



Chefsrekryteringsprocess – rutin

Dokumentet är en vägledning för genomförande av en chefsrekryteringsprocess

Beslutad i kommunledningsgruppen 2022-03-07



Innehåll

Chefsrekryteringsprocess – rutin	3
Planering och analys av behovet	3
Kompetensprofil	4
Annons och annonsering	4
Ansökningar och urvalsfrågor	5
Första urval	5
Representation vid intervju.....	6
Första intervju	6
Återkoppling	7
Test.....	7
Slutintervju	8
Referenstagning.....	9
Erbjudande om anställning.....	9
Samverka beslut om chefstillsättning	9
Kostnader.....	10
Introduktion	10



Chefsrekryteringsprocess – rutin

Inledning

Varje rekrytering är viktig för att säkra kvalitativa verksamheter för våra medborgare och de som verkar i kommunen. Att rekrytera kompetenta och skickliga chefer är avgörande för att vi ska nå vår kommunövergripande vision – *en attraktiv kommun med möjligheter för hela livet*. Chefskapet är en profession som kräver en särskild kompetens inom ledarskap och är en förutsättning för verksamheternas måluppfyllelse, god arbetsmiljö och attraktiva arbetsplatser

Vid chefsrekrytering ska processen vara väl genomtänkt, genomföras med hög kvalitet och leverera en god kandidatupplevelse. Alla kandidater som kommer i kontakt med oss under rekryteringsprocessen ska få ett professionellt bemötande och uppleva oss som en attraktiv arbetsgivare.

Huvudprincipen är att alla vakanta chefstjänster i kommunen ska utlysas och annonseras. Alla rekryteringar ser olika ut beroende på chefsnivå och tjänstens innehåll. Denna rutin är en generell vägledning för genomförandet av en chefsrekrytering och kan i delar anpassas utifrån verksamhetens behov och vilken chefsroll rekryteringen avser.

Rekryterande chef och HR utgör generellt kärnan i rekryteringsprocessen där HR, på uppdrag av och i dialog med rekryterande chef, är den som samordnar och administrerar rekryteringsprocessens alla delar. HRs roll är också att stödja chefen genom att bidra med HRs profession inom området och kvalitetssäkra processen.

Eftersom medarbetarna representeras av fackliga representanter är samverkan viktig del i processen. Berörd samverkansgrupp informeras tidigt och har i uppdrag att utse 1-3 representanter från samverkansgruppen och som ska ingå i intervjugruppen.

Chefsrekryteringar hanteras alltid i samverkansgrupp i nästa nivå över chefstjänsten. Enhetschef i OSAM, områdeschef i VESAM och kommunledningsrepresentanter i CESAM. Fackliga företrädare tillsammans med andra representanter som rekryterande chef utser stödjer rekryterande chef utifrån olika roller och perspektiv i syfte att ge chefen ett så brett och djupt beslutsunderlag som möjligt.

I vissa chefsrekryteringar anlitas extern rekryteringskonsult (bilaga 1).

Planering och analys av behovet

En chefsrekryteringsprocess innehåller många moment och det är därför viktigt att chef med stöd av HR förbereder en tids- och aktivitetsplan, se bilaga 8.

Behovsanalysen utgår utifrån verksamhetens målsättningar och behov av kompetens utifrån ett nutids- och ett framtidsperspektiv. Behovsanalysen är ett viktigt verktyg för att rekrytera relevant kompetens som kommunen och verksamheten är i behov av.



I behovsanalysen tar rekryterande chef ställning till exempelvis följande:

- Vilka nuvarande och framtida målsättningar har verksamheten?
- Hur kommer verksamheten förändras framöver?
- Bör arbetet omstruktureras, förändras eller omfördelas?
- Finns kompetensen i organisationen?

Med fördel kan chef genomföra en analys av verksamhetens nuläge, förväntade resultat och verksamhetsinriktning för tjänsten genom omvärldsbevakning och samtal med nyckelpersoner som exempelvis medarbetare, specialister, chefskollegor, områdeschefer, verksamhetschefer, politiker och fackliga representanter.

Kompetensprofil

Utifrån behovsanalysen upprättas en kompetensprofil. För att kunna upprätta en kompetensprofil behöver arbetsuppgifterna brytas ner och kartläggas.

Vägledande frågeställningar för att kartlägga arbetsuppgifterna,

- Vilka arbetsuppgifter ingår i chefsuppdraget?
- Vilka förväntningar och krav ställs på uppdraget?
- Vilka ansvar och befogenheter kommer finnas?
- Personal- och arbetsmiljöansvar?
- Ekonomi- och budgetansvar?
- Verksamhetsansvar?

I kompetensprofilen anges vilka krav som ställs på kandidaten och vad som är meriterande inom områdena utbildning, kunskap och erfarenhet. Vidare bedöms vilka personliga kompetenser som är viktigast i det aktuella uppdraget och med fördel kan ett kompetensramverk användas som stöd.

