



SVEDALA KOMMUN

Bilagor till chefsrekryteringsprocess

Bilaga 1, Extern rekryteringskonsult

Vid rekrytering av vissa chefer så som verksamhetschef, chef i kommunledningen, chef inom ett specialistområde eller motsvarande används som regel extern rekryteringskonsult för att utföra rekryteringsprocessen. Extern rekryteringskonsult kan anlitas att utföra hela eller delar av rekryteringsprocessen.

För att anlita en extern rekryteringskonsult behöver oftast en upphandling ske vilket rekryterande chef kan få hjälp med via HR. Utifrån upphandlingens utfall samarbetar extern rekryteringskonsult, rekryterande chef och HR under processen. Utifrån vilket bolag som upphandlats och vad som rekryterande chef efterfrågar kan processen och arbetsgången variera.

Extern rekryteringskonsult, i samarbete med rekryterande chef och HR, ansvarar för utförandet av rekryteringsprocessens upphandlade delar. Många delar är likartade den generella rutinen för chefsrekrytering men följande områden kan komma att utföras utifrån vad som efterfrågats och avtalat i upphandlingen.

Annons och ansökningar

Vid samarbete med extern rekryteringskonsult är det av stor vikt att annonseringens utformning stäms av med HR så annonsen är i linje med kommunens varumärke och profilering. Sker rekryteringsprocessen via extern rekryteringskonsult inkommer ansökningshandlingarna i vissa fall direkt till rekryteringsbolaget.

Kandidatsökning

Inte sällan utför extern rekryteringskonsult kandidatsökning, så kallad search. Kandidatsökning innebär att extern rekryteringskonsult genomför en så kallad searchprocess som innebär en kartläggning av den aktuella kompetensen på arbetsmarknaden samt ett aktivt sökande via en mängd olika kanaler/nätverk för att hitta, ta kontakt och attrahera intressanta och kvalificerade kandidater som inte aktivt söker nytt arbete och chefsuppdrag.

Urvalsintervjuer

En annan del som extern rekryteringskonsult kan utföra är urvalsintervjuer vilket innebär att extern rekryteringskonsult genomför intervjuer med intressanta kandidater för att undersöka hur väl kandidaten matchar kompetensprofilen innan rekryterande chef och HR involveras.

Second opinion

Personbedömning "second opinion" kan också ingå i rekryteringskonsultens uppdrag vilket betyder en kvalitetssäkring av kandidaten. Rekryteringskonsulten träffar slutkandidaten för djupintervju kopplat till kompetensprofilen samt eventuella personlighetsanalyser och kapacitetstest som är lämpliga för tjänsten samt verifiering av de uppgifter kandidaten lämnat.

Referenstagning

Referenstagning kan genomföras tidigare i processen vid extern rekryteringskonsult vilket skiljer sig från den generella rutinen då vi endast tar referenser på den kandidat vi avser att anställa.



SVEDALA KOMMUN

Bilaga 2, Exempel på representanter vid intervjuer

Exempel enhetschef/rektor

Första intervju

Intervjugrupp: Områdeschef, HR-partner

Slutintervju

Intervjugrupp 1: Områdeschef, HR-partner

Intervjugrupp 2: Områdeschef, HR-partner, HR-partner, fackliga representanter. Vid behov ytterligare arbetsgivarrepresentanter t ex områdeschef eller enhetschef/rektor.

Exempel områdeschef

Första intervju

Intervjugrupp: Verksamhetschef, HR-partner

Slutintervju

Intervjugrupp 1: Verksamhetschef, HR-partner

Intervjugrupp 2: Verksamhetschef, HR-partner, fackliga representanter. Vid behov ytterligare arbetsgivarrepresentanter t ex områdeschef.

Exempel verksamhetschef

Första intervju

Intervjugrupp: Kommundirektör, HR-chef, extern rekryteringskonsult

Fördjupad intervju:

Extern rekryteringskonsult

Slutintervju

Intervjugrupp 1: Kommundirektör, HR-chef, representanter från KLG, fackliga organisationer

Intervjugrupp 2: Intervju politiker, kommundirektör och HR-chef



Bilaga 3, Kompetensramverk

Analytisk. Identifierar ett problems olika beståndsdelar och ser sambanden dem emellan. Har förmåga att förstå konsekvenserna av olika lösningsförslag. Hittar den mest effektiva lösningen.

