

## BESTÄMMELSER FÖR REKRYTERING

Fastställda av kommunstyrelsen den 27 februari 2008, § 35

### Utgångspunkt

I kommunens vision poängteras att en tydlig personalpolitik ska föras med inriktning på att öka jämställdhet och mångfald. I rekryteringsprocessen skall det finnas ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv för att inte sortera bort kompetent arbetskraft på felaktiga grunder.

### Omvärlden

Omvärlden ställer nya krav på oss som arbetsgivare. Konkurrensen om arbetskraften hårdnar och kommunen kommer att behöva anställa många nya medarbetare framöver. Den stora utmaningen är att skapa den goda arbetsplatsen som med framgång konkurrerar om arbetskraften. En viktig del i detta är en arbetsplats som är öppen för alla, oberoende av kön, etnicitet, religion, handikapp, ålder och sexuell läggning. En jämnare könsfördelning och ökad mångfald inom kommunens olika verksamheter ger mervärde. Syftet är att bättre kunna spegla det samhälle vi verkar i.

Arbetsgrupper bestående av både kvinnor och män utvecklar ett kreativt klimat och en mer effektiv verksamhet. Den framtida strategin för rekrytering bör också omfatta åldersaspekten. Rekrytering av unga människor som kan bidra till nytänkande blir viktigt, men också att ta tillvara de äldre anställdas kompetens och erfarenhet. Vi behöver skapa arbetsorganisationer som gör att de äldre kan stanna kvar till pensionsåldern.

I den kommunala arbetsgivarrollen ligger ansvaret att rekrytera rätt kompetens till de uppdrag som ska utföras. Förutsättningar ska ges för ledare och medarbetare att kunna utvecklas i sin roll för att bättre kunna utföra tjänster av god kvalitet.

Ledarskap i en organisation utövas alltid i samspel mellan individer och grupper. Det är av vikt att kommunen rekryterar ledare som uppfyller de krav som finns beskrivna i kommunens riktlinjer för ledarskap. I chefsrekryteringar ska särskilt beaktas jämställdhets- och mångfaldsaspekter.

### Vad vill vi i Uddevalla?

#### Mål

- Ledning, medarbetare och sökande skall uppleva att rekryteringsprocessen i Uddevalla kommun är effektiv och tydlig
- Bestämmelserna skall vara ett hjälpmedel för att kvalitetssäkra rekryteringsprocessens olika moment och därmed öka möjligheten att personal anställs som uppfyller de krav som organisationen ställer för att kunna fullgöra uppdragen

- Jämställdhets- och mångfaldsaspekten är en naturlig del av rekryteringsprocessen

### **Syfte**

Kommungemensamma riktlinjer för rekrytering ska fungera som ett stöd i rekryteringsprocessen. Med hjälp av en kompetensbaserad rekryteringsmetod och genom gemensamma definitioner av olika kompetenser som finns i en kompetensmodell skapas tydlighet och samsyn i organisationen.

### **Ramar**

De lagar som ska beaktas i rekryteringsprocessen är:

- Jämställdhetslagen
- Lag om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet pga etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning
- Lag om förbud mot diskriminering i arbetslivet av personer med funktionshinder
- Lag om förbud mot diskriminering pga sexuell läggning

### **Utvärdering och revidering**

#### **Ansvar**

Det yttersta ansvaret vid rekrytering ligger hos närmaste chef. Att ta hjälp från fackliga organisationer och den arbetsgrupp den nyanställde kommer att tillhöra betyder inte att ansvaret kan överlåtas på dessa.

Förvaltningarna ska årligen i sin verksamhetsberättelse och årsredovisning göra en uppföljning av rekryteringsprocessen.

### **Strategier och uppdrag i rekryteringsprocessen**

Rekryteringsprocessen innefattar tre faser; förberedelsefasen, sökfaset samt informations- och introduktionsfasen. Rekryteringsprocessen oavsett tjänst innehåller i stort sett samma moment, men det bör påpekas att det kan finnas vissa skillnader i genomförandet. Ett antal stöddokument finns som komplement till riktlinjerna; behovsanalys, intervjuguide, referensguide, checklista, ledarverktyg och introduktion. Syftet med detta är att ha verktyg som underlättar rekryteringsarbetet. Inför varje rekrytering görs en bedömning av vad som är relevant för den aktuella rekryteringen.