- Mall kompetensramverk enligt bilaga 3.
- Mall kompetensprofil chef enligt bilaga 4.

När kompetensprofil är framtagen skickas den till samtliga fackliga representanter i berörd samverkansgrupp samt vid behov andra av rekryterande chef utsedda representanter. Vid behov revideras kravprofilen utifrån inkomna synpunkter.

Annons och annonsering

Utifrån kompetensprofilen formuleras en annons. Annonsen innehåller en kort inledning om kommunen och verksamhetsområdet, beskrivning av uppdraget och arbetsuppgifter samt vilka kompetenser tjänsten kräver eller är meriterande.

Syftet med annonsen är att attrahera och locka kvalificerade kandidater till att söka den vakanta tjänsten. Det är viktigt att beskrivningen av tjänsten, så nära som möjligt, speglar hur verksamheten och uppdraget kommer se ut för kandidaten som anställs. En tydlig annons gör



också att ansökningsunderlaget sannolikt bättre matchar verksamhetens behov och utgör ett relevant och kvalitativt urval av kandidater.

Annonsen publiceras på Svedalas lediga-jobb-sida, platsbanken samt andra kanaler så som Facebook, LinkedIn, Instagram och Offentliga jobb utifrån behov. Rekryterande chef stämmer av med HR vilka kanaler som är aktuella och annonsens form, så som bild och eventuellt rörligt material.

Ansökningar och urvalsfrågor

När annonsen lagts upp i rekryteringssystemet kan urvalsfrågor sättas upp baserade på kompetensprofilens skallkrav och meriterade delar. Urvalsfrågor är en effektiv metod för att identifiera kvalificerade kandidater för tjänsten. Urvalsfrågor kan även vara kopplade till kultur och värderingar som kan användas som ett ytterligare underlag i urvalet.

När ansökningar inkommer går det ut ett automatiskt svar från rekryteringssystemet och där kan preliminära datum för intervjuer anges.

När ansökningstiden gått ut skickas en meritförteckning alternativt ansökningshandlingar på alla kandidater som aktivt sökt tjänsten till de fackliga representanterna som har utsetts att delta i slutintervju.

Första urval

Vid annonsering av en tjänst kommer det ofta sökande som har många olika kompetenser och erfarenheter. För att få en överblick av vilka som sökt tjänsten och vilka som är intressanta att gå vidare med i processen samt de som inte är aktuella för tjänsten, behövs ett strukturerat arbetssätt. I rekryteringssystemet finns systemstöd för kontinuerligt urvalsarbete under annonseringstiden.

I urvalsprocessen är följande vägledande,

- Utgå ifrån utbildning och erfarenheter som du angivit i kompetensprofilen.
- Flytta kandidaterna i rekryteringssystemet utifrån dina processteg så du får en överblick.
- Gör en sammanställning av de intressanta kandidaternas kompetenser.
- Kalla de kandidater som har likvärdiga kompetenser på en första intervju.

Att välja en mindre kvalificerad kandidat framför en mer kvalificerad i första urvalet måste vara mycket välmotiverat utifrån perspektivet diskriminering samt jäv.

De kandidater som inte går vidare till intervju bör meddelas så tidigt i processen som möjligt. HR flytta kandidaterna till processteget "ej intressanta" i rekryteringssystemet och meddelar kandidaterna att de inte är aktuella för tjänsten.



Representation vid intervju

I en chefsrekrytering utser rekryterande chef representanter som ska ingå i rekryteringsintervjuer. Syftet med att involvera olika representanter i slutintervjuerna är att rekryterande chef ska få så bra beslutsunderlag som möjligt.

Representanter från fackliga organisationer i berörd samverkansgrupp ges alltid möjlighet att via 1-3 representanter delta i slutintervjuerna. Även arbetsgivarrepresentanter som utses av rekryterande chef kan komma att delta i slutintervjuerna.

Rekryterande chef och HR deltar i samtliga slutintervjuer och sitter tillsammans med fackliga och arbetsgivarrepresentanter i syfte att säkra kandidatupplevelsen och beslutsunderlaget.

De representanter som medverkar i slutintervjuerna ska träffa samtliga slutkandidater för att kunna stödja chef inför beslut. Exempelvis om en facklig representant/arbetsgivarrepresentant inte kan vissa avsatta tider för intervjuer är det bättre att ta in en annan person som kan samtliga tider.

Se exempel på representanter vid intervju enligt bilaga 2.

Första intervju

Första intervjun är ett tillfälle för rekryterande chef att presentera/profilera Svedala kommun och den specifika verksamheten samt ställa frågor till de som uppfyller kompetensprofilen för att bedöma hur väl kandidaten lever upp till uppdraget.

Det är även ett tillfälle för kandidaten att ställa frågor om uppdraget, verksamheten och undersöka huruvida Svedala kommun är en potentiell arbetsgivare.