Anpassningsförmåga/flexibel. Anpassar med lätthet sitt arbetssätt efter ändrade förutsättningar. Agerar prestigelöst i samband med förändringar. Agerar för att främja sin egen utveckling och fortsatta lärande.

Ansvarstagande. Tar självständigt ansvar för egna arbetsuppgifter i såväl framgång som motgång. Tar ansvar för det gemensamma resultatet och gör det som behövs för att verksamheten ska uppnå sina mål. Kommer med förslag på lösningar. Erkänner misstag och arbetar för att rätta till dem. Håller tidsramar.

Beslutsamässig. Fattar beslut utifrån en snabb och rimlig konsekvensanalys. Informerar relevanta personer om fattade beslut.

Helhetssyn. Identifierar hur verksamhetens delar påverkar varandra. Ser hur händelser utanför verksamheten kan komma att påverka den. Ser samband mellan olika system. Agerar utifrån en helhetssyn för verksamhetens bästa.

Initiativtagande. Tar initiativ och föreslår nya arbetssätt. Sätter igång aktiviteter mot önskat resultat samt argumenterar för och förklarar varför aktiviteterna ska genomföras.

Integritet. Är professionell i sin yrkesroll och blir inte för privat. Identifierar negativa normer och agerar för att förändra dem. Uttalar egna ställningstaganden utifrån sin roll även när de inte sammanfaller med andras.

Kommunikativ (muntlig förmåga). Uttrycker sig välformulerat och tydligt i tal. Försäkrar sig om att mottagaren har uppfattat budskapet korrekt. Anpassar kommunikationen till situation och mottagare. Lyssnar aktivt på andra och ställer frågor för att få förtydliganden. Använder tonläge och kroppsspråk för att förstärka budskapet.

Kommunikativ (skriftlig förmåga). Uttrycker sig välformulerat och tydligt i skrift. Skriver språkigt och grammatiskt korrekt. Anpassar kommunikationen till situation och målgrupp.

Lojal. Agerar utifrån arbetsgivarens policyer och intentioner. Ifrågasätter internt när andra agerar på ett sätt som strider mot verksamhetens intentioner. Agerar som ambassadör för verksamheten.

Noggrann. Identifierar, hanterar och följer upp detaljer i arbetet. Kontrollerar att inget lämnas åt slumpen eller missas. Utför arbetsuppgifter på ett grundligt sätt.

Pondus. Har förmåga att med trovärdighet vara verksamhetens representant. Agerar med självförtroende även i ovana situationer. Agerar respektfullt gentemot omgivningen.

Meddelar sin åsikt och får med lätthet omgivningen att lyssna.



SVEDALA KOMMUN

Prioritering. Prioriterar med lätthet bland arbetsuppgifter utifrån vad som är viktigast för verksamheten. Skiftar enkelt mellan arbetsuppgifter när prioriteringsordningen förändras.

Resultatinriktad. Identifierar mål, genomför aktiviteter och arbetar fokuserat för att uppnå önskat resultat.

Samarbete. Uppmärksammar andras synpunkter och kompetens samt ger dem utrymme i gruppen på ett som gynnar helheten. Identifierar och utvecklar relationer. Bidrar till att förtydliga för gruppen dess arbetsuppgifter och mål. Delar med sig av kunskap.

Självgående. Kan arbeta utan i förväg fastställda rutiner eller vägledning. Identifierar och genomför aktiviteter som leder i målets riktning. Styr självständigt sitt arbete vad gäller att prestera resultat och välja arbetsmetod. Fattar nödvändiga beslut inom sitt ansvarsområde.

Strategisk. Identifierar visioner och långsiktiga mål samt planerar aktiviteter för att nå dit.

Stresstålig. Prioriterar och fokuserar på de för stunden viktigaste arbetsuppgifterna även vid hög arbetsbelastning. Behåller lugn oavsett omständigheter.

Strukturerad. Planerar, organiserar och prioriterar sitt arbete på ett effektivt sätt. Bygger strukturer som även andra kan arbeta utifrån. Sätter upp och håller tidsramar.



