



Kompetensbaserad rekrytering

Manual för rekryteringsprocessen

Innehåll

Inledning	3
Behovsanalys.....	3
Mål- och ansvarsbeskrivning.....	4
Kravprofilen.....	5
Utbildning.....	6
Kunskap.....	6
Kompetens	7
Annonsering och medial.....	8
Urval.....	8
Strukturerad intervju	9
Frågeteknik.....	11
Frågor som man ska undvika att ställa.....	11
Kompetensbaserad intervjuteknik	12
Att skatta kompetens.....	13
Referenstagning.....	14
Arbetsprover eller tester.....	15
Beslut	15

Inledning

Strategisk kompetensförsörjning är ett långsiktigt arbete och sker på de olika organisatoriska nivåerna i syfte att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla personal. Kompetensförsörjning för hela verksamheten består inte bara av ett antal individuella rekryteringar eller enskilda utvecklingsplaner. För att organisationen ska kunna agera med kraftfullhet behöver uppdrag och kompetens samordnas på ett effektivt sätt. De olika delarna måste arbeta tillsammans mot samma mål. Det handlar om att attrahera och rekrytera nya medarbetare, kompetensutveckling av befintliga medarbetare för att behålla personal men även om omställning eller avveckling när behov av erforderlig kompetens inte längre finns i verksamheten.

Denna manual är en beskrivning av hur en rekryteringsprocess kan gå till och ger förslag på ett arbets sätt som skapar struktur och tydlighet inför och under en rekrytering fram till beslutet.

Att rekrytera medarbetare är ett av de viktigaste besluten en organisation har att fatta. Det är en stor investering både ekonomiskt och strategiskt. Kompetensbaserade rekrytering innebär att arbeta på ett strukturerat sätt under hela processen med fokus på att rätt kompetens rekryteras i förhållande till verksamhetsbehovet. Processen ska präglas av saklighet, objektivitet och rättvisa. Det är viktigt att göra en analys av verksamhetens nuläge och framtida läge utifrån uppdrag och mål. Det är också viktigt att analysera den nuvarande bemanningen med de kompetenser som finns, inklusive möjlighet till kompetensutveckling, och att identifiera framtida kompetensbehov. När ett behov av en nyrekrytering har identifierats startas rekryteringsprocessen som indelas i tre områden:

1 Behovsanalys - 2 Urval -3 Beslut. Vart och ett av dessa beskrivs under respektive rubrik.

Det är av stor vikt att göra en **tidsplanering** för hela rekryteringsprocessen innan processen startas så att de som ingår i rekryteringsgruppen har avsatt tid i förväg för intervjuer, referenstagning, förberedelse för eventuella arbetsprover och framtagande av beslutsunderlag, för att i möjligaste mån undvika förseningar under rekryteringens gång. Det finns en viss risk att man förlorar goda kandidater genom att inte vara tillräckligt effektiv i tid. En utsträckt rekrytering kan av de sökande upplevas som att det finns ett bristande intresse hos organisationen. Det är därför mycket viktigt att under rekryteringsprocessen hålla kommunikationen levande med de sökande. Om till exempel (en intervju måste flyttas eller) om beslut dröjer av något skäl, informera den sökande/kandidaten om skälet till ändringen så att de är införstådda med vad som händer, annars finns risk att den sökande tröttnar och upplever organisationen som ostrukturerad och oprofessionell.

I texten använder vi begreppet sökande fram till att man kallas på intervju, därefter benämns man som kandidat i processen.

Behovsanalys

Inför en rekrytering kan det vara lämpligt att på ett tidigt stadium utse en rekryteringsgrupp som följer hela rekryteringsprocessen från utformning av behovsanalys till förslag till beslut om vem som ska erbjudas anställningen. Detta för att få en samsyn kring vad befattningen innebär, vilken kompetens som behövs, vilka förmågor och färdigheter som har störst betydelse för vad befattningen och arbetsuppgifterna kräver. Gruppen behöver även ha samsyn eller förståelse för varandras olika uppfattning om vad respektive förmåga/färdighet innebär i praktiskt handlande och en gemensam definition av respektive kompetens.

Första steget inför att inleda en rekryteringsprocess är att göra en väl genomarbetad behovsanalys. Ett rekryteringsbehov kan till exempel uppstå i samband med att tidigare befattningshavare slutar, arbetsbelastningen ökar eller att nya uppdrag inkommer där relevant kompetens saknas. Behovsanalysen utgår lämpligtvis från den strategiska kompetensförsörjningsplanen vid institutionen/enheten och ligger till grund för det fortsatta arbetet under hela rekryteringsprocessen. Det är chefen som ansvarar för att behovsanalysen genomförs.

Behovsanalysen ger svar på frågor som:

- Vilka förändringar står vi inför?
- Vilka arbetsområden kommer att öka framöver, vilka kommer att minska?
- Vilken kompetens finns idag?
- Vilka utvecklingsvägar och kompetensutveckling ser vi hos befintliga medarbetare hänsyn till deras förutsättningar och önskemål?
- Vilket rekryteringsbehov ser vi på kort och lång sikt?

Behovsanalysen består av två delar, dels en **mål- och ansvarsbeskrivning**, dels en **kravprofil** (kan även benämnas kravspecifikation eller anställningsprofil). Det är verksamhetschef som ansvarar för att behovsanalysen utformas i samråd med rekryteringsgruppen. Inför utformningen av en mål- och ansvarsbeskrivning och en kravprofil är rekryteringsgruppens sammansättning av stor vikt, så att alla relevanta perspektiv på verksamheten finns representerade. En rekryteringsgrupp kan bestå av den rekryterande chefen, HR-person, kollega eller någon som har liknande arbetsuppgifter som i den lediga befattningen samt en facklig representant. Rekryteringsgruppen ska gärna bestå av både kvinnor och män och helst även ha spridning i ålder och etnisk tillhörighet.

Mål- och ansvarsbeskrivning

En mål- och ansvarsbeskrivning beskriver vad arbetet innebär och innehåller en listning av vad som ingår i befattningen. Den sammanfattar vilka mål befattningshavaren arbetar emot, vilka områden hon eller han har ansvar för, vilka arbetsuppgifter och aktiviteter som ingår för att uppfylla målen och vilken relativ vikt de olika arbetsuppgifterna har. Övrig relevant information som till exempel rapporteringsvägar och befogenheter ska anges. Mål- och ansvarsbeskrivningen ligger till grund för kravspecifikationen. I mål- och ansvarsbeskrivningen ska det framgå;

- Verksamhetens uppdrag och mål (institution, enhet, avdelning).
Beskrivs utifrån aktuell verksamhetsplan.
- Befattningshavarens mål

Beskriv vilka mål befattningshavaren ska uppnå i sitt arbete och hur de bidrar till verksamhetens mål. Målen kan vara mer eller mindre konkreta och avgränsade i tid beroende på vilken befattning som avses. Målen kan vara åtaganden man bör sträva efter att uppnå löpande, eller tidsbestämda och beskrivas i projektform. Ansvarsområden som ingår i rollen och vad det konkret innebär ska vara tydliggjorda.

Beskriv även framtida förväntningar på befattningshavaren, dessa bör formuleras så att det går att mäta eller att utvärdera i vilken utsträckning befattningshavaren har uppnått målen eller inte. Det kan ligga till grund för framtida utvecklingssamtal och lönesättning.

- Aktiviteter och arbetsuppgifter

Här översätts befattningshavarens mål till vardagsaktiviteter. En specificering av arbetsuppgifter som ska utföras för att nå de egna målen. Formuleringarna ska konkret och tydligt beskriva arbetsuppgifterna utan att gå in på en alltför detaljerad nivå.

Man behöver också fundera över de olika målen, aktiviteternas eller arbetsuppgifternas relativa vikt för att arbetet ska utföras på ett bra sätt. Här tydliggör man vad som är mest centralt och vad som ska prioriteras, både i det dagliga arbetet och i värderingen av de sökande eller existerande medarbetarna. Den kunskap och kompetens som direkt är kopplad till de mest centrala målen eller aktiviteterna bör också få mest vikt vid rekryteringsbeslut, utvecklingsarbete och lönesättning.

Den relativa vikten av de olika arbetsuppgifterna definieras av;

- Hur nära knuten uppgiften är till uppfyllandet av de viktigaste målen. Uppgifter som är nära knutna till de mest centrala målen anses viktiga, även om de inte tar en stor andel av tiden.
 - Hur stor del av arbetstiden en befattningshavare lägger på en viss uppgift. Uppgifter med stor andel tid har mer tyngd än arbetsuppgifter som bara tar en liten del av arbetstiden i anspråk.
- Även annat såsom organisatorisk placering, rapporteringsvägar, befogenheter kan vara relevanta att ange i mål- och ansvarsbeskrivningen.

Kravprofilen

Efter att mål- och ansvarsbeskrivningen är klar ska en kravprofil för befattningen tas fram. Mål- och ansvarsbeskrivningen sammanfattar arbetet, medan kravprofilen beskriver den person som ska utföra arbetet.

Syftet med en kravprofil är att tydliggöra vilka krav som ställs på befattningssinnehavaren, både för arbetsgivaren och för den sökande.

Befattningen bör belysas från alla håll. Alla viktiga kontaktytor bör finnas representerade i arbetet med att ta fram en kravprofil eftersom alla perspektiv är både relevanta men också begränsade utifrån sina roller (chef, medarbetare, underställd personal, horisontella kontaktytor, fackliga representanter). Arbetsgruppen bör präglas av mångfald. Arbetet görs med framtiden i åtanke. Vilka utmaningar och förändringar står verksamheten inför? Vad blir viktigare och mindre viktigt och vilken kompetens behövs i framtiden?

Ett grundarbete kan göras med minsta gemensamma nämnare för befattningar/yrkesroller som återkommande rekryteras. Detta för att ge förutsättningar för en bättre kvalitet, effektivisera och skapa samsyn.

En bra kravprofil bör vara heltäckande, det vill säga den bör beskriva de områden som är viktiga och relevanta för arbetet. Formella krav, kunskap, personliga egenskaper och praktiska förutsättningar ska vara tydliga. Det kan vara lämpligt att ha en återkommande struktur vid framtagandet av en könsneutral kravprofil som tar med:

- Utbildning - formella kvalifikationer, utbildning eller kurser
- Erfarenhet - arbetslivserfarenhet av generell eller specifik karaktär eller annan erfarenhet
- Kunskap - vad personen behöver kunna, praktiska eller teoretiska
- Kompetens - krav på förmågor, färdigheter och förhållningssätt, krävs för att klara arbetet. Utifrån kompetensmodellen ta fram ett antal kompetenser (förmågor/färdigheter) som har störst betydelse för befattningen
- Intresse och utvecklingspotential - drivkraft och motivation kopplad till karriärutveckling och/eller arbetsuppgifter
- Praktiska förutsättningar och övriga krav - arbetstider, resor, ojämn arbetsbelastning mm.

Utbildning

Vi ställer oss frågan: Vilka utbildningskrav behöver vi ställa?

Här specificeras kraven på formell utbildning och man skiljer utbildningskravet från kunskaps- och färdighetskravet. Utbildningskravet kan ha sin grund i:

- lagstiftningen, där vissa befattningsgrupper har formella behörighetskrav.
- att myndigheten/organisationen bedömer att en viss utbildning är nödvändig grund för att kunna fungera i en viss befattning och att man inte kan tillskansa sig dessa förutsättningar på annat sätt. Utbildningen blir då en nödvändig, men inte tillräcklig, förutsättning för utvecklande av kunskap, färdigheter eller förhållningssätt som är viktiga i arbetet.
- Organisatoriskt strategiskt beslut att höja utbildningsnivån inom vissa befattningskategorier, med anledning av ökad komplexitet i arbetsuppgifterna eller på grund av strukturomvandling.

Det är av vikt att utbildningskraven bara ska ställas där det är motiverade, och inte vara för smalt definierade, för att inte exkludera personer med alternativ eller utländsk bakgrund.

Erfarenhet

Vi ställer oss frågan: Vilka erfarenhetskrav behöver vi ställa?

Här tar man ställning till vad man tror att personen bör ha gjort eller varit med om. Det är viktigt att tänka igenom innehållet i erfarenheten och syftet med att ställa den här typen av krav.

Det är viktigt att man utvärderar, i samband med den strukturerade intervjun, vad erfarenheterna faktiskt har genererat för insikter och hur de har omsatts i personens sätt att agera. Erfarenhetskraven ska formuleras så att de inte blir för smala och exkluderande av vissa kategorier på ett onödigt och orättvist sätt.

Kunskap

Vi ställer oss frågan: Vilka kunskapskrav behöver vi ställa?

Här specificeras vad personen behöver kunna. Det kan handla om praktiska eller teoretiska kunskaper, om något man antar att personen har lärt sig genom formell utbildning, praktisk erfarenhet eller genom egna intressen. Kunskapskravet är mycket viktigt då det har en omedelbar påverkan på personens arbetsinsats. Även om kunskap är relaterat till utbildning och erfarenhet är detta förhållande ganska vagt. Utbildning eller erfarenhet kan vara en nödvändig, men inte tillräcklig förutsättning. Däremot har den faktiska kunskapen eget värde. Den kan därför vara tillräcklig utan utbildning och erfarenhet.

Oavsett om man förväntar sig att kunskapen har utvecklats som resultat av formell utbildning, bör kunskapskravet ställas separat.

När man utgår från mål- och ansvarsbeskrivningen ställer man sig frågan vad befattningsinnehavaren behöver kunna för att utföra de olika arbetsuppgifterna, eller vilken kunskap man måste stödja sig på i aktiviteterna. Formuleras så konkret och tydligt som möjligt. De ska vara motiverade av arbetets innehåll och de ska gå att utvärdera. Samtidigt ska de hjälpa oss att arbeta med utveckling av kunskapen.

Kunskap är en av de mer utvecklingsbara dimensionerna i kravspecifikationen. Därför är det viktigt att fundera igenom om kunskap ska betraktas som ett krav eller om den bara är önskvärd, men de ska alltid vara relevanta för befattningen.

Kompetens

Vi ställer oss frågan: Vilka krav på kompetenser, eller färdigheter och förhållningssätt, behöver vi ställa? Här beskriver man vilka krav på kompetenser, färdigheter och förhållningssätt som man behöver ställa. Använd kompetensmodellen, (bilaga 1.) och identifiera ett antal kompetenser som bedöms vara de viktigast för att klara arbetsuppgifterna utifrån mål- och ansvarsbeskrivningen. Arbetsuppgifternas viktning är en viktig del när kompetenserna fastställs. Begränsa antalet kompetenser till 6-10 även om det är betydligt fler som man anser vara nödvändiga eller bra, så prioritera och var stringent. Det kan vara lämpligt att rangordna mellan de begrepp som är avgörande och de som är önskvärda. Det är viktigt att rekryteringsgruppen håller sig till definitionen i modellen och inte lägger till egen betydelse i de olika kompetensbegreppen.

Kompetensmodellen (bilaga 1.)

Kompetensmodellen skapar gemensamma begrepp och det är viktigt att alla i rekryteringsgruppen arbetar utifrån de definitioner som anges i modellen. Kompetensmodellen innehåller personliga förmågor, sociala färdigheter och ledarskapsförmågor samt intellektuella färdigheter. Därutöver ska intresse och utvecklingspotential samt praktiska förutsättningar och övriga krav tas med i kravspecifikationen.

Rekryteringsgruppen behöver ha samsyn kring vilka förmågor och färdigheter som har störst betydelse för vad befattningen och arbetsuppgifterna kräver. Gruppen behöver även ha samsyn eller förståelse för varandras olika uppfattning om vad respektive förmåga/färdighet innebär i praktiskt handlande.

Personliga förmågor:

Personlig mognad, integritet, självständighet, initiativtagande, självgående, flexibel, stabil, mål- och resultatorienterad, prestationsorienterad, energisk, uthållig

Sociala färdigheter och ledarskapsförmågor:

Samverkansförmåga, relationsskapande, empatisk förmåga, muntlig kommunikation, pedagogisk insikt, lojal, serviceinriktad, övertygande, kulturell medvetenhet, ledarskap, tydlig, ekonomisk medveten, strategisk, omdöme, helhetssyn, beslutsam

Intellektuella färdigheter:

Strukturerad, kvalitetsmedveten, kreativ, specialistkunskap, problemlösande analysförmåga, numerisk analytisk förmåga, språklig analytisk förmåga

Intresse och utvecklingspotential

Vi ställer oss frågan "Vilka krav behöver vi ställa avseende intresse och utvecklingspotential?" Hur ser personens potential ut för att lära sig nya saker och växa in i ändrade roller?

Här handlar det om underliggande förutsättningar snarare än konkret kunskap eller resultat men redan har uppnått. En viktig faktor är personens intresse och när man talar om att växa, är det man vill lika viktigt som det man kan.

Praktiska förutsättningar och övriga krav

Här klargör man vilka praktiska förutsättningar man behöver ta hänsyn till och vilka övriga krav man behöver ställa. Det kan handla om arbetstider, resor, ojämn arbetsbelastning med mera.

Annonsering och medieval

Med en väl underbyggd behovsanalys och tydlig kravspecifikation är en stor del av arbetet med att formulera en annons gjord. Annonserna kan vara mer eller mindre omfattande men ändå vara tydliga. Detaljerad information bör göras tillgänglig för alla potentiella sökande, om organisationen, arbetets innehåll och vad arbetsgivaren kan erbjuda samt vilka krav som ställs på den sökande. Då fungerar informationen även som ett självurval. Annonserna bygger på kravspecifikationen och syftet är att attrahera relevanta sökande vilket innebär att varje rekrytering anpassas till de rekryteringskanaler som har bäst täckning för avsedd målgrupp. Använd ett enkelt och tydligt språk i annonserna och undvik om möjligt förkortningar och skriv annonserna könsneutrala.

Det är av stor vikt att de personer som i annonserna angetts som kontaktpersoner finns tillgängliga under hela ansökningstiden, via telefon eller e-post för att besvara eventuella frågor från sökande.

Enligt Anställningsförordningen 6 § ska en myndighet informera om lediga befattningar på något lämpligt sätt, om inte särskilda skäl talar emot ett sådant förfarande.

Urval

Vid urvalsarbetet är det viktigt att man håller sig till den kravprofil man kommit överens om. För att utvärdera de sökande på ett bra sätt måste man vara saklig och fokusera på det som faktiskt betyder något i sammanhanget. Kravprofilen ger urvalsarbetet en tydlig struktur som syftar till att tydliggöra och kvalitetssäkra varje steg och hjälper alla som är involverade i rekryteringsarbetet att fokusera på rätt saker. Som stöd i urvalsprocessen finns bedömningsmatriser som kopplas till de krav som angavs i kravprofilen.

Urvalsarbetet görs i flera steg:

Första steget är genomgång av alla inkomna ansökningar, att bedöma och rangordna inkomna ansökningar, att inventera vilka av de sökande som uppfyller de mer komplexa och kvalitativa kraven. Nästa steg blir att genomföra en strukturerad intervju. Därefter tar man referenser på de kandidater som man efter den första intervjun bedömer vara intressanta. Som nästa steg kan en djupintervju vara aktuell och/eller att arbetsprover och tester genomförs för de slutkandidater man identifierat. Slutligen

sammanställer rekryteringsgruppen kandidaternas kompetens som ligger till grund för beslut om vem eller vilka av kandidaterna man kommer att erbjuda befattningen.

Under hela urvalsprocessen är det lämpligt att ha en bedömningsmatris som man fyller på efter intervju, referenstagning och eventuella arbetsprover (se bilaga 2).

Genomgång av inkomna ansökningar

Den sökandes ansökningshandlingar bekräftas så snart som möjligt, via ett svarsmeddelande. En väl genomarbetad kravprofil, där det tydligt framgår vilka kriterier man ska ha för befattningen ("skall-krav") och vilka kriterier som är meriterande, förenklar urvalsprocessen. Det är en fördel om man i kravprofilen formulerat sig så att rekryteringsgruppen vet vilka urvalskriterier man använder för att gallra bland ansökningarna. Genomgången av inkomna ansökningar handlar i detta första skede om att man fokuserar på hårda fakta, utifrån kravprofilen, såsom utbildning, erfarenhet och till viss del om kunskap. När genomgången av ansökningarna är gjord så är de sökande som uppfyller de formella kraven framtagna. Låt inte det personliga brevet utseende och utformning ha för stor betydelse, då sättet att söka arbete skiljer sig stort i olika länder.

Strukturerad intervju

Nästa steg blir att inventera i vilken utsträckning de mer komplexa och kvalitativa kraven uppfylls hos kandidaterna. Detta görs genom en strukturerad intervju.

Målsättningen med intervjun är att få ut så mycket relevant information som möjligt, att alla kandidater behandlas likvärdigt och att ge ett positivt, men samtidigt realistiskt, intryck av organisationen man representerar. Intervjuer är ett mycket viktigt verktyg i rekryteringsarbetet, så det är av stor vikt att upplägget av intervjun är väl genomtänkt och genomförs på ett strukturerat sätt. Frågorna som ställs ska vara relevanta för befattningen och förbestämda, alltså samma för alla kandidater. Det innebär att kandidater intervjuas och bedöms på samma villkor.

Intervjuprocessen kan läggas upp på olika sätt. Ofta använder man sig av två intervjusteg där den första intervjun är ganska kort, cirka en timme. Efter den första intervjun tar man ställning till vilka sökande som möter kravprofilen, mot bakgrund av den nya och fördjupade informationen som kommit fram. Dessa sökande går vidare till en ytterligare intervjuer eller personbedömningar. Viktigt är att alla de kriterier som identifierats när man tog fram kravprofilen undersöks i urvalsskedet.

Intervjuprocessen har en ömsesidig funktion. Kandidaten behöver få träffa den rekryterande chefen, se arbetsmiljön och få mer information om organisationen och befattningen. Den som rekryterar behöver träffa kandidaten, få fördjupad information om den sökandes utbildning, erfarenhet och kunskaper och bilda sig en uppfattning om personens färdigheter och förhållningssätt.

Intervjuprocessen kan kompletteras genom flera intervjuer eller personlighetsbedömningar för att säkerställa att de krav som ställs i kravprofilen utvärderas på ett grundligare sätt. Graden av fördjupning i detta steg varierar mellan olika typer av befattningar. En fördjupad förståelse för personen får även genom intervjuer med referenspersonerna som känner den sökande och hennes eller hans arbete väl.

Efter varje genomförd intervju är det lämpligt att fylla i bedömningsmatrisen (se bilaga 4).

Som ett stöd vid frågor som rör kompetens, kan förslagen i "Frågebatteri kompetens" (bilaga 2), var ett stöd.

Vid en intervju är det vanligt att det är flera personer som intervjuar. Inför genomförande av intervjuer bör rekryteringsgruppen ha tydliggjort rollfördelning, att frågorna delas upp mellan intervjuarna som var och en av dem har olika perspektiv.

För att kunna uppnå detta krävs det att man:

- vet vad det är för information man söker
- har ett bemötande som är standardiserat och strukturerat
- har ett förhållningssätt som får intervjupersonen att känna sig trygg och respekterad och uppmuntrar informationsflödet
- har en effektiv frågeteknik

Under intervjun ska intervjuaren fokusera på rätt saker och få kandidaten att tala om sådant som är viktigt i sammanhanget. Detta ska göras så att man skapar likvärdiga förutsättningar för alla sökande, inte bara för att upprätthålla en etisk standard utan också för att säkerställa att vi väljer den person som bäst lever upp till de krav vi ställt upp. För att skapa så likartade förutsättningar som möjligt för de som man intervjuar bör man tänka på:

- Förhållningssättet i intervjun – hur man bemöter den som intervjuas och skapar en dialog som uppmuntrar till ett fritt informationsflöde. Den sökande ska känna sig välkommen och intervjuaren förmedlar ett tolerant, öppet och nyfiket sätt genom hela mötet.
- Fokusera på att lyssna, frågor och inlägg ska hållas korta
- Antal intervjuare, rummet och positioneringen är en strukturell faktor som påverkar informationsflödet.
- Frågetekniken kan också påverka informationsflödet – hur man formulerar frågor för att få rätt och uttömmande information och en sann bild av personen.
- Intervjuns struktur – här bygger man upp flödet genom hela intervjun och täcker in alla de dimensioner som finns med i kravspecifikationen. Ställ samma frågor till alla. Ha ett intervjumanus med fördelning av frågor mellan de som intervjuar.

Vid intervjun hålls intervjuarna ett flöde som är lika för alla som intervjuas;

- Hälsa välkommen, presentera deltagarna och deras roller, förutsättningar, syfte, disposition av intervjun och tidsåtgång för den mm
- Eventuellt kort information om organisationen och befattningen
- Gå igenom ansökningshandlingen/meritförteckningen i kronologisk ordning. Var noga med val, övergångar, tider och innehåll. Utnyttja gärna konkreta händelser som kommer upp naturligt i samtalet för att påbörja utvärderingen av kompetenser.

Förslag till intervjustruktur:

- utbildningsbakgrund
- arbetslivserfarenheter
- framtidsplaner
- kunskapsrelaterade frågor (vilka specifika områden som ska undersökas styrs av kravprofilen), utifrån "STAR tekniken", se under kompetensbaserad intervjuteknik nedan.
- kompetensbaserade frågor om nyckelfärdigheter och förhållningssätt enligt kravprofilen
- frågor relaterade till övriga krav
- möjlighet till den sökande att ställa frågor

- Efter intervjun ska besked ges om tidsplanen för den fortsatta processen ser ut, när rekryteringen beräknas vara klar.

Frågeteknik

Frågorna är nyckeln till informationen. På vilket sätt frågorna ställs påverkar på ett avgörande sätt det kvalitativa innehållet i svaren. Det handlar om att få personen att prata öppet och ge uttömmande svar med konkreta associationer och konkreta exempel.

Frågorna bör vara korta, raka, enkla och öppna för att få så mycket information som möjligt.

Korta – att man inte använder mer ord eller utrymme för att formulera frågan än vad som är nödvändigt. Det är intervjupersonen som ska ha tid och utrymme för sina svar.

Raka – använd ett okomplicerat språk. Fråga om det man vill veta utan tvetydigheter eller omskrivningar.

Enkla – ställ en fråga i taget, inte ett helt frågebatteri på en gång. Kan förvirra för kandidaten och att man tappar bort svaren. För personer med annat modersmål än svenska är detta extra viktigt, för att undvika missförstånd.

Öppna – frågor som inte är ledande, inte avslöjar vilka förväntningar som finns på svaren och inte kan besvaras med ja eller nej. Frågetyper som får personen att berätta mer om kan inledas med: Hur... Vad... På vilket sätt... Vad var det som... Berätta om...

Fortsätt med fördjupande och sedan klagörande och detaljerade frågor inom varje frågeområde för att få en mer detaljerad information inom relevanta områden.

Frågor som man ska undvika att ställa

Ledande frågor - där själva frågan innehåller det önskade svaret, löper stor risk att generera ett svar som till stor del bygger på de sökandes vilja att vara tillmötesgående och infria de förväntningar som finns.

Flervalsfrågor – dvs. frågor som åtföljs av flera svarsalternativ. Den sökande ställs inför en valsituation som är både ledande och begränsande.

Dubbla frågor – dvs. de frågor som ställs i direkt följd på varandra utan att man väntar på svaret på den första, kan göra personen förvirrad och vet inte vilken av frågorna hon eller han ska svara på. Det finns risk att den ena frågan tappas bort.

Maratonfrågor – frågor som är allt för långa och tar mycket tid. Det finns risk att man vid en sådan fråga tappar rytmen i intervjun och att fokus tappas från kandidaten och i stället ligger på intervjuaren.

Tvetydiga, kritiska frågor – skapar osäkerhet och den sökande vet inte hur hon eller han ska bemöta frågan. Kritiska frågor som uttrycker personliga åsikter hos intervjuaren kan upplevas som kränkande eller förolämpande.

Diskriminerande frågor – den här typen av frågor handlar inte om en upplevelse av kränkning, utan snarare om den lagstiftning som säger att vi inte får behandla sökande olika, beroende på beskrivande

dimensioner som kön, sexuell läggning, etnisk bakgrund eller funktionsnedsättning. Frågorna i sig är inte olagliga men informationen får inte användas som underlag och inte vägas in i helhetsbilden inför att beslut ska fattas.

Hypotetiska frågor – dvs. frågor där man ber den sökande att föreställa sig hur hon eller han skulle förhålla sig i en påhittad, hypotetisk situation. Dessa frågor ger inga direkta svar eftersom ingen kan veta hur man agerar i en situation som man aldrig har upplevt.

Kompetensbaserad intervjuteknik

Kompetensbaserad intervjuteknik är en form av strukturerad intervju. Intervjuaren strävar efter att på ett konkret sätt utvärdera en sökandes förmåga i relation till ett antal specifika kompetensområden som är relevanta för ett visst jobb. Intervjuarens frågor är fokuserade på att ta reda på i vilken mån personen uppvisar ett visst beteende. Metoden baserar sig på STAR-tekniken (Situation, Target, Action, Result) då intervjuaren ber den sökande beskriva en situation när han eller hon behövt använda ett kompetensområde, undersöker vad personen hade för mål eller försökte åstadkomma, hur personen agerade och vad det ledde till för resultat. Fokus ska ligga på arbetsrelaterade situationer som inte ligger så långt tillbaka i tiden. Kompetensbaserad intervjuteknik grundar sig alltså på uppfattningen om att kandidatens tidigare beteende kan förutsäga framtida beteenden i en viss situation.

Vanligtvis börjar man med att fråga mycket brett om ett givet kompetensområde, som är angivet i kravspecifikationen, för att få en konkret inblick i vilka faktiska erfarenheter personen i fråga har. Innan man kan utvärdera en persons kompetens måste man förstå hur hennes eller hans arbetssituation faktiskt ser ut och vad den ställer för krav i relation till avsedd kompetens.

När man har etablerat de konkreta förutsättningarna övergår man till att utforska hur personen faktiskt bemöter dem. Man ska inte söka generaliserande beskrivningar utan fokusera på vad personen faktiskt gör. För att få den informationen ställs öppna frågor där intervjupersonen får beskriva hur han eller hon går tillväga för att lösa uppgiften i konkreta situationer. Efter att man har förstått agerandet vill man utvärdera hur effektivt det är. Frågorna fokuserar då på faktiska resultat av arbetet. Det kan handla om huruvida hon eller han brukar uppnå de resultat som förväntas, om man nått givna mål eller milstolpar eller vilken återkoppling man fått på sitt agerande. All information måste värderas av intervjuaren. En del personer är väldigt positiva och lättsamma och ser kanske inte de problem de kan orsaka andra, andra är mer självkritiska och ser bara de misstag de gjort. Som intervjuare måste man använda sin lyhördhet och de generella intryck man fått av personen under intervjun för att utforska kompetensen på ett effektivt sätt. Man måste vara noga med att skilja på vad den sökande gjorde och vad det ledde till för resultat, och inte på arbetsgruppen som helhet gjorde eller vad organisationen uppnådde för resultat.

Utifrån de kompetenser som tagits med i kravprofilen, kan den kompetensbaserade intervjuguiden, (bilaga 3), vara ett stöd vid intervjun.

Som ett led i bedömningen kan både direkta och indirekta observationer vara av stor betydelse. En direkt observation är det intervjuaren ser vid intervjutillfället. Det kan till exempel handla om att man söker en person som är strukturerad, men ens direkta observationer visar att personen var försenad till intervjun eller att de betygskopior man bett henne eller honom ta med glömdes bort, har man konkret information som motsäger att personen har rätt förhållningssätt.

En indirekt observation kan man i intervjun höra att intervjupersonen anger hur hon eller han har agerat vid en rad olika av varandra oberoende situationer, som styrker den kompetens man efterfrågar.

En andra intervju fokuserar på de frågor som inte täcks in i den första intervjun. I sin helhet ska den totala intervjuprocessen, inklusive eventuella kompletterande tester eller fördjupade personbedömningar, täcka in hela kravprofilen.

Inför beslut om vem eller vilka som erbjuds befattningen eller befattningarna behövs en tydlig struktur i beslutsunderlaget. Beslutsunderlaget omfattar, direkta och indirekta observationer, sammanställningar och skattningar av intervjuer, referenstagning och/eller arbetsprover eller tester.

Att skatta kompetens

Efter att intervjuer och referenstagning, samt eventuella arbetsprover eller tester är genomförda, skall en skattning av kompetensen göras. Det kan vara lämpligt att använd en bedömningsmatris då den sammanfattar och strukturerar de skattningar som gjorts på ett lämpligt sätt och tydliggör styrkor och begränsningar. Matrisen ska innehålla de krav som ställs på befattningen gällande utbildning, erfarenhet, kunskap, kompetens och övriga krav utifrån kravspecifikationen ger en överskådlig bild, och med den som stöd kan man sedan göra ett sluturval och komma fram till ett beslut. En tre eller femskalig bedömning kan vara lämpligt att använda. Den enklaste och därmed den stabilaste skalan är den tregradiga skalan, nackdelen kan dock vara att den är ganska grov och att det finns skillnader mellan en stark och en svag tvåa eller trea. Om man använder en femgradig blir bedömningen mer differentierad. Rekryteringsgruppen kommer överens om vilken skala de föredrar att använda.

Tregradig skala:

1- den sökande lever inte upp till definitionen på kompetensen i samma utsträckning som de flesta andra. Negativa indikationer överväger klart.

2- den sökande lever upp till definitionen på kompetensen i ungefär samma utsträckning som de flesta andra. Det finns positiva indikationer och dessa tenderar att överväga, men det finns ofta även negativa tendenser.

3 - den sökande lever upp till definitionen på kompetensen i större utsträckning än de flesta andra. Positiva indikationer överväger på ett utmärkt sätt.

Femgradig skala:

1- den sökande lever inte upp till definitionen på kompetensen i samma utsträckning som de flesta andra. Negativa indikationer överväger klart.

2- den sökande lever inte upp till definitionen på kompetensen i samma utsträckning som de flesta andra. Negativa indikationer tenderar att överväga.

3- den sökande lever upp till definitionen på kompetensen i ungefär samma utsträckning som de flesta andra. Det finns positiva indikationer och dessa tenderar att överväga, men det finns ofta även negativa tendenser.

4- den sökande lever upp till definitionen på kompetensen i större utsträckning än de flesta andra. Positiva indikationer överväger klart.

5 - den sökande lever upp till definitionen på kompetensen i större utsträckning än de flesta andra. Positiva indikationer överväger på ett utmärkt sätt.

Var och en i rekryteringsgruppen som deltagit vid intervjuerna bör först göra en individuell skattning innan man diskuterar sig fram till en gemensam skattning. Förslag till bedömningsmatris, se bilaga 3.

Referenstagning

Referenstagning innebär att samla information från tidigare arbetsgivare eller andra kontakter avseende en persons tidigare erfarenheter, prestationer och kompetenser är en vanlig kombination till den strukturerade intervjun. Referenstagning sker vanligtvis per telefon. Då referenstagningen är en slags intervju är det viktigt att även här ha en struktur och att alla referenter får samma frågor. Kravprofilen tillsammans med det som framkom vid intervjun är utgångspunkten vid referenstagningen.

Referensintervjun

Fördelen med referenser är att du får en bredare bild av kandidaten, medan nackdelen kan vara att din objektivitet kan bli påverkad av referentens subjektiva bild av kandidaten. För att minska risken att referenstagningen blir subjektiv är att använda en strukturerad referenstagningsmall. Referenser bör bara tas av referenter som kandidaten har angett. Om referenser tas från någon annan person än den som kandidaten har angett ska kandidaten informeras om detta. För att åstadkomma en bra referenstagning bör man avsätta tillräckligt med tid, minst 20 minuter. Vid en referensintervju vill vi eftersträva ett öppet samtal där vi dels vill säkerställa att i har uppfattat personen rätt på vissa punkter, dels söker ny information som berikar vår bild.

Vid första kontakten med referenten presenterar man sig själv och sitt ärende och frågar om det finns möjlighet att talas vid en stund. Det är av vikt att referent en kan prata ostört och ha haft möjlighet att förbereda sig för att det ska bli ett bra samtal.

I samtalet bör man slå fast vem det är man talar med och vad hon eller han hade för relation till den sökande. Hur länge har de känt varandra och hur länge sedan var det? Hur mycket har de arbetat tillsammans och på vilket sätt? Har de en privat relation utöver den professionella? Sedan ber man referenten beskriva vad det är den sökande har gjort under den tid de arbetat tillsammans. Det gäller att få en konkret bild av vad personen faktiskt har haft för arbetsuppgifter och ansvar, vad personen hade för mandat att fatta beslut om, om hon eller han haft något ledaransvar och under vilka förutsättningar personen verkat. Liksom vid intervjun ska frågorna vara relevanta och skaliga för arbetet och inte innehålla frågor som kan vara diskriminerande.

Det kan även vara bra att berätta lite om den befattning personen sökt och vad den rollen innebär så att referenten själv kan ta ställning till de omständigheter som kommer att möta personen.

Vidare bör man prata om de resultat som personen har åstadkommit. Här handlar det om hur väl personen har uppfyllt sin roll och levt upp till de förväntningar man haft på henne eller honom. Det kan vara bra att fråga hur personen har agerat i konkreta situationer.

Sedan kan det vara bra att låta referenten fritt beskriva sin uppfattning om den sökande och vad hon eller han varit bra och mindre bra på. I detta sammanhang kan det även vara lämpligt att komplettera med praktiska frågor såsom arbetsintensiteten och arbetstiden och hur personen hanterar dessa, eller bakgrunden till eventuella konflikter personen varit inblandad i.

Man avslutar samtalet med att göra en sammanfattning av det sagda och de intryck man fått, och frågar referenten om hon eller han vill tillägga något. Guide för referenstagning, (se bilaga 4).

Arbetsprover eller tester

Som ett komplement till observationer, intervju och referenstagning kan arbetsprover eller tester bidra till en tydligare bild av den sökande, och därmed till att beslutsunderlaget blir tydligare. Vilken metod som är mest lämpad beror på hur kravspecifikationen ser ut och vad som är syftet med en kompletterande bedömning.

Syftet med att använda arbetsprover är främst att utvärdera kriterier som intervjun inte lämpar sig för, som analytisk förmåga och praktiska kunskaper. Ett arbetsprov kan till exempel vara att man simulerar ett konkret exempel av en situation eller uppgift som ska genomföras.

Ett arbetsprov kan också vara ett exempel på arbete man utfört vid tidigare tillfällen och som är relevant för den aktuella befattningen.

Kom överens om bedömningskriterier och vem eller vilka som ska vara involverad i bedömningen av arbetsprovet.

Utbudet av tester är mycket stort och med stor variation och användningsområde vilket även kräver en god kunskap för att kunna bedöma vilka tester som är lämpliga.

Ge information på förhand till de sökande om att ett arbetsprov eller test ska göras. Ett arbetsprov bygger på frivillighet, men informera om konsekvenserna, om kandidaten inte vill göra arbetsprovet.

Uppgifter och instruktioner måste standardiseras för att skapa likvärdiga förutsättningar för alla som genomför arbetsprover eller tester. Standardisera så att alla får samma förutsättningar genom skrivna informationer, givna tidsramar och liknande. Innan tester eller arbetsprovet ska göras, beskriv tillvägagångssättet muntligt och fråga upp om den sökande har förstått vad som ska göras.

Enligt 12 kap. 5 § Regeringsformen, RF, vid beslut om statliga anställningar ska avseende fästas endast vid sakliga grunder såsom förtjänst och skicklighet.

Enlig lag (1994:260) om offentlig anställning, LOA "Vid anställning skall avseende fästas bara vid sakliga grunder, såsom förtjänst och skicklighet. Skickligheten skall sättas främst om det inte finns särskilda skäl för något annat"

Beslut

Inför beslutet måste rekryteringsgruppen ta hänsyn till

- I vilken utsträckning kandidaten lever upp till kravspecifikationen
- Utvecklingsbarheten i de fall kandidaten inte lever upp till kravspecifikationen
- Den relativa vikten hos olika krav
- Samverkan mellan olika kompetensområden (helheten)
- Övriga faktorer som ersättningsnivåer, tillgänglighet etc.

Inför ett beslut om vem som ska erbjudas befattningen är bedömningsmatrisen en sammanfattning på var och en för kriterierna för samtliga slutkandidater. Utöver den så har slutsatser om kompetensområden fördjupats genom referenstagning och användande av arbetsprover eller tester.

Vid beslutsfattandet är det chefen som har det yttersta mandatet, och övriga i rekryteringsgruppen fungerar som rådgivare.

Med en kompetensbaserad personalstrategi och en väl genomarbetad bedömningsmatris (se bilaga 4) är man väl rustad för att motivera på vilka grunder man fattat sitt beslut. Beslutet om vem som fick befattningen, som dokumenteras, meddelas till övriga sökande så snart den som blev erbjuden befattningen tackat ja. För de kandidater man träffat personligen i samband med en intervju bör dessa meddela muntligt. De bör även få en förklaring till varför verksamheten inte valt just dem. Samtalet måste hållas i en konstruktiv, välmenande anda med respekt för personers integritet och känslor och samtalet ska präglas av ödmjukhet. Det är viktigt att kandidaten känner sig respekterad och förstår verksamhetens beslut, och ser organisationen som en fortsatt intressant arbetsplats och därmed kan återkomma som sökande vid ett senare tillfälle. I samband med att ärendet avslutas och anslås börjar överklagandetiden, som är tre veckor från att beslutet anslås.

Beslut om vem som fått befattningen ska anslås. Överklagandetiden är 3 veckor efter att beslutet antagits. En avbruten rekrytering får inte överklagas enligt 21 § 2 st. Anställningsförordningen, AF.

Bilagor:

Kompetensmodell – bilaga 1

Frågebatteri knutet till kompetensmodellen – bilaga

Intervjuguide – bilaga 3

Bedömningsmatris – bilaga 4

Guide för referenstagning, se bilaga 4.

Referensmall – bilaga