För att säkerställa att samtliga steg i rekryteringen genomförts är checklistan ett hjälpmedel som kan användas, där ansvarig och genomfört datum noteras.

## 1. Förberedelsefas

### 1.1 Identifiering av rekryteringsbehov

Det förberedande arbetet är viktigt och måste få ta tid. Genom att göra ett gediget förarbete blir rekryteringsprocessen enklare och man får tillfälle att fundera över vilka krav/behov som behöver uppfyllas.

Då en tjänst blir ledig görs en bedömning om tjänsten behöver återbesättas eller om arbetet kan omorganiseras. Om det blir fråga om en rekrytering skall närmaste chef tillsammans med medarbetare ta fram en *behovsanalys och kravspecifikation* för befattningen. En arbetsgrupp utses som skall bestå av ett antal personer som har kunskap om verksamheten på olika sätt och från olika perspektiv. Mångfalds- och jämställdhetsaspekten skall beaktas vid sammansättning av arbetsgruppen. Den avgående medarbetaren bör dock ej ingå i denna grupp. Chefen är sammankallande och ansvarar för att arbetsgruppen får nödvändig information under rekryteringsprocessens alla skeden.

### 1.2 Behovsanalys och kravspecifikation

Chefen/arbetsgivaren tillsammans med arbetsgruppen tar fram en behovsanalys och kravspecifikation för tjänsten. Detta är en mycket viktig del av rekryteringsprocessen eftersom den styr de följande stegen och effektiviserar hela urvalsprocessen. En realistisk tidplan tas fram där såväl framtagande av behovsanalys, urval, intervjuer, referenstagning och slutbedömning tas med.

Behovsanalysen är ett sammanfattande begrepp för mål- och ansvarsbeskrivningen och baseras på arbetsuppgifternas karaktär där även förändringsområden tas fram. Se ”Mall för arbete med behovsanalys och kravspecifikation genom Critical Incident”. Inom vissa verksamheter kan det finnas befattningsbeskrivningar alternativt mål- och ansvarsbeskrivningar som kan vara en bra hjälp att granska inledningsvis. När arbetsuppgifterna diskuteras bör man alltid ha nuläget och framtiden i fokus.

Kravspecifikation bör vara heltäckande, dvs innehåller de krav som ställs på den anställdes utbildning, erfarenhet, kunskap, krav på hälsa och vilka *kompetenser* som krävs för den specifika arbetsuppgiften. Hänsyn bör tas till i vilket sammanhang befattningshavaren skall fungera i organisationen.

Generellt sett kan man dela in kravspecifikationen i sju olika områden:

- Utbildningskrav

Här funderar man över vilka krav som finns på formell utbildning. Kräver tjänsten en akademisk examen? Finns det andra utbildningsvägar som anses relevanta?

- Erfarenhet

Här funderar man över i vilken mån personen behöver ha tidigare erfarenheter antingen av arbetslivet eller av en viss funktion. Behövs någon specifik branscherfarenhet? Ibland kan brister i utbildningsgrund kompenseras med en gedigen erfarenhetsbakgrund och det är viktigt att de två punkterna vägs samman till en helhetsbild.

- Kunskapskrav

Tänk igenom vilka kunskapskrav man kan ställa på befattningen utöver krav på formell utbildning och erfarenhet. Det kan gälla språkkunskaper, kunskap om specifika datasystem eller någon annan form av specialistkunskap.

- Färdighetskrav

Färdighetskrav handlar om mer generella färdigheter som verbal förmåga, analytisk förmåga eller göra muntliga eller skriftliga presentationer. En viss utbildning eller erfarenhet medför ingen garanti på att en person har vissa färdigheter. Det gäller här att kunna få fram tillräckligt med material att kunna bedöma färdigheterna.

- Personlighetskrav

Personligheten är ett komplement till färdigheterna. Det är ju inte bara fråga om vad man kan göra, utan också på vilket sätt man gör det. Olika situationer ställer olika krav på en persons förhållningssätt t ex sociala kontakter, graden av självständighet. Personlighetskrav avser även förmågan att kunna fungera med andra, både på ett medmänskligt och yrkesmässigt plan. Exempel på personlighetskrav kan vara förmågan att ta ansvar, vana att anpassa sig till nya förhållanden, respekt för olikheter, vana att lösa konflikter genom att se saker på annat sätt, lyssna, ta egna initiativ, kommunicera, övertyga andra, få andra med sig, kunna ändra sitt beteende, lugn, stabil, realistisk mm.