SVEDALA KOMMUN

Bilaga 4, Mall kompetensprofil för chefsrekrytering

Förvaltning/ arbetsställe			
Tjänst			
Verksamhet och arbetsuppgifter	Ekonomi- och budgetansvar? Personal- och arbetsmiljöansvar? Verksamhetsansvar?		
Anställningsform och sysselsättningsgrad			
Lönespann			
Orsak tillsättning			
Kunskaper/Erfarenheter	Krav	Fördel/meriterande	
Utbildning	Kandidaten har en akademisk utbildning inom X		
Erfarenhet/Kunskap			
Kompetenser, välj 3-5 stycken (lojal, ansvarstagande, samarbetsförmåga är grund för anställning)		Vikta och ange 1-5 1 motsvarar högst vikt, X = förslag kompetens	
Kommunikativ förmåga (muntlig)			
Kommunikativ förmåga (skriftlig)			
Integritet			
Resultatinriktad			
Strukturerad			
Pondus			
Självgående			



SVEDALA KOMMUN

Anpassningsförmåga/flexibel	
Beslutsamässig	
Initiativtagande	
Prioriteringsförmåga	
Analytisk	
Strategisk	
Stresstålig	
Noggrann	
Helhetssyn	



SVEDALA KOMMUN

Lojal (grund för anställning)	Agerar utifrån arbetsgivarens policyer och intentioner. Ifrågasätter internt när andra agerar på ett sätt som strider mot verksamhetens intentioner. Agerar som ambassadör för verksamheten.
Samarbetsförmåga (grund för anställning)	Uppmärksammar andras synpunkter och kompetens samt ger dem utrymme i gruppen på ett som gynnar helheten. Identifierar och utvecklar relationer. Bidrar till att förtydliga för gruppen dess arbetsuppgifter och mål. Delar med sig av kunskap.
Ansvarstagande (grund för anställning)	Tar självständigt ansvar för egna arbetsuppgifter i såväl framgång som motgång. Tar ansvar för det gemensamma resultatet och gör det som behövs för att verksamheten ska uppnå sina mål. Kommer med förslag på lösningar. Erkänner misstag och arbetar för att rätta till dem. Håller tidsramar.
Kommunikativ förmåga (muntlig)	Uttrycker sig välformulerat och tydligt i tal. Försäkrar sig om att mottagaren har uppfattat budskapet korrekt. Anpassar kommunikationen till situation och mottagare. Lyssnar aktivt på andra och ställer frågor för att få förtydliganden. Använder tonläge och kroppsspråk för att förstärka budskapet.
Kommunikativ förmåga (skriftlig)	Utrycker sig välformulerat och tydligt i skrift. Skriver språkigt och grammatiskt korrekt. Anpassar kommunikationen till situation och målgrupp.
Integritet	Är professionell i sin yrkesroll och blir inte för privat. Identifierar negativa normer och agerar för att förändra dem. Uttalar egna ställningstaganden utifrån sin roll även när de inte sammanfaller med andras.
Resultatinriktad	Identifierar mål, genomför aktiviteter och arbetar fokuserat för att uppnå önskat resultat.
Strukturerad	Planerar, organiserar och prioriterar sitt arbete på ett effektivt sätt. Bygger strukturer som även andra kan arbeta utifrån. Sätter upp och håller tidsramar.
Pondus	Har förmåga att med trovärdighet vara verksamhetens representant. Agerar med självförtroende även i ovana situationer. Agerar respektfullt gentemot omgivningen. Meddelar sin åsikt och får med lätthet omgivningen att lyssna.
Självgående	Kan arbeta utan i förväg fastställda rutiner eller vägledning. Identifierar och genomför aktiviteter som leder i målets riktning. Styr självständigt sitt arbete vad gäller att prestera resultat och välja arbetsmetod. Fattar nödvändiga beslut inom sitt ansvarsområde.



