

PERSONALFÖRSÖRJNING

INNEHÅLL

1.	Rekrytering	sidan 2
2.	Verksamhetsanalys och personalplanering	sidan 3
3.	Behovsanalys	sidan 4
4.	Kravspecifikation	sidan 4
5.	Sökvägar	sidan 6
6.	Urval	sidan 6
7.	Anställningsintervjuer	sidan 7
8.	Referenstagning	sidan 8
9.	Användning av test	sidan 9
10.	Anställning	sidan 9

PERSONALFÖRSÖRJNING

Rekrytering

När vi rekryterar nya medarbetare till vår organisation betyder det att vi skapar organisationens framtid.

Beslut om att rekrytera nya medarbetare är alltså mycket viktiga beslut i varje organisation. Det påverkar organisationen och det resultat den åstadkommer, och det påverkar livet för de människor som anställs eller avvisas.

Att rekrytera nya medarbetare är en kompetens- och tidkrävande uppgift, vars resultat dessutom måste betraktas som en långvarig och omfattande investering.

I den totala rekryteringskompetensen ingår:

- Kunskap om hur ett rekryteringsarbete organiseras och planeras
- God kunskap om organisationen som helhet och i synnerhet om den aktuella befattningen och dess "näromgivning"
- Kännedom om förändringar som kan komma att påverka framtiden
- Förmåga att formulera krav på aktuell befattning- på kort och på lång sikt
- Kunskap om olika sökvägar och erfarenhet nog för att följa rätt sökväg
- Kunskap om effektiv kommunikation via massmedia
- Erfarenhet av att bedöma skriftliga ansökningshandlingar
- Förmåga att genomföra anställningsintervju
- Förmåga att bedöma människor och på grundval därav göra ett riktigt urval

Erfarenheten visar att många tenderar att underskatta tidsåtgången för att genomföra en professionell rekrytering. Att arbeta med rekrytering utan rätt kompetens och tillräckligt med tid blir mycket kostsamt.

Ansvar för arbetet med rekrytering ligger hos resp. chef som har till uppgift att:

- Planera rekryteringsarbetet och fördela uppgifterna
- Initiera behovsanalys

- Ta beslut om att rekrytering skall ske
- Ta beslut om anställning- ibland efter samråd med överordnad chef
- Se till att rekryteringen följs upp

Verksamhetsanalys och personalplanering

Vi kan inte längre hantera rekrytering så att vi nyanställer personer som passar in i de ”hål” som uppstår pga. att tidigare anställda lämnar organisationer. Vid rekrytering behöver vi givetvis bevaka att de nuvarande arbetsuppgifterna kan utföras på ett effektivt sätt. men dessutom behöver vi ha en bra bild av vilka kompetenser och vilken typ av människor vi behöver på lite längre sikt. med den kunskapen kan vi rekrytera både med hänsyn till den aktuella befattningen men också med hänsyn till de behov organisationen har på lång sikt. Vi kan se till att de medarbetare vi anställer redan har den kompetens vi behöver i framtiden eller har potential för att utveckla den.

Alla människor passar inte i alla organisationer. Det är alltså väsentligt att utöver de direkta befattningskraven ha en klar bild över vilka som ställs på nya medarbetare för att de skall kunna bli en fungerande del av helheten.

Den långsiktiga personalplaneringen blir ett resultat av den långsiktiga verksamhetsstrategin.

En arbetsmodell i olika steg kan se ut så här:

1. Vilka krav kommer uppdragsgivare, brukare och andra externa intressenter att ställa på förvaltningen/myndigheten?
2. Hur påverkar dessa krav den framtida inriktningen?
3. Hur ser verksamhetsstrategin ut, dvs. på vilka sätt skall organisationen nå målen?
4. Vilka krav ställs på den framtida kompetensen?
5. Hur ser vår kompetens ut idag?
6. Vilka åtgärder behöver vi vidta för att eliminera skillnaden mellan punkt 4 och 5?
En del av svaret på denna fråga blir den långsiktiga rekryteringsplaneringen.
7. Hur ser vår strategi ut för att behålla – respektive för att från arbetsmarknaden attrahera rätt personer? På vilket sätt bidrar arbetet i vår organisation till medarbetarnas ”anställningsbarhet”?

Denna placering bör utgöra en del av organisationens strategiska plan. I framtida och nuvarande kompetens ingår:

- Formell kompetensnivå, dvs. i huvudsak utbildningsnivå.
- Förtrogenhetskunskap, dvs. de kunskaper och erfarenheter medarbetarna fått genom att dagligen utföra arbete.

Många medarbetare har dessutom erfarenhet av arbete i andra organisationer. I en beskrivning av gruppens kompetensnivå är det dock inte möjligt att i det avseendet vara heltäckande.

Behovsanalys

Startsignalen för rekryteringsprocessen uppstår av flera orsaker:

- En medarbetare slutar (t ex pga. uppsägning eller pensionsavgång)
- Nya arbetsuppgifter tillkommer
- Interna förändringar skapar nya befattningar

I samtliga fall är den viktiga, första frågan: Behöver vi nyrekrytera eller kan vi klara av det uppkomna behovet med den personal som redan finns?

Ett rekryteringsbehov kan bli en bra anledning att ta upp frågan om omfördelning av uppgifter och ansvar. Detta kan leda till utveckling av den personal som redan är anställd och till en ökad produktivitet i organisationen.

Kravspecifikation

Ansvarig chef har huvudansvaret för att se till att en kravspecifikation tas fram och för att fastställa den.

En väl genomförd kravspecifikation blir ett utmärkt underlag för hela rekryteringsarbetet. Den blir ett slags målformulering, som är oundgänglig för att uppnå ett bra resultat.

Kravspecifikationen blir styrande för:

- Val av sökvägar
- Utformning av annons- eller annat material i sökprocessen
- Urval för anställningsintervju
- Uppläggning och genomförande av anställningsintervju
- Beslut om anställning

Inför arbetet med kravspecifikationen är två saker viktiga:

1. Gör kravspecifikationen framåtriktad. Den som anställs skall vara rätt person både idag och i framtiden.
2. Var grundlig och realistisk. Det är allför lätt att ta till något gammalt dokument, som förlorat i aktualitet.

Innehållet i kravspecifikationen bör givetvis anpassas till den aktuella befattningen.

Nedanstående punkter kan vara till vägledning:

1. Hur påverkar de krav som uppdragsgivarna har på organisationen kraven på den aktuella befattningen? Kommer kraven att ändras i framtiden, och hur påverkar dessa förändringar i befattningskraven?
2. Kommer framtida, interna förändringar i organisationen att påverka befattningskraven, t ex förutsägbara förändringar av organisationsstrukturen, geografiska förändringar?
3. Beskrivning av den nuvarande befattningen:
 - benämning
 - inplacering i organisationen
 - nyckeluppgifter
 - ansvar
 - befogenheter
4. Befattningskrav
 - a) Kunskaper innebär att kunna förstå och återge men inte automatiskt en garanti för en motsvarande färdighet.
 - b) Färdigheter handlar om att praktiskt kunna utföra ett arbete. Färdigheter kräver ofta grundläggande kunskaper och erfarenheter av att utföra praktisk arbete.
 - c) personliga egenskaper är till stor del medfödda och får din slutliga utformning under barn och ungdomsperioden.

Under senare år har man därför i rekryteringsarbetet kommit att lägga allt större betydelse vid att definiera lämplig egenskapsprofil och att sedan göra en professionell bedömning av sökande i detta avseende.

Exempel på egenskaper av betydelse i arbetslivet är beslutsamhet, självkänsla, social förmåga, serviceorientering, utvecklingspotential.

Vid specifikationen av egenskaper är det viktigt att vara så precis som möjligt och undvika generella formuleringar som t ex samarbetsförmåga.

5. Övriga krav på sökande som t ex:
 - geografisk rörlighet
 - flexibilitet då det gäller arbetstidens förläggning
 - vilja att utvecklas inom organisationen och att satsa på en egen utveckling
 - förmågan att anpassa sig till ett informellt arbetssätt.
6. Lön och övriga anställningsvillkor som är acceptabla med hänsyn till den lönestruktur och de anställningsvillkor som tillämpas i organisationen.

Sökvägar

Med kravspecifikationen som underlag är det dags att bestämma på vilket sätt kontakt skall etableras med de sökande. Det är väsentligt att vara effektiv, dvs. att satsa resurser på de sökvägar där sannolikheten är störst att hitta bra kandidater.

Å andra sidan är det negativt att slentrianmässigt fastna för vissa sökvägar. Ibland kan det därför vara klokt att pröva en eller flera dittills oprövade vägar för att se vilket resultat det ges.

Över huvud taget är det bra att utvärdera olika sökvägar kontinuerligt för att ställa resultat mot nedlagda resurser. Ta med både direkta kostnader och tidsåtgången internt!

Kontakt med extra kandidater kan sökas på olika sätt:

- Annonsering/kungörelse
- Arbetsförmedlingen
- ”Headhunting”
- Nätverk
- Jobbmässor
- Direktutskick

Exempel på kriterier för val av sökvägar:

- Typ av befattning ställd i relation till hur mycket resurser man är beredd att satsa på sökningen
- En bedömning av var potentiella kandidater finns och hur deras uppmärksamhet väcks
- Organisationens ”attraktionskraft” på marknaden
- Arbetsplatsens geografiska läge och dess påverkan på ”attraktionskraften”
- Tidplanen för rekryteringen

Urval

Det kan vara praktiskt att från början sortera inkomna ansökningar i t ex tre grupper.

1. Aktuella för intervju

2. Intressanta i en eventuell andra intervjuomgång
3. Uppfyller inte kravspecifikationen

Vad kan man utläsa ur ansökningshandlingar?

- Persondata som ålder, familjeförhållanden, bostadsort
- Utbildning. Grundutbildning, fort- och vidareutbildning
- Tidigare arbetslivserfarenheter. Arbetsgivare, arbetsuppgifter, omfattning
- Förmågan att uttrycka sig i skrift och klart disponera en text
- Tidigare arbetsgivares bedömningar i utfärdade betyg

Vad gäller omdömena i tjänstgöringsbetygen kan det vara klokt att utgå ifrån att ”författarna” tillämpat olika ”betygsskalor”. Därför bör omdömena i tjänstgöringsbetyg tolkas med stor försiktighet och kompletteras med referenser i ett senare skede. Även när det gäller omdömena är det viktigt att upptäcka vad som inte skrivs ut. Betygens värde ligger främst i beskrivningen av arbetsuppgifterna.

Det är en fördel om personer går igenom ansökningshandlingarna.

Anställningsintervjuer

När det gäller antalet kandidater som skall kallas till intervju är det lätt att fastställa den undre gränsen: minst två personer.

Har sökprocessen bara lyckats producera en sökande som någotsånär möter kravprofilen, säger erfarenheten att det lönar sig att ta om sökprocessen. Många felrekryteringar är ett resultat av att endast en kandidat fanns från början. Den mänskliga hjärnan har då en tendens att överdriva fördelarna hos denna person och underskatta nackdelarna inför hotet om att behöva t ex gå ut med en ny annons.

Den övre gränsen för antalet som skall kallas till anställningsintervju är givetvis beroende av hur mycket tid som står till förfogande.

Vid anställningsintervjun bör intervjuarna helst inte vara mer än två. Kravet är då att dessa två personer har rutin på att intervjua tillsammans och en väl förberedd strategi för rollfördelningen sinsemellan.

Därutöver kan det vara lämpligt att fackliga och politiska företrädare får möjlighet att träffa de som är kallade till anställningsintervjun.

Det förrädiska med anställningsintervjuer är att det verkar enkelt. Det svåraste är inte heller själva genomförandet utan utvärderingen och slutsatsen av intervjun. Med tanke på att varje

anställning är en omfattande investering kan det vara klokt att satsa på kvaliteten i beslutsunderlaget.

Intervjuarna bör före intervjun noggrant ha studerat kravspecifikationen och ansökningshandlingarna. För varje sökande noteras inom vilka områden det är särskilt angeläget att ställa frågor.

Den oerfarne intervjuaren kan ha behov av att i förväg konstruera en checklista med frågor. Den mer erfarne intervjuaren definierar frågeområdena i förväg och formulerar frågorna under intervjun.

Boka inte intervjuer för tätt. Se till att det finns tid mellan intervjuerna för korta sammanfattningar. Fyra intervjuer per dag är ett absolut maximum för att det skall vara möjligt att genomföra ett professionellt arbete.

Se till att ha en ungefärlig tidsplan för uppläggning av intervjun. Här följer ett exempel på en sådan plan.

1. "Social kontakt", kort presentation av intervjuaren	5%
2. Kort och intresseväckande information om verksamheten	5%
3. Sökandes egen berättelse om sin bakgrund	25%
4. Dialog om sökandes bakgrund, kompetens m m	25%
5. Beskrivning av arbetsuppgifter, ansvar, befogenheter, övriga Arbetsförhållanden och frågor från den sökande	25%
6. Anställningsvillkor, utvecklingsmöjligheter	10%
7. Referenser och "hur går vi vidare"	5%

En vanlig intervjufalla är projektionen. Med projektion menas att vi tenderar att blanda ihop andra människor med oss själva. Vi tycker t ex lätt illa om beteenden hos andra som vi tycker illa om eller inte vill erkänna hos oss själva. Det enda botemedlet heter självkänedom.

Referenstagning:

Syftet med referenstagning är att stämma av och komplettera bilden av den sökandes erfarenheter och arbetsresultat som framkommit vid anställningsintervjun och belysa frågetecken då det gäller sökandes kompetens och personlighet.

Referenstagningen innehåller en del svårigheter:

Oftast sker referenstagningen per telefon och referenten är okänd för den som tar referenser. Detta gör referenserna svårbedömda.

Om referenten är nuvarande arbetsgivare kan det finnas en risk att han/hon lämnar vilseledande uppgifter för att få behålla den sökande eller för att bli av med honom/henne.

Referenten är oförberedd när samtalet kommer. Berätta vad det gäller och om det är någon särskild information som efterfrågas ring upp senare, då referenten hunnit förbereda sig.

Det är sannolikt att den sökande har lämnat som referenser personer som han/hon vet har en positiv inställning till sökande. Bilden blir härigenom något onyanserad.

På grund av ovanstående ”felkällor” är det klokt att inte tillmäta referenserna alltför stor betydelse. Det bästa resultatet uppnås om referenstagningen är väl förberedd med konkreta frågeställningar.

Användning av test som komplement

På basis av ansökningshandlingar, anställningsintervjuer och referenser skall slutligt urval göra. Genom att använda någon form av test kompletteras underlaget för urval.

Olika test finns att tillgå, som mäter: begåvning, färdigheter, kunskaper, intresseinriktning, attityder och personlighet.

Det vanligaste testet vid rekrytering är personlighetstestet. Personligheten kan vara svårbedömd vid en anställningsintervju även för den erfarna intervjuaren.

I de flesta befattningar blir lätt personligheten avgörande för framgång, eftersom kunskaper och färdigheter är möjliga att tillägna sig, medan förändringar i personligheten endast sker i undantagsfall och då över en längre tid.

Ett test kan aldrig ersätta personbedömningar som utförts i samband med anställningsintervjuer. Testet skall ses som ett komplement.

Då samtliga underlag är framtagna är det dags att göra urvalet och fatta beslut om vilken av kandidaterna som skall erbjudas anställning.

Anställning

En väl genomtänkt introduktion är en viktig start för alla nyanställda.

Se flik 6PA- pärmen ”Introduktionsprogram för nya medarbetare”