

Helhetlig karriereplanlegging og forventninger til vitenskapelige ansatte
Rapport for arbeidspakke 2 og 3



Helhetlig rammeverk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT

Bakgrunn

Dagens regjering har som uttalt politisk mål å styrke samspillet mellom næringsliv, akademisk og innovasjons- og forskningsmiljøer, styrke utdanningskvaliteten til norske institusjoner og sikre at høyere utdanning er relevant for å møte kravene fra arbeidslivet. Disse ambisjonene reflekteres i Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028, i overordnede mål og nasjonale styringsparametere i UH-sektoren, og i utviklingsavtalene inngått mellom Kunnskapsdepartementet og norske universiteter og høyskoler.

UiT har ambisiøse mål for denne utviklingen, og vår strategi sier blant annet at:

- «UiT skal være et breddeuniversitet med internasjonalt ledende og dristige forskningsmiljø»
- «UiT skal tilby forskningsbaserte utdanninger med kvalitet på høyt internasjonalt nivå».
- «UiT skal ha en kultur for fremragende ledelse og medarbeiderskap, og fremme samarbeid på tvers i organisasjonen.»

For å nå disse ambisjonene må UiT rekruttere høyt kvalifiserte ansatte, ha ambisiøse forventninger til deres faglige utvikling og gi dem virkemidler som gir dem mulighet til å utvikle karrieren sin. En satsing på karrieropolitikk med tydelige forventninger til ansatte og virkemidler for karriereutvikling, er både med i UiTs utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet og i UiTs egen virksomhetsplan.

I 2019 ble prosjekt *Helhetlig karriereplanlegging og forventninger til vitenskapelige ansatte* igangsatt for å konkretisere arbeidet med forventninger til vitenskapelige ansatte, og et helhetlig rammeverk for karriereplanlegging ved UiT (2019/5246). Prosjektet er delt inn i tre arbeidspakker som alle bygger på hverandre, og skal gi råd om:

- forventninger til vitenskapelige ansatte (arbeidspakke 1)
- oppfølging av ansatte gjennom faglig ledelse (arbeidspakke 2) og
- et helhetlig rammeverk for karriereplanlegging, lederutvikling og lederopplæring (arbeidspakke 3)

Arbeidspakke 1 har blitt jobbet med av en arbeidsgruppe som ble opprettet høsten 2019. Oppdragene i de to øvrige arbeidspakkene (arbeidspakke 2 og 3) overlapper til dels, og én arbeidsgruppe fikk derfor i oppdrag å gi råd i forhold til begge disse arbeidspakkene.

Helhetlig rammeverk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging

Ambisjonen til arbeidsgruppa som vurderer arbeidspakke 2 og 3 er å foreslå en systematikk i karriereplanleggingen ved UiT som kan bidra til å klargjøre forventninger til vitenskapelige ansatte. De ulike karriereveiene, virkemidlene for karriereutvikling og karrierefokus i ansattoppfølging utgjør det vi heretter omtaler som et helhetlig rammeverk for karriereutvikling ved UiT. I rapporten foreslår arbeidsgruppa en videreutvikling av enkelte eksisterende karrierevirkemidler, innføring av nye virkemidler for karriereutvikling og forslag til videre prosess for implementering av et helhetlig rammeverk for karriereutvikling ved UiT. Arbeidsgruppas mandat er videre formulert slik at det dekker begge arbeidspakkene.

Mandat for arbeidsgruppa

Arbeidsgruppa skal gi råd om hvordan et helhetlig rammeverk for karriereutvikling for ledere og vitenskapelig ansatte bør se ut, herunder:

1. Utarbeide et forslag til systematikk for karriereplanlegging ved UiT. Gruppa skal her også gi råd om hvordan planer på individ-, gruppe- og institusjonsnivå skal stå i forhold til hverandre.
2. Gi råd om hvilke karrierefremmende virkemidler universitetet bør tilby til vitenskapelig ansatte i ulike faser av deres karriere.
3. Utarbeide et forslag til et helhetlig rammeverk for lederutvikling og lederopplæring.
4. Gi råd om implementering og lederforankring av karriereplaner og karrierefremmende virkemidler for ansatte.

Organisering og arbeidsmåte

Arbeidsgruppa besto av følgende ansatte ved UiT:

- Seniorrådgiver Gunhild Årnes Guttvik, Seksjon for organisasjon og økonomi, Det helsevitenskapelige fakultetet
- Seniorrådgiver Anne Høydal, Seksjon for organisasjon og økonomi, Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi
- Seniorrådgiver Gølin I. Larsen, Avdeling for organisasjon og økonomi
- Faggruppelider Kristine Stangeland Olsen, Avdeling for organisasjon og økonomi
- Seniorrådgiver Marita Pedersen, Seksjon for forskning, utdanning og formidling, Det helsevitenskapelige fakultetet
- Seksjonsleder Pål Vegar Storeheier, Avdeling for forskning, utdanning og formidling (leder)

Arbeidsgruppa hadde første møte 25. februar 2020, og har totalt hatt fem møter der hele gruppen har vært samlet og et par møter i to undergrupper. Utkast til rapport har vært presentert for Strategisk utdanningsutvalg den 25. mai og for Forskningsstrategisk utvalg den 12. juni. Innspillene fra utvalgene er tatt med i arbeidsgruppas videre arbeid. I den opprinnelige planen skulle arbeidspakkene bygge på hverandre, men på grunn av koronasituasjonen har det vært jobbet parallelt, og rapportene knyttet til arbeidspakke 1 og arbeidspakke 2 og 3 har blitt utarbeidet uavhengig av hverandre.

Arbeidsgruppas innfallsvinkel til karriere og rekruttering ved UiT

Hvordan vi som institusjon tilrettelegger for den faglige utviklingen og karrieren til våre ansatte er av avgjørende betydning for hvordan universitetet både oppfattes av omverdenen og hvordan ansatte presterer. Det er summen av det vi gjør innen rekruttering og karriereutvikling som vil gi oss svaret på hvor godt vi gjør det som institusjon både innen forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Samtidig står disse to variablene – rekruttering og karriereutvikling – i forhold til hverandre. Dersom vi lykkes godt i å utvikle karrieren til våre ansatte og er kjent for å være god på karriereutvikling, vil dette også medføre at vi lettere rekrutterer dyktige medarbeidere. I fortolkningen av begrepet karriereutvikling legger arbeidsgruppa vekt på at det ikke bare er snakk om opprykk, men at det også skal legges til rette for faglig utvikling innenfor den stillingskategorien man er tilsatt i.