SVEDALA KOMMUN

Flexibel	Anpassar med lätthet sitt arbetssätt efter ändrade förutsättningar. Agerar prestigelöst i samband med förändringar. Agerar för att främja sin egen utveckling och fortsatta lärande.
Beslutsamässig	Fattar beslut utifrån en snabb och rimlig konsekvensanalys. Informerar relevanta personer om fattade beslut.
Initiativtagande	Tar initiativ och föreslår nya arbetssätt. Sätter igång aktiviteter mot önskat resultat samt argumenterar för och förklarar varför aktiviteterna ska genomföras.
Prioriteringsförmåga	Prioriterar med lätthet bland arbetsuppgifter utifrån vad som är viktigast för verksamheten. Skiftar enkelt mellan arbetsuppgifter när prioriteringsordningen förändras.
Analytisk	Identifierar ett problems olika beståndsdelar och ser sambanden dem emellan. Har förmåga att förstå konsekvenserna av olika lösningsförslag. Hittar den mest effektiva lösningen.
Strategisk	Identifierar visioner och långsiktiga mål samt planerar aktiviteter för att nå dit.
Stresstålig	Prioriterar och fokuserar på de för stunden viktigaste arbetsuppgifterna även vid hög arbetsbelastning. Behåller lugn oavsett omständigheter.
Noggrann	Identifierar, hanterar och följer upp detaljer i arbetet. Kontrollerar att inget lämnas åt slumpen eller missas. Utför arbetsuppgifter på ett grundligt sätt.
Helhetssyn	Identifierar hur verksamhetens delar påverkar varandra. Ser hur händelser utanför verksamheten kan komma att påverka den. Ser samband mellan olika system. Agerar utifrån en helhetssyn för verksamhetens bästa.



Bilaga 5, Mall intervjuguide chefsrekrytering, första intervju

Inledning

- ✓ Vad roligt att du sökt dig till oss i Svedala, varmt välkommen
- ✓ Upplägget för intervjun
- ✓ Presentation av närvarande
- ✓ Kort beskrivning av Svedala kommun, verksamhetsområdet, arbetsplatsen och tjänstens innehåll

Frågeguide

- Varför har du sökt den här tjänsten?
- Berätta om ditt nuvarande uppdrag.

Aktuella uppdraget

Frågor som är viktiga utifrån aktuellt uppdrag

Ledarskap

- Varför vill du vara chef? Vad är dina drivkrafter i chefskapet?
- Vilka är dina starkaste ledaregenskaper chef?
- Vilka är dina utvecklingsområden som chef, dina trösklar?
- Hur skulle dina medarbetare/din chef beskriva dig?
- Vad är viktigt för att skapa förtroende i chefsrollen?
- Vilka är dina verktyg för att motivera dina medarbetare?
- Kan du ge något exempel på när ditt ledarskap verkligen satts på prov?

Andra frågor

Eventuellt frågor om hur erfarenheten av ekonomi och budget, personal- och arbetsmiljöansvar, utvecklings- och förändringsprocesser och samverkan.

- Hur prioriterar du när tiden inte räcker till? Vad väljer du bort/vad är det som lätt hamnar efter? Ge exempel.
- Vad ser du för utmaningar i tjänsten/uppdraget?



- Är det något du vill tillägga som vi borde känna till?

Exempel på kompetensbaserade frågor

Anpassningsförmåga, flexibel

- Beskriv ett tillfälle då du arbetade i en situation som du upplevde oklar? Vad var svårt att hantera med denna situation?
- Berätta om en situation där du hade svårt att anpassa dig till en förändring. Hur hanterade du situationen? Vad blev resultatet?

Resultatinriktad

- Berätta om ett tillfälle där du har satt upp egna mål. Vilka var dessa? Vad gjorde du för att uppnå målen? Vad blev resultatet?
- Vilka konkreta resultat har du uppnått i ditt uppdrag under det senaste året? Vad gjorde du för att uppnå dessa resultat? Ge konkreta exempel!

Självgående

- Berätta om en situation då du arbetade utan att det fanns tydliga beskrivningar kring metoder och rutiner. Hur gick du tillväga? Vad blev resultatet? Hur reagerade din omgivning?
- I vilka situationer stämmer du av med din chef? Vad väljer du att inte stämma av med din chef? Vad blir resultatet av ditt sätt att stämma av?

Helhetssyn

- Berätta om en situation arbetade för att samarbetet mellan verksamheter skulle bli bättre. Hur gick du tillväga? Vad blev resultatet? Hur reagerade din omgivning?
- Berätta om en situation där du agerade för organisationens bästa. Hur gick du tillväga? Vad blev resultatet? Hur reagerade din omgivning?

Initiativtagande

- Berätta om en situation där du satte igång aktiviteter för att nå ett specifikt mål. Vilket var målet? Vad gjorde du? Hur togs det emot av andra? Vad blev resultatet?

**Beslutsmässig**

- Berätta om en situation där du hade svårt att fatta ett beslut.
- Berätta om en situation då du hade svårt att argumentera för ditt beslut. Hur agerade du? Vad gjorde du för att vinna stöd för ditt beslut?

Avslut

- Är det något mer du önskar berätta om dig? Något vi inte frågat kring.
- Har du några frågor till oss?

Berätta om den fortsatta rekryteringsprocessen. Berätta när kandidaten kan förvänta sig återkoppling.

Övrigt

Eventuellt lämna info vad nästa steg innehåller

Testning
Slutintervju
Löneanspråk
Eventuellt bakgrundskontroll/belastningsregister
Referenstagning, chefsreferenser varav en är nuvarande
chef Fackliga tar referenser via fackliga kollegor
Intyg/betyg



Bilaga 6, Test vid rekrytering

I vissa rekryteringar kan det vara aktuellt att genomföra personlighets-, begåvnings-, och/eller kapacitetstest.

Eftersom det finns många olika typer av test är det viktigt att i förväg ta reda på vilken information testet ska ge. Testning är ett komplement till övriga steg i rekryteringsprocessen och kan inte ersätta exempelvis slutintervju. Syftet är att i första hand bekräfta den bild som framkommit vid den första intervjun samt ge underlag för fördjupad intervju.

Det är också möjligt att använda arbetsprov för att testa en eller flera av de efterfrågade kompetenserna. Detta kan till exempel vara ett case eller annan praktisk uppgift som kandidaten får förbereda och presentera vid andra intervjun.

Personlighet- och begåvningstester vid rekrytering

Hogans Personlighetsinventorium HPI

Mäter normalpersonlighet enligt femfaktormodellen samt potentialskalor inom ledarskap, administration, stresstolerans, integritet etc.

Hogans Deskriptiva skalor HDS

Mäter riskbeteenden i ledarskapspersonligheten, exempelvis drag av psykopati, drag av narcissism, bekräftelsebehov, perfektionism, överdriven misstänksamhet etc.

Matrigma begåvningstest

Mäter generell begåvning och logik.

PAT Perspektiv - personlighetstest

Personlighetstest som ger en bild av kvaliteter och framgångsfaktorer som är avgörande i en given roll. Bland annat testar Perspektiv arbetskapacitet, initiativförmåga, utåtriktad drivkraft, kapacitet att gå från ord till handling, emotionell stabilitet, relationella kvaliteter och empati.

Incondia – utvecklingsanalys/fokusanalys

Analyserna identifierar styrkor, svagheter, utvecklingsbehov samt utvecklingspotentialer och kan användas separat eller i kombination.

Zero Risk - rekryteringsprofil

Profilen kartlägger tankemönster och bakomliggande processer. Hur man tänker och värderar sig själv och sin omvärld påverkar beteendet, hur man fattar beslut men även sättet att kommunicera. Den ger en inblick i kandidatens styrkor och potentiella svagheter samt mest fördelaktiga arbetsmiljö. Det ger en bild av kandidatens beslutfattande och omdöme samt vart personen har sitt fokus och engagemang.



Bilaga 7, Mall intervjuguide chefsrekrytering, slutintervju

(fördjupad intervju med rekryterande chef och HR)

Inledning

- ✓ Välkommen tillbaka och upplägget för intervjun
- ✓ Presentation av närvarande, (vid behov)
- Hur har tankarna gått sedan sist?
- Utifrån senast, vad är det som lockar med tjänsten?

Fördjupade intervjufrågor

Fördjupade frågor kopplat tjänsten

Frågor utifrån första intervjun

Test

- Hur det kändes att genomföra testet?

Kort info om de positiva delarna av testet

Frågor om de områden som är viktiga för rollen och där testet visar att kandidaten ligger lågt/högt

Andra frågeställningar kopplat till testet och tjänsten.

Avslut

- Är det något mer du önskar berätta om dig? Något vi inte frågat kring.
- Har du några frågor till oss?

Informera om ev säkerhetsprövning/bakgrundskontroll/belastningsregister och fråga om det finns anmärkningar?

Berätta om den fortsatta rekryteringsprocessen. Berätta när kandidaten kan förvänta sig återkoppling.

Övrigt

Eventuellt lämna info vad nästa steg innehåller

Löneanspråk?

Eventuellt

säkerhetsprövning/bakgrundskontroll/belastningsregister

Referenstagning, chefsreferenser varav en är nuvarande chef

Fackliga tar referenser via fackliga kollegor

Intyg/betyg



Bilaga 8, Mall referenstagning

Revidera mallen med frågor som är aktuella för den specifika tjänsten och kandidaten.

Referenstagare:

Kandidatens namn	
Sökt tjänst	
Namn & befattning på referensperson	
Hur känner du NN?	
Hur länge har ni arbetat ihop?	
Vilka arbetsuppgifter hade NN hos er?	
Hur fungerade NN?	
Har/hade NN några svårigheter i sitt arbete?	
Hur fungerar NN:s samarbete med kollegor?	
Har du sett NN i en stressig/konfliktfylld situation? Hur hanterade NN situationen?	
Har NN tagit eget ansvar för sina arbetsuppgifter/ansvarsområden?	
Har NN hållit tider/deadlines till belåtenhet?	
Vad skiljer sig NN åt mot andra i samma roll?	
Vad kännetecknar NNs ledarskap?	
<i>Fyll på med fråga ställas utifrån den aktuella tjänsten eller den specifika kandidaten</i>	
<i>Fyll på med fråga ställas utifrån den aktuella tjänsten eller den specifika kandidaten</i>	
<i>Fyll på med fråga ställas utifrån den aktuella tjänsten eller den specifika kandidaten</i>	
Har NN haft någon anmärkningsvärd frånvaro eller sena ankomster?	
Skulle du återanställa NN på den tjänst som hen haft hos dig?	
Vilka förutsättningar tror du NN har för att lyckas i den aktuella tjänsten?	
Något annat du anser vi bör känna till om NN? Några frågetecken som vi bör överväga inför anställning?	



Bilaga 8, Tidplan

En chefsrekrytering tar mycket tid och därför är det en fördel att så tidigt som möjligt sätta en tidplan med de aktiviteter som processen kommer innehålla.

Chef ansvarar för tidplan i samråd med HR.

Exempel på tidplan

- ✓ Informera i relevant medarbetargrupp, ledningsgrupp och samverkansgrupp om rekryteringen och utse representanter som ska medverka i slutintervjuer.
- ✓ Förbered för eventuell upphandling av extern rekryteringskonsult.
- ✓ Boka in samtal med viktiga nyckelpersoner utifrån behovsanalysen.
- ✓ Avsätt tid för att skriva kompetensprofil och annons.
- ✓ Boka in utskick av kompetensprofil/annons till utsedda fackliga och relevanta representanter, som rekryterande chef utser, för inhämtande av synpunkter.
- ✓ Förbered presentation/material om Svedala kommun och den aktuella verksamheten som presenteras under intervjun.
- ✓ Boka in tider för första intervju, ange dessa i rekryteringssystemet och svarsmejlet.
- ✓ Boka in tid för avstämning och utvärdering efter första intervju.
- ✓ Avsätt tid för att kontakta kandidater och ge återkoppling efter första intervju.
- ✓ Boka in leverantör att tester ska genomföras.
- ✓ Boka tid för återkoppling av testresultat.
- ✓ Boka tid för slutintervju, bjud in valda representanter som ska delta.
- ✓ Boka tid för avstämning och utvärdering med fackliga och arbetsgivarrepresentanter efter slutintervju.
- ✓ Avsätt tid för att kontakta kandidater och ge återkoppling efter slutintervju.
- ✓ Avsätt tid för referenstagning.
- ✓ Beställ säkerhetskontroll och bakgrundskontroll vid behov.
- ✓ Planera in ärendet för beslut i KS vid behov.
- ✓ Kalla fackliga representanter på MBL 11.
- ✓ Informera om tillsättningen i berörd ledningsgrupp samt andra intressenter.
- ✓ Planera introduktion av nyanställd chef.

Ansvarig för dokumentets utformning och uppdatering:

HR-enheten