressurser, kurs, etc.)
  - Definere hindringer og risikofaktorer og beskrive alternative planer
- Følges opp i **årlig medarbeidersamtale**



# Mobilitet som *virkemiddel* for karriere

- Økt internasjonal mobilitet
  - Inngående mobilitet: Får vi tak i de beste?
  - Utgående mobilitet: Alle ansatte trenger en internasjonaliseringsplan!
- NTNUs internasjonaliseringsplan:
  - Avgjørende at NTNUs vitenskapelige ansatte knyttes til fremragende internasjonale miljøer
  - Internasjonal mobilitet viktig
  - Alle skal kunne ha faglige utenlandsopphold (spesifiserte målsettinger for ulike stillingskategorier)
  - Innsats for internasjonal rekruttering
  - Dessuten: stor satsning på innstegsstillinger





# Noen utfordringer

---

- For mye Møllers tran? – Blir det for mange utlendinger?
- Kostnader, oppfølging og administrasjon
- Feilansettelser?
- Språkspørsmålet, - både i administrasjon, undervisning og publisering
- Norsk kultur og væremåte, fordel eller ulempe?