Karriereveier ved UiT

Arbeidsgruppa ser det som for omfattende å forsøke å lage en oversikt over alle karriereveier ansatte ved UiT kan gå. Det er mange muligheter for vitenskapelig ansatte for ulike karrierer, og vi ønsker her kun å vise til andres arbeid med å systematisere karriereveier innen akademien. Det vi kan slå fast, er at det er flere ulike vitenskapelige karriereveier ved UiT, og at det er jobbet godt med å systematisere disse ved blant annet Det helsevitenskapelige fakultet. Helsefak har grovt beskrevet de vitenskapelige karriereveiene ved UiT som følger (fig. 1):

Professorløpet: ph.d.-student => postdoktor => førsteamanuensis => professor => internasjonalt ledende professor

Dosentløpet: høyskolelærer => universitetslektor => førstelektor => dosent

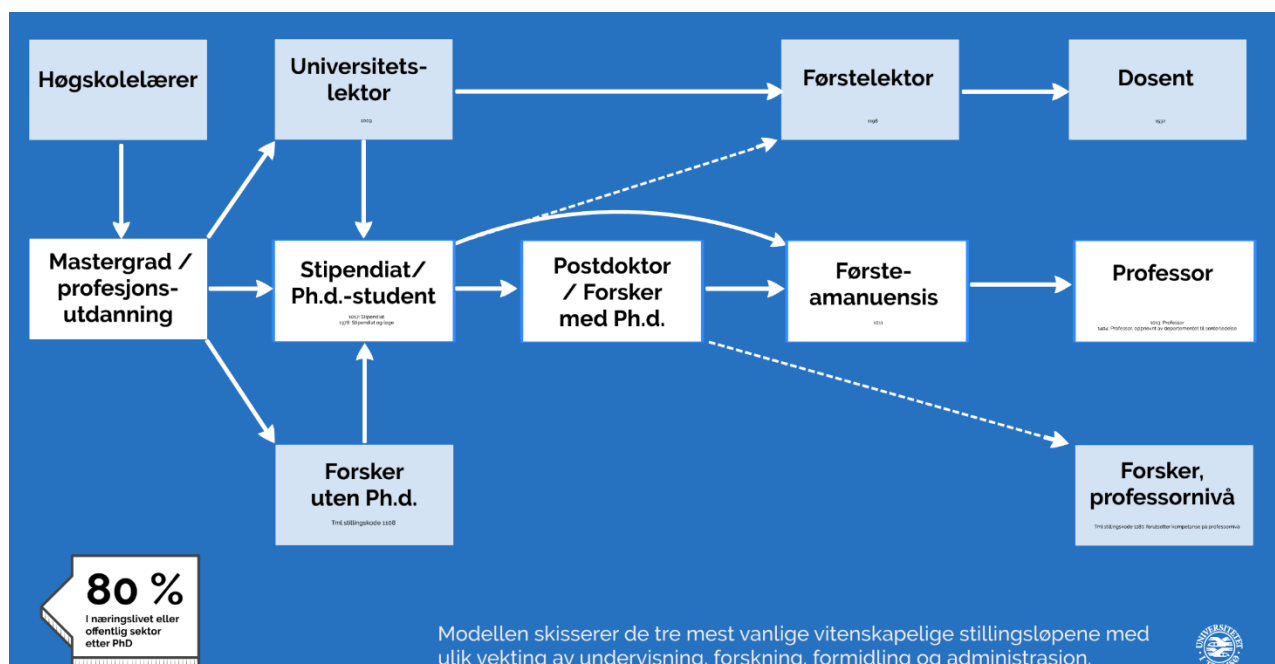
Forskerløpet: i forskerløpet kan man være forsker uten doktorgrad (kode 1108), forsker med doktorgrad (kode 1109) og forsker på professornivå (kode 1183).

Faglige lederstillinger: De faglige lederstillingene omfatter både faglige lederstillinger som man kan ansettes i (viserektor, dekan, instituttleder, studieleder, rektor og prorektor) og lederverv som ikke er stillinger man er tilsatt i, men funksjoner (prodekan, forskningsgruppeleder, faggruppeleder, studieprogramleder etc.).

Selv om det ikke lenger er mulig å søke kompetanseopprykk på tvers av de etablerte karriereløpene, er det fullt mulig å bevege seg mellom disse karriereløpene innen akademien.

I tillegg til de vitenskapelige stillingene har UiT også fagstillinger som universitetsbibliotekar og førstebibliotekar.

En tilsvarende og mer detaljert beskrivelse av stillingsstrukturen i norske akademien finnes i [Underdalutvalgets rapport \(2018\), "Stillingsstruktur ved universiteter og høyskoler"](#).



Figur 1. De mest vanlige vitenskapelige stillingsløpene ved UiT.

I inspirasjonsdokument «Bedre karrieropolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren» (2015)¹ beskrives fire faser i en vitenskapelig karriere:

- fase 1 - de som er organisert i doktorgradsutdanning (stipendiater/ph.d.-studenter)
- fase 2 - ansatte på kvalifiseringsnivå (postdoktorer, eksternt finansierte forskere, personer i innstegsstillinger, åremåls- eller prosjektbaserte stillinger, samt universitetslektorer)
- fase 3 - fast ansatte i kombinerte stillinger (førsteamanuenser, professorer, førstelektorer og dosenter)

¹ Bedre karrieropolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren. UHR. 2015

- fase 4 - internasjonalt ledende professorer

De fire fasene bygger på inndelinger som er i tråd med EUs arbeid på feltet. Arbeidsgruppa synes faseinndelingen ovenfor er interessant, men finner det ulogisk at universitetslektorer er omfattet av fase 2. I arbeidsgruppas videre arbeid er universitetslektorer og høyskolelærere inkludert i fase 3. Inndelingen ovenfor dekker ikke alle de ulike stillingskategoriene og de ulike karriereveiene som eksisterer i den norske UH-sektoren, men arbeidsgruppa har funnet inndelingen nyttig for å systematisere de eksisterende karrierevirkemidlene ved UiT.

Andre karriereveier for forskere

Ikke alle akademiske karrierer følger de rene mønstrene beskrevet ovenfor. Mange går inn og ut av lederfunksjoner/-stillinger, bytter akademisk institusjon og flytter til akademiske institusjoner i andre land. Det er også vanlig å ha en karriere der man i faser jobber utenfor academia – i offentlige virksomheter, privat sektor eller i ikke-statlige organisasjoner (NGOer). Denne «kryss-pollineringen» på tvers av sektorer og land mener arbeidsgruppa at vil få økende betydning i en samfunnsutvikling der samhandling på tvers av fag og sektorer verdsettes mer og der behovet for løsninger på internasjonale utfordringer øker.

Arbeidsgruppa mener derfor at det er en styrke for UiT å ha tidligere studenter og kolleger som jobber nasjonalt eller internasjonalt ved andre forskningsinstitusjoner, i bedrifter, i offentlige etater eller i ikke-statlige organisasjoner. Dette nettverket av personer utgjør en gruppe mennesker som naturlig vil søke samarbeid med våre fagmiljøer og som vil være svært gode ambassadører for UiT dersom UiT arbeidet godt med deres karriere mens de var ansatt ved UiT. Dette tydeliggjør behovet for en profesjonalisering av institusjonen når det gjelder hvordan vi utvikler våre ansatte og en bevisstgjøring av våre ledere i forhold til de lange linjene i kvalitetsutviklingen av våre fagmiljøer.

Karriereutvikling som kontinuerlig faglig utvikling

Arbeidsgruppa mener at karriere ikke må være ensbetydende med å klatre i en stige av stillingstitler. Karriere handler om kontinuerlig faglig utvikling og personlig vekst, og både opprykk i stillingskategorier og spennende faglige muligheter nasjonalt og internasjonalt kommer som en følge av den ansattes faglige utvikling. Arbeidsgruppa mener derfor at UiT både må forvente og legge til rette for faglig utvikling og personlig vekst for alle ansatte ved UiT. Dette er grunnleggende for at våre ansatte skal ha en god arbeidshverdag som motiverer dem for å bygge kompetanse, skape ny kunnskap og bryte nye faglige barrierer sammen med sine studenter og kolleger.

Faglig utvikling handler både om at de ansatte skal tilegne seg ny kompetanse, i form av kunnskap, erfaring, teknikker og metodikk, og at de skal kunne utvikle nye ideer og tankesett som bringer arbeidet deres videre. For at universitetet skal kunne legge til rette for og stimulere til faglig utvikling, mener arbeidsgruppa at institusjonen må ha en – som prosjekttittelen sier – helhetlig tilnærming til karrierefeltet. Dette betyr at vi både må ha virkemidler som gir gode betingelser for faglig utvikling og ledere som ønsker å utvikle organisasjonen gjennom sine ansatte.

