

**K R E A**

**T I V A**

**V I L J O R**

**E L L E R**

**N I C K**

**A N D E**

**K O P I O R**

**EN REKRYTERINGSHANDBOK AV  
QUALITY-PROJEKTET**

# FÖRORD

**V**i kommer aldrig att påstå att rekrytering är enkelt. För det är den inte. För mindre och nystartade företag är ofta rekryteringen en avgörande del i företagets fortsatta utveckling och tillväxt. Skulle fel person rekryteras kan hela verksamheten äventyras. Därtill ska rekryteringen helst gå snabbt och kräva så liten resursåtgång som möjligt. Faktorer som ofta leder till att spegelbilder av den som rekryteras anställs. Det känns helt enkelt tryggt.

Även om rekryteringen aldrig blir särskilt enkel går den att förenkla och effektivisera, det är därför vi har tagit fram den här handboken. Framförallt är handboken till för dig som arbetar i ett mindre företag och ser kompetens som avgörande för dess utveckling, men har begränsade resurser, och till dig som just vill förenkla och effektivisera rekryteringen. Vi vill visa att rekryteringen varken behöver eller ska vara en ostrukturerad process som bara hastas igenom - utan att det är oerhört viktigt att rekrytera personer som kompletterar verksamheten. Vi vill främst påvisa vikten av att vara både kvinnor och män i företaget. Det har bevisats att detta, precis som mångfald generellt, är mer lönsamt för företaget. För en komplett rekrytering krävs därför att du tar hänsyn till båda dessa aspekter och ger alla personer samma förutsättningar. Olikheter skapar både dynamik och kreativitet i företaget, vilket i sin tur leder till ökad lönsamhet.

Det är som sagt svårt att rekrytera objektivt, utan att lägga in egna bedömningar och värderingar. I den mån det går rekommenderar vi därför att ta hjälp av en professionell rekryteringsfirma. Visst kostar det, men det är sannolikt värt det, både i tid och pengar. För att hålla nere kostnaden kan du dessutom själv välja vilken, eller

vilka delar i rekryteringen konsulten ska vara delaktig i. Kanske för att genomföra en intervjuomgång eller hjälpa till med att välja ut rätt kandidater?

Handboken bygger på den samlade kompetens Quality-projektet byggt upp under projektets verksamhet och gör inga anspråk på att vara heltäckande. Snarare ska handboken fungera som inspiration och stöd för en lyckad rekrytering. Genom handbokens pärllösning kan du själv enkelt fylla på innehållet med verktyg som kan hjälpa dig i ditt rekryteringsarbete. Som grund har vi genomfört flera fokusgrupper med företagsledare i det sk innovations-systemet. Syftet har varit att identifiera aspekter som upplevs som komplicerade när det gäller rekrytering. Vi har därtill genomfört separata intervjuer med enskilda personer för att skapa en så bred bild av synen på rekrytering som möjligt. Två rekryteringskonsulter, Michael Brunstedt, P2B och Anette Sumberaz, HR Biten, har också bidragit med viktig kunskap kring hur rekrytering bör bedrivas.

Quality-projektet vill rikta ett stort tack till alla som varit med i utvecklingen av handboken. Ett speciellt tack vill vi rikta till följande personer, företag och myndigheter; **Michael Brunstedt, P2B, Anette Sumberaz, HR Biten, Johan Rudh, Essoell Reklambyrå, Deborah Lygonis, Craft Animations, Johan Söderberg, Protaurius Ballistic Protection, Chalmers Innovation, Svenska ESF-rådet och Västra Götalandsregionen.**

Tänk på att det inte bara är du själv utan även dina kunder som tjänar på att du har en blandad grupp med olika kompetenser. Lycka till med rekryteringen!

**April 2007**

Tobias Berntsson  
*Projektledare Quality-projektet*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

## **”Att rekrytera är svårt. Att rekrytera rätt person till rätt plats är ännu svårare.**

För att lyckas är det av största vikt att man tänker igenom behovet av kompetens kopplat till sin Affärsplan ur både ett kort- och långsiktigt perspektiv. Denna handbok är ett bra hjälpmedel för att utforma kravspecifikationen och vidare genom hela rekryteringsprocessen. Den passar både för dig som är van rekryterare och för dig som är nybörjare.”

**Anette Sumberaz**  
HR Biten AB

## **”Mångfalden är en av de viktigaste faktorerna när det gäller att skapa framgångsrika team.**

Med en rätt avvägd mix av personligheter i bolaget blir resultatet helt enkelt bättre affärer. Detta är en rekryteringshandbok skriven ur ett processperspektiv, med alla de delar en rekrytering innefattar. För både proffs och förstagångsrekryterare.

Genom att blanda läsarens egna frågeställningar och specifika förutsättningar med handbokens checklistor som innehåller ingående instruktioner, blir den ett ovärderligt verktyg att komma tillbaka till gång efter gång.”

**Michael Brunstedt**  
People 2 Business AB

<b>Quality-projektet</b>	<b>1</b>
<b>Olikheter skapar dynamik</b>	<b>1</b>
<b>Rekryteringsprocessen</b>	<b>1</b>
<b>Använda handboken</b>	<b>2</b>
<b>Behovsanalys</b>	<b>3</b>
<b>Planering</b>	<b>4</b>
<b>Arbetsprofil</b>	<b>5</b>
<b>Företagsprofil</b>	<b>6</b>
<b>Kompetensprofil</b>	<b>7</b>
<b>Befattningsbeskrivning</b>	<b>8</b>
<b>Sökande av kandidater</b>	<b>9</b>
<b>Urvalsprocessen</b>	<b>10</b>
<b>Intervjuer</b>	<b>11</b>
<b>Referenser och analyser</b>	<b>12</b>
<b>Valet</b>	<b>13</b>
<b>Introduktion</b>	<b>14</b>
<b>Återkoppling</b>	<b>15</b>

## **För nedladdning och kommentarer**

Den här handboken finns även för nedladdning på [www.qualityprojektet.org](http://www.qualityprojektet.org). Du kan även lämna kommentarer på webbplatsen kring handboken.

## QUALITY-PROJEKTET

Quality-projektet har sedan december 2004 förespråkat vikten av att vara både kvinnor och män i företag. Flera undersökningar har visat att jämställdhet och mångfald främjar kreativitet och effektivitet, vilket i sin tur leder till en högre lönsamhet. Projektets huvudfokus är att påvisa vikten av att vara både kvinnor och män i företag, men även vikten av mångfald påvisas.

Målsättningen med projektet är att öka andelen kvinnor i det sk *högskolenära innovationssystemet* i Västra Götaland, att se fler kvinnor starta företag och hjälpa dem att utvecklas inom befintliga organisationer. Idag är män i tydlig majoritet i både stödorganisationer och företag kopplade till innovationssystemet. Quality-projektet verkar som en fri aktör och har arrangerat aktiviteter tillsammans med de etablerade stödorganisationerna. Projektet finansieras av Västra Götalandsregionen samt Svenska ESF-rådet. Verksamheten baseras på följande erbjudanden; **Kompetenspool**, **Informationsnav**, **Affärsnätverk AFI**, **Rekryteringshandbok** och **Elwira**.

Quality-projektet bygger på de slutsatser som drogs i förstudien "Business as usual" som genomfördes 2004. Förstudien kartlade organisationerna inom innovationssystemet, med fokus på fördelningen av kvinnor och män inom företag och bland företagsgrundare. Studien kartlade även drivkrafter i företagandet bland både kvinnor och män.

Innevarande projektperiod avslutas i april 2007, men vi arbetar för en fortsättning av projektet. För mer information om Quality-projektet och dess förstudie hänvisas till [www.qualityprojektet.org](http://www.qualityprojektet.org).

### **Kompetenspool**

Genom Kompetenspoolen når företag inom innovationssystemet fler kvinnliga kandidater för sina utannonserade tjänster.

### **Informationsnav**

Förmedlar kunskap, inspiration och kontakter för den som vill lära mer om hur man tar tillvara på individens olikheter för effektivare affärsutveckling. Nyhetsbrev, webbsida och seminarier är exempel på verktyg som används.

### **Affärsnätverk AFI**

Ett affärsnätverk för företag och organisationer inom innovationssystemet. Varannan vecka träffas innovationsföretagare på frukostmöte, för att utbyta kontakter och lära av varandras erfarenheter.

### **Rekryteringshandbok**

Rekryteringshandboken är ett stöd för främst företag inom innovationssystemet och förespråkar vikten av olikheter i ett företag. Handboken innehåller verktyg som konkretiserar och effektiviserar rekryteringen och underlättar för företaget att hitta den eller de personer som bäst kompletterar teamet.

### **Elwira**

Elwira är nätverket för kvinnliga entreprenörer. Syftet med Elwira är att ge sina medlemmar möjlighet att utbyta kunskap och erfarenheter med varandra och fungera som inspiration i arbetslivet. Quality-projektet är initiativtagare till nätverket och driver det tillsammans med organisationer inom innovationssystemet. *Läs mer på [www.elwira.se](http://www.elwira.se).*

## OLIKHETER SKAPAR DYNAMIK

Att det är just kompetensen som avgör vem som anställs påpekas ständigt. Det är dock få som reflekterar över vad som egentligen menas med en specifik kompetens. Har alla i företaget samma definition? Har de som är delaktiga i rekryteringen samma definition? Utan att utgå från en objektiv och enhetlig definition av begreppet ökar risken för att den person med liknande kompetens som en själv upplevs som mest kompetent.

Som beskrivits tidigare ser många småföretagare rekryteringen som en avgörande del för företagets utveckling. Man gör därför vad man kan för att undvika riskerna med en felrekrytering. Detta resulterar emellertid allt som oftast i att den som rekryterar gärna rekryterar en person som är lik sig själv eftersom det känns som ett bra och tryggt val. Men en av de stora utmaningarna med att rekrytera är just att identifiera vilken kompetens som företaget behöver. Med andra ord är det den person som bäst kompletterar befintlig kompetens i företaget som ska rekryteras.

Att ta tillvara på olikheter i en grupp handlar om att ta tillvara på varje individs skillnader och på så sätt höja gruppens kreativitet och resultat i sin helhet. Varje skillnad eller olikhet inom erfarenhet, kunskap, personlighet och egenskaper är ett verktyg för kreativitet och tillväxt. Men att nå dit förutsätter en medveten gruppammansättning. Om denna medvetenhet inte finns ökar risken för att du anställer kopior, eller spegelbilder, av dig själv. Det känns tryggt och går förhållandevis snabbt. Trygghet är ett svårt argument att förhandla bort. Men i vissa fall måste det göras, för företagets skull. Det gäller därför att bli trygg i att våga ta in personer med olika bakgrund för

att få in just den kompetens du söker. Företag behöver dynamik och olikheter för att växa dynamiskt. Utan dynamik riskerar verksamheten att stagnera.

Att olikheter skapar dynamik borde vara självklart för de flesta. Ändå tenderar många att se olikheter och olik-tänkande som något jobbigt och besvärligt. Visst kräver det ett bra ledarskap som får alla att se till verksamhetens bästa och vara öppna för andras tankar och idéer. Men lyckas man med att rekrytera olikheter och få dem att fungera tillsammans ökar chanserna för företaget att lyckas avsevärt.

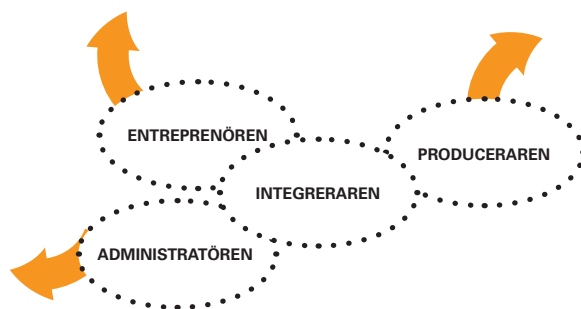
### Den effektiva gruppen

Ichak Adizes studerade i sin bok "Ledarskapets fallgror" olika ledarstilar och i sitt arbete med att ta fram en modell som beskriver högpresterande ledargrupper fann han fyra olika personligheter som bör finnas med i en ledargrupp. Enligt Adizes är dessa fyra roller tillräckliga för en god företagsledning, men kan också användas för andra gruppammansättningar. De fyra rollerna är:

- Produceraren – genomför och verkställer mål
- Administratören – administrerar arbetet på ett tydligt sätt
- Entreprenören – hittar nya vägar och möjligheter
- Integreraren – håller samman gruppen

### Produceraren (P)

Producerarens roll är att genomföra de gemensamma mål man har satt upp inom företaget. Han eller hon är produktiv, resultatriktad, lojal och fokuserar på att få saker och ting gjorda. Personer i denna typ av roll ser ibland varken hot eller strategiska möjligheter och är van att arbeta självständigt.



## TEORI

## IDENTIFIERING

## VERKSTÄLLANDE

## ÅTERKOPPLING

**Administratören (A)**

Administratören skapar ordning och kontroll, gör upp planer och samordnar det som har blivit producerat. Administration, rutiner och regler är starka drag och personen vill gärna arbeta med uppföljning och utvärdering. Administratören ser sällan möjligheter utanför satta ramar och ser förändringar som hot och avskyr konflikter.

**Entreprenören (E)**

Entreprenören gör upp riktlinjer och har visioner, planerar, arbetar med olika strategiska modeller och med att ta fram policydokument. Entreprenören har kraften att föreslå nya vägar och komma med nya idéer, vågar ta risker och förespråkar nya mål och metoder. Han eller hon analyserar företagets styrkor och svagheter och identifierar vilket agerande som är mest lämpligt men gillar inte att följa regler och kan sakna fokus.

**Integreraren (I)**

Integreraren, eller samordnaren, håller grupper samman och harmoniserar individuella mål med gruppens mål. Integreraren är en god lyssnare och tar fasta på personers synpunkter. Samordnaren är diplomaten som kan bilda en organisation av en grupp, och gör ofta sig själv överflödig när gruppen väl fungerar.

Att bestämma hur de fyra rollerna (P, A, E, I) förhåller sig till varandra är enligt Adizes ett bra sätt att ställa en *diagnos* på ledningens effektivitet. Men han fastslår även att en enda person inte kan fylla alla rollerna eller ha de fyra personligheterna fullt ut eftersom de står i motsats till varandra. En person som är idérik och gillar att planera är sällan bra på att få saker gjorda. För att en god

företagsledning ska bli möjlig måste därför olika individer komplettera varandra. Något som även leder till ökad kreativitet. Det sägs att det inte finns några nya idéer, utan endast nya kombinationer av gamla. En grupp som består av olikheter bör därför ha betydligt större chanser att kombinera olika befintliga idéer till nya.

**Olikheter ger bättre rekryteringsunderlag**

Som ledare har du ansvar för gruppen och organisationen i sin helhet. Och som sådan bättre möjlighet att bedöma vilken roll som saknas i en grupp. Det är ditt arbete som ledare att anställa personer som bäst kompletterar övriga personer i företaget. Rekryterar du en spegelbild av dig själv sköter du inte ditt arbete. Det är därför värt att gå utanför ditt nätverk för att hitta bredd i de sökande och samtidigt vara medveten om att en person som är olik dig själv kanske inte framställer sin kompetens på ett sätt du är van vid. Det behöver dock inte innebära att personen inte passar för tjänsten.

Att vara öppen för olikheter är inte minst viktigt i rekryteringsprocessen. Var medveten om vilka kanaler du använder för att hitta sökande. Om du använder kanaler där det exempelvis inte finns kvinnor riskerar du att gå miste om 50 procent av möjliga talanger och kreativ kompetens. Genom att ta tillvara på olikheter ökar du ditt underlag att hitta kompetenta personer. Olikheter ger underlag för bättre beslut, ökad effektivitet och i längden ökad lönsamhet.

# REKRYTERINGSPROCESSEN

För en lyckad och effektiv rekrytering krävs att alla steg är genomarbetade och att de tas på allvar. För att underlätta processen har vi delat in den i tre steg; *Identifiering*, *Verkställande*, och *Återkoppling*. Genom att följa de tre stegen spar du tid och behöver inte stressa vilket ger goda förutsättningar att korrekt kunna identifiera det arbetsbehov och den kompetens verksamheten bör kompletteras med. Detta ligger i sin tur till grund för utformningen av rekryteringsannonserna och ger samtidigt en bra bild över vilka frågor som bör ställas vid intervjuerna. Detta bör sedan tas i beaktande vid avtalskrivningen mellan företaget och kandidaten.

## Identifiering

Identifieringens första del handlar om att identifiera att det verkligen finns ett arbetsbehov som kräver en nyrekrytering. Detta görs för att säkerställa att arbetsbehovet inte går att lösa med vidareutbildning av egen personal, omfördelning av arbetsresurser eller genom att ta hjälp av externa konsulter.

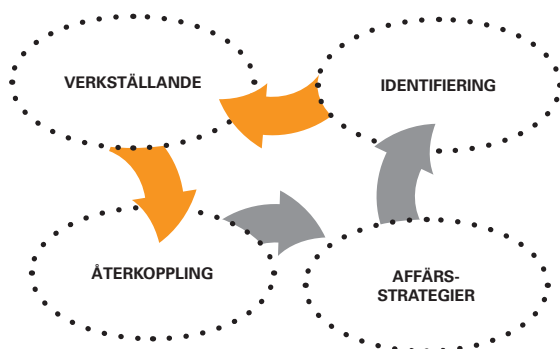
I Identifieringens andra del konkretiserar du det identifierade behovet så att företaget vet VAD som behövs, VEM som söks, och NÄR personen ska tillsättas. Först görs en grundläggande planering för hela rekryteringsprocessen. Därefter identifierar du behov utifrån satta mål och strategier samt jämför befintliga med behövda kompetenser. Identifieringen resulterar i en Befattningsbeskrivning (kravspecifikation).

## Verkställande

Verkställandesteget utgår från den framtagna Befattningsbeskrivningen. Steget inleds med att du väljer en eller flera kanaler för att hitta kandidater till tjänsten. De kandidater som visar intresse för tjänsten ligger till grund för ett första intervjuurval. Var beredd på att genomföra minst två intervjuer med de kandidater som anses mest lämpliga för att få en så tillfredsställande och heltäckande bild som möjligt. Mellan intervjuerna görs ett nytt urval. När samtliga intervjuer är genomförda och en kandidat valts, är det dags att skriva avtal kring lön och anställning samt introducera den nya medarbetaren i företaget.

## Återkoppling

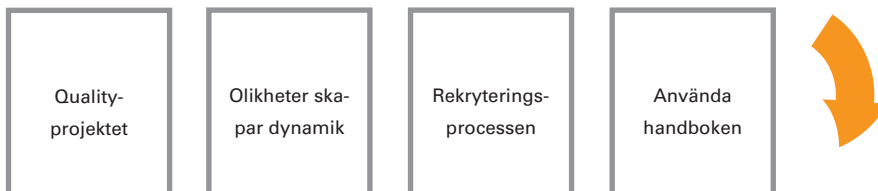
En rekrytering är en stor investering. Det är därför viktigt att följa upp varje rekrytering och anställning. Det gäller att vara lyhörd för den nyanställdes behov och frågor. Återkoppling sker när den anställda har hunnit komma in i sitt arbete och går ut på att göra en uppföljning av den företagsanalys som tidigare gjorts då nyrekryteringen förändrat nuläget. Även Kompetensprofilen har förändrats, vilket måste tas i beaktande i det fortsatta arbetet.



# ANVÄNDA HANDBOKEN

Handboken består av ett antal verktyg som hjälper dig genom hela rekryteringsprocessen. Samtliga verktyg är uppbyggda på samma sätt, med *Information om verktyget*, *Instruktioner*, *Frågeställningar* samt *Checklistor*. Genom att följa varje verktyg struktureras rekryteringen och blir objektiv.

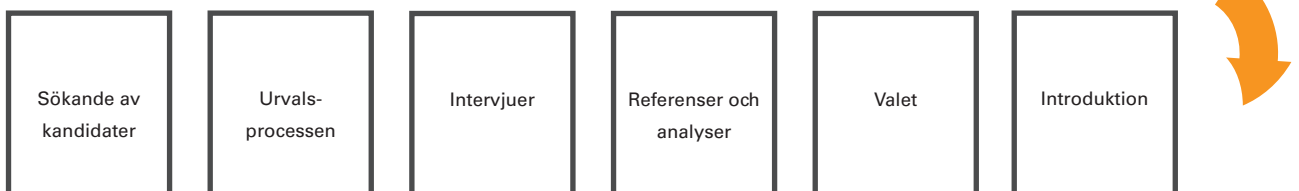
TEORI - Teoriavsnittet är handbokens första område. Där beskrivs bakgrunden till handboken och Quality-projektet. Avsnittet tar även upp varför det är viktigt att rekrytera olikheter samt beskriver själva rekryteringsprocessen. Teoriavsnittet ligger till grund för handbokens verktyg.



IDENTIFIERING - Handbokens andra område identifierar och konkretiserar det verkliga rekryteringsbehovet. Behovsanalysen, Arbets-, Företags- och Kompetensprofilen leder fram till Befattningsbeskrivningen.



VERKSTÄLLANDE - Handbokens tredje område beskriver verkställandet av rekryteringen med utgångspunkt i Befattningsbeskrivningen. Det slutliga valet granskas mot Befattningsbeskrivningen så att valet görs utifrån de faktiska behoven. Nyanställningen förbättras avsevärt om den nyanställda introduceras snabbt och bra in i arbetet.



ÅTERKOPPLING - Återkoppling görs för att sammanfatta rekryteringen och dra lärdomar inför framtiden.





# BEHOVSANALYS

**E**n rekrytering ska göras när det finns ett identifierat arbetsbehov. Alltför ofta identifieras behovet först då tjänsten behöver tillsättas omgående, vilket gör att processen skyndas igenom för fort. Därför är det viktigt att så tidigt som möjligt identifiera om ett behov av nyrekrytering verkligen finns eller om det finns alternativa lösningar.

För att fastställa om ett behov ska leda till en rekrytering krävs en objektiv bedömning och värdering av vad det är företaget behöver. Och i en del fall är det inte nödvändigt med en rekrytering utan det kanske är tillräckligt att man förändrar den befintliga organisationen. Arbetsbehovet kanske kan fyllas av att man omorganiserar företaget, vidareutbildar befintlig personal, tar hjälp av studenter eller hyr in en tillfällig konsult för att avlasta verksamheten. Det är först när dessa alternativ inte löser behovet som en rekrytering bör vara aktuell.

## Alternativa vägar

För mindre företag med små resurser kan det vara nödvändigt av ekonomiska skäl att hitta kostnadseffektiva alternativ till en traditionell rekrytering. Nedan finns några alternativa vägar beskrivna som möjliggör att företaget billigt kan få tillgång till kompetens och som på sikt kan leda till en anställning.

## LIAPraktik.se

Är en webbportal som förmedlar praktikplatser mellan företag och studenter vid KY-utbildningar. Läs mer på [www.liapraktik.se](http://www.liapraktik.se)

## Arbetsmarknadsdagar

Många högskolor och universitet arrangerar arbetsmarknadsdagar för att skapa en mötesplats mellan studenter och näringsliv. Dessa är bra forum för kontaktbyte, rekrytering och för att hitta examensarbeten.

## Exjobb-poolen

I Nationella Exjobb-poolen kan företag/organisationer lägga ut förslag på frågeställningar för examensarbeten och uppsatsämnen inom områden som behöver belysas eller problem som behöver lösas i verksamheten. Du utvecklar förslaget till ett examensarbete eller uppsatsämne tillsammans med studenten och handledaren. Läs mer på <http://exjobb.sunet.se/>.

## VINNVINN

VINNVINN är ett samarbete med mål att återinföra friställdas och arbetssökandes kompetens och erfarenhet till näringslivet. Bakom samarbetet står Business Region Göteborg, Trygghetsrådet och Arbetsförmedlingen Teknik & Ekonomi. Läs mer på [www.vinnvinn.se](http://www.vinnvinn.se).

Oavsett vilket alternativ företaget väljer är det viktigt att göra en bedömning av hur verksamheten påverkas av valt alternativ. Innebär alternativet några begränsningar för framtiden?

När det är dags att rekrytera kan identifieras med hjälp av en grundläggande identifieringsmodell, Behovsanalys.

## Varför gör vi det här?

I Behovsanalysen identifierar du att du verkligen är i behov av en rekrytering. Behovsanalysen är en förutsättning för att påbörja rekryteringen.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Behovsanalysen inför en rekrytering genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Klara frågeställningar utvecklar och förtydligar diskussionen och texterna blir till underlag för kommande delar av rekryteringen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

### Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklisten är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Det finns två sätt att arbeta med rekryteringen - medvetet eller omedvetet. Den som är medveten om vilken kompetens företaget behöver inser att det inte gör någon skillnad om det är en man, kvinna eller person med annan etnisk bakgrund som rekryteras utan den med bäst kompetens. Tänk på att inte använda formuleringar som "han ska sälja" eller "hon bör kunna". Var könsneutral om du inte med stöd av lagen kan förklara varför just en man eller kvinna bör anställas! Att anställa en kopia av dig själv riskerar att bli kontraproduktivt för företaget.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

För dynamikens skull behöver företaget rekrytera olikheter - låt det synas i diskussioner och anteckningar.

## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som Behovsanalysen bör svara på. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

**Beskriv själva arbetsbehovet och dess bakgrund.**

**Är det något kompetensområde verksamheten behöver kompletteras med?**

Om nej, varför inte?

**Är det ett kortsiktigt behov?**

Om ja, kan det tillfredställas av inhyrd personal / exjobbare / praktikanter? Om nej, varför inte?

**Kan arbetsbehovet tillfredställas med hjälp av en omstrukturering eller omorganisation av befintlig personal?**

Om nej, varför inte?

## Frågeställningar forts...

**Vilka ekonomiska ramar har vi? Har vi resurser för en anställning?**

Om nej/inga, varför inte?

**Kan tjänster köpas utifrån för att fylla arbetsbehovet?**

Om nej, varför inte?

**Kan studenter/examensarbetare vara ett alternativ?**

Om nej, varför inte?

**Kan en intern vidareutbildning lösa arbetsbehovet?**

Om nej, varför inte?

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Arbetsbehovet är klart beskrivet och dess bakgrund förtydligat.

 JA

 NEJ

Arbetsbehovet har beskrivits av ledningen.

 JA

 NEJ

Företaget har betraktat andra alternativ än en nyrekrytering.

T ex omstrukturering, omorganisation, inhyrd personal, studenter, utbildning mm.

 JA

 NEJ

Arbetsbehovet är neutralt beskrivet.

Det framgår inte i behovsformuleringen om en person med visst kön eftersöks.

 JA

 NEJ

Företaget har möjlighet att finansiera anställningen.

 JA

 NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

 JA

 NEJ

Företaget har fattat beslut för eller mot en nyrekrytering.

 JA

 NEJ

### Till Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklistan är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

## PLANERING

**F**ör att göra rekryteringsprocessen effektiv krävs god planering. Det innebär att man bör göra en tid- och resursbedömning av rekryteringsens olika steg. Det är ingen hemlighet att rekryteringen kostar både tid, pengar och resurser. I planeringen förtydligas åtgången av dessa vilket gör att du får en överblick över processen och har möjlighet att göra den mer effektiv.

En projektgrupp som ansvarar för rekryteringsprocessen bör tillsättas med ansvarig projektledare som ser till att samtliga steg blir genomförda. Är du själv i processen är det att rekommendera att ta hjälp av någon utanför företaget. I den mån det går är det viktigt att projektgruppen har en blandad sammansättning av personer för att ge olika perspektiv på rekryteringen. I gruppen är det bra om det finns någon som kommer att arbeta nära den nyrekryterade, någon som har ett helhetsansvar för verksamheten samt någon som inte kommer att arbeta nära den nyrekryterade. Givetvis ska en blandning av män, kvinnor, ålder och etnicitet inom gruppen eftersträvas för att möjliggöra kompletterande perspektiv och höja kvalitén i rekryteringen.

Verktyget Planering kan användas för att få en översikt över den tid och kostnad som behöver avsättas för rekryteringen. Med ökad medvetenhet om de olika stegen får du en möjlighet att se vad som bör göras och under vilka förutsättningar. Detta i sin tur leder till kostnadsmedvetenhet och effektiviserar tiden. Många upplever rekrytering som något dyrt och tidsödande men med planeringsverktyget tydliggör du en struktur som leder till en effektiv rekryteringsprocess. Det finns inga genvägar som inte innebär att du tar risker.

### Varför gör vi det här?

Planeringen åskådliggör rekryteringsprocessen. Genom att uppskatta tid- och resursåtgång, sätta klara deadlines och utnämna ansvarig person, kvalitets-säkras processen.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Planeringen av rekryteringsprocessen genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Välj planering

Den utförliga och den snabba planeringen har olika detaljnivåer. Välj den som passar dig bäst.

### Uppskatta den tid och kostnad som kan och bör läggas på varje aktivitet

Det gör rekryteringsprocessen mer mätbar, konkret och realistisk. Framför allt så behöver du som rekryterare sätta nödvändiga deadlines, vilket är viktigt för dig som går in i processen med arbetstiden som främsta resurs.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

### Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklisten är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Det bästa är om företaget låter minst en man och minst en kvinna ta en aktiv del inom rekryteringsprocessen. Tveka heller inte när det gäller att ta in extern expertis - det är av yttersta vikt att arbetet med rekryteringen hålls så objektivt som möjligt.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Objektiviteten blir lidande om det bara är en person från organisationen som hanterar rekryteringsprocessen. Var fler och var blandade så ökar förutsättningarna för objektivitet. Anställ inte en spegelbild av dig själv.



TEORI	IDENTIFIERING	VERKSTÄLLANDE	ÅTERKOPPLING
-------	---------------	---------------	--------------

## Utförlig planering

<b>Ansvarig / ansvariga<sup>1</sup></b>	
<b>Assisterande<sup>2</sup></b>	
<b>Tidsram<sup>3</sup></b>	-

	Ansvarig <sup>4</sup>	Assisterande <sup>5</sup>	Total tid p.a. <sup>6</sup>	Kostnad p.a. <sup>7</sup>	Deadline <sup>8</sup>
<b>Identifiering</b>	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Behovsanalys	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Planering	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Arbetsprofil	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Företagsprofil	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Kompetensprofil	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Befattningsbeskrivning	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
<b>Verkställande</b>	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Sökande av kandidater	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Urvalsprocessen	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Intervjuer	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Referenser och analyser	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Valet	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Introduktion	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
<b>Återkoppling</b>	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
Återkoppling	tim	tim	tim	kr	ÅÅMMDD
<b>Summering</b>	tim	tim	tim	kr	

- 1) Vem eller vilka kommer att ansvara för rekryteringen?
- 2) Vem eller vilka kommer att assistera vid rekryteringen?
- 3) Vilken tidsram är satt för hela rekryteringen?
- 4) Antal timmar som den eller de ansvariga kommer att lägga?
- 5) Antal timmar som den eller de assisterande kommer att lägga?
- 6) Summering av ansvarig- och assisterandetimmar per delområde.
- 7) Summering av kostnader i samband med delområdet.
- 8) Datum för deadline då delområde ska vara avklarat?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Snabbplanering

Ansvarig / ansvariga <sup>1</sup>	
Assisterande <sup>2</sup>	
Tidsram <sup>3</sup>	-

	Ansvarig <sup>4</sup>	Assisterande <sup>5</sup>	Total tid p.a. <sup>6</sup>	Deadline <sup>7</sup>
<b>Identifiering</b>	tim	tim	tim	ÅÅMMDD
Behovsanalys, Planering, Arbetsprofil, Företagsprofil, Kompetensprofil, Befattningsbeskrivning				
<b>Verkställande</b>	tim	tim	tim	ÅÅMMDD
Sökande av kandidater, Urvalsprocessen, Intervjuer, Referenser och analyser, Valet, Introduktion				
<b>Återkoppling</b>	tim	tim	tim	ÅÅMMDD
Återkoppling				
Summering	tim	tim	tim	

- 1) Vem eller vilka kommer att ansvara för rekryteringen?
- 2) Vem eller vilka kommer att assistera vid rekryteringen?
- 3) Vilken tidsram är satt för hela rekryteringen?
- 4) Antal timmar som den eller de ansvariga kommer att lägga?
- 5) Antal timmar som den eller de assisterande kommer att lägga?
- 6) Summering av ansvarig- och assisterandetimmar per delområde.
- 7) Datum för deadline då delområde ska vara avklarat?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Ansvarsfördelningen inom arbetsgruppen är bestämd och gruppen är könsblandad.

 JA

 NEJ

Det kommer att finnas minst två individer som kan närvara under intervjutillfällena (med separata utvärderingar).

 JA

 NEJ

Milstolpar (deadlines) är satta och kommer att följas upp av den som är huvudansvarig för rekryteringen.

 JA

 NEJ

Det framgår av planeringen när rekryteringen ska vara klar och när tjänsten ska vara till-satt.

 JA

 NEJ

Kostnader för delar eller hela rekryteringsprocessen har diskuterats och beräknats.

 JA

 NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

 JA

 NEJ

Planeringen är så pass genomarbetad att den är beslutsmässig och kan användas under hela rekryteringen.

 JA

 NEJ

### Till Befattningsbeskrivningen

Då planeringen och checklistan är besvarade flyttas planeringen till sist i Befattningsbeskrivningen.

## ARBETSPROFIL

**N**är det är klarlagt att företaget har ett rekryteringsbehov och planeringen för rekryteringsprocessen är gjord är det dags att definiera vilka arbetsuppgifter som ska utföras i den aktuella tjänsten. Arbetsprofilen svarar främst på frågan: Vad ska göras?

Genom diskussioner och intervjuer, både inom projektgruppen och med övriga i företaget definieras vilka direkta arbetsuppgifter som behövs för att täcka arbetsbehovet. Framför allt genom att svara på VAD, NÄR och VILKA? görs en närmare analys kring vad arbetsuppgifterna kommer att innebära, hur de ska genomföras och när resultat ska levereras i enlighet med satta mål. Vidare bör man definiera önskad starttid (och ev. sluttid), fysisk och geografisk arbetsplats, lönekostnad samt lämplig anställningsform för att få klarhet i vad företaget behöver och under vilka förutsättningar.



### Varför gör vi det här?

I Arbetsprofilen bestäms de övergripande riktlinjerna för tjänstens utformning.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Arbetsprofilen genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten. Det är viktigt att företagsledningen samt de personer som ska arbeta tillsammans med den rekryterade är med vid dessa möten. Vid behov bör även styrelsen engageras.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar diskussionen. Frågeställningarna ligger till grund för resterande delar av rekryteringen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklistan.

### Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklistan är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Tänk på att inte skriva på ett sätt som begränsar urvalet av individer, ex "han bör, han ska" eller "hon ska, hon kommer att". Även utformningen av arbetsuppgifterna kräver en extra tanke. Var tydlig med att specificera vad tjänsten kräver och väg uppgifterna mot nyttan som individen ska prestera.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Objektiviteten blir lidande desto färre personer från organisationen som tar hand om Arbetsprofilen. Var fler och var blandade så ökar förutsättningarna för objektivitet.

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som Arbetsprofilen bör svara på. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

**Vilka arbetsuppgifter behövs för att uppfylla behovet?**

**Hur ska arbetsuppgifterna genomföras?**

**När ska resultat uppvisas?**

Mätbara mål i relation till prestation.

**Vilka blir de närmaste medarbetarna och cheferna?**

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar forts...

**Om arbetsbehovet är tidsbegränsat – vilken tidslängd är aktuell för tjänsten?**

Vilka förutsättningar har vi?

**Vilken anställningsform är aktuell? Vilken lönenivå och vilka förmåner erbjuds?**

Vilka förutsättningar har vi?

**Krävs andra kriterier för att klara tjänsten?**

Vilken geografisk plats är knuten till tjänsten? Möjlighet att arbeta hemifrån? Andra språk eller kulturkännedom?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	



TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Arbetsuppgifterna är tydligt beskrivna.

 JA

 NEJ

**Framgår det om det är en kvinna eller man som eftersöks i Arbetsprofilen?**

Är det i så fall för att styrka upp det underrepresenterade könet? Förklara varför.

 JA

 NEJ

**Vi främjar olikheter genom arbetsformen och utrymmet för den vi söker.**

Ger Arbetsprofilen utrymme för att rekrytera person med annan erfarenhet och bakgrund?

 JA

 NEJ

**Arbetsprofilen är objektiv.**

Erbjuder tjänsten kvinnor och män samma möjligheter?

 JA

 NEJ

**Ställs några särskilda krav i profilen som begränsar urvalet?**

Geografisk placering? Resor i tjänsten?

 JA

 NEJ

**Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.**

 JA

 NEJ

**Företaget är redo att gå vidare till Företagsprofilen.**

 JA

 NEJ

### Till Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklistan är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

# FÖRETAGSPROFIL

**F**öretagsprofilen syftar till att beskriva företagets situation och planer för framtiden. Den ska besvara och förtydliga vad företaget arbetar med samt vilka visioner och mål verksamheten har. Kan dessa komma att påverka tjänsten i framtiden? Företagsprofilen beskriver också hur företaget arbetar för att uppnå olika mål och visioner, samt när dessa ska vara uppfyllda.

I Företagsprofilen gör du även en objektiv värdering av rådande organisationskultur och värderingar. Hur påverkar företagskulturen och värderingarna kommande medarbetare? Ger organisationen utrymme för oliktankande och personer med annan bakgrund?

## Varför gör vi det här?

I Företagsprofilen diskuteras företagets mål, visioner och de uttalade och outtalade värderingar företaget har. Syftet är att se hur dessa kan komma att påverka tjänsten.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Företagsprofilen genomförs förslagsvis genom ett eller fler diskussionsmöten samt genom studie av företagskulturen och de värderingar som genomsyrar verksamheten. Så många som möjligt i företaget bör få möjlighet att ge sina synpunkter.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar diskussionen och ligger till grund för resterande delar av rekryteringen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

### Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklisten är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Var så objektiv och kritisk i bedömningen som möjligt vad det gäller företagets arbetsklimat och rådande värderingar.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar inom oss som vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Det är viktigt att beakta om företaget främjar olikheter. Hur ser exempelvis könsfördelningen ut? Hur uppfattas könsfördelningen av externa intressenter? Drar företaget nytta av olikheter?

## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som Företagsprofilen bör svara på. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

### Hur många anställda har företaget?

Totalt? Antal kvinnor? Antal män?

TOTALT?

KVINNOR?

MÄN?

### I vilken fas befinner sig företaget?

Hur ser den ekonomiska situationen ut? Är företaget under uppbyggnad, i ett utvecklingskede eller ställt i förändring?

### Nästa troliga utvecklingsfas?

### Vilka krav ställer vi på våra framtida medarbetare?

Vilka egenskaper, personligheter, erfarenheter och kunskaper prioriteras?

## Frågeställningar forts.

### **Rådande organisationskultur**

Existerar stark vi-känsla, fungerande rutiner och samarbetsformer? Vilka ansvarsförhållanden råder?

### **Vilka värderingar har vi?**

Vilka värderingar måste vi dela och vilka visioner är gemensamma i företaget?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Vi har en god bild av vad företaget står för och verkar för.

JA

NEJ

Företaget har långsiktig möjlighet att finansiera anställningen.

JA

NEJ

Anställningen främjar företagens planlagda utveckling.

JA

NEJ

Företagets värderingar främjar olikheter och en blandad grupp.

JA

NEJ

Existerar jämställdhet på vårt företag?

JA

NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

JA

NEJ

Företaget är redo att gå vidare till Kompetensprofilen.

JA

NEJ

### Till Befattningsbeskrivningen

Då frågeställningarna och checklistan är besvarade flyttas frågeställningarna till sist i Befattningsbeskrivningen.

## KOMPETENSPROFIL

De flesta som har rekryterat, eller står i begrepp att göra det, hävdar att kompetens är det avgörande. Det är dock få som definierar vad som menas med kompetens. Att identifiera vad som menas är inte bara bra för dig själv, det ger alla i företaget en och samma definition att utgå ifrån. Det är också ett sätt att undvika att den som är mest lik en själv uppfattas som den mest kompetenta.

*Swedish Standard Institute (SIS)*, definierar kompetens som förmåga och vilja att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter. I en modell framtagen av Svenskt Näringsliv omfattas begreppet kompetens av; kunskaper, vilja, färdigheter och förmåga.

Vi definierar den totala kompetensen som; egenskaper, personlighet, erfarenheter och kunskaper. Vi lyfter fram dessa aspekter för att förtydliga dynamik och blandningen av kvinnligt och manligt.

Kompetensprofilen bygger på att de kompetenser som anses nödvändiga för företaget identifieras, definieras och rangordnas. Därefter görs en inventering för att klarlägga vilka kompetenser företaget idag besitter, samt vilka kompetenser den person som kommer att rekryteras bör ha. Ställ tjänstekraven så att förväntningarna på lön passar i verksamhetens totala lönebild. Kraven måste vara realistiska. De dimensioner som tas upp är: **egenskaper, personlighet, erfarenheter och kunskaper.**

### Varför gör vi det här?

Kärnan i varje anställning är att hitta rätt kompetens till rätt plats för att utföra rätt uppgift. Kompetensprofilen identifierar företagets och arbetsuppgiftens kompetensbehov.



## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Kompetensprofilen genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden, bör någon dokumentera samtalen.

### Arbeta igenom Kompetensprofilens olika steg:

- Definiera angivna kompetenser
- Ange kompetensnivåer
- Genomför kompetensinventeringen
- Värdera tjänstekraven för den tilltänkta tjänsten

### Kompetensprofilens steg ska besvaras så uttömmande som möjligt

Skriv så precist som möjligt i profilen. Definitionen på kompetens och dess nivåer utgör den objektiva grundplåten vid rekrytering och granskning av egna kompetenser.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

### Befattningsbeskrivningen

Då kompetensdefinitionerna, kompetensinventeringen, tjänstekraven och checklisten är besvarade flyttas kompetensinventeringen och tjänstekraven till sist i Befattningsbeskrivningen.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Var noggrann med att inte premiera egenskaper och kompetenser som generellt tillskrivs en grupp eller ett kön. För att ta tillvara på olikheter i företaget krävs bredd i kompetenser.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen. Tveka inte inför att ta hjälp av extern expertis, då det är av yttersta vikt att arbetet hålls så objektivt som möjligt.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Objektiviteten blir lidande om det bara är en person från organisationen som hanterar rekryteringsprocessen. Var fler och var blandade så ökar förutsättningarna för objektivitet.

## Egenskaper

Följande definitioner förtydligar de olika egenskapernas innehåll och utformning. Dessa tio generella egenskaper (kompetenser) är av betydelse inom alla yrkessektorer enligt myndigheten *Valideringsdelegationen*.

### Hantera information

Varje individ behöver ha utvecklat sin förmåga att hantera information. Det innebär att söka, inhämta, analysera och organisera olika typer av information. Att kunna förhålla sig kritiskt och på saklig grund värdera den inhämtade informationen är nödvändiga förutsättningar för denna informationshantering.

### Handla språkligt och kommunikativt

Att på olika sätt – muntligt, skriftligt och med andra verktyg – kunna formulera och kommunicera idéer samt information är en allt viktigare förmåga i vårt samhälle. Den kommunikativa kompetensen inrymmer även förmågan att möta människor av olika slag i skilda situationer.

### Lösa problem, planera och organisera uppgifter

Verklighetens uppgifter och problem är ofta komplexa och ostrukturerade till sin karaktär. Kompetensen att planera och organisera uppgifter eller problem kan beskrivas som: Att kunna hantera den typ av situationer där det handlar om att analysera vad som egentligen är problemet, identifiera de resurser som krävs för att hantera och lösa problemet samt avgöra om lösningen, med tanke på omständigheterna, är den bästa. Det innebär också att, med hänsyn till tidsramar och innehåll, kunna göra upp en realistisk plan för det egna arbetet.

### Genomföra uppgifter och lösa praktiska problem

En kompetens som innebär att kunna omsätta uppgjorda planer i handling och att genomföra det man planerat. Det gäller även att kunna hantera sådana problem som dyker upp under processens gång på ett sådant sätt att arbetet kan slutföras med gott resultat.

### Samarbeta

Inom allt fler verksamhetsfält behöver man kunna arbeta tillsammans, i grupp eller arbetslag. Att kunna samarbeta innefattar både att man själv kan bidra till en grups arbete och att man är lyhörd för och förmår ta till sig av andras idéer och tankar. För att en grupp eller ett arbetslag ska fungera väl, krävs också att deltagarna är beredda att anta olika roller i gruppen och verka för att samarbetet utvecklas.

### Använda utrustning

De flesta verksamhetsfält bygger på ett samspel mellan människa och utrustning som ofta är tekniskt till sin karaktär. Förmågan att handha och använda sig av relevant utrustning är därmed en nödvändig förutsättning för att fungera i arbetslivet.

### Kvalitetsmedvetenhet

Att vara kvalitetsmedveten innebär att vara angelägen om hög kvalitet i såväl process som produkt. Hög kvalitet är en förutsättning för fortsatta uppdrag – vare sig det är tjänster eller produkter som efterfrågas.

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

**Estetiskt förhållningssätt**

Inom allt fler områden blir estetiska dimensioner viktiga. Allt från handlingens estetik till att de tjänster eller produkter som framställs ska vara estetiskt tilltalande för dem som berörs.

**Etiskt förhållningssätt**

Varje verksamhetsområde har sina grundläggande etiska värderingar som det gäller att beakta. Att vara kompetent innebär därför också att kunna handla etiskt medvetet.

**Utvecklingsinriktning**

Den utvecklingsinriktade kompetensen avser en beredskap att kunna medverka till förbättring av den egna yrkesutövningen. Förutsättningar för denna kompetens är ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt till givna eller för givet tagna uppgifter, mål eller andra förutsättningar för verksamheten. Det handlar också om att ha en förmåga till alternativt tänkande.

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Egenskapsdefinitioner

Vad menar vi med - "Hantera information"?

Vad menar vi med - "Handla språkligt och kommunikativt"?

Vad menar vi med - "Lösa problem, planera och organisera uppgifter"?

Vad menar vi med - "Genomföra uppgifter och lösa praktiska problem"?

Vad menar vi med - "Samarbeta"?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Egenskapsdefinitioner

Vad menar vi med - "Använda utrustning"?

Vad menar vi med - "Kvalitetsmedvetenhet"?

Vad menar vi med - "Estetiskt förhållningssätt"?

Vad menar vi med - "Etiskt förhållningssätt"?

Vad menar vi med - "Utvecklingsinriktning"?

## Personlighet

Som beskrivs i teoriavsnittet bygger Adizes PAEI-teori på att en grupp måste bestå av fyra olika personlighetstyper för att vara effektiv. Använd dessa personligheter för att värdera hur väl ditt företag är sammansatt.

### Producerare

Kontrollerande  
Konservativ  
Planläggande  
Organiserande  
Direkt och "till saken"  
Formell, välkontrollerad  
Myndig utstrålning  
Effektiv stämning  
Tittar ofta på klockan  
Ber om klara direktiv  
Envis  
Pratar mycket om mål och resultat

### Administratör

Administrativ  
Logisk  
Analytisk  
Matematisk  
Teknisk  
Problemlösande  
Många papper och rapporter  
Ställer ofta många frågor  
Ber om dokumentation  
Går in mycket på detaljer  
Ofta vårdad klädsel  
Vill alltid överväga och stämma av

### Entreprenör

Kreativ  
Sammansättande  
Konstnärlig  
Ser/upplever helheten  
Bevisande  
Gestikulerande  
Idérik och färgstark  
Synlig, det slår "gnistor"  
Många statussymboler  
Pratar mycket om sig själv  
Tar ofta initiativ  
Tempofyll  
Älskar konceptdiskussioner

### Integrerare

Medmänsklig  
Känslöbetonad  
Musikalisk  
Andlig  
Talande  
Leende och vänlig  
Alltid tillmötesgående  
Konfliktundvikande  
Tar sällan någon konkret ställning  
Tar gärna råd från andra  
Kan verka självutslätande  
Accepterande  
Skapar kompisstämning

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Personlighetsdefinitioner

Vad menar vi med - "Producerare"?

Vad menar vi med - "Administratör"?

Vad menar vi med - "Entreprenör"?

Vad menar vi med - "Integrerare"?

## Erfarenheter

Erfarenheter är ett mätbart verktyg för att studera professionell mognad och andras omdömen kring ens professionella färdigheter.

### **En eller flera anställningar**

(dokumenteras genom arbetsintyg)

### **Eget företag**

(dokumenteras genom PRV-intyg)

### **Engagemang i föreningar**

(dokumenteras genom intyg, protokoll eller dylikt)

### **Feriearbete**

(dokumenteras genom intyg)

### **Fåårig arbetslivserfarenhet resp. flerårig arbetslivserfarenhet**

(bedömning av intyg)



TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Erfarenhetsdefinitioner

Vad menar vi med - "En eller flera anställningar"

Vad menar vi med - "Eget företag"?

Vad menar vi med - "Engagemang i föreningar"?

Vad menar vi med - "Feriearbete"?

Vad menar vi med - "fåårig arbetslivserfarenhet" resp. "flerårig arbetslivserfarenhet"?

## Kunskaper

Följande generella kunskaper från affärsplantävlingen Venture Cup är exempel på kunskaper som används inom tillväxtföretag när ledningsgrupper bildas och ska kompletteras. Även mindre företag som vill utöka sitt basbehov av kompetens bör värdera sig själva efter dessa kunskaper.

**Tekniska kunskaper**

**Finansiella kunskaper**

**Projektledarkunskaper**

**Relationskunskaper**

**Marknadsförings- / Försäljningskunskaper**

**Produktionskunskaper**

**Personalkunskaper**

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Kunskapsdefinitioner

Vad menar vi med - "Tekniska kunskaper"?

Vad menar vi med - "Finansiella kunskaper"?

Vad menar vi med - "Projektledarkunskaper"?

Vad menar vi med - "Relationskunskaper"?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Kunskapsdefinitioner

Vad menar vi med - "Marknadsförings- / Försäljningskunskaper"?

Vad menar vi med - "Produktionskunskaper"?

Vad menar vi med - "Personalkunskaper"?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Värdering av kompetenser

Använd nedan angivna nivåer för bedömning av kompetenser i kommande kompetensinventering och tjänstekrav.

### Låg nivå (L)

Har inte den specifika kompetensen, och kan inte tänka sig utveckla den eller arbeta med den.

### Mellan nivå (M-)

Har den specifika kompetensen, men kan inte tänka sig utveckla den eller arbeta med den.

### Mellan nivå (M+)

Har inte den specifika kompetensen, men kan tänka sig utveckla den eller arbeta med den.

### Hög nivå (H)

Har den specifika kompetensen, och kan tänka sig utveckla den eller arbeta med den.

TEORI	IDENTIFIERING	VERKSTÄLLANDE	ÅTERKOPPLING
-------	---------------	---------------	--------------

## Kompetensinventering

Låt samtliga i företaget utvärderas utifrån de satta definitionerna och de värderingssteg som presenterats. Skriv ett L, M-, M+ eller H för respektive individ och kompetens. Individen X bör ha de kompetenser där företaget anser sig svagare. Flera L och M- på en viss kompetens resulterar i att det behövs någon med M+, eller helst H för att skapa balans i företaget.

Pers	Tjänstefunktion	Namn
A		
B		
C		
D		
E		
F		
G		
H		
I		
X		Personen som företaget söker

	Hantera information	Handla språkligt och kommunikativt	Lösa problem, planera och organisera uppgifter	Genomföra uppgifter och praktiska problem	Samarbeta	Använda utrustning	Kvalitetsmedvetenhet	Ett estetiskt förhållningssätt	Ett etiskt förhållningssätt	Utvecklingsinriktning	Producerare	Administratör	Entreprenör	Integrerare	Erfarenhet (samlad)	Arbetslivserfarenhet	Tekniska kunskaper	Finansiella kunskaper	Projektledarkunskaper	Relationskunskaper	Marknadsförings- / Försäljningskunskaper	Produktionskunskaper	Personalkunskaper
A																							
B																							
C																							
D																							
E																							
F																							
G																							
H																							
I																							
X																							

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Tjänstekrav

Kompetensinventeringen förtydligar kompetensbehovet utifrån företagets perspektiv. Tjänstekraven fokuserar på arbetsuppgifterna som förtydligats i Arbetsprofilen. Värdera L, M-, M+, eller H utifrån tjänstens kompetensbehov.

### Kompetensvärdering

	L	M-	M+	H
<b>Egenskaper (se definition) - sammanvägd bedömning</b>				
-----				
Hantera information				
-----				
Handla språkligt och kommunikativt				
-----				
Lösa problem, planera och organisera uppgifter				
-----				
Genomföra uppgifter och lösa praktiska problem				
-----				
Samarbeta				
-----				
Använda utrustning				
-----				
Kvalitetsmedvetenhet				
-----				
Estetiskt förhållningssätt				
-----				
Etiskt förhållningssätt				
-----				
Utvecklingsinriktning				
-----				
<b>Personlighet (se definition) - sammanvägd bedömning</b>				
-----				
Producerare				
-----				
Administratör				
-----				
Entreprenör				
-----				
Integrerare				
-----				
<b>Erfarenheter (se definition) - sammanvägd bedömning</b>				
-----				
Arbetslivserfarenhet				
-----				
<b>Kunskaper (se definition) - sammanvägd bedömning</b>				
-----				
Tekniska kunskaper				
-----				
Finansiella kunskaper				
-----				
Projektledarkunskaper				
-----				
Relationskunskaper				
-----				
Marknadsförings- / Försäljningskunskaper				
-----				
Produktionskunskaper				
-----				
Personalkunskaper				
-----				

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Samtliga nödvändiga kompetenser är identifierade och definierade.

JA	NEJ
----	-----

Kompetensdefinitionerna är könsneutrala.

JA	NEJ
----	-----

Alla värderas efter samma kriterier.

JA	NEJ
----	-----

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

JA	NEJ
----	-----

Företaget är redo att gå vidare till att sammanställa Befattningsbeskrivningen.

JA	NEJ
----	-----

### Till Befattningsbeskrivningen

Då kompetensdefinitionerna, kompetensinventeringen, tjänstekraven och checklistan är besvarade flyttas kompetensinventeringen och tjänstekraven till sist i Befattningsbeskrivningen.



TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## BEFATTNINGSBESKRIVNING

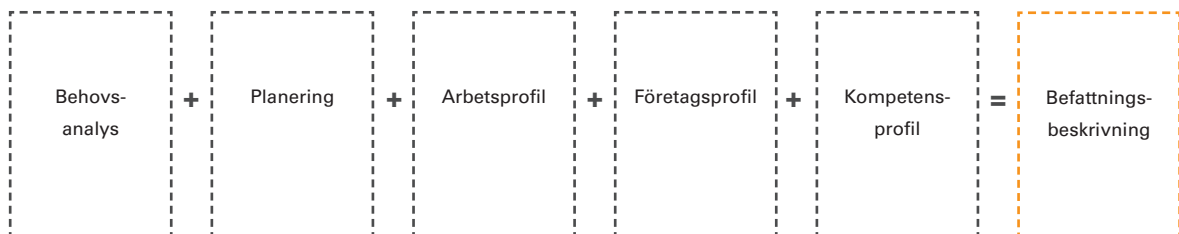
Du har nu fyllt i de verktyg som tillsammans utgör Befattningsbeskrivningen, eller kravspecifikationen, och satt dem i följd sist i detta verktyg. Befattningsbeskrivningen består nu av följande verktyg:

- Behovsanalys (Frågeställningar)
- Planering (Utförlig alt. snabb)
- Arbetsprofil (Frågeställningar)
- Företagsprofil (Frågeställningar)
- Kompetensprofil (Kompetensinventering & Tjänstekrav)

Frågeställningarna i Befattningsbeskrivningen syftar till att sammanfatta det som tidigare definierats. För att inte missa någon aspekt, och för att identifiera om nya aspekter som påverkar rekryteringen dykt upp, bör hela Befattningsbeskrivningen gås igenom ytterligare en gång.

Befattningsbeskrivningen ligger till grund för sökmetod, utformning av annons, urval för anställningsintervju, upplägg och genomförande av anställningsintervjuer, referenstagning och analyser samt beslut om anställning. Planeringsverktyget ger en god planering över resterande del av processen. De krav som definierats i Arbetsprofilen, Företagsprofilen och Kompetensprofilen är liktydiga med de krav den sökande ska uppfylla. Det är dessa delar som intervjufrågorna ska baseras på.

Befattningsbeskrivningen utgör en vägledning för resterande del av processen. Var därför uppmärksam på att inte skapa nya krav under resterande del av processen.



### Varför gör vi det här?

Befattningsbeskrivningen sammanfattar och samordnar samtliga dokument från Behovsanalysen, Planeringen, Arbets-, Företags- och Kompetensprofilen. Befattningsbeskrivningen ligger till grund för verkställandet av rekryteringen.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Befattningsbeskrivningen går förslagsvis igenom vid ett eller fler diskussionsmöten. För att säkerställa att inga aspekter missats eller tillkommit bör Befattningsbeskrivningens delar analyseras en gång till. Ändringar i Befattningsbeskrivningen ska senare i rekryteringen endast göras i undantagsfall.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar diskussionen. Frågeställningarna ligger till grund för en sammanfattande Befattningsbeskrivning.

### Gör Befattningsbeskrivningen framåtriktad

Personen som anställs ska vara rätt för företaget både idag och imorgon.

### Informera internt om vad och vem det är företaget söker

För att samtliga i företaget ska vara delaktiga och informerade bör alla informeras om vilken typ av tjänst företaget söker samt vilka kriterier de sökande ska uppfylla.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Undvik egenskaper som kan tillskrivas det ena könet. En rekryteringsgrupp bestående av både män och kvinnor ökar chansen att de sökandes kompetens värderas utifrån Befattningsbeskrivningen. Om du är ensam i företaget bör du ta hjälp av en extern person som stöd under rekryteringsprocessen.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Objektiviteten blir lidande om det bara är en person från organisationen som hanterar rekryteringsprocessen. Var fler och var blandade så ökar förutsättningarna för objektivitet.

### Utgå både från dagens och morgondagens behov

Säkerställ att Befattningsbeskrivningen utgår från dagens och morgondagens behov, och inte är kopierad från en tidigare version.

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som den sammanfattande Befattningsbeskrivningen bör svara på. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

Tjänstens namn / titel?

Tjänstens arbetsuppgifter i punktform?

Tjänstens löneram, förmåner, ersättningar och tillsättningsdag?

Tjänstens behövda kompetenser (egenskaper, personlighet, erfarenheter, kunskaper) samt dess prioritering?

Personens utvecklingsmöjligheter i punktform?

TEORI

**IDENTIFIERING**

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Företaget har behov av att rekrytera.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Arbetsuppgifterna är tydligt beskrivna.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Tjänstens villkor är angivna.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Anställningen främjar företagets utveckling.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Företaget har långsiktig möjlighet att finansiera anställningen.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Tjänstekraven är angivna och värderade.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Befattningsbeskrivningen är könsneutral och företaget främjar olikheter i rekryteringen.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

Företaget har fattat beslut och är redo att gå till Sökande av kandidater?

<input type="checkbox"/> JA	<input type="checkbox"/> NEJ
-----------------------------	------------------------------

## SÖKANDE AV KANDIDATER

**R**ekryteringen är ofta det första mötet mellan dig och den sökande. Det finns också många andra som kommer i kontakt med företaget i och med rekryteringen. Du bör därför se hela rekryteringsprocessen som en del i företagets marknadsföring. Var noggrann med företagets agerande. Hur hanteras de sökande? Finns någon person tillgänglig för att svara på frågor om tjänsten? Hela verkställandefasen av rekryteringen ska baseras på det som angivits i Befattningsbeskrivningen. Förändringar i Befattningsbeskrivningen får endast göras i undantagsfall.

Det vanligaste sättet att söka efter kandidater har under många år varit i form av annons. Fördelen med annonsen är att du till relativt låg kostnad når ett stort antal kandidater. Nackdelen är att du kan få så många ansökningar att de blir svåra att hantera.

Detta är en av anledningarna till att så kallad headhunting blivit vanligare på senare år. Den vanligaste formen av headhunting är att ta in professionell hjälp i rekryteringen, men den kan också utföras av dig själv, till exempel genom nätverk. Att ta hjälp av professionella rekryterare är att rekommendera eftersom dessa har en objektiv bild av rekryteringen och är vana vid att göra person- och lämplighetsbedömningar. På senare tid har ett antal fir-

mor som erbjuder rekryteringshjälp till en rimlig kostnad etablerat sig.

Att "headhunta" själv, genom egna nätverk är fortfarande en vanlig metod för mindre företag. Vid detta tillvägagångssätt är det dock viktigt att vara medveten om att risken ökar för att anställa personer med kompetens och bakgrund liknande den som redan finns i företaget. Att gå utanför de personliga nätverken och ta hjälp av konsulter är därför att rekommendera.

Ytterligare sätt att söka personal är att delta på jobbmässor och att göra direktutskick. Handboken fokuserar på annonsering, headhunting och nätverk. För att avgöra vilket, eller vilka medium som ska användas bör du bedöma var du hittar typkandidaten.

### Annonsering

Utformningen av annonsen ska baseras på det som tagits fram i Befattningsbeskrivningen. Vilken tjänst som utlyses, vilka kompetenser som söks, vilka arbetsuppgifter som är aktuella och när tillsättningen ska ske är exempel på frågor som ska vara med.

### Varför gör vi det här?

För att kunna anställa rätt person behövs ett bra urval av kandidater. Annonsering eller headhunting, vad blir bäst för företaget? Sökandet utgår från Befattningsbeskrivningen.

Använd företagets grafiska profil när du utformar annonsen, det sparar kostnader. Innehåll och formgivning bör också anpassas efter det eller de medium som annonsen ska publiceras i för att nå ut till kandidaterna. Tänk på vilka visuella element som lockar de potentiella kandidaterna. En tydlig rubriksättning är exempelvis mycket viktigt. Som alternativ kan en reklambyrå användas för att ta fram annonsen. En reklambyrå har oftast redan etablerade kanaler inom de vanligaste tryckta medierna vilket sparar tid.

#### **Digital annonsering**

Annonsering via digitala medier har blivit en allt mer uppskattad kanal för rekrytering. Detta beror i hög grad på att ansökningshandlingar kan skickas elektroniskt via exempelvis formulär. Annonseringen kan också samköras med olika databaser för att göra sökningen mer effektiv.

Digital annonsering har blivit något av ett samlingsbegrepp för annonsering via såväl internetbaserade jobbsajter och databassökning som annonsering via den egna webbplatsen. Den digitala annonseringen ökar möjligheten att få en hög grad av behöriga träffar per exponering. Annonseringen kan också leva längre än vad en helsida

i en dagstidning gör vid ett tryck tillfälle. En fördel med annonsering på jobbsajter är att innehållet inte behöver vara lika smalt då effektiva filtreringsmöjligheter finns i de flesta fall. En digital annonsering ger dig alltså mer kontroll över annonseringen.

Professionella rekryteringsföretag kan bistå med placering av annonsen på lämpliga jobbsajter samtidigt som de gör en databassökning efter en passande kandidat. Det här är ett snabbare sätt att nå ut och få respons på annonsen än vid traditionell annonsering.

#### **Viktigt att tänka på när annonsen utformas?**

##### **Tydlig rubriksättning**

En tydlig rubriksättning fångar läsaren.

##### **En kortare beskrivning av företaget och arbetsenheten.**

Olika beskrivande nyckeltal som antal anställda, omsättning m m ger en fingervisning om företaget. Den här informationen hämtas från avsnittet Företagsprofil.

##### **Vad är arbetsuppgifterna?**

Det som oftast lockar en potentiell sökande är just de specifika arbetsuppgifterna. En kortare beskrivning un-

derlättar förståelsen hos kandidaten. Den här informationen hämtas från avsnittet Arbetsprofil.

**Vilka krav ställer företaget på den framtida kandidaten utifrån tjänstens behov?**

Här anger företaget informationen från den kompetensanalys som gjorts för att tydliggöra de kompetenser som är aktuella för tjänsten. Se över språket och få Kompetensprofilens krav att låta naturligt i textform. Punktform med bör/ska och nivåbeskrivning (låg/mellan/hög) bör inte användas. Annonser gör sig bäst i löpande och beskrivande text. Den här informationen hämtas från avsnittet Kompetensprofil.

Annonser kan antingen utformas brett eller smalt. Önskas ett stort antal sökande till tjänsten bör annonsen formuleras brett med få uttryckta krav. Fördelen med detta är att du minimerar risken att en bra kandidat inte lämnar in sin ansökan och du har ett större urval för att hitta den du söker. Bred annonsering kräver ett metodiskt arbetssätt och mer tid. Den smala vägens annonsering är å andra sidan att tydligt specificera vem och vad företaget söker i annonsen. Det blir sannolikt ett mindre söktryck och procentuellt fler behöriga. Du riskerar emellertid att bra

kandidater inte söker tjänsten. En riktlinje för val av sökmetod kan vara att utgå från rådande konjunkturläge.

**Nätverk**

Nätverk är ett bra sätt att hitta kompetenta personer. Det finns dock en stor risk med att enbart använda personliga nätverk då dessa ofta består av personer med liknande bakgrund och ursprung som dig själv. Försök därför att hitta andra nätverk, där du tror att rätt kompetens finns. Bland företag som anses högteknologiska sägs ofta att de inte hittar några kvinnor. Kanske behöver sökmetoden ändras?

**Andra företag**

Känner du till något företag som är i färd med att säga upp personer? Ring och hör om det är någon som passar för ditt företag.



## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Sökandet av kandidater utformas förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten. Vid anlitan­de av extern kompetens bör dessa personer arbeta tillsammans med rekryteringsgruppen.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Formulera annonsen likadant oavsett om det är en kvinna eller en man som söks

För att få ett så bra underlag som möjligt ska annonsen formuleras på ett sätt som gör att den tilltalar både kvinnor och män. Undvik därför formuleringar som i större utsträckning tilltalar det ena eller det andra könet. Det riskerar att minska urvalet av bra kandidater.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar utformningen av annonsen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

För att skapa ett bra underlag av sökande bör du sträva efter att både nå ut till män och kvinnor. Generellt tenderar informella nätverk att prioritera män. Fråga därför uttryckligen efter kvinnliga sökande om du använder informella nätverk.

Tveka inte inför att ta in extern expertis då det är av yttersta vikt att arbetet med rekryteringen hålls så objektivt som möjligt.

Var medveten om att vi alla har fördomar inom oss som vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Objektiviteten blir lidande om det bara är en person från organisationen som hanterar rekryteringsprocessen. Var fler och var blandade så ökar förutsättningarna för objektivitet.

### Gå utanför dina personliga nätverk

Personliga nätverk tenderar att bestå av personer med liknande bakgrund som din egen. Gå därför utanför dina egna nätverk och sök personer som kompletterar företaget.

### Ställ krav på både manliga och kvinnliga kandidater

Använder du dig av externa konsulter? Ställ krav på att de ska ta fram både män och kvinnor bland kandidaterna.

## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som du bör svara på i Sökande av kandidater. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

Utifrån Befattningsbeskrivningen – vilka medier finns kring typkandidaten?

Är det önskvärt med ett högt söktryck av kandidater?

Är det önskvärt med ett lägre söktryck av kandidater?

Är annonsen könsneutral eller könsspecifik?

Är annonsen tydlig med vilken tjänst som eftersöks?

TEORI

IDENTIFIERING

**VERKSTÄLLANDE**

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar forts...

Vad kallas tjänsten?

Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden ingår?

Är det tydligt hur ansökan ska göras? Vart ska den skickas?

Är företaget förberett på att kandidaterna eventuellt hör av sig och vill ha utökad information?

Är företaget berett på att vara snabbt med att bekräfta mottagandet av ansökningshandlingarna samt ge en tidsram för när företaget kommer att höra av sig till de sökande?

Kortfattad beskrivning av företaget?

TEORI

IDENTIFIERING

**VERKSTÄLLANDE**

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar forts...

**Vilka är kontaktpersoner för tjänsten?**

Finns de tillgängliga?

**Vilken storlek ska annonsen ha om den ska tryckas? Spaltmillimeter, bredd, höjd?**

**Har en korrekturläsning av annonsens innehåll gjorts?**

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Samtliga nödvändiga delar i annonsen är identifierade och definierade.

JA

NEJ

Det framgår av annonsen vad tjänsten innebär.

JA

NEJ

Det framgår till vem den sökande ska vända sig med sin ansökan, samt när ansökan ska vara inskickad.

JA

NEJ

Annonsen är könsneutral och främjar olikheter.

JA

NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

JA

NEJ

Företaget har fattat beslut och är redo att gå vidare till Urvalsprocessen.

JA

NEJ

## URVALSPROCESSEN

Urvalsprocessen börjar redan när personer hör av sig för att fråga om tjänsten. För att inte utesluta någon i detta tidiga skede är det viktigt att alla får ett korrekt och professionellt bemötande. Ett korrekt bemötande gäller även när ansökningarna kommer in. Därför bör du bekräfta att ansökan mottagits och informera om hur den följande processen ser ut. När ansökningarna kommer att behandlas och när den sökande kan vänta sig besked är ett par aspekter att ta upp.

För att urvalet ska bli effektivt krävs att Befattningsbeskrivningen är noggrant genomarbetad och att kraven och behoven tydligt framgår. Dessa krav och behov ska i urvalet jämföras med de sökandes profiler. Sorteringen förenklas genom att etikettsätta varje handling efter värderingen:

- Aktuell för intervju
- Intressant vid en andra intervjuomgång
- Ej intressant, ej aktuell för intervju

En rekommendation är att göra en grovgallring som syftar till att selektera de fem till tio bästa kandidaterna. Grovgallringen går ut på att värdera och bedöma hur väl de sökande överensstämmer med den framtagna Befattningsbeskrivningen. Att i det här skedet ändra grundkraven för anställningen kan äventyra hela rekryteringen. Visar det sig att sökprocessen endast resulterar i sökande som delvis tillfredsställer kravprofilen lönar det sig ofta att göra om sökprocessen, om tid ges.

Processen blir objektiv om den verifieras gentemot den satta Befattningsbeskrivningen. Verifieringen görs utifrån kompetensen. Den sökandes namn, kön, etnicitet eller aktuell familjesituation ska inte påverka valet. Viktigt att komma ihåg är att vi tenderar att rekrytera personer som liknar oss själva. En stor risk med detta är att personer som skulle passa bra för tjänsten inte ens kommer med i urvalet. Kalla därför både kvinnor och män till intervju och ställ samma frågor till kandidater av båda könen. Inse att vi själva har fördomar och värderingar vi inte är medvetna om. Att låta dessa påverka valet kan utesluta bra kandidater.

Då urvalet är gjort kallar du de sökande till intervjuer. Skicka med information om företaget samtidigt som kallelsen utformas så att den sökande har möjlighet att förbereda sig inför intervjun.

Tänk på:

- Det är olagligt att sortera bort kvinnliga sökanden på grund av graviditet och föräldraskap.
- Ha målsättningen att nominera samma antal kvinnor som män till slutkandidater.

### Varför gör vi det här?

I Urvalsprocessen väljs de personer som anses mest lämpliga för tjänsten ut. Urvalsprocessen utgår från Befattningsbeskrivningen.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Urvalsprocessen inför intervjuerna genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten. Samtliga i rekryteringsgruppen bör delta och ska på förhand ha läst igenom aktuella ansökningar.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar Urvalsprocessen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Det bästa är om företaget låter minst en man och en kvinna från organisationen ta en aktiv del i rekryteringsprocessen. Tveka inte för att ta in extern expertis - det är av yttersta vikt att arbetet med rekryteringen hålls så objektivt som möjligt.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Var fler och blandade så ökar förutsättningarna för objektivitet.

### Fokusera på kvalifikationer och kompetens

Säkerställ att det är de sökandes förmåga att utföra tjänsten och komplettera företaget som avgör i rekryteringsens alla steg.

### Du är enligt lag skyldig att prioritera underrepresenterat kön.

Mer information finns på: <http://www.jamombud.se>.



## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som du bör svara på i Urvalsprocessen. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

**Vilka sökande är aktuella för intervju?**

**Vilka sökande läggs som reserver?**

**Vilka sökande tackar vi nej till?**

Varför?

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Vi har varit objektiva när vi granskat och utgått från de kriterier som fastställts i Befattningsbeskrivningen.

JA

NEJ

Vi har utgått från könsneutrala aspekter vid urvalet.

JA

NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

JA

NEJ

Företaget har fattat beslut och är redo att gå vidare till Intervjuer?

JA

NEJ

# INTERVJUER

**A**tt intervjua är att lyssna. En grundläggande förutsättning för intervjuer är att du vet vilken information du söker. Kriterierna ska som i urvalet utgå från Befattningsbeskrivningen och varken utifrån kandidatens namn, kön, etnicitet, aktuell familjesituation, eller vilken idrottsförening personen är med i. De som intervjuar bör noggrant ha studerat Befattningsbeskrivningen och ansökningshandlingarna, dock utan att bilda sig förutfattade meningar. Utifrån dessa formuleras frågorna.

Gå igenom hela intervjun med ett objektivt förhållningssätt och gör bedömningen efteråt. Var vaksam på att dina subjektiva värderingar kan innebära att du frångår Befattningsbeskrivningen och att detta kan påverka rekryteringen negativt. Samma intervjuare ska delta vid samtliga intervjuer för samma tjänst. Alla kandidater ska få samma bemötande och samma möjligheter att visa upp vem de är. Ställ samma frågor till samtliga kandidater och bedöm svaren utifrån samma kriterier. Även de du inte väljer kan bli framtida kunder, kollegor eller samarbetspartners.

Personer talar om sig själva utifrån olika utgångspunkter. Det är därför viktigt att inte lägga några värderingar i om personen börjar tala om sin familj, sitt tidigare arbete eller sina karriärmål. Detta avgör inte personens lämplighet för tjänsten.

Ställ endast frågor angående det som anses mest angeläget i kravspecifikationen. Din roll är att lyssna och att styra den sökandes berättelser under intervjun. Visa därför intresse och var inte rädd för att då och då låta tystnaden tala. Det är inte bara det den sökande säger som är

viktigt. Lägg även märke till kroppsspråket. Intervjun börjar så fort den sökande kommer in genom dörren. Skapa en avspänd atmosfär, välj en lugn och ostörd plats.

Efter intervjun ska den sökande veta när besked kommer att lämnas. Direkt efter intervjun bör intervjuerna samlas och göra en sammanfattning av intervjun och jämföra svaren med de krav som specificerats i Befattningsbeskrivningen.

Ytterligare aspekter att tänka på under intervjun?

- Ställ öppna frågor, dvs frågor som inte kan besvaras med ja eller nej.
- Lyssna aktivt och nyttja möjligheten att ställa följdfrågor.
- Ställ gärna motsägande frågor. Ställ därför gärna mer än en fråga som syftar till att svara på samma krav i Befattningsbeskrivningen.
- Använd tiden främst till att tala om den sökandes bakgrund, kompetens och motiv att söka tjänsten, ställ situationsanpassade frågor. (Hur skulle den sökande agera i en viss given situation? Redogör för...)
- Det bör inte vara fler än två intervjuare.
- Låt den sökande tala fritt och spontant.
- Be den sökande att själv ställa frågor.
- Bekräfta de referenser som finns i ansökan. Detta är viktigt för att definiera vilken relation den sökande har till referenten. Meddela att du tänker kontakta referenser.
- Räkna med att intervjun tar minst en timma.
- Boka inte intervjuerna för tätt. Ta tid mellan möten för att göra sammanfattningar. Sammanfattningarna bör göras direkt efter intervjun.

För ett tillfredsställande urval är det viktigt att inse att vi alla bär på fördomar och värderingar vi själva inte är medvetna om. Dessa fördomar och värderingar kan dock synliggöras för andra. Genom att använda både kvinnliga och manliga intervjuare minskar risken för att något av könen blir lidande.

## Varför gör vi det här?

I Intervjuerna intervjuar vi de kandidater som valts ut i Urvalsprocessen. Intervjufrågorna baseras på Befattningsbeskrivningen.

## Instruktioner

### Boka intervjuer

Boka inte intervjuerna för tätt. Ta tid mellan möten för att göra sammanfattningar. Det bör alltid vara två intervjuare, vilka deltar under samtliga intervjuer.

### Utse dokumenterare

Under intervjun utbyts mycket information. För att i efterhand kunna göra en bedömning av kandidaten bör en av intervjuarna fokusera på att anteckna.

### Ha minst två intervjuomgångar

För att få en tillräckligt bra bild av de sökande bör de kandidater som efter första intervjun är intressanta alltid kallas till en andra intervju. Den första intervjun syftar främst till att få en övergripande bild av de sökande och till att göra en första bedömning av personerna. Den andra intervjun inriktas mer på att ställa situationsanpassade frågor för att få en bredare bild av den sökande. Traditionella frågor är relativt enkla att besvara och svaren är ofta inövade.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar diskussionen. Frågeställningarna ligger till grund för resterande delar av rekryteringen. Värdera svaren mot svarsvärderingsblanketten.

### Verifiera mot checklista

Verifiera mot checklistan innan intervjuerna genomförs.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

För en kvalitativ rekrytering bör minst en man och en kvinna från organisationen ta en aktiv del i rekryteringsprocessen. Tveka inte att ta in extern expertis, då det är av yttersta vikt att arbetet med rekryteringen hålls så objektivt som möjligt.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Objektivitet och ett strukturerat tillvägagångssätt krävs för en effektiv rekrytering. Det ökar också möjligheten att hitta sökande som utgör ett komplement till företagets anställda.

### Du är enligt lag skyldig att prioritera underrepresenterat kön.

Mer information finns på: <http://www.jamombud.se>.

## Frågeställningar

Nedan följer några frågeställningar som Intervjuerna bör svara på. Det finns även möjlighet att fylla i egna företagsspecifika frågeställningar.

**Vilka kompetenser (egenskaper, personlighet, erfarenheter, kunskaper) har individen?**

**På vilka nivåer ligger de?**

**Finns det andra kompetenser hos individen som inte beaktats?**

**Hur hanterar individen olika scenarion från företagets vardag?**

**Har personen några fobier eller liknande som kan komma att påverka tjänsten?**

**Hur hanterar personen (situation som är kompetensknuten)?**

TEORI

IDENTIFIERING

**VERKSTÄLLANDE**

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Svarsvärdering

Kompetensvärdering	L	M-	M+	H	Notering
<b>Egenskaper (se definition) - sammanvägd bedömning</b>					
Hantera information					
Handla språkligt och kommunikativt					
Lösa problem, planera och organisera uppgifter					
Genomföra uppgifter och lösa praktiska problem					
Samarbete					
Använda utrustning					
Kvalitetsmedvetenhet					
Estetiskt förhållningssätt					
Etiskt förhållningssätt					
Utvecklingsinriktning					
<b>Personlighet (se definition) - sammanvägd bedömning</b>					
Producerare					
Administratör					
Entreprenör					
Integrerare					
<b>Erfarenheter (se definition) - sammanvägd bedömning</b>					
Arbetslivserfarenhet					
<b>Kunskaper (se definition) - sammanvägd bedömning</b>					
Tekniska kunskaper					
Finansiella kunskaper					
Projektledarkunskaper					
Relationskunskaper					
Marknadsförings- / Försäljningskunskaper					
Produktionskunskaper					
Personalkunskaper					



TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Frågor som motsvarar kraven i Befattningsbeskrivningen ställs.

 JA

 NEJ

Samma frågor ställs till både kvinnor och män.

 JA

 NEJ

Svaren bedöms efter kriterierna i Befattningsbeskrivningen och tolkas lika för både kvinnor och män.

 JA

 NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

 JA

 NEJ

Företaget har fattat beslut och är redo att gå till ytterligare intervjuer alternativt till Referenser och analyser.

 JA

 NEJ

## REFERENSER OCH ANALYSER

**F**ör att komplettera och bekräfta den bild du fått av den sökande vid Intervjuerna är referenstagning en viktig del i bedömningsprocessen. Både skriftliga och muntliga referenser förekommer.

Att ta referenser är svårt. Den du ringer till är oförberedd när samtalet kommer. Ofta känner du heller inte den person som ger referensen. Tydliggör därför dennes situation och relation till den sökande. Finns det motiv till att personen överdriver, respektive tonar ner omdömet? Detta är även något att beakta i bedömningen av svaren. Informationen är dessutom ofta svår att tolka. Det är därför viktigt att vara vaksam och inte lägga alltför stor vikt vid referensen. Räkna med att du behöver ställa frågor rakt ut för att få korrekta svar.

Många sökanden tar med sig skriftliga referenser. Viktigt att vara medveten om är att många arbetsgivare ger positiva omdömen, oavsett arbetsprestation. Viljan att hjälpa personer är ofta större än att skriva den verkliga uppfattningen. För att få en mer nyanserad bild av vad en referent verkligen tycker bör minst en telefonintervju genomföras.

Du bör ta minst två referenser. Av integritetsskäl bör du endast ta de referenser den sökande ger och meddela den sökande innan en referens tas. Kom ihåg att ställa samma frågor till kvinnor och män.

### Analys

Som komplement till intervjuerna, för att få ytterligare underlag i urvalsprocessen, kan analyser eller tester användas. För att säkerställa ett korrekt utförande av analyserna och att resultaten tolkas rätt, bör en certifierad testare alltid användas. Även om analysen kan ge en bra bild av den sökande bör den aldrig bli helt avgörande. Om tester används, delge den sökande vilken typ av test du vill göra och återkoppla resultatet efter testet. Använd analyser som är godkända av Stiftelsen för Tillämpad Psykologi (STP).

### Varför gör vi det här?

Referenser och analyser är ett komplement till intervjuerna och kan ge ytterligare information om kandidaten. Referenstagning och analyser utgår från Befattningsbeskrivningen.

## Instruktioner

### Ställ situationsanpassade frågor

Traditionella frågor är relativt enkla att besvara och svaren är ofta inövade. Ställ därför frågor som sätter kandidaten i olika situationer.

### Värdera referent och analys

Det finns alltid en risk att den sökande anger referenter som de vet uttalar sig positivt. För att bredda bilden av kandidaten, var inte rädd att fråga efter ytterligare personer som kandidaten arbetat med.

Även analyser bör värderas för att säkerställa att de fyller önskat syfte. Anlita alltid en certifierad person som är van att genomföra och tolka svaren från analysen.

### Dokumentera svaren

För att kunna jämföra svaren från referenser och analyser med svaren från intervjun/intervjuerna bör tankar, aspekter och resonemang dokumenteras.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar referenstagningen. Frågeställningarna ligger till grund för resterande delar av rekryteringen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

För att göra referenstagningen könsneutral bör du, om det går, ta referenser från både män och kvinnor.

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar

Vad ingick i personens arbetsuppgifter?

Anställningens varaktighet?

Hur arbetade personen på den förra arbetsplatsen?

Kan du ge exempel på situationer när personen agerade bra, resp. mindre bra?

Vad tyckte cheferna / medarbetarna?

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar

Styrkor & svagheter hos personen?

Konflikter och / eller samarbetsvärigheter?

Umgicks / umgås ni privat eller enbart professionellt?

Vilken typ av ledarskap bör användas på den här personen?

Stämmer bilden av kandidaten överens med den bild kandidaten själv gett?

TEORI	IDENTIFIERING	<b>VERKSTÄLLANDE</b>	ÅTERKOPPLING
-------	---------------	----------------------	--------------

### Företagsspecifika frågeställningar

_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Frågor som motsvarar kraven i Befattningsbeskrivningen ställs.

JA	NEJ
----	-----

Samma frågor ställs till både kvinnor och män.

JA	NEJ
----	-----

Svaren bedöms efter kriterierna i Befattningsbeskrivningen.

JA	NEJ
----	-----

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

JA	NEJ
----	-----

Företaget har fattat beslut och är redo att gå till Valet.

JA	NEJ
----	-----

## VALET

När alla intervjuer genomförts och referenser tagits på samtliga kandidater är det dags att välja vem som ska anställas. Valet görs genom att jämföra svaren från intervjuer och referenstagning med de kriterier som fastställdes i Befattningsbeskrivningen. Nyttja den svarsmall som användes efter intervjuerna och bedöm svaren utifrån Befattningsbeskrivningen.

Återigen är det viktigt att komma ihåg den tendens vi har att rekrytera personer som liknar oss själva. En stor risk med detta är att personer som skulle passa bra för tjänsten, men skiljer sig från dig, inte bedöms efter samma grund som andra. Var därför kritisk till den egna förmågan att bedöma kompetens. Det är din skyldighet att rekrytera den person som bäst kompletterar det befintliga teamet och är mest kompetent.

Det är inte bara den sökande som ska vara rätt för företaget. Företaget ska också vara rätt för den sökande.

Tänk på:

- Det är olagligt att sortera bort kvinnliga sökanden på grund av graviditet och föräldraskap.

### Avtalet

Du som arbetsgivare måste vara överens med den som ska anställas om villkoren för anställningen. Skriv därför avtal med den som väljs innan du meddelar de som inte får tjänsten. Avtalet kan utformas på en rad olika sätt, det finns färdiga mallar att tillgå som kan anpassas efter den aktuella situationen.

### Tackbrev/Tacksamtal till sökande

Tackbrev och tacksamtal bör skickas eller ringas så snart Valet är gjord. Du bör ringa alla som varit på intervju. Bland de som inte får tjänsten kan finnas personer som blir aktuella för framtida tjänster, eller kanske rent av börjar arbeta för en kund, eller leverantör. Det är därför viktigt att ge samtliga sökande en positiv bild av företaget och även se tackbreven och tacksamtalen som en marknadsföringsåtgärd. Skriv eller säg något personligt.

### Varför gör vi det här?

I Valet jämförs underlaget i Befattningsbeskrivningen med den bild som intervjuerna, referenstagningen och ev. analyserna gett. Avsnittet behandlar även avtalet och tackbrev/tacksamtal.



## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Valet genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten.

### Skriv avtal med den rekryterade innan tackbrev skickas ut

För att undvika onödiga diskussioner och onödigt arbete bör avtal skrivas med den rekryterade innan tackbrev skickas ut.

### Skicka tackbrevet eller ring direkt när avtalet är klart

Ett professionellt tillvägagångssätt är viktigt även när det gäller tackbrev och tacksamtal. Att skicka tackbrev, eller att ge besked via telefon tillhör god kutym och visar respekt gentemot de sökande.

### Skriv något personligt!

Ge de som inte får tjänsten ett sista positivt intryck från rekryteringen. Skriv något personligt. Det har du nytta av vid framtida rekryteringar.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar diskussionen. Frågeställningarna ligger till grund för resterande delar av rekryteringen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

## Observera!

### Var uppmärksam på dina fördomar

Vi bär alla på fördomar vi inte vet om. För att säkerställa att valet faller på den person som är bäst lämpad för verksamheten bör du i så stor utsträckning som möjligt utgå från uppställda krav i Befattningsbeskrivningen.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Olikheter främjar företagets utveckling. Det är inte bara din egen kreativitet och effektivitet som begränsas om du rekryterar personer med liknande bakgrund och erfarenheter. Även kunderna förlorar på det.

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar

Vem väljer vi?

Varför väljer vi personen?

Vilka punkter ska tas upp i avtalet?

Hur ska avtalet utformas? Är avtalet formulerat enligt aktuella lagar och avtal?

Vad skriver vi i tackbrevet alternativt säger i tacksamtalet?

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

TEORI

IDENTIFIERING

**VERKSTÄLLANDE**

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Den som anställs är den som bäst motsvarar kraven i Befattningsbeskrivningen.

 JA

 NEJ

Avtalet med den rekryterade är undertecknat innan tacksamtal och tackbrev genomförs.

 JA

 NEJ

Tacksamtal är genomförda eller tackbrev är utskickade.

 JA

 NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

 JA

 NEJ

Företaget har fattat beslut och är redo att förbereda Introduktionen.

 JA

 NEJ

## INTRODUKTION

**E**n lyckad introduktion för den rekryterade är lika viktig för personen som för företaget. Att känna sig välkommen är viktigt för att skapa en inledande trygghet, men också för att ge en positiv bild av verksamheten och medarbetarna. Ett bra sätt, både för företaget och för den rekryterade, är att ge personen en mentor direkt vid anställningens början.

### **Varför gör vi det här?**

För att den nya personen ska få ett bra bemötande och snabbt komma in i arbetet krävs en bra introduktion.

## Instruktioner

### Ge personen ett varmt välkomnande

För att den nya personen ska få en bra start krävs ett varmt bemötande. Detta innebär att berörda personer på företaget ska finnas på plats den dag den rekryterade börjar arbeta och att introduktionen kan påbörjas direkt. Utse en mentor eller handledare till personen. Informera interna såväl som externa kontakter att personen börjat och vad dennes roll är.

### Förbered arbetsplatsen och e-post

Ha arbetsplatsen och e-post klart när personen börjar. Köp blommor och sätt på skrivbordet.

### Utforma ett utbildningsprogram för de första två veckorna

Genom att direkt sätta in personen i arbetet blir introduktionstiden kortare och personen känner sig delaktig. Ett utbildningsprogram gör att personen får en tydlig agenda över sin första tid på företaget samtidigt som det ger en bild av vad som förväntas av personen.

### Bjud personen på lunch första dagen

En trevlig gest är att alltid bjuda på lunch första arbetsdagen. Det ger även ett bra tillfälle för en informell pratstund.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna hjälper dig att strukturera Introduktionen.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklistan.

## Observera!

### Neutralitet, kvinna eller man?

Oavsett vem personen som anställts är, eller vilken bakgrund den har, ska personen få samma bemötande som alla andra. Det är sällan enkelt att komma in i en befintlig social struktur.

### Kreativa viljor eller nickande kopior?

Ta tillvara på den rekryterades olikheter gällande perspektiv på verksamheten, arbetsuppgifterna och organisationen. Se på olikheter utifrån ett affärsutvecklande perspektiv.

TEORI

IDENTIFIERING

**VERKSTÄLLANDE**

ÅTERKOPPLING

## Frågeställningar

**När ska introduktionen ske?**

Vad ska ske under introduktionen?

**När ska teambuilding ske?**

Vad ska ske inom teambuildingen?

**Vem ska bli mentor? När och hur ska den rekryterade nyttja mentorn?**

**Vad ska personen göra de första två veckorna?**

**När ska första uppföljningssamtalet hållas?**

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	



TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Checklista

Personen får ett varmt bemötande.

 JA NEJ

Praktiska aspekter som arbetsplats och e-post är förberedda vid anställningens början.

 JA NEJ

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

 JA NEJ

Företaget har fattat beslut och är redo att gå till Återkoppling.

 JA NEJ

## ÅTERKOPPLING

**N**är rekryteringen slutförts och den valda personen börjat arbeta i företaget är det viktigt att utvärdera rekryteringsprocessen. Fungerade den bra? Stämde Befattningsbeskrivningen? Utformades annonsen på ett bra sätt? Anställdes rätt person? Hur fungerade introduktionen? Vad drar vi för lärdomar till kommande rekryteringar? Genom att svara på dessa frågor får du ett bra underlag för att förbättra framtida rekryteringar.

### Varför gör vi det här?

Återkopplingen ger en chans att reflektera över processen, anteckna särskilda händelser, punkter, och diskussioner som är av värde för kommande rekryteringar.

## Instruktioner

### Bestäm tid och plats för diskussion

Återkopplingen genomförs förslagsvis vid ett eller fler diskussionsmöten.

### Uppdatera Kompetensprofilen

I och med den nya personen har företagets Kompetensprofil ändrats.

### Utse dokumenterare

Muntliga diskussioner är färskvara. Ska viktiga tankar, aspekter och resonemang sparas för framtiden bör någon dokumentera samtalen.

### Frågeställningarna i verktyget ska besvaras så uttömmande som möjligt

Frågorna utvecklar och förtydligar diskussionen. Frågeställningarna ligger till grund för framtida rekryteringar.

### Verifiera mot checklista

Angivna svar verifieras mot checklisten.

## Observera!

### Dra slutsatser inför framtiden

Passa på att dra lärdomar inför kommande rekryteringar. Vad gick bra? Vad gick mindre bra? Har vi i rekryteringen främjat olikheter och kompetens framför bakgrund och kön?

Var medveten om att vi alla bär på fördomar vi själva inte är medvetna om. Låt inte dessa påverka rekryteringen.

## Frågeställningar

Vad drar vi för slutsatser?

Hur upplevde personen som rekryterades rekryteringsprocessen?

Lyckades vi få både kvinnliga och manliga sökande?

Att tänka på vid nästa rekrytering?

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

ÅTERKOPPLING

## Företagsspecifika frågeställningar

<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	
<hr/> <hr/> <hr/>	

TEORI

IDENTIFIERING

VERKSTÄLLANDE

**ÅTERKOPPLING**

## Checklista

Återkopplingen är genomförd med samtliga personer som deltog i rekryteringen.

JA	NEJ
----	-----

Vi frågar på samma sätt till samtliga.

JA	NEJ
----	-----

Vi främjade olikheter i rekryteringen.

JA	NEJ
----	-----

Vi bedömde svaren efter objektiva riktlinjer.

JA	NEJ
----	-----

Samtliga aspekter har noterats, diskuterats och blivit tillbörligt avvägda mot varandra.

JA	NEJ
----	-----

Företaget är väl förberett inför kommande rekryteringar.

JA	NEJ
----	-----