



Norra Västmanlands
Kommunalteknikförbund

Fagersta - Norberg

Datum
2020-10-28

Diarienummer
2020/0338

REKRYTERINGSPROCESS

NVK 2020

Styrdokument

Inledning

Att anställa nya medarbetare är en oerhört viktig och långsiktig investering. Att hitta medarbetare med rätt kompetens och som fungerar i grupp och organisation är en avgörande faktor för att vi ska nå våra mål. En felrekrytering är ofta en både kostsam och smärtsam process för både individ, grupp och organisation. Det är därför av största vikt att chefer som rekryterar medarbetare har god kunskap om alla bitar i rekryteringsprocessen.

Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund (NVK) ska, utan undantag, ha en strukturerad och objektiv process där urval ska grundas på den potentiella medarbetarens kompetens och förmågor. Fördomar, diskriminering, subjektiva värderingar får inte förekomma.

I detta dokument kommer NVK:s rekryteringsprocess att beskrivas. Denna process ska följas vid samtliga rekryteringar inom NVK. Processen kommer att beskrivas steg för steg och varje ny chef ska utbildas i denna process. HR kommer att vara behjälplig vid eventuella frågor. Att fråga en gång för mycket är bättre än att göra en felbedömning.

Mål och syfte

Sveriges kommuner och regioner står inför stora kompetensförsörjningsproblem. Många arbetsgivare slåss om allt färre medarbetare. Det är därför av viktigt att förstå att även rekryteringsprocessen är ett sätt att marknadsföra oss och visa att vi är en attraktiv arbetsgivare. Det är därför av vikt att alla rekryteringar i NVNK ska hålla en så hög kvalitet att vi kan anställa medarbetare som har rätt kompetens och där de personliga egenskaperna går i linje med att service till våra medborgare alltid går i första hand. Rekryteringsprocessens alla steg ska säkerställa goda rekryteringar från inledning till avslut. När vi använder denna process säkerställer vi en enhetlig och rättvis rekryteringsprocess där kompetensbaserad rekrytering utgör grunden för all rekrytering. Vidare säkerställer vi att alla chefer har ett professionellt bemötande mot samtliga kandidater och därmed stärker och upprätthåller bilden av NVK som en attraktiv arbetsgivare. Genom att följa rekryteringsprocessens alla steg säkerställer vi också att lagar, avtal och riktlinjer efterföljs, att de rekryteringskanaler vi bestämt ska användas också används av alla samt vi får en systematisk och tidseffektiv process där kostsamma misstag undviks.

Diskriminering och likabehandling

Vår diskrimineringslagstiftning förbjuder diskriminering på grund av kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Det är av stor vikt att anställningsprocessen beaktar diskrimineringslagens alla aspekter i alla delar av ett anställningsförfarande.

Enligt föräldraledighetslagen ska heller inte de som är eller ska vara föräldralediga bli missgynnade om de söker arbete.

HR ska tillsammans med chefer, medarbetare och fackligt förtroendevalda gemensamt ansvara för att det finns goda rutiner för att motverka diskriminering i rekrytering och anställningsförfarandet. Det är av stor vikt att dokumentation sker under hela rekryteringsprocessen i det fall en tvist gällande förfarandet skulle uppkomma i ett senare skede.

För mer information se diskrimineringslagen och föräldraledighetslagen samt do.se.

Styrdokument

NVK ska tillse att all rekrytering, såväl internt som externt, ska ske utan diskriminering. I samtliga rekryteringsprocesser ska ALLA sökanden behandlas lika oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder. Sökanden får inte heller missgynnas om de är eller ska vara föräldralediga.

För att NVK ska få en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess krävs att samtliga rekryterande chefer följer rekryteringsprocessen och beaktar likabehandlingsperspektivet genom hela processen.

Förberedelser

En *behovsanalys* ska alltid upprättas. En behovsanalys består av en mål- och ansvarsbeskrivning samt en kravprofil. Att arbeta med en behovsanalys är en grundläggande faktor för att hålla en god kvalitet på vårt rekryteringsarbete. Det är också en viktig faktor för att kunna arbeta med vår kompetensförsörjning på sikt. Vad är vårt behov nu och vad är vårt behov på sikt? Det är viktigt med omvärldsanalyser för att se huruvida vi ska förändra en tjänst inför en nyrekrytering för att möta kommande behov från våra medborgare. Använd därför aldrig en gammal annons som underlag för en rekrytering.

En *kravprofil* ska göras för alla tjänster inom organisationen och ska utformas efter uppdrag och verksamhetens behov. Då urval och bedömning ska ske utefter kravprofilen så är det av största vikt att varje chef grundligt går igenom vad som krävs för varje enskild tjänst. En kravprofil ska, utan undantag, diarieföras för eventuella kommande tvister kring ett anställningsförfarande.

Vår *annonsering* ska beakta likabehandlingsperspektivet och följa vår policy för annonsering.

Urval och bedömning av kandidater ska baseras på hur väl de uppfyller kriterierna i kravprofilen.

Anställningsintervjuer baseras på kompetensbaserad rekrytering. Vid samtliga intervjuer och urvalsmetoder såsom arbetsprover och tester, ska alla kandidater behandlas lika och inte utsättas för exempelvis högre krav än övriga kandidater.

Behovsanalys

När ett rekryteringsbehov uppstår så ska chefen för verksamheten göra en analys av de behov verksamheten har och hur aktuell tjänst ser ut. Denna process kan med fördel genomföras i samråd med HR. Sannolikt kan förutsättningarna förändrats sedan nuvarande befattningshavare anställdes. Bemanningen i vår organisation ska ses över med viss kontinuitet och särskilt inför en rekrytering, ur ett kort- och långsiktigt perspektiv. För att klargöra detta behov kan man utgå ifrån ett antal frågor som presenteras nedan.

- Vad är vårt grunduppdrag och vad efterfrågar våra medborgare?
- Fokuserar vi på rätt saker?
- Omvärldsanalys, vilka förändringar kan vi förvänta oss i framtiden såväl internt som externt? På vilket sätt kan vi förvänta oss att behoven därför kommer att ändras på sikt?

Styrdokument

- Vad är det för arbetsuppgifter vi har och vilken kompetens behövs för att kunna utföra dessa?
- Hur ser en optimal bemanning ut utefter dessa behov?
- Vad har vi för kompetenser i arbetsgruppen idag?
- Vad har vi för ekonomiska förutsättningar för enheten? Det är viktigt att klargöra vilken lönenivå som kan vara aktuell vid en nyrekrytering.
- Har några medarbetare uttryckt önskemål om utveckling och vilken potential finns för detta?
- Vad finns det för kompetenser inom organisationen i stort som kan möta ett eventuellt nytt behov?
- Finns efterfrågad kompetens på arbetsmarknaden?

Slutsatsen av en behovsanalys behöver inte vara att en ersättningsrekrytering ska genomföras. Andra lösningar kan vara aktuella.

- I linje med heltid som norm i Fagersta kommun så kan det, innan detta till fullo är genomfört, finnas möjlighet att öka sysselsättningsgraden för deltidsanställda medarbetare. Om arbetsuppgifterna avviker från den deltidsanställdes ordinarie arbetsuppgifter måste det först utrönas om den anställde har kompetens för de eventuellt nya arbetsuppgifterna. "
- En annan strategi är att kompetensutveckla de medarbetare som redan finns på arbetsplatsen.
- Att se över hur arbetsuppgifterna är fördelade och se över möjligheten att omfördela dem inom avdelningen, förvaltningen eller organisationen.
- Omorganisationer, tekniska lösningar eller internt samarbete med annan verksamhet inom organisationen kan också ge fördelar som ger ett minskat behov av ny arbetskraft.
- Att upphöra med vissa, för enheten, icke relevanta arbetsuppgifter
- Att hyra in medarbetare från bemanningsföretag

Kravprofil

Kravprofilen är ett oerhört viktigt dokument i en rekryteringsprocess. Det är den som ligger till grund för våra urval av potentiella medarbetare. Det är, som tidigare nämnts, också viktigt att kravprofilen diarieförs. Vid en eventuell tvist kan vi påvisa vad som står i kravprofilen och därmed påvisa varför vi valde ut vissa personer till intervju och varför vi valde bort andra. En kravprofil ska alltid innehålla en arbetsbeskrivning och kompetenskrav.

I arbetet med att upprätta en kravprofil kan HR med fördel vara involverade, så också nuvarande befattningshavare, övriga medarbetare samt representant från aktuell arbetstagarorganisation. Att arbeta på detta sätt gör att en bred och komplett bild av aktuell tjänst kan framkomma. Viktigt att påpeka i detta sammanhang är att vid större förändringar av arbetets innehåll ska samverkansgruppen inom respektive förvaltning göras delaktiga i denna process.

Arbetsbeskrivning

En beskrivning av de arbetsuppgifter och ansvarsområden som hör till tjänsten ska upprättas. Tänk på att arbetsuppgifterna kan ha förändrats och kan förändras även på sikt.

Styrdokument

Kompetenskrav

Utifrån den arbetsbeskrivning som görs ska sedan en bedömning av vilka kompetenser som efterfrågas för aktuell tjänst. I denna process måste beaktas vilka krav som en ny potentiell medarbetare kan stå inför på sikt.

- Examen, utbildning och yrkeslegitimation. Ställer tjänsten krav på en speciell examen, utbildning eller yrkeslegitimation. Krävs det körkort för aktuell tjänst?
- Kunskaper, färdigheter och erfarenhet. Är det så att mångårig erfarenhet kan kompensera en efterfrågad utbildning? Vad kan medarbetaren lära sig på plats och vilka erfarenheter måste personen ha från början? Måste personen ha lång erfarenhet och vara självgående eller finns möjlighet till att anställa en nyexaminerad person som tilldelas en mentor?
- Personliga egenskaper. Formella krav bör kombineras med personliga egenskaper. Vilka personliga egenskaper krävs för att fungera i arbetsgruppen och i organisationen i stort. Det är bra att konkret definiera vad dessa egenskaper kan ge för respektive specifik enhet
- Övrigt, såsom exempelvis kontakter och nätverk. Fundera över vilka fördelar det skulle vara med att anställa en person som har etablerade kontakter och nätverk.

I övrigt bör man fundera om tjänsten ställer specifika fysiska eller medicinska krav? Arbetsgivaren får inte diskriminera någon på grund av medicinska skäl, men det är ändå klokt att utvärdera om det finns något i arbetsmiljön som kan vara ohälsosamt för en person med exempelvis allergi eller om arbetet är så tungt att det faktiskt ställer krav på en god fysik.

Det är också viktigt att särskilja krav från vad som är meriterande. Vissa specifika saker måste kanske vara ett absolut krav medan andra kan vara meriterande. Glöm heller ej att granska kraven ur ett diskrimineringsperspektiv. Är alla krav nödvändiga och kan de leda till indirekt eller direkt diskriminering.

Fundera över vilka krav som har relevans för förmågan att kunna utföra de arbetsuppgifter som finns inom ramen för aktuell tjänst. Vi måste alltid kunna motivera de krav vi ställer. Vi måste ha för ögonen att varken ställa för höga eller för låga krav. För höga krav kan resultera i att ingen eller bara några få personer söker jobbet, medan låga krav kan göra att alltför många söker ett arbete de inte är kvalificerade för, vilket i sin tur medför mycket arbetet för organisationen.

I arbetet med kravprofilen, används verktygen i Visma recruit.

Roller och ansvar

Ansvarig chef ska alltid medverka vid en rekrytering. Chefen representerar NVK och ansvarar alltid för hela rekryteringsprocessen. Chefen kan också utse en rekryteringsgrupp bestående av ex medarbetare/kollegor till den potentiella medarbetaren. Denna person representerar arbetsgruppen eller arbetsplatsen och kan bidra med erfarenhet om verksamheten, yrket i stort samt arbetsuppgifterna för aktuell tjänst. I en rekryteringsgrupp kan också en facklig företrädare ingå och i vissa fall så även HR. I chefsrekryteringar ska HR ingå i rekryteringsgruppen.

Tidsplan

Eftersom att det oftast är många personer inblandade i en rekryteringsprocess så är det av stor vikt att en tidsplan upprättas i ett tidigt skede i processen. Om vi planerar i tidigt skede

Styrdokument

kommer processen att flyta på smidigt. En process som drar ut på tiden ger inget bra intryck och vi kan förlora kandidater på vägen. Alla kandidater ska få ett professionellt bemötande i alla aspekter och om tidsplanen av någon anledning inte kan hållas så måste det omgående kommuniceras med kandidaterna. Tidsplanen ska innehålla när annonsen ska publiceras och när ansökningstiden går ut. Vidare ska den innehålla datum för genomgång av inkomna ansökningar och en grovgallring. Därefter följer tider för uttagning av kandidater för intervju, intervjudatum, referenstagning, utvärdering av kandidater, urval samt övrig administration.

Intern eller extern rekrytering

Innan vi går ut med en extern rekrytering måste vi undersöka om kompetenskraven kan uppfyllas internt. Det kan finnas olika orsaker till detta, dels kan förtur förekomma på lagliga grunder, dels kan det finnas medarbetare i organisationen som besitter den kompetens vi efterfrågar, men som för närvarande inte kan nyttja den i det arbete denne utför för tillfället. Att göra saker i rätt ordning i detta steg är av stor vikt.

- Finns det medarbetare i organisationen som riskerar uppsägning på grund av arbetsbrist eller personliga skäl, exempelvis medicinska? Då måste arbetsgivarens omplaceringsskyldighet enligt 7§ LAS beaktas.
- Finns någon tidigare medarbetare som gjort anspråk på företrädesrätt till återanställning? Då ska ett erbjudande om anställning utgå enligt 25 § LAS. Tillräckliga kvalifikationer för ett erbjudande är dock att tillräckliga kvalifikationer för tjänsten finns.

Om ingen person uppfyller dessa punkter går aktuell chef vidare i rekryteringsprocessen.

Annons

Annonsen ska alltid utformas utefter kravprofilen vilket görs automatiskt i Visma recruit, det är dock viktigt att göra den texten mer levande varför det är viktigt att ändra så texten blir mer läsvänlig och attraktiv. Rekryterande chef är ansvarig för annonseringsförfarandet. Vid större förändringar av en tjänst ska annonsen utformas tillsammans med samverkansgruppen inom förbundet. I annonsen bör rekryterande chef, facklig företrädare vara kontaktpersoner. Var noga med att vidtala facklig företrädare när annons ska läggas ut och kontrollera om det är ok att ta med dennes namn och telefonnummer i annonsen. Detta säkerställer ett professionellt agerande.

Rekryteringsannonser

När vi har ett ledigt arbete vill vi kommunicera ut det till personer som vi tror kan vara lämpliga för tjänsten. Vi måste fråga oss vilka vi vill nå ut till, var vi hittar dem och hur vi fångar deras intresse. Detta kan bero mycket på vilken typ av tjänst det är och i vilken ålder de sökande kan tänkas vara.

Samtliga tjänster ska annonseras via Visma recruit, vilket sedan länkas till vår hemsida och lediga tjänster samt offentliga jobb.

Gällande interna annonser så är målgruppen mer specifik och då kan annonsering också ske via anslagstavlor, e-post etc. på arbetsplatsen. Det är dock viktigt att poängtera annonsering alltid ska se så att ingen exkluderas.

Styrdokument

Första urvalet

Urvalet påbörjas i direkt anslutning till att ansökningstiden gått ut. Bedömningsgrunden är alltid kravprofilen. I detta skede är vårt mål att identifiera de kandidater som har kompetens för tjänsten och som eventuell kan bli aktuella för en intervju.

Noteras ska att i Visma recruit går det att markera vilka kandidater som är intressanta, det vill säga de kandidater som uppfyller så många kriterier som möjligt i kravprofilen. Om det inte rör sig om alltför många kandidater i denna kategori (Intressanta) så är det lämpligt att kalla alla dessa kandidater.

I nästa kategori (Tveksamma) är kandidater som kan vara intressanta men som i dagsläget inte är ett förstahandsval. Dessa kandidater uppfyller skall-kraven men kanske inte uppfyller andra önskemål du har.

I den sista kategorin (ej intressanta) noterar du de kandidater som inte alls är intressanta för tjänsten. Dessa kandidater bör få ett ”nej-tack brev” så snart som möjligt. Övriga kandidater får ett brev i ett senare skede i anställningsprocessen. Färdiga mallar för dessa utskick finns i Visma Recruit, kontakta HR om du känner dig osäker på hur dessa brev/mail ska användas.

Intervjuer

Enligt den tidsplan som upprättats så bjuds kandidater in till intervjuer enligt denna plan. Ett tips är att alltid ringa och kalla till intervju samt skicka en bekräftelse både via mail för att undvika onödiga missförstånd. När du kallar till intervju meddela kandidaten vad som gäller och vilka dokument som kandidaten ska ha med sig. Lämpliga dokument är identitetshandlingar, betygskopior, i vissa fall yrkeslegitimation samt kontaktinformation till referenser om dessa inte angivits i ansökan.

I de fall intervjuerna hålls på arbetsplatsen så är det viktigt att samtliga medarbetare informeras om detta så att den arbetssökanden blir bemött på ett bra sätt och får ett gott intryck av arbetsplatsen.