UiT er et lite universitet med svært bred faglig portefølje. Dette medfører at noen av våre fagmiljøer er små og sårbare ved utskifting av personell. Under slike forutsetninger er det en fare for at mange av fagmiljøene våre har lite faglig og personlig mangfold. Videre er det en risiko, kanskje særlig i små fagmiljøer, at man ikke våger en dristig rekrutteringsstrategi og dermed velger å rekruttere personer som de kjenner eller som faglig og/eller personlig ligner på resten av gruppa. Etter arbeidsgruppas syn, er dette momenter som taler for at UiT må bli enda bedre på å legge til rette for at våre ansatte tidvis kan reise ut av landets grenser. Internasjonal mobilitet kan virke fremmende på ansattes

karriere av flere årsaker, blant annet ved at mobilitet bidrar til læring av nye metoder, bygging av nettverk, samarbeid og fremvekst av nye ideer. På noen konkurransearenaer er også internasjonal mobilitet en uuttalt forutsetning for suksess. Veiledere og ledere bør bevisstgjøres på viktigheten av mobilitet blant annet gjennom lederopplæring. Mobilitet bør bli en del av den ansattes karriereplan, noe som diskuteres i medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler, og en integrert del av den faglige gruppas planer.

Karrierevirkemidler ved UiT

UiT har etablert karrierefremmende virkemidler og praksiser på alle tre nivåer i organisasjonen. Disse har et bredt spekter av innretninger, og det er mange ulike deler av organisasjonen som er ansvarlig for oppfølgingen av dem. I forbindelse med denne rapporten har det vært for omfattende å forsøke å lage en oversikt over disse karrierefremmende virkemidlene. Arbeidsgruppa har derfor valgt å kartlegge de eksisterende virkemidlene innen karriereutvikling på institusjonsnivå, og presentert dem i en oversikt der det fremgår i hvilken fase i en faglig karriere de ulike virkemidlene er aktuelle (tabell 1). Dette anså vi som nødvendig for å kunne:

- peke på områder der det mangler nødvendige virkemidler innen UiT sitt samlende virkemiddelapparat for karriere
- utarbeide en oversikt til de som forvalter og følger opp de ulike virkemidlene, slik at de kan se dem i sammenheng og ha en helhetlig tilnærming til virkemidlene ved UiT
- tilby institusjonen en god og helhetlig oversikt over virkemidler slik at brukerne av virkemidlene – både ledere på ulike nivåer i organisasjonen og øvrige ansatte – kjenner til dem og kan benytte dem klokt i de ulike fasene i en ansatts karriere

Tabell 1. Matrise over UiTs eksisterende virkemidler på institusjonsnivå for videreutvikling av karrieren til vitenskapelig ansatte. Oversikten viser hvilke stillingskategorier virkemidlene er rettet inn mot.

	Doktorgrad	Kvalifisering etter doktorgrad		Fast i kombinerte forsknings- og undervisningsstillinger						Ledende professor
	Ph.d.-stipendiat	Postdoktor	Innsteg	Høgskolelærer	Universitetslektor	Førstelektor	Førsteamanuensis	Dosent	Professor	Professor
Karriereoppfølging	Medarbeidersamtale									
Internasjonal mobilitet	Støtteordninger for internasjonal mobilitet									
Personlig opprykk				Personlig opprykk						
					Førstelektorprogram					
						Informasjonsmøter om opprykk til professor/dosent				
						Opprykksprosjekt for kvinner				
Forskning	Forskeropplæring									
	High North Academy									
		Aurora Outstanding					Aurora Outstanding		Aurora Outstanding	
							Arctic MSCA IF-program		Arctic MSCA IF-program	
						Forsknings- og utviklingstermin				
				Tematiske satsinger						
						Aurora Centre				
	Forskergrupper									
						Mentorordning				
Innovasjon		Innovasjonsstillinger								
Undervisning		Pedagogiske faggrupper								
		Program for pedagogisk basiskompetanse (primært for de som er ansatt på kvalifiseringsvilkår)								

	Universitetspedagogikk for stipendiater									
							Forskningsveiledningskurs			
						Meritterende underviser				
						Fyrtårnmidler				
			Program for studieprogramledelse							
Formidling	Forsker-grand prix									
Faglig ledelse			Lederprogrammet							
Faglige utmerkelser	Formidlingsprisen									
	Forsknings- og utdanningsprisen									
	Innovasjonsprisen									
	Likestillingsprisen									
	Pris til yngre forsker (under 40 år)									
	Utdanningsprisen									

* Høgskolelærere og universitetslektorer er her inkludert i fast kombinerte forsknings- og undervisningsstillinger.

Oversikten viser at UiT samlet sett har et bredt sett av virkemidler for å fremme ansatte sin karriere. Noen av disse bør videreutvikles og tilpasses bedre de ulike karriereveiene eller -fasene. Det er også virkemidler som UiT i dag enten i liten grad benytter eller som bør benyttes enda mer systematisk (eksempelvis mentorordningen og medarbeidersamtalen).

Selv om menyen ovenfor kan virke omfattende og komplett, mener arbeidsgruppa at det er viktig at institusjonen bevisstgjør ledere om at de har et betydelig større handlingsrom overfor sine ansatte enn det å aktivt velge fra denne menyen over virkemidler. Bevisstgjøring av ledere om dette handlingsrommet bør være et sentralt poeng i alt av lederopplæring ved UiT.

Anbefalinger for karrierevirkemidler ved UiT

Nedenfor følger en kort beskrivelse av arbeidsgruppas forslag til virkemidler for karriereutvikling som bør innføres eller videreutvikles ved UiT:

1. Etablering av en helhetlig systematikk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT

a. Utviklingsplaner for forskningsgrupper og andre faglige grupper

De fleste fakulteter har etablert forskningsgrupper som et virkemiddel for å bygge opp forskningsmiljøer og øke kvaliteten i forskningen. Tilsvarende, er det etablert faglige grupper som jobber med å bygge kvalitet og kapasitet i utdanningene våre. For at faglige grupper ved UiT skal ha klare ambisjoner for sin utvikling, anbefaler arbeidsgruppa at forskningsgrupper, pedagogiske faggrupper, institutter og andre faglige grupper legger femårige planer for den videre utviklingen av gruppa. Slike utviklingsplaner skal bidra til at gruppa etablerer felles overordnede mål for aktiviteten og utformer en plan for å nå målene med bruk av gruppas ressurser. Disse utviklingsplanene skal gi gruppa noen overordnede mål å strekke seg etter og være sentrale i den årlige dialogen med nivået over om kvaliteten og kapasiteten i den faglige virksomheten til gruppa.

Lederen for gruppa skal ha ansvar for å utforme planen i samarbeid med alle medlemmer i gruppa. Helsefak har siden 2015 et krav om at alle forskningsgrupper skal ha utviklingsplaner som konkretiserer forskningsgruppas ambisjoner og hvordan de skal nå disse. Malen som benyttes ved Helsefak har arbeidsgruppa revidert noe, og det foreslås at dette blir en mal som skal være utgangspunkt for videre tilpassing/arbeid ved de enkelte fakultetene (se vedlegg 1). Arbeidsgruppa anbefaler også at fakultetene, dersom de ikke alt har det, utarbeider et tydelig rammeverk for forskningsgruppene sine (se Helsefak sitt [rammeverk](#) og [Veileder for forskningsgrupper ved UiT](#)).

b. Individuelle utviklings- og arbeidsplaner med karrierefokus for vitenskapelig ansatte

Et sentralt virkemiddel for å lykkes med individuell karriereplanlegging og karriereoppfølging vil være å innføre utviklings- og arbeidsplaner for alle vitenskapelig ansatte. Arbeidsgruppa har utarbeidet et utkast til maler som vi mener treffer behovene til de ulike ansattgruppene, og som legger til rette for konstruktiv dialog både om tidligere prestasjoner og videreutvikling av den enkelte ansattes karriere (se vedlegg 2). Malene er en videreutvikling av maler for karriere- og arbeidsplaner utviklet og implementert ved BFE-fak.

For at lederne ved UiT skal få et godt verktøy for å følge opp sine ansatte, er det viktig at malene for utviklings- og arbeidsplaner er målrettet og gir utbytte både for ledere og ansatte. Arbeidsgruppa har lagt opp til at de individuelle utviklings- og arbeidsplanene skal ses i sammenheng med utviklingsplanen for forskningsgruppa/den faglige gruppa slik at de individuelle planene bygger opp under gruppas felles mål. Dette skaper helhet i arbeidet og

gjør at de ansatte enklere gjenfinner både sine oppgaver og behov for utvikling. Det må synliggjøres hvordan hver enkelt ansatt kan bidra til å nå fastsatte mål. Arbeidsgruppa mener også at verktøyet skal muliggjøre fleksibel utnyttelse av eksisterende ressurser ved enheten. Utkast til maler for utviklings- og arbeidsplaner er utformet slik at de møter disse kravene.

Arbeidsgruppa anbefaler at individuell utviklings- og arbeidsplan blir obligatorisk for alle vitenskapelige ansatte. Hver enhet må avklare hvilket ledernivå som skal gjøre dette i samarbeid med den ansatte.

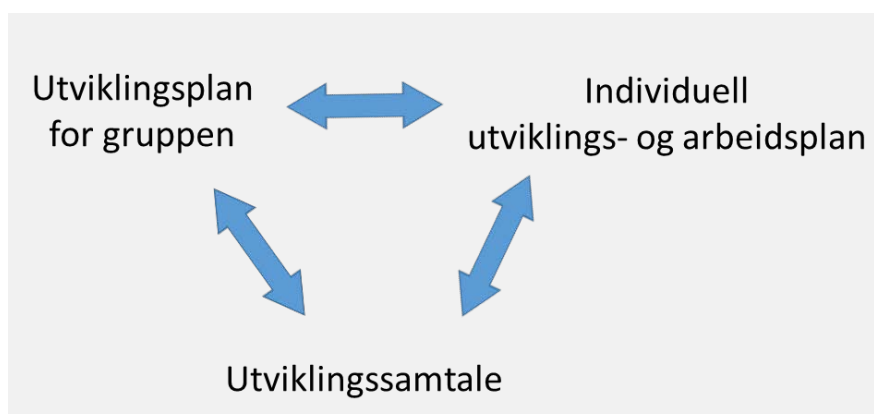
c. Individuelle utviklingssamtaler for vitenskapelig ansatte

En årlig samtale mellom leder og vitenskapelig ansatte mener arbeidsgruppa er nødvendig for å avklare ambisjoner, evaluere utviklingen, justere retning og legge nye planer for fremtiden. En utviklings- og arbeidsplan vil være et viktig utgangspunkt for denne samtalen, og vil etter arbeidsgruppas syn bidra til at denne dialogen blir mer relevant, bedre strukturert og tydeligere både på den enkeltes individuelle utvikling og gruppas utvikling.

En utviklingssamtale vil, i tillegg til dialogen i det daglige mellom leder og ansatt, være et svært viktig virkemiddel for faglig utvikling. Arbeidsgruppa er opptatt av at det ikke må legges opp til et system der det i løpet av året skal gjennomføres en rekke ulike samtaler med til dels overlappende tema med alle ansatte. Vi foreslår derfor å innføre utviklingssamtaler basert på nye maler som erstatning for dagens medarbeidersamtale. Fokus i samtalen vil da være på den ansattes og gruppas utvikling og mål både historisk og frem i tid. Arbeidsgruppa har ikke utarbeidet et konkret forslag til ny mal for samtalen, og dette må utarbeides som del av en eventuell implementering av et helhetlig rammeverk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT.

Arbeidsgruppa anbefaler at den ansatte før utviklingssamtalen, fyller ut utviklings- og arbeidsplanen og melder inn hvilke tema eller spørsmål som er viktig å få diskutert. Dette ansvarliggjør den enkelte ansatte i forkant av samtalen og i forhold til oppfølgingen av samtalen. Utviklingssamtalen er ment å favne bredere enn den tradisjonelle medarbeidersamtalen, og ha et tydelig fokus på den enkeltes faglige utvikling og potensiale.

UiTs fagmiljøer er svært ulikt skrudd sammen, og det bør derfor være opp til hver enkelt enhet å avklare hvem som skal avholde utviklingssamtalen. Ved noen enheter vil det være instituttleder, ved andre enheter kan det være forskningsgruppeleder og ved en tredje enhet kan det være mest hensiktsmessig at både forskningsgruppeleder og studieprogramleder deltar sammen i utviklingssamtalen. I de tilfellene der utviklings- og arbeidsplanene forutsetter bruk av ressurser, skal planene avklares med leder med budsjettmyndighet.



Figur 2. Sammenheng mellom utviklingssamtalen og utviklingsplaner på gruppe- og individnivå.

2. Satse på lederopplæring og -utvikling blant faglige ledere

Dersom vi skal lykkes i å bli bedre på å stimulere til karriereutvikling ved institusjonen, må vi øke innsatsen for å heve lederkompetansen på området. Forskningsledere på forskningsgruppe- og instituttnivå er de som har mest kontakt med vitenskapelige ansatte. Det samme gjelder studieledere på enkelte institutt. Faglige ledere trenger kunnskap og ferdigheter om hvordan de skal bidra til at kolleger får utviklet seg faglig i sine stillinger. Det er høy omløpshastighet blant disse gruppenes ledere, noe som betyr at det hele tiden vil være nye ledere som trenger kompetanseheving både innen ledelse og oppfølging av ansatte.

Lederopplæring for faglige ledere foregår først og fremst på fakultetene. UiT har et lederutviklingsprogram på institusjonsnivå som er åpent for vitenskapelige og administrative ledere. Arbeidsgruppa mener at det bør tilbys egne utviklingsprogrammer for ledelse av henholdsvis forskning og utdanning:

- Helsefak² arrangerer hvert annet år et eget utviklingsprogram for forskningsgruppeledere. Arbeidsgruppa anbefaler at universitetet ser nærmere på hvordan dette kan videreutvikles og skaleres opp for hele UiT. Det kan her være aktuelt at deler av programmet blir felles for hele UiT og at fakultetene får ansvar for å utvikle et tilpasset opplegg for den resterende delen av programmet.
- Ledere av studieprogram er en annen gruppe vitenskapelige ansatte som skal evne å få et kollegafelleskap til å jobbe målrettet med faglig utvikling på gruppenivå. Det har lenge vært bestemt at det skal etableres et program for studieprogramledelse. Dette er snart ferdigutviklet, og vil tilbys fra høsten av.

3. Nettportal for karriereveier og -virkemidler ved UiT

Arbeidsgruppa mener at det må utvikles en nettportal på både norsk og engelsk med en lettfattelig oversikt over aktuelle karriereveier og karrierevirkemidler for de ulike fasene i en vitenskapelig tilsatt sin karriere. En visuelt omarbeidet fremstilling av tabell 1 kan her være et godt utgangspunkt. Dette skal bidra til å synliggjøre tilgjengelige virkemidler slik at ledere og ansatte kan bruke dem strategisk både i oppbygging av fagmiljø og oppfølging/veiledning av medarbeideres karriereløp. Hovedbestanddelene i en slik nettportal må ligge åpent på internett slik at vi kan synliggjøre overfor potensielle nasjonale og internasjonale jobbsøkere, herunder studenter, at UiT er et godt valg for å videreutvikle egen karriere. Helsefak har i dag en slik portal på intranett³ som kan videreutvikles for hele UiT. UiTs satsning på karriereutvikling må være synlig for omverdenen, slik at den kan benyttes i rekrutteringsarbeidet og markedsføre UiT som en attraktiv arbeidsplass.

4. Innføre forsknings- og utdanningstermin

Arbeidsgruppa mener UiT må etablere et felles virkemiddel for forskning, utdanning og innovasjon for å gi de vitenskapelige ansatte tid til å videreutvikle kvaliteten og omfanget av den hele den faglige aktiviteten. Konkret anbefaler vi at det eksisterende FoU-terminordningen utvides til å omfatte utdanningsvirksomhet.

² [RGLDP – Research Group Leader Development Program – Utlysning 2020 inkl. Informasjon om programmets læringsmål og oppbygging.](#)

³ Karriere og kompetanseheving [Helsefak](#)

5. Generiske ferdigheter.

Generiske ferdigheter er ferdigheter som vil fremme de ansattes karriere. UiT har i dag kun et tilbud om systematisk opplæring i generiske ferdigheter til doktorgradsstudenter og til dels også postdoktorer gjennom [High North Academy](#) (HNA). Arbeidsgruppa anbefaler at UiT etablerer et opplæringstilbud for alle ansatte innen viktige generiske ferdigheter herunder blant annet prosjektledelse, vitenskapelig skriving, ulike typer formidling, håndtering av forskningsdata og innovasjon. HNA har allerede tilbud som vil være aktuelle også for andre ansattgrupper, og arbeidsgruppa mener at det vil være riktig å bygge videre på denne satsingen ved å skalere opp innsatsen i HNA. Arbeidsgruppa mener videre at det da må vurderes om HNA bør flyttes fra BFE-fak til Universitetsbiblioteket (UB). UB leverer allerede tilbud innen generiske ferdigheter gjennom HNA, og en flytting av dette ansvaret til UB vil både være gunstig for hvordan satsingen oppfattes ved fakultetene og samsvare godt med den rollen UB skal ha internt i UiT som en leverandør av tjenester til alle våre fakulteter.

6. Mentorordninger for de ulike karriereløpene

UiT har tidligere kun benyttet mentorer i avgrensede programmer som førstelektorprogrammet og opprykksprosjektet, samt i andre, mindre satsinger. Erfaringene man har gjort ved bruk av mentorer som karriereveiledere er svært positive, og UiT bør vurdere om ordningen med interne mentorer også skal benyttes for andre utvalgte grupper (innstegsstillinger, ERC-mottakere, etc.) og om vi skal etablere en mer generell ordning for nytilsatte vitenskapelig ansatte knyttet til de ulike karriereløpene. Ett innspill som kom både fra strategisk utdanningsutvalg og fra forskningsstrategisk utvalg, var behovet for forskeropplæring for ansatte som tar sikte på dosentløpet. Her kan det tenkes at den enkelte gjennomfører opplæring på ulikt vis for å utvikle egen forskerkompetanse, men det ble uttrykt behov for en bevissthet om hvilken forskeropplæring de som er i førstelektor-dosentløpet skal forventes å ha. Likeledes at institusjonen har virkemidler for dette.

7. Kvalitetsstandarder for karriere

Universitetet i Oslo har nylig valgt å etablere kvalitetsstandarder for hva ph.d.-studenter og postdoktorer kan forvente av tilbud når det gjelder veiledning i sin faglige utvikling og karriere. Arbeidsgruppa mener at UiT bør utvikle tilsvarende, forpliktende kvalitetsstandarder for hva alle vitenskapelig ansatte kan forvente av oppfølging når det gjelder sin egen faglige utvikling og karriere. Dette har arbeidsgruppa ikke rukket å utarbeide, men bør bli et arbeid som gjennomføres som ledd i implementeringen av en eventuell av helhetlig systematikk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT.

8. Alle ansatte ved UiT skal ha en faglig utvikling

Arbeidsgruppas mandat var avgrenset til å mene noe om hvordan UiT kan bli bedre på å følge opp og stimulere våre vitenskapelige ansattes karriere. Arbeidsgruppa mener imidlertid at det er viktig at alle ansatte ved UiT skal ha faglig utvikling, og at det derfor er viktig at arbeidsgiver legger til rette for karriereutvikling også blant UiTs tekniske- og administrativt ansatte. Logikken som arbeidsgruppa har fremført overfor våre vitenskapelige ansatte er også overførbart til UiTs tekniske- og administrativt ansatte. Faglig og karrieremessig utvikling er like viktig for at disse ansattgruppene skal bli motivert for innsats, gi gode tjenester og bidra til å løfte universitetet. I den eventuelle implementeringen av en helhetlig systematikk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT, mener derfor arbeidsgruppa at også disse ansattgruppene også bør inkluderes.

Økt fokus på rekruttering ved UiT

Samlet er det å rekruttere gode ansatte og det å drive kontinuerlig karriereutviklende arbeid blant våre ansatte de viktigste mekanismene universitetet har for å løfte kvaliteten til vår faglige virksomhet. Disse prosessene er også avgjørende for at UiT skal klare å øke sin faglige kapasitet gjennom økt ekstern finansiering. Selv om rekruttering ikke var en del av arbeidsgruppas mandat, har gruppa likevel valgt å omtale dette temaet. Dette fordi rekruttering og utvikling av den ansattes karriere er prosesser som begge tar sikte på å tilføre og øke organisasjonen kompetanse og konkurranseevne. Tabell 2 viser en oversikt over UiTs eksisterende virkemidler på institusjonsnivå for rekruttering av vitenskapelig ansatte.

Tabell 2. Matrise over UiTs eksisterende virkemidler på institusjonsnivå for rekruttering av vitenskapelig ansatte. Oversikten viser hvilke karrierefaser virkemidlene er rettet inn mot.

Doktorgrad	Kvalifisering		Fast i kombinerte						Ledende professor
	Postdok	Innsteg	Høgskole-lærer	Univ.-lektor	Første-lektor	Første-aman.	Dosent	Professor	
Utllysning av stillinger									
									Kalling/direktetilsetting
Oppstartspakker									
	Arctic MSCA-IF program								
Søkekomiteer									
Bolig									

* Høgskolelærere og universitetslektorer er her inkludert i kombinerte faste forsknings- og undervisningsstillinger.

UiT har færre virkemidler for rekruttering av vitenskapelig ansatte enn for utvikling av de vitenskapelig ansatte.

Anbefalinger for rekruttering ved UiT

Nedenfor følger en kort beskrivelse av arbeidsgruppas forslag til virkemidler for rekruttering som bør innføres eller videreutvikles ved UiT:

1. Verktøy til søkekomiteer

Bibliometriske verktøy kan benyttes til å identifisere fagmiljøer og fagpersoner internasjonalt som kan være aktuelle å forsøke å rekruttere til UiT. Det anbefales at vi setter opp en pilot på for å vurdere om bibliometriske verktøy kan være til støtte for å nå enkeltpersoner og grupper mer målrettet i vår rekruttering. Det er her viktig at man i bruken av bibliometriske verktøy forholder seg til [Dora-erklæringen](#).

2. UiT som en attraktiv arbeidsplass for forskere

UiT kan blant annet tilby gode nasjonale velferdsordninger, attraktive lokaliteter, god infrastruktur, en god FoU-terminordning og gode, internasjonale lønnsvilkår for noen stillingskategorier. UiT har nylig opprettet en egen landingsside⁴ for potensielle arbeidssøkere, denne må videreutvikles og ferdigstilles. Vi må bli bedre på å synliggjøre fortrinnene i våre stillingsannonser overfor potensielle utenlandske søkere. Det må synliggjøres tydeligere på internett at vi er en attraktiv arbeidsplass. Arbeidsgruppa ser nødvendigheten av et videre arbeid på institusjonsnivå hvor rekruttering og utlysning av stillinger settes i sammenheng med

⁴ <https://uit.no/om/jobbeveduit>

karrierevirkemidlene med mål om å tiltrekke oss godt kvalifiserte ansatte. UiT bør derfor, som foreslått tidligere, synliggjøre sine karriererettete virkemidler eksternt.

Implementering og lederforankring av en helhetlig rammeverk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT

Arbeidsgruppa har foreslått en rekke endringer som vi mener vil løfte UiTs arbeid med å følge opp og stimulere den faglige utviklingen og karrieren til våre vitenskapelig ansatte og som vil utvikle gode faglige ledere. For å lykkes med å innføre disse endringene i organisasjonen, mener arbeidsgruppa at det er helt avgjørende at det er god forankring av- og informasjon om dette arbeidet blant ledere og ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Videre forutsetter en suksess at virkemidlene som vi velger å implementere, gir merverdi for alle de som skal benytte dem. Forslagene fra arbeidsgruppa er nettopp dét – forslag – og det er derfor viktig at organisasjonen høres i forhold til valg av virkemidler, innretning og dimensjonering av virkemidler og ansvar for oppfølging av disse. Det er også viktig at vi velger en prosess for implementering som organisasjonen mener er god. For å få svar på disse spørsmålene og kalibrere innsatsen, bør derfor forslagene fra arbeidsgruppa diskuteres godt i organisasjonen.

Vedlegg 1

Utviklingsplan for forskningsgrupper ved xx fakultet perioden 20xx-20xx (årlig revisjon)

Hvorfor en utviklingsplan

Utviklingsplanen skal bidra til at forskningsgruppa etablerer felles overordnede mål for aktiviteten og utformer en plan for å nå målene med bruk av gruppens ressurser. Forskningsgruppeleder har ansvar for å utforme planen i samarbeid med alle faste vitenskapelige ansatte medlemmer i forskningsgruppa. Utviklingsplanen kommuniseres tydelig til alle forskningsgruppemedlemmer.

Utviklingsplanen fylles ut elektronisk, oppdateres årlig og sendes til instituttleder innen (DATO).

Utviklingsplanen sammen med en kort rapportering danner grunnlag for de årlige dialogmøtene med nivået over.

Forankring

Utviklingsplanen for forskningsgruppene i periode xx-xx følger fakultetets strategi og handlingsplan.xx-xx.

Forskningsgruppas navn / institutt

Vedtatt i forskningsgruppa

[dd.mm.aaaa]

Sist revidert

[dd.mm.aaaa]

Sist dialogmøte mellom forskningsgruppe og instituttleder

[dd.mm.aaaa]

Forskningsgruppas medlemmer (faste, midlertidige og tekn./adm.)

Navn	Stilling	Årsverk %

Forskningsgruppa utviklingsnivå

Under er det beskrevet tre ulike utviklingstrinn for en forskningsgruppe. Hvilket utviklingstrinn passer best for forskningsgruppa? Sett kryss.

<p>1. Forskningsgrupper som er <i>nyetablerte eller i en tidlig konsolideringsfase</i>. De består av forskere som ønsker å finne frem til et felles grunnlag for utvikling og konsolidering av en forskningsgruppe. Alternativt grupper som til en viss grad er konsolidert, men som har liten erfaring med større søknader og som har behov for å utvikle sine faglige nettverk. Forskningsgrupper i en tidlig fase kjennetegnes ved at de vil utvikle ideer og prosjekter, øke sin forskningskvantitet og har behov for kritisk masse og nettverksbygging.</p>	
<p>2. Forskningsgrupper som har <i>passert konsoliderings-fasen</i> og som har utviklet et visst faglig fellesskap og et faglig fokusert aktivitetsnivå. De består av forskere som publiserer jevnt og har erfaring med søknader om eksternt finansiering, og som har konkrete planer for økt forskningskvalitet og internasjonalisering. Forskningsgrupper i denne fasen vil foreta prioriteringer og fordype seg i et faglig fokusert område, samle seg om felles faglige mål og bygge opp strategiske nettverk for å skape seg et internasjonalt omdømme.</p>	
<p>3. Forskningsgrupper som kan betegnes som <i>toppforskningsmiljø</i>. De består av seniorforskere som hevder seg nasjonalt og internasjonalt, og som kan vise til høy publisering, prosjektledererfaring og etablerte internasjonale nettverk. Forskningsgrupper i denne fasen vil jobbe ytterligere for en klar profil med internasjonal kvalitet og for et bredt samarbeid med eksterne partnere.</p>	

Kommentar:

[fritekst]

Tematikk og satsningsområder

Kort beskrivelse av gruppens hovedmål for forskningsaktiviteten

[fritekst]

Hvordan er satsingsområdet forankret i fakultetets strategi?

[fritekst]

Beskriv gruppens styrker, svakheter, muligheter og utfordringer (SWOT)

Styrker

[fritekst]

Svakheter

[fritekst]

Muligheter

[fritekst]

Utfordringer

[fritekst]

Plan for søknader om ekstern finansiering

Fakultetet har mål om å øke den eksterne forskningsfinansieringen. Forskningsgruppa bes utforme en plan for søknadsaktivitet som samsvarer med gruppens forskningsmål, utviklings- og ambisjonsnivå.

Aktuelle arenaer for ekstern finansiering for forskningsgruppa (sett kryss)

Fakultetene setter inn aktuelle finansieringskilder under – tabell som eksempel.

	Forskningsrådet – FRIPRO
	Forskningsrådet – Programmene
	Forskningsrådet – Annet
	K.G. Jebsen senter
	Andre nasjonale finansieringskilder
	EU - ERC
	EU – Global challenges
	EU – Andre
	Andre internasjonale finansieringskilder
	Helse Nord
	Andre regionale finansieringskilder

Plan for søknader om forskningsfinansiering

[illegible]

Plan for forskningssamarbeid

Forskningssamarbeid bidrar til økt kvalitet og omfang av forskningsaktiviteten og tillegges derfor vekt i konkurransen om ekstern finansiering. Det er viktig å utvikle, vedlikeholde og synliggjøre pågående og etablert samarbeid.

Plan for utvikling / vedlikehold av lokalt/regionalt samarbeid

[fritekst]

Plan for utvikling / vedlikehold av nasjonalt samarbeid

[fritekst]

Plan for utvikling / vedlikehold av internasjonalt samarbeid

[fritekst]

Plan for vitenskapelig publisering

Det forventes at alle vitenskapelig ansatte jevnlig publiserer i vitenskapelige tidsskrift godkjent av [DBH](#). UiT har som hovedregel at alle forskningsresultater skal publiseres i åpent tilgjengelige vitenskapelige tidsskrifter (Open Access) eller gjøres tilgjengelig i åpne vitenarkiver (Munin). [Her finner du mer informasjon om open access.](#)

[illegible]

Plan for formidling

Det legges stadig mer vekt på formidlingsaktivitet som en del av forskningen og det forventes at fagfeller, brukere og allmennheten adresseres i en formidlingsplan.. Se også: [Communicating EU research and innovation. Guidance for project participants](#)

[illegible]

Plan for karriereutvikling

Mobilitet

Forskermobilitet og bruk av FoU-termin bidrar til fornyelse av forskningsmiljøet og utvikling av forskningsaktivitet og metodekompetanse. Forskermobilitet tillegges derfor vekt i søknader om ekstern finansiering og forskningsgruppa bør ha en plan for utveksling. I [stipendbasen](#) finnes oversikt over tilgjengelige finansieringskilder for utenlandsopphold.

Navn	Land	Institusjon	Finansieringsplan (kilde)

Karriereutvikling blant FG-medlemmene

Ansvar for karriereutvikling er delt mellom ledelsen og den ansatte selv. Forskningsgruppa bør ha en plan for ivaretagelse og utvikling både av gruppen og av individene i gruppen. Aktuelle tiltak kan være bruk av FoU-termin (se over), mentorordninger, kurs, karrieresamtaler eller en plan for utvikling av selvstendighet for unge forskertalenter. I tillegg bør den enkelte ansatte ha en personlig karriereplan som er gjenstand for årlig diskusjon i medarbeidersamtalen (eller tilsvarende).

Tiltak	Ansvarlig	Beskrivelse

Forskningsgruppas behov og plan for rekruttering

Hvilke faglige og strategiske muligheter og utfordringer har forskningsgruppa i dag og i et treårsperspektiv? Stikkord kan være: Rekruttering, ivaretagelse av særlige talentfulle forskere, utfordringer i forbindelse med avgang, balanse mellom faste og midlertidige stillinger og ulike stillingskategorier, likestilling og forskningsstøtte.

[fritekst]

Plan for forskerutdanning

Fakultetet har som målsetting å tilby en samfunnsrelevant forskerutdanning av høy faglig og pedagogisk kvalitet med utgangspunkt i lokale og nasjonale forskerskoler, og med aktiv bruk av mentorordninger.

Planlagte disputaser

Gjennomstrømming er en indikator for kvalitet i forskerutdanning. Før opp ph.d.-studenters navn og planlagt tid for disputas.

Navn	Semester/år for disputas

Aktuelle tiltak for medlemmer under forskeropplæring

<input type="checkbox"/>	Veileder / studentsamtaler
<input type="checkbox"/>	Samarbeid med forskerskoler
<input type="checkbox"/>	Regelmessig presentasjoner av arbeidet for forskningsgruppa
<input type="checkbox"/>	Individuelle planer for forskningsopphold
<input type="checkbox"/>	Karrieresamtaler / Karriereseminar
<input type="checkbox"/>	Annet: _____

Utdyp forskningsgruppas plan for forskerutdanning

Hvordan vil gruppen konkret arbeide med tiltakene som er kryssset av?

[fritekst]

Vedlegg 2

Individuell utvikling- og arbeidsplan

- for ansatte ved UiT Norges arktiske universitet

Hensikten med utvikling- og arbeidsplaner er å:

- Ha en livsfase- og individuelt orientert personalpolitikk.
- hjelpe folk til å lykkes i å gjøre jobben sin både på kort og på lengre sikt.
- Ha medarbeider som tar ansvar for egen utvikling og som er endrings- og omstillingsorienterte.
- Gjøre våre medarbeidere i stand til å utøve godt medarbeiderskap som er i tråd med UiT sitt behov.
- Bistå medarbeidere som ikke trives eller som trenger å utvikle sin kompetanse.

Alle medarbeidere ved UiT skal ha en årlig samtale med sin nærmeste leder for å sikre utvikling og kompetanseheving.

Samtalen skal etablere en felles forståelse av medarbeiders prioriteringer og målsettinger framover. I tillegg skal samtalen være en arena for avklaring av forhold som kan påvirke medarbeiders utvikling og måloppnåelse. Denne samtalen erstatter den tradisjonelle medarbeidersamtalen og er en konfidensiell samtale mellom medarbeider og nærmeste leder.

Denne planen; individuell utviklings- og arbeidsplan, skal ligge til grunn for samtalen. Planen fylles ut av medarbeider og sendes leder i god tid før samtalen skal gjennomføres, senest en uke før avtalt møtet etterkant av samtalen reviderer medarbeider dokumentet og sender en kopi til leder.

Planen skal være et levende dokument som justeres årlig, evt. oftere hvis det er behov/ønskelig fra leder/medarbeider. Gjennomføring av tiltak i arbeidsplan skal følges opp av leder og medarbeider.

Utviklingsplanen har to deler:

Del 1 – Mål og utvikling.

Denne delen er et konfidensielt dokument som deles med leder.

Del 2 – Arbeidsplan.

Denne delen *kan* være tilgjengelig for alle i nærmeste fagmiljø. Den inneholder oversikt over arbeidsoppgaver som skal gjennomføres.

Del 1

Mål og utviklingsbehov for perioden xx-xx

Del 1 brukes til å beskrive mål og utviklingsbehov. Målene (1a) bør være fundert i den ansattes motivasjon og enhetens behov. Fagmiljøet er ditt nærmeste arbeidsmiljø, og det handler om hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører oppgavene. Arbeidsmiljøet gir muligheter og utfordringer i forhold til egen utvikling, når du skal identifisere tiltak for måloppnåelse (i SWOT-analysen, 1b) er derfor arbeidsmiljø også en viktig del.

Mål og tiltak drøftes med nærmeste leder som kan bidra med forventningsavklaringer og tilbakemeldinger basert på den ansattes stilling, virksomhetsområde og kompetanse.

1a) Mål for din utvikling og arbeidshverdag neste 2-3 år

Skriv ned minst 3 mål (hva har du lyst å oppnå, eller jobbe med? Disse målene diskuterer du med din leder og oppnår en enighet). Er du i en fase hvor du nærmer deg tiden for å avrunde yrkeskarrieren din er det viktig å diskutere dette med nærmeste leder og legge realistiske planer. Dersom det er relevant så reflekter også rundt hvorvidt du har nådd de målene/realisert planene som var satt i forrige avtale? Hvis ikke – hva er årsaken og hva skal til for å kunne komme i mål?

Mål	Beskrivelse av mål	Hvordan henger målene dine sammen med fakultetets/instituttets/ fag-/forskningsgruppas planer og strategier?
Mål 1		
Mål 2		
Mål x		

1b) Gjør en analyse av deg og ditt fagmiljø, sett i forhold til dine personlige mål.

Dette punktet skal inneholde en analyse av hva som må til for å nå dine mål, sett i forhold til dine styrker/svakheter og mulighetene/utfordringene i ditt fagmiljø. Det kan handle om «mangler» i CV, kompetansebehov som arbeidsgiver kan bidra til å dekke eller annen tilrettelegging. SWOT-analysen synliggjør dine behov og skal prege de årlige arbeidsplanene, slik at den ansatte og arbeidsgiver sammen bidrar til måloppnåelse.

		Individ/ Deg	
		Styrker	Svakheter
Eksempel 1: Utviklingsmål: <i>Søke eksternfinansiering som PI</i> SWOT-analyse: Svakheter 1: <i>metode</i> + Muligheter 1: <i>nettverk til metodesterkt miljø i Tyskland</i> = Tiltak: <i>Søke om midler til utenlandsopphold i Tyskland</i> Eksempel 2: Utviklingsmål: <i>Bli dyktig i presentasjonsteknikk</i> SWOT-analyse: Styrker 1: <i>Utadvendt</i> + Utfordring 1: <i>Blir veldig nervøs</i> Tiltak: <i>Mengdetrening, holde flere presentasjoner, begynne med mindre forsamlinger der jeg kan dra nytte av at jeg er utadvendt/ kan være mer personlig.</i>		<i>S1.</i> <i>S2.</i> <i>S3.</i>	<i>S1.</i> <i>S2.</i> <i>S3.</i>
Ditt fagmiljø (Faggruppe/ Forskningsgruppe/ Enhet)	Muligheter <i>M1.</i> <i>M2.</i> <i>M3.</i>	Tiltak:	Tiltak:
	Utfordringer <i>U1.</i> <i>U2.</i> <i>U3.</i>	Tiltak:	Tiltak:

Del 2

Arbeidsplan for periode X-X

Del 2 brukes som et verktøy for leder og medarbeider for planlegging og prioritering av oppgaver. Dersom endringer oppstår i løpet av året, må planen justeres og den nye versjonen oversendes leder. Skriv kun opp oppgaver i de kategoriene som er relevant for din stilling og for dine utviklingsbehov beskrevet i Del 1.

Velg din stillingskategori for å skrive opp dine konkrete arbeidsplaner den neste perioden. ► Klikk på pilene til venstre for overskriften for å åpne et tema.

Tekniske ansatte

Arbeidsplan må utvikles

Administrativt ansatte

Driftsoppgaver

Før opp driftsoppgaver du har/mener bør ha i din portefølje.

Tidspunkt	Oppgave	Beskrivelse

Utviklingsoppgaver

Før opp områder som du har/mener bør ha ansvar for utvikling av, samt konkrete planer for utviklingsprosjekt for perioden.

Tidspunkt	Oppgave	Beskrivelse

Faglig samarbeid og nettverksbygging

Å samarbeide og bygge nettverk internt i organisasjonen og eksternt med andre organisasjoner kan være nyttig i effektiv oppgaveløsning. Hvem har du i dag samarbeid med og hvor/med hvem kunne du hatt nytte av å utvikle ditt samarbeid.

Hvem	Hvordan	Formål
------	---------	--------

Utviklingstiltak du ønsker å ta del i

Aktuelle tiltak kan være mentorordninger, interne og ekstern kurs, samt etter- og videreutdanning.

Tidspunkt	Tiltak / Virkemiddel	Beskrivelse

Annen faglig egenutvikling

Annen faglig egenutvikling utover det som er beskrevet i tidligere kategorier.

Oppgave	Formål

Ansatte i utdanningsstilling (ph.d. og postdoktor)

Arbeidsplan må utvikles - Lenke til godt grunnlagsdokument for å utforme denne arbeidsplanen:

https://www.leru.org/files/LERU-PP-DeliveringTalent_2018-June.pdf

I disse stillingskategoriene er det nødvendig at ansatt og leder diskuterer alternative veier enn akademien. Det er leders ansvar å informere om muligheter så vel som manglende muligheter i deres gruppe.

- Selvstendigjøring og faglig videreutvikling
- Kartlegging av alternative karriereveier
- Generiske ferdigheter (analytisk tenkning, akademisk skriving, kunnskapsoverføring/formidling til et større publikum)
- Arbeid-fritidsbalanse
- Ledelse (selvledelse og gruppeledelse)
- Nettverksbygging
- Søknadsskriving / skrive prosjektforslag
- Populærvitenskapelig kommunikasjon
- Presentasjon
- Kommunikasjon
- Prosjektstyring
- Teamferdigheter (ikke bare ledelse)

Vitenskapelig ansatte (midlertidige og faste)

Søknader om ekstern finansiering

UiT har mål om å øke den eksterne forskningsfinansieringen. Det å søke, få innvilget og lede et forskningsprosjekt, eller utviklingsprosjekt av undervisning er også karrierefremmende for deg som vitenskapelig ansatt. UiT ønsker at du skal ha en plan for din søknadsaktivitet som samsvarer med din faggruppes utviklings- og ambisjonsnivå. Gode oversikter over relevante utlysninger finnes blant annet på nettsidene til [UiT](#), [Forskningsrådet](#), [Karolinska institutet](#), [Trialect.com](#), [DIKU](#) og [Horizon2020](#).

År	Kilde	Program	Type søknad	Din rolle

Faglig samarbeid

Utdannings- og forskningssamarbeid bidrar til økt kvalitet. Samarbeid vektlegges i konkurransen om ekstern finansiering, og er nyttig som erfaringsutveksling i oppbygging av utdanninger etc. Det er viktig å utvikle, vedlikeholde og synliggjøre pågående og etablert samarbeid.

Plan for utvikling / vedlikehold av lokalt/regionalt samarbeid

[fritekst]

Plan for utvikling / vedlikehold av nasjonalt samarbeid

[fritekst]

Plan for utvikling / vedlikehold av internasjonalt samarbeid

[fritekst]

Publisering

Det forventes at alle vitenskapelig ansatte jevnlig publiserer i vitenskapelige tidsskrift godkjent av [DBH](#). UiT har som hovedregel at alle forskningsresultater skal publiseres i åpent tilgjengelige vitenskapelige tidsskrifter (Open Access) eller gjøres tilgjengelig i åpne vitenarkiver (Munin). [Her finner du mer informasjon om open access](#).

År	Forfatterplassering	Open access (j/n)

Pedagogisk arbeid

Omfatter 1) undervisning: Planlegging, gjennomføring, utvikling, veiledning, eksamens- og sensorarbeid. Og 2) fagfellesskap: kunnskapsformidling og deltakelse i og/eller ledelse av ulike komiteer og faglige utvalg, kollegaveiledning og mentorvirksomhet.

Oppgave	Rolle	Utdypende beskrivelse

Innovasjon

UiT har et viktig ansvar for å bidra til innovasjon i privat og offentlig sektor. Innovasjon er en av fire kjerneoppgaver, ved siden av forskning, utdanning og formidling. Innovasjon er nye eller vesentlig forbedrede produkter, tjenester eller prosesser som tas i bruk og som gir økt verdiskaping og/eller samfunnsnytte.

Tiltak	Formål	Din rolle

Formidling

Det legges stadig mer vekt på formidlingsaktivitet, og det forventes at fagfeller, brukere og allmennheten adresseres i en formidlingsplan. Seksjon for forskning, utdanning og formidling kan bidra med å utforme en kommunikasjonsplan for forskningsgruppa og for enkeltpersoner. Se også: [Communicating EU research and innovation. Guidance for project participants](#)

Tiltak	Formål	Din rolle

Mobilitet

Mobilitet og bruk av FoU- og utdanningstermin bidrar til fornyelse av egen kompetanse, og utvikling av ditt fagmiljø. Noen fakultet har egne utenlandsstipend du kan søke på, se også [stipendbasen](#) (sjekk lenke) for oversikt over tilgjengelige finansieringskilder for utenlandsopphold.

Tid	Land	Institusjon	Lengde på opphold	Finansieringsplan (kilde)

Annen faglig egenutvikling

Annen faglig egenutvikling utover det som er beskrevet i tidligere kategorier.

Oppgave / tiltak	Formål

Administrasjon og ledelse

Administrering/ansvar for fagmiljøets undervisnings- og forskningsplanlegging, budsjett- og økonomioppgaver, faglig bedømmelsesarbeid til vitenskapelige stillinger etc.

Oppgaver	Beskrivelse

Utviklingstiltak du ønsker å ta del i

Dette kan være både interne og eksterne tilbud. Aktuelle tiltak kan f.eks. være FoU-termin, mentorordninger, kurs, universitetspedagogisk basiskompetanse. Se nettsiden [Karriere –og kompetanseheving \(pt. Kun for Helsefak\)](#) og tabell i rapport «Helhetlig rammeverk for faglig utvikling, karriereplanlegging og karriereoppfølging ved UiT» for fullstendig oversikt over støtteordninger ved UiT.

Tidspunkt	Tiltak / Virkemiddel	Beskrivelse