- Utvecklingspotential

Förändringstakten i samhället och kommunen är stor, den man anställer skall också kunna passa i den framtida organisationen. Förmågan att kunna utvecklas hänger intimt samman med att kunna ta till sig förändringar och kunna ta tillvara de egna målen trots en oförutsägbar framtid.

- Medicinska och andra krav

Arbetet ställer ytterligare krav som kan vara svårare att passa in under någon av ovanstående rubriker. Ofta kanske det bara gäller allmänna medicinska krav, man måste vara mer eller mindre frisk för att klara av de flesta arbeten. Men det kan även gälla attitydfrågor som är avgörande för vissa typer av befattningar. Utifrån de verksamhets specifika krav på ansvar och omdöme kan vissa omständigheter behöva undersökas.

### **1.3 Kompetensmodell**

Denna rekryteringsmetod bygger på en modell som kan användas som stöd vid framtagandet av personliga kompetenser i kravspecifikationen. De förmågor man anser vara viktiga för den aktuella tjänsten tas fram och definieras. Kompetensmodellen kan ses som ett slags smörgåsbord från vilken man väljer ut de kompetenser man anser viktigast för att få utfört det arbete tjänsten innehåller. Det brukar räcka med att man plockar ut 4-8 kompetenser totalt, allt beroende på arbetets komplexitet. Kompetenserna kan sedan rangordnas och viktas för att underlätta bedömningen av sökanden. Kompetensmodellen är indelad i rubrikerna: personliga förmågor, sociala färdigheter, intellektuella färdigheter och ledarskapsförmågor. Se ”Kompetensmodell med definitioner”.

### **1.4 Critical incident**

Critical incident är en metod för att samla information om och identifiera kritiska händelser som visat sig vara av avgörande betydelse för att ett visst uppdrag skall kunna fullgöras. Det kan också handla om händelser som visat mindre lyckat resultat och som man kan fundera över varför det gick fel. Det gäller att försöka finna de faktorer som gjorde att uppdraget inte blev som man tänkt och att fördjupa diskussionen om de olika avgörande händelserna. Ta fram en händelse i taget och diskutera i gruppen. Dokumentera arbetet och gör en sammanställning av ett antal händelser (5-16 händelser). Critical incident metoden bygger på att det finns personer tillgängliga i arbetsgruppen som har insikt i hur vardagen i den aktuella tjänsten ser ut.

Slutligen gör man en sammanvägning av alla de egenskaper och färdigheter man funnit och bestämmer sig för hur viktning kan ske av de olika förmågor man funnit vara relevanta för att kunna göra ett fullgott arbete. Se ”Critical Incident – beskrivning av teknik för kravanalys”.

## **2. Sökfasen**

### **2.1 Annonsering eller andra sökvägar**

Annonsformuleringen bör utgå från framtagen behovsanalys och kravprofil/specifikation för tjänsten, så att det tydligt framgår vad det är för person man söker och vilka kompetenser man bedömer nödvändiga respektive önskvärda. Uddevalla kommun använder en standardiserad kommungemensam utformning av annonser. All annonsering ska därför göras via Administrativa avdelningen, Kommunledningskontoret. Det är också av största vikt att verksamhetens specifika profil framgår, för att visa vad som är unikt för arbetsplatsen och för god marknadsföring.

## **2.2 Behandling av ansökan**

Inkommande ansökningshandlingar diarieförs/registreras. Bekräftelsebrev om mot-tagen ansökan, samt information om hur det fortsatta arbetet ska bedrivas skickas till de sökande.

## **2.3 Urval**

Närmaste chef och/eller arbetsgrupp läser och gallrar bland ansökningshandlingarna. Utifrån behovsanalys och kravspecifikationen görs en bedömning av vilka som bör kallas till intervju. Sökande som ska kallas till intervju kontaktas och informeras även om att de erhåller resersättning enligt gällande reseavtal. Ersättning för förlorad arbetstid ersätts ej. Sökande ombeds ta med intyg och betyg i original till intervjutill-fället.