I första intervjun är det i första hand rekryterande chef och HR som deltar.

Syftet med första intervjun är att identifiera 2-4 av de sökande och som rekryterande chef bedömer är tänkbara på tjänsten.

Förberedelser inför intervju

Formulera intervjufrågor utifrån kompetensprofilen och valda personliga kompetenser. Frågor om kandidatens syn på ledarskap och chefskap är viktigt i den första intervjun.

Du kan ta fram en intervjuguide i rekryteringssystemet utifrån den angivna kompetensprofilen alternativt använda den generella mallen och revidera den utifrån aktuell tjänst.

- Intervjuguide chefsrekrytering, första intervju, bilaga 5

En strukturerad intervju ger en hög träffsäkerhet i bedömningen. Genom att ställa samma frågor till kandidaterna kan rekryterande chef jämföra kandidaternas svar med varandra vilket utgör ett relevant bedömningsunderlag.



Det är viktigt att endast ha med frågor som är relevanta för tjänsten. En fördel kan vara att uppmana kandidaten läsa in sig på organisationens övergripande struktur i förväg så att fokus vid intervjun kan läggas på kandidaten och den aktuella tjänsten samt kommunen som arbetsgivare.

Inför intervjun är roller och ansvar bestämda i förväg och tydliga för alla som deltar under intervjuerna. Principen 70/30 kan vara ett riktmärke vilket betyder att tiden fördelas 30% till arbetsgivaren och 70% till kandidaten.

- Vem presenterar kommunen, tjänsten och arbetsplatsen?
- Vem ställer frågor och leder intervjun?
- Vem redogör för den fortsatta processen och när kandidaten kan förvänta sig återkoppling?
- Säkerställ att kandidater inte möts under processen

Efter första intervjuerna gör rekryterande chef och HR en samlad bedömning av kandidaterna. Utifrån kompetensprofilen jämförs kandidaterna med varandra. Dokumentera grunderna för bedömningen utifrån tjänstens kompetensprofil.

Antal kandidater som ska gå vidare till slutintervju är helt beroende på rekryteringsunderlaget och det aktuella uppdraget. Mellan två till fyra kandidater är ett riktmärke på antal kandidater som går vidare i processen.

Återkoppling

När rekryterande chef valt vilka kandidater som går vidare till slutintervju meddelar rekryterande chef de kandidater som inte gått vidare så snart som möjligt. Återkoppling lämnas på ett tydlig och proffsigt sätt så kandidaten förstår varför den inte gått vidare, men förhoppningsvis pratar gott om Svedala kommun som kommun och arbetsgivare. Vid återkoppling är det bra att hänvisa till kompetensprofilen och att de andra kandidaterna var starkare utifrån valda kompetenser.

Kandidater som gått vidare kontaktas och får information om den fortsatta processen och bokas in för test och slutintervju.

Test

I chefsrekryteringar används testning som en del i processen, testning kan vara personlighets-, begåvnings-, och/eller kapacitetstest. Testning görs på kandidaterna som gått vidare till andra urvalet.

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. Testresultatet utgör ett bra underlag för rekryterande chef att få bilden som framkommit vid



den första intervjun bekräftad. Testresultatet utgör vidare ett underlag inför fördjupad intervju, där resultatet, testbild och frågeställningar diskuteras utifrån den aktuella tjänsten.

Test bokas via olika leverantörer och de ansvarar för att genomföra och återkoppla testresultatet till arbetsgivaren och kandidaterna. De hjälper också till med att ta fram frågeställningar koppling till testresultatet. HR stödjer rekryterande chef i att beställa och organisera test via leverantör.

- Olika typer av test enligt bilaga 6.

Det är också möjligt att använda arbetsprov för att testa efterfrågade kompetenser och förmågor. Detta kan till exempel vara ett case kandidaten får på plats eller annan praktisk uppgift som kandidaten får genomföra, förbereda och presentera.

Slutintervju

Slutintervju består av två eller flera intervjuer för respektive slutkandidat och har olika syften.

Slutintervju/ fördjupad intervju med rekryterande chef och HR

Syftet med den fördjupade intervjun med rekryterande chef och HR är att få fördjupad förståelse för slutkandidaternas personliga egenskaper, motivation och drivkrafter kopplat till aktuella uppdraget med utgångspunkt i testresultat. Vidare är det ett tillfälle att fånga upp löneanspråk, uppsägningstid och andra förutsättningar som är av vikt för tjänsten.

Använd gärna intervjuguide för chefsrekrytering, slutintervju, enligt bilaga 7. Revidera mallen utifrån aktuell tjänst och behov.

Denna intervju är också viktigt för kandidatens möjlighet att bilda sig en bredare uppfattning om tjänsten och kulturen på arbetsplatsen och ställa frågor utifrån behov.

Slutintervju med fackliga- och arbetsