

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Personalpolitikk for NTNU

Innledning

Det ble i løpet av 2005 gjennomført en dialog med arbeidstakerorganisasjonene om hvordan en personalpolitikk for NTNU kan utformes. Dette har vært grunnlag for en tilsvarende diskusjon i flere dekanmøter, delvis sammen med de tillitsvalgte fra arbeidstakerorganisasjonene. For styret legges nå fram resultatet av denne prosessen for en første drøfting. Det tas sikte på å fremme endelig forslag til styret om en personalpolitikk for NTNU rett etter årsskiftet.

Personalpolitikken må utformes på flere nivåer, organisatorisk og innholdsmessig. Det må for det første formuleres en overordnet personalpolitikk for NTNU, med sterk forankring til NTNUs vedtatte mål og strategier. Det må for det andre formuleres en personalpolitikk som er konkret og tiltaksrettet. Det siste bør bestå av en sentral tiltaks/handlingsplan og fakultetsvise personalpolitiske tiltaks/handlingsplaner.

I det følgende presenteres for styret et todelt dokument, med utkast til

- 1) en overordnet personalpolitikk for NTNU
- 2) en personalpolitisk samlet tiltaks/handlingsplan for hele NTNU.

Den førstnevnte delen må NTNUs styre vedta endelig i senere møte. Den andre delen er mer konkret og kortsiktig i sitt perspektiv, og vil bli endelig utformet av rektor i samarbeid med dekanene og de ansattes organisasjoner ut fra styrets overordnede vedtak.

Vedlegg:

En personalpolitikk for NTNU
En personalpolitisk tiltaksplan for NTNU

EN PERSONALPOLITIKK FOR NTNU

Personalpolitikkenes grunnlag

En personalpolitikk må i sitt innhold bygge på

- Det verdigrunnlaget universitetet bygger på
- De mål og strategier universitetet skal arbeide etter.

NTNUs verdigrunnlag er formulert slik:

NTNU bygger på grunnleggende demokratiske ideer om universitetet som en kritisk og uavhengig samfunnsinstitusjon. Åpenhet og høy etisk bevissthet skal prege hele NTNUs virksomhet.

NTNU vil ha et arbeids- og læringsmiljø som forener kreativt samspill, konstruktiv problemløsning og kritisk vurdering. NTNU skal legge til rette for medarbeidernes og studentenes medvirkning, og fremme toleranse på tvers av kjønn, livssyn og kultur.

NTNU søker nyskapende og bærekraftige løsninger på nasjonale og globale utfordringer.”

Sett i sammenheng med NTNUs utfordringer og visjon om å være internasjonalt anerkjent som et fremragende universitet i 2020, vil det være vesentlig for en personalpolitikk å finne god balanse mellom det kreative samspill og den individuelle prestasjon. Og for at personalpolitikken skal virke, er det nødvendig at den utformes gjennom gode medvirkningsprosesser og oppleves som meningsfull og stimulerende både av ledelse og de ansatte. En god personalpolitikk skal samtidig være utfordrende og ambisiøs. Alt dette vil være grunnlag for den organisasjonskultur vi må utvikle for å nå våre mål.

En personalpolitikk vil omfatte mange tema. De mest aktuelle vil være rekruttering, kompetanseutvikling, belønning, omstilling og arbeidsmiljø. Under det siste punktet hører også livsfasepolitikken. Alle disse temaene må sees i sammenheng med hverandre. Her er det valgt å fokusere særskilt på tre sentrale områder eller overskrifter, sett ut fra NTNUs overordnede mål om å bli et fremragende universitet ut fra en internasjonal sammenlikning:

- *Rekruttering:* Å skaffe de dyktigste medarbeiderne, til alle våre oppgaver
- *Utvikling:* Å sørge for at våre ansatte hele tiden utvikler sin faglige og sosiale kompetanse
- *Belønning:* Å stimulere alle medarbeidere til en best mulig innsats

Det langsiktige tidsperspektivet vil være som for NTNUs vedtatte mål og strategier, å være et internasjonalt fremragende universitet i 2020. De konkrete mål må settes for et kortere tidsperspektiv og utformes i personalpolitiske tiltaksplaner, fakultetsvis og sentralt for hele NTNU. I den sammenheng må de personalpolitiske målene og strategiene avstemmes mot de økonomiske muligheter som universitetet og fakultetene har for å realisere dem.

Rekruttering

NTNUs utfordringer innebærer sterkere fokus på og økt innsats i forhold til rekruttering av fremragende forskere og rekruttering av kvinner til vitenskapelige stillinger, særlig innen naturvitenskap og teknologi. I NTNUs overordnede strategiske mål beskrives behovet for å øke

forskermobilitet gjennom eksternt samarbeid, og med særskilt fokus på rekruttering av fremragende post doktorer og doktorgradskandidater, gjerne fra andre land. Samtidig må vi sikre god rekruttering fra egne rekker, ved å utdanne dyktige studenter.

Våre samlede ambisjoner tilsier at vi må rekruttere høyt kompetente mennesker til alle funksjoner, også til teknisk-administrative stillinger. Bare på den måten kan vi nå våre mål om å effektivisere prosesser og systemer som understøtter kjernevirksomheten.

Relevante personalpolitiske mål vil være:

- NTNU skal aktivt profilere sine faglige styrkeområder for å synliggjøre seg som et attraktivt sted å arbeide for gode forskere, lærere og doktorgradsstipendiater
- Dyktige forskere skal se på NTNU som et sted preget av samspill og med rom for individuell kreativitet
- NTNU skal være nasjonalt konkurransedyktige på lønn og arbeidsbetingelser
- Forskere fra andre land skal gis arbeidsmessige og sosiale vilkår som er internasjonalt konkurransedyktige
- Det skal alltid prioriteres å finne kvinner til vitenskapelige stillinger
- NTNU har som særskilt mål å rekruttere og legge til rette for fremragende post doktorer og doktorgradskandidater, gjerne fra andre land og også blant egne kandidater.
- Rekrutteringsprosessene må være effektive for å oppfylle det primære mål om å ansette de beste
- Gode faglige og pedagogiske egenskaper er i alle sammenhenger viktig for NTNU
- For nyansatte skal NTNU sørge for god tilrettelegging faglig og sosialt på arbeidstedet og i forhold til etablering i byen

Utvikling

Som et vesentlig bidrag til NTNUs måloppnåelse skal vi ha en organisasjonskultur som gjør at ansatte utvikler sin samlede kompetanse. Det innebærer god ledelse, gode arbeidsmiljøer og rom for individuell utvikling. For NTNU er det viktig å stimulere åpenhet og etisk bevissthet, og å sikre best mulig medvirkning fra alle ansatte. Alt dette er viktige faktorer i utvikling av en personalpolitikk som er helhetlig og virker motiverende for alle.

Relevante personalpolitiske mål vil være:

- NTNU skal utvikle sin organisasjon som helhet gjennom ordninger for medbestemmelse på alle nivåer, og i god medvirkning med de ansattes organisasjoner
- NTNU skal ha et system for å undersøke arbeidsmiljøer og medarbeidernes tilfredshet ved alle enheter. Medarbeidersamtaler skal være en naturlig del av arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø og utvikling for den enkelte
- Ansvaret for kompetanseutvikling for den enkelte ansatte skal utøves aktivt ved alle enheter
- Det skal gis sentrale tilbud om kompetanseutvikling som supplerer enhetenes tiltak
- Det skal stimuleres til å ta lederansvar, og gis regelmessige tilbud om lederopplæring og -utvikling

- NTNU skal være en arbeidsgiver som ivaretar helheten i de ansattes arbeidssituasjon ved å være et inkluderende arbeidssted
- Nødvendig omstilling gjennomføres slik at NTNUs mål kan nås samtidig med god ivaretagelse av den enkelte ansatte

Belønning

For NTNU er rammevilkårene slik at lønnsdannelse og lønnsutvikling primært skjer innenfor det avtaleverk vi som statlig institusjon er en del av. Som ledd i dette avtales en felles lønnspolitikk mellom NTNU som arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene. Å skape felles omforente løsninger for lønnsutvikling er med på å skape en god organisasjonskultur med motiverte ansatte.

Det er rom for individuell belønning av de svært dyktige medarbeiderne innen en slik ramme. Ekstraordinær arbeidsinnsats kan belønnes særskilt. Ledere kan også bruke lønn som viktig virkemiddel for å rekruttere de kandidatene de ønsker seg. Dette krever først og fremst aksept for den forskjellighet det skaper. I tillegg kan den enkelte leder også stimulere medarbeidere med andre belønningsmåter, gjennom tilrettelegging av infrastruktur og andre incentiver for vitenskapelige tilsatte.

Relevante personalpolitiske mål vil være:

- NTNU skal ha en overordnet lønnspolitikk utviklet i samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstakerorganisasjonene
- Som arbeidsgiver ønsker NTNU å bruke lønn på en differensiert måte for å sikre seg den beste rekrutteringen
- Den enkelte leder skal vurdere ekstraordinær lønnsutvikling for de dyktigste av sine medarbeidere. Vitenskapelig ansatte skal prioriteres.
- NTNU skal ha en generell lønnsutvikling som sikrer god motivasjon hos alle ansatte
- Godt lagspill skal ligge til grunn for belønning
- Det skal legges til rette for å gi mer sammenhengende tid til forskningsoppgavene

Diskusjonsgrunnlag:

EN PERSONALPOLITISK TILTAKSPLAN FOR NTNU

Rekruttering

De prioriterte tiltakene kan være:

- Fremme informasjonstiltak i form av rekrutteringssider på NTNUs eksterne web. Disse skal profilere NTNU som arbeidssted overfor gode forskere fra anerkjente miljøer nasjonalt og internasjonalt.
- Sette i gang samarbeid med SINTEF om rekrutteringstiltak
- Utarbeide metoder og gjennomføre tiltak som letekomiteer eller annet for å rekruttere talentfulle og dyktige kvinner til vitenskapelige stillinger
- Øke forskermobilitet gjennom informasjonstiltak i internasjonale databaser (ERA-MORE)
- Sørge for at NTNU får de beste søkerne til teknisk-administrative stillinger
- Utarbeide strategiske personalplaner på alle fakulteter og institutter
- Iverksette nye prosedyrer for tilsetting med sikte på at rekrutteringsprosessen ikke tar mer enn 3 måneder
- Sikre at personlig egnethet vektlegges mest ved tilsettinger i alle stillinger
- Innføre sentrale felles tiltak for å forbedre mottak av nye ansatte fra andre steder nasjonalt og internasjonalt
- Starte samarbeid om utvikling av boliger og velferdsgoder for vitenskapelige tilsatte sammen med andre aktører som SINTEF, Studentsamskipnaden og andre relevante aktører i bysamfunnet
- Prioritere forskere rekruttert fra andre steder nasjonalt og internasjonalt i forhold til bolig og øvrige velferdsgoder som NTNU kan tilby

Utvikling

De prioriterte tiltakene kan være:

- Gjennomføre standardiserte medarbeiderundersøkelser ved hver enhet hvert andre år, den første innen utgangen av 2007, med oppfølging og forbedringstiltak i etterkant
- Gjennomføre medarbeidersamtale med alle ansatte hvert år
- Utvikle plan for kompetanseutvikling som del av strategisk personalplan ved alle fakulteter og institutter
- Gi tilbud om sentrale kompetanseutviklingstiltak hvert semester ut fra NTNUs prioriterte strategiske oppgaver, og også basert på de behovsundersøkelser og etterspørsel fra enhetene og ansatte
- Gjennomføre årlige lederutviklingstiltak slik at alle ledere gis tilbud i løpet av en fireårsperiode
- Gi tilbud om lederopplæring for kommende ledere

- Arbeide kontinuerlig med å sikre alles nærvær og ivaretagelse på sitt arbeidssted, gjennom aktivt samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene og andre samarbeidspartnere

Belønning

De prioriterte tiltakene kan være:

- Drøfte en ny lønnspolitikk med arbeidstakerorganisasjonene på grunnlag av vedtatt strategiplan for NTNU
- Gjennomføre informasjonstiltak overfor ledere om hvordan lønnsfastsettelse og lønnsutvikling kan brukes for å rekruttere og beholde særskilt kvalifisert arbeidskraft
- Sikre kvinners lønnsutvikling generelt, og særskilt i forhold til økt rekruttering av kvinner til vitenskapelige stillinger innen naturvitenskap og teknologi