

## Arts' strategi for rekruttering af nye VIP-medarbejdere

### Baggrund og formål

Fremragende medarbejdere og studerende spiller en altafgørende rolle for fakultetets fremtidige udvikling. Ikke mindst gælder det for rekruttering af nye videnskabelige medarbejdere om at tage højde for den stærke internationale konkurrencesituation, hvor der er rift blandt verdens universiteter om at tiltrække de bedste talenter, herunder også de bedste danske forskere og undervisere. Fx gør de asiatiske vækstøkonomier det muligt for de østasiatiske universiteter at tiltrække mange af de bedste kandidater i verden. En rekrutteringsstrategi bør derfor indtage en betydningsfuld rolle i fakultetets overordnede strategi for perioden 2013-20.

Dato: 15. april 2013

—  
**Mette Thunø**  
Dekan  
Faculty of Arts

[arts@au.dk](mailto:arts@au.dk)  
Tel: +45 87153495

—  
Side 1/5

Udgangspunktet for en rekrutteringsstrategi er godt. Arts har en stab af meget dygtige og engagerede videnskabelige medarbejdere, og det gælder således om at sikre, at det også kan være tilfældet i fremtiden. Fremover skal vi også kunne tiltrække de dygtigste, mest engagerede og samarbejdsorienterede ansøgere til nye videnskabelige stillinger på alle niveauer således, at både fakultetets forskning og dets uddannelser kan styrkes yderligere. Hertil kræves en proaktiv rekrutteringsindsats, der bygger på klart formulerede målsætninger.

### Målsætninger

Rekrutteringspolitikken er baseret på AU's overordnede personalepolitik og målsætninger om:

- at rekruttere fagligt kompetente medarbejdere, som er professionelle, produktive og personligt engagerede i deres job
- at skabe mangfoldighed i medarbejderstaben, samt fremme ligestillingen<sup>1</sup>

Herudover er det målsætningen på Arts:

- 1) at skabe så bredt og mangfoldigt et rekrutteringsgrundlag som muligt ved at forøge det samlede antal ansøgere til fakultetets VIP-stillinger.

Udgangspunktet fra 2012:

- 12 ansøgere i gennemsnit til adjunktstillinger (13 i alt)
- 3 ansøgere i gennemsnit til lektorstillinger (24 i alt)

<sup>1</sup> "Personalepolitik for Aarhus Universitet"  
([http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hr/Politikker\\_strategier/Politikker/Personalepolitik\\_for\\_AU\\_2011\\_skaerm.pdf](http://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hr/Politikker_strategier/Politikker/Personalepolitik_for_AU_2011_skaerm.pdf))

- ansøgertal i gennemsnit til professorstillinger kan ikke beregnes pga. for få opslag i 2012

2) at sikre et diversificeret rekrutteringsgrundlag af dygtige og egnede VIP-medarbejdere ved at tiltrække det bredest mulige ansøgerfelt på alle niveauer, herunder højt kvalificerede og relevante ansøgere med baggrund i ansættelser og dermed erfaringer og netværk fra andre universiteter. Udgangspunktet fra 2012:

- 10 AU-eksterne ansøgere i gennemsnit til adjunktstillinger (13 i alt). 9 af de 13 opslåede adjunkturer er blevet besat i 2012, heraf havde 67 procent en ph.d.-grad fra AU.
- 2 AU-eksterne ansøgere til postdoc-stillinger (3 i alt). 3 af de 3 opslåede postdoc-stillinger er blevet besat i 2012, heraf havde alle en ph.d.-grad fra AU.
- 1,75 AU-eksterne ansøgere i gennemsnit til lektorstillinger (24 i alt). 12 af de 24 opslåede lektorater er blevet besat i 2012, heraf havde 92 procent en ph.d.-grad eller en adjunkt/postdoc-periode fra AU.
- ansøgertal i gennemsnit til professorstillinger kan ikke beregnes pga. for få opslag i 2012.

3) at skabe en bedre kønsbalance blandt fakultetets ansatte på lektor- og professorniveau ved i mange tilfælde at tiltrække *væsentlig* flere højt kvalificerede og relevante kvindelige ansøgere til disse typer af stillinger og i visse tilfælde at tiltrække flere mandlige ansøgere. Udgangspunktet er følgende gennemsnitlige procentdel af kvindelige ansøgere i 2012:

1. 51 procent kvindelige ansøgere til lektorstillinger
2. Andelen af kvindelige ansøgere til professorstillinger kan ikke beregnes pga. for få opslag i 2012

### Rekrutteringsstrategi

For at opnå ovenstående målsætninger er det nødvendigt at forfølge en proaktiv rekrutteringsstrategi, der involverer fakultets- og institutniveau, og som understøttes bedst muligt administrativt. En rekrutteringsindsats bør således ikke først begynde, når stillinger eller stipendier bliver opslået, idet arbejdet med at sikre et tilstrækkeligt dygtigt, bredt og mangfoldigt rekrutteringsgrundlag kræver en meget tidlig og kontinuerlig talentudviklings- og tiltrækningsindsats.

I den tiltagende konkurrence om de dygtigste medarbejdere er det nødvendigt for institutter og centre at planlægge rekrutteringsindsatsen længere tid, førend stillinger faktisk opslås. Søgningen efter talenter bør foregå hele tiden således, at rekruttering ikke først finder sted på det tidspunkt, hvor en stilling bliver vakant, eller der træffes beslutning om opslag af en ny stilling eller et stipendium.

For at imødekomme en kontinuerlig rekrutteringsindsats skal institutter og centre med inddragelse af medarbejderne på fagene, i uddannelsesfagudvalg og forskningsudvalg og på baggrund af instituttets generelle visioner og strategier udarbejde flerårige dynamiske bemandingsplaner, der forelægges til drøftelse i fakultetsledelsen og godkendes af dekanen. Bemandingsplanerne skal indeholde

klare beskrivelser af de kvalifikationer, der kræves i de nye stillinger i relation til at nå instituttets/centrenes strategiske mål og til AU's og fakultetets overordnede strategier.

Side 3/5

En tidlig proaktiv rekrutteringsindsats omfatter iværksættelse af talentafsøgning og skabelse af kontakt til potentielle interne og eksterne fremtidige ansøgere. Med henblik på tidlig 'spotting' af talenter er afholdelse på Arts af internationale kandidat- og ph.d.-kurser eller internationale seminarer og konferencer i forskningsprogramregi for juniorforskere vigtige begivenheder, hvor seniorforskere kan afsøge talentmassen og følge op med kontakter til spirende talenter. Seniorforskere bør også ved konferencer uden for AU have mulighed for at invitere juniortalenter til at besøge AU for at knytte tættere kontakter med henblik på evt. senere ansættelse. Etablering af samarbejdsaftaler med strategiske partnere, der involverer fx udveksling af specialestuderende, ph.d.-stipendiater (fx joint/double degree) eller delte postdoc-stillinger kan ligeledes tjene det formål at gøre AU kendt for potentielle talenter, der senere kan opfordres til at søge fx juniorforskerstillinger ved Arts. Ovenstående strategiske tiltag indebærer, at seniorforskere og i særdeleshed de ansvarlige fagledere (forskningsprogramledere, uddannelsesledere og forskeruddannelsesprogramledere) er involveret i at formulere og gennemføre institutternes/centrenes strategier og bemandingsplaner således, at de kan agere og aktivere deres faglige netværk med henblik på at finde og tiltrække talenter til AU.

Med henblik på fremdeles at kunne rekruttere de dygtigste ph.d.'ere til adjunkt- eller postdoc stillinger på Arts er rekrutteringen af særligt ph.d.-studerende vigtig for fakultetet. Det er således væsentligt at sikre så dygtig, bred og mangfoldig en ansøgerpulje af ph.d.-ansøgere som muligt. En forudsætning herfor er, at Arts' ph.d.-uddannelse gøres så attraktiv, at flere fremragende ansøgere med interne og eksterne BA- eller KA-grader søger fakultetets ph.d.-stipendier. Der bør gøres en særlig indsats for også at gøre ansøgere uden for AU interesseret i at søge. Dette kan bl.a. foregå gennem Arts' og institutternes aktiviteter som forskeruddannelseskurser, specialekurser eller seminarer med fx udenlandske partneruniversiteter. Særligt udenlandske ansøgere til ph.d.-stipendier skal opnå bedre muligheder for at formulere projektansøgninger iht. dansk akademisk tradition. Tiltrækning af lovende udenlandske studerende til coaching heri kan finde sted gennem forskeruddannelsesprogramledernes og seniorforskernes faglige netværk og igennem strategiske partnerskaber med andre universiteter. Endvidere skal der udvikles skriftlig ansøgerhjælp til projektbeskrivelsen i Studiemetroen for udenlandske ansøgere. Der skal i forhold til disse aktiviteter være et særligt perspektiv på kønsdimensionen.

Førend stillingen er opslået, kan den proaktive rekrutteringsindsats endvidere bestå i anvendelsen af en søgekomité og/eller en målrettet invitation af en eller flere potentielle ansøgere med særligt blik for kønsdimensionen til at besøge instituttet/centeret ifm. fx gæsteforelæsninger eller andre aktiviteter. Institutter/centre skal også overveje interviews ved jobmarkedsaktiviteter på internationale forskningskonferencer. I disse aktiviteter bør der tilstræbes en høj grad af medarbejderinddragelse.

For at opnå en bedre kønsbalance i medarbejderstaben skal der iværksættes talentudvikling og mentorforløb for adjunkter og postdocs, der ikke mindst bør fokusere på kvinders muligheder i et universitetskarriereforløb.

Selve ansættelsesprocessen fra stillingsopslag til ansættelse skal for hvert enkelt opslag betragtes som individuelle sager, der skal behandles taktisk og fokuseret ift. stillingsindholdet. Heri indgår internationalt genkendelige opslag, mobilisering af faglige netværk, inddragelse af sociale medier etc. Ansættelsessamtaler af shortlistede kandidater til nøglestillinger bør suppleres af campusbesøg med forelæsning/afholdelse af seminar under inddragelse af medarbejdere og studerende.

### **Forudsætninger**

For at kunne tiltrække både danske og internationale ansøgere skal fakultetets hovedaktiviteter grundlæggende være både nationalt og internationalt orienterede. Det betyder, at vores uddannelser og forskning er på internationalt niveau og indlejret i såvel som inspireret af stærke, internationale samarbejder. En kommende internationaliseringsstrategi vil folde internationaliseringen og globaliseringen af fakultetets samlede aktiviteter nærmere ud.

For endvidere at kunne tiltrække de bedste talenter spiller ansættelsesvilkår, herunder tydelige karriereveje, administrativ understøttelse i ansættelsesprocessen og livskvaliteten i Danmark en væsentlig rolle. Ansættelsesvilkårene skal tilpasses internationale forventninger og vilkår således, at der evt. ved opslag inden for områder, hvor den internationale forskermobilitet er høj, skal overvejes brugen af adjunkture af længere varighed (op til seks år) med lektorevalueringsmulighed og efterfølgende lektoransættelse. Til dette formål udarbejdes en politik på Arts baseret på AU's politik om mulighederne for 'tenure track'. Rekrutteringstillæg fra AUFF til fx flytteomkostninger bringes i spil, og der udarbejdes en politik for, hvornår ph.d.-stipendier til etablering af forskergruppe kan tilbydes ved ansættelser af fx professorer.

Karriereveje tydeliggøres i henhold til AU's overordnede arbejde på dette område. Opslags-, bedømmelses- og ansættelsesprocedurer bør endvidere gennem klare politikker tydeliggøres og smidiggøres for at reducere den samlede tid fra opslag til ansættelse. Opslag skal formuleres åbent og i henhold til international praksis. I forbindelse med bedømmelse- og ansættelsesprocessen er den administrative HR-understøttelse ligeledes en vigtig forudsætning for et godt resultat i form af ansættelse af de rigtige medarbejdere. HR bør spille en væsentlig rolle ifm. ansættelsesforløbet i forhold til effektive procedurer, og samarbejdet med Internationalt Center skal gøres klart ift. at udøve assistance ved ansættelse af udenlandske medarbejdere (intropakke: skat, skole, etc.), tilbyde bolig i første fase, sociale integrationstiltag, jobsøgning på AU eller lokalt til medfølgende partner.

### **Økonomi og incitamenter**

Rekrutteringsinitiativer skal have høj prioritet på Arts, men hvert enkelt initiativ relateret til ovenstående strategiske indsatsområder skal overvejes i forhold til finansieringen heraf. Således skal udgiftsniveauet beregnes i forbindelse med vedtagelsen af handlingsplanen og indgå i de årlige budgetter på fakultetet, institutterne og centrene.

Der gøres opmærksom på, at der i 2013 og forventeligt også i de kommende år bevilges midler fra AUFF til Arts' scholarstipendier (DKK 4,4 mio. i 2013) og støtte til internationalisering af ph.d.-uddannelsen (DKK 750.000 i 2013). Disse virkemidler kan danne økonomisk grundlag for at tiltrække et stigende antal internationale ph.d.-studerende (jf. *Notat om AUFF midler og ph.d. uddannelsen på Arts*). Endvidere tiltænkes CUDiM en væsentlig rolle i tilbuddet om kurser i såkaldte "transferable skills" – også til internationale ph.d.-studerende og ifm. projektansøgningen.

Side 5/5

### **Handlingsplan og politikker**

Handlingsplan for 2013-14 og opslag-, bedømmelses- og ansættelsespolitikker baseret på ovenstående strategi udarbejdes efter drøftelse af strategien.

### **Evaluering**

Strategi, handlingsplaner og konkrete tiltag evalueres årligt (i foråret) i forhold til målsætningerne og revideres i løbet af strategiperioden 2013-20.