## **2.4 Anställningsintervju**

Lämplig intervjugrupp utses som förbereder relevanta frågor baserade på den fram-tagna kravprofilen. Det gäller att lyckas ställa bra frågor som speglar de kompetenser man ansett viktiga för den aktuella tjänsten. Samtliga intervjupersoner får samma grundfrågor och det gäller för intervjuarna att ha ett professionellt förhållningssätt. Till stöd för detta, se ”Intervjuguide”. Fastställ även era respektive roller inom inter-vjugruppen, vem ställer vilka frågor, vem antecknar, vem berättar om verksamheten etc.

Under, eller direkt efter intervjun, skattas kandidaterna utifrån vilken nivå de bedöms ha inom de kompetenser som valts ut. Skattningen görs utifrån en fyrgradig skala, bedömningskriterier finns i intervjuguiden. Kandidaternas poäng kan sedan samman-ställas i en gemensam jämförelsetabell. Se ”Skattning av kandidater” för exempel. Efter skattningen blir det då tydligt vilka kompetenser respektive kandidat uppfyller samt hur den totala kompetensnivån ser ut för varje kandidat. Det är inte givet att den kandidat med högst totalvärde är den som är mest lämpad för tjänsten. Vissa kompe-tenser kan anses vara viktigare än andra och får därför större betydelse i samman-ställningen. Skattningsskalan kan även användas som förklaring till varför en viss kandidat inte fick tjänsten. Det är viktigt att dokumentera hur urvalet har gått till och varför ett visst beslut har fattats. Utifrån de bedömningar som gjorts utses en första kandidat till befattningen. Är det fler kandidater som är aktuella så rangordnas dessa.

## **2.5 Referenstagning**

Referenstagning syftar till att få en bredare bild av kandidaten och det är viktigt att förbereda även denna fas noga. Frågorna till referenten fokuserar på om sökande har den kompetens som efterfrågas för den aktuella tjänsten, alltså de kompetenser som tagits fram i kravprofilen. Till stöd för detta, se ”Formulär för referenstagning”. En fördel är om man kan få ta del av referenser på både medarbetare- och chefsnivå. Detta har betydelse för att få en så allsidig belysning som möjligt av personens sätt att fungera på tidigare arbetsplatser.

### **2.6 Slutlig bedömning och urval**

Efter intervjuer och referenstagning görs det slutliga urvalet baserat på hur väl kandidaterna lever upp till de olika kompetenskraven.

### **2.7 Information till/möte med ledningsgrupp**

Den kandidat som valts ut till ny medarbetare som ett resultat av vald rekryteringsmetod presenteras för berörd ledningsgrupp om detta inte redan har skett.

### **2.8 Beslut**

Chef ansvarar för överenskommelse om lön och andra anställningsvillkor. Slutkandidaterna kontaktas via telefon och informeras om det slutliga resultatet.

MBL-förhandling sker vid chefstillsättning, dock ej vid tillsättning av medarbetare.

## **3. Informations- och introduktionsfasen**

### **3.1 Information**

När beslut har fattats om anställning informeras berörda medarbetare samt, i de fall det är relevant, övriga nyckelpersoner inom organisationen. Övriga sökande informeras om beslutet. Detta kan ske via brev, i samband med att deras ansökningshandlingar skickas tillbaka, jämfört med slutkandidaterna som bör meddelas via telefon.

### **3.2 Introduktion**

Introduktionen är en viktig del i rekryteringen och chefen är ytterst ansvarig för att den förbereds och genomförs. Checklista och övrig information för hur introduktionen bör gå till finns i Uddevalla kommuns riktlinjer för introduktion av nyanställda.

## **4. Dokumentation och förvaring**

Ansökningshandlingarna ska sparas i två år efter att anställningsbeslutet har tagits. Även jämförelsetabellen för skattningen av de olika kandidaterna ska sparas i två år, vilket är den tid övriga har på sig för att överklaga beslutet. Det är viktigt att kunna visa vad beslutet har baserats på. Ansökningshandlingarna från den som anställs ska sparas minst under samma tid som anställningen pågår och om någon av de övriga kandidaterna överklagar beslutet ska även dennes handlingar sparas. Förteckningen över inkommande ansökningar samt platsannonserna ska sparas. Originalhandlingar sparas centralt på personalavdelningen.

## 5. Referens

Fakta kring kompetensbaserad rekrytering har hämtats från ”Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning”, Malin Lindelöw Danielsson, Natur och Kultur 2003.

## 6. Övrig information

Frågor kring bestämmelserna för rekrytering ställs till personalavdelningen.

Rekryteringshjälp (head hunting) och tester finns upphandlat för kommunens räkning.

## Checklista rekrytering

### Förberedelsefas

	Ansvarig	Genomfört
<p><b>Identifiering av rekryteringsbehov</b> – Ska vi återbesätta tjänsten eller ej? Ska tjänsten formas på annat sätt? Kan vi omstrukturera arbetet? Uppmärksamma vakansprövning, omplacering, rehabiliteringsförtur samt övertalighet/LAS-listan.</p>		
<p><b>Arbetsgrupp utses</b> I gruppen ska ingå personer med olika perspektiv för att få en så heltäckande bild som möjligt av hur behovet ser ut. Viktigt att tänka på att det bemötande och intryck en sökande får i rekryteringsprocessen är avgörande för det intryck hon eller han får av Uddevalla kommun som arbetsgivare.</p>		
<p><b>Behovsanalys och kravspecifikation</b> Vad ingår i tjänsten - arbetsuppgifter? Personalansvar? Budgetansvar? Krav på formell kompetens, erfarenhet, kunskap och personliga kompetenser? Kravspecifikationen påverkar annonsformuleringen. Använd kravspecifikationen som underlag vid framtagandet av en kompetensbaserad intervjuguide och referensguide. Diskutera om behov finns att bredda nuvarande personalsammansättning (män/kvinnor, olika kulturell bakgrund, åldrar etc.) med hänsyn till målgruppen, framtida behov eller för att få nya perspektiv på arbetsuppgifterna. Är språkkunskaper eller erfarenhet av andra länder en fördel för tjänsten? Vilka krav finns på kunskaper i svenska språket, i tal och eller i förmågan att kunna uttrycka sig i skrift?  Val av rekryteringskanaler – internt/externt, beräknad tidsåtgång, administration etc. diskuteras och fastställs.</p>		
<p><b>Verksamheten informeras</b> – alla berörda får information om rekryteringsgång etc.</p>		

**Sökfás**

	Ansvarig	Genomfört
<p><b>Annonsering</b> Annonproduktion – annonsering sker centralt via Administrativa avdelningen, Kommunledningskontoret. Rekommenderad ansökningstid är minst två veckor.</p>		
<p><b>Behandling av ansökan</b> Mottagande av ansökningar – diarieför och administrera inkomna handlingar samt skicka bekräftelsebrev.</p>		
<p><b>Urval</b> Grov gallring och urval. Närmaste chef och/eller arbetsgrupp läser och gallrar. Använd krav på erfarenhet på ett relevant sätt. Vilka arbetsuppgifter sökande har haft är ofta viktigare än hur många år han eller hon har arbetat. Tänk på att beakta både svensk och utländsk arbetserfarenhet. Jämför de som kallas till intervju med den sammantagna sökbilden i avseenden såsom kön, ålder och etnisk bakgrund.</p>		
<p><b>Information till de sökande</b> Sökande som ska kallas till intervju kontaktas och informeras.</p>		
<p><b>Intervjuer</b> Intervjuer genomförs av den utsedda gruppen.</p>		
<p><b>Referenstagning</b></p>		
<p><b>Slutlig bedömning och urval</b> Med hjälp av skattningslistan fattas beslut om ett första-handsval av kandidat. Han/hon meddelas om beslutet och presenteras för berörd ledningsgrupp om så ej skett tidigare.</p>		
<p><b>Beslut</b> Överenskommelse om lön och anställningsvillkor Ansökningshandlingar arkiveras och anställningsbeslut skickas till berörd handläggare. Övriga slutkandidater meddelas om beslutet och ansökningshandlingar skickas tillbaka.</p>		

**Information och introduktionsfas**

	Ansvarig	Genomfört
<b>Information till berörda parter</b> Övriga sökande samt medarbetare och ev. övriga nyckelpersoner informeras om tillsättningen.		
<b>Introduktion och uppföljning</b> Introduktion på avdelningen, förvaltningen samt kommunövergripande.		