Efter intervjun är det viktigt att visa kandidaten runt i lokalerna. Det är viktigt i flera aspekter, naturligtvis för att kandidaten ska se hur den eventuellt kommande arbetsplatsen ser ut, men också för att vi som arbetsgivare då har möjlighet att notera hur kandidaten beter sig mot personer den möter. Notera om kandidaten ställer frågor och om denne verkar intresserad av verksamheten och delar med sig av egna tankar.

Rekryterande chef håller i intervjuerna och kan med fördel ta med sig en medarbetare samt aktuellt arbetstagarorganisation. Vid chefsintervjuer kan med fördel även HR medverka. Tänk dock på att inte ta med för många personer under en intervju, den sökande kan bli nervös och då får vi inte fram en korrekt bild av personen. Välj gärna också ett rum i en avslappnad miljö. Planera alltid in reflektionstid mellan varje intervju där ni får möjlighet att diskutera den kandidat ni just intervjuat. Denna reflektionstid gör också att man undviker att kandidater träffas.

Likabehandling är en oerhört viktig bit att beakta. Alla kandidater ska behandlas på samma sätt, samla in samma information från kandidaterna och ställa samma frågor. Diskutera endast sådant som är relevant gällande att undersöka kandidatens förmåga att utföra det aktuella

Styrdokument

arbetet samt om dennes personlighet skulle passa in i arbetsgruppen och passa för uppdraget.

Använd intervjumallen i visma recruit och välj ut de frågor som är relevanta kontra den kravprofil som skrivits för aktuell tjänst. Var inte rädd för en stunds tystnad och låt kandidaten ta god tid på sig att fundera över vissa frågor.

Notera att det är arbetsgivarens ansvar att fråga om samt informera om allt som är relevant för aktuell tjänst. Om kandidaten skulle undanhålla något som eventuellt skulle vara ett hinder för att utföra arbetet så har arbetsgivaren en fördel om en eventuell tvist skulle uppstå. Det är därför av stor vikt att all dokumentation renskrivs och sparas.

Intervjun är också ett bra tillfälle för NVK att marknadsföra sig som arbetsgivare. Det är därför viktigt att förbereda en presentation om organisationen som kan inleda intervjun.

I intervjuförberedelserna är det bra att fråga sig vilken typ av person vi behöver till gruppen. Vi bör sträva efter mångfald och hitta medarbetare som kompletterar varandra. På lång sikt ökar effektiviteten om vi har en blandning av personligheter, kön, ålder, bakgrund etc.

Bedömningen av en kandidat ska, utan undantag, vara objektiv och får alltså inte grundas på ett subjektivt tyckande eller fördomar. Diskriminering av något slag får inte förekomma. Låt aldrig ett första intryck få avgöra, ge din kandidat chansen att visa vem den är under intervjun.

Se mall för intervjuer i Visma recruit. Denna mall skapas utifrån kravprofil.

Tester

Ibland kan olika tester eller arbetsprover vara lämpliga att använda som ett komplement till intervjun för att skapa en helhetsbild av kandidaten. Vänd dig till HR gällande eventuella tester.

Referenstagning

Referenser ska alltid tas på alla kandidater. Det är ett sätt att säkerställa att vi uppfattat kandidatens egenskaper och personlighet på rätt sätt samt att få information kring hur kandidaten fungerat på sina tidigare arbetsplatser. Notera att även vid intern rekrytering bör referenser tas. Minst tre referenser bör inhämtas och med fördel också från tre olika arbetsplatser där så är möjligt. Tänk på att referenserna inte bör vara från anställningar som ligger alltför långt tillbaka i tiden.

Referenstagning görs vanligtvis via telefon. Det är bra om du kontaktar referenterna och bokar av en tid. Se till att du för anteckningar under hela referenstagningen som sedan skrivs rent och redovisas i rekryteringsgruppen.

Se mall för referenstagning i Visma recruit.

Avslut av rekrytering

Styrdokument

När man bestämt vilken kandidat som får tjänsten måste övriga kandidater meddelas. De kandidater som inte varit aktuella för intervju får ett mail med tack för visat intresse, se brev-mallar i Visma recruit.

De kandidater som varit på intervju ska få ett telefonsamtal. Det är av största vikt att informera de kandidater som varit på intervju varför valet föll på en annan kandidat.

Flödesschema över Rekryteringsprocessen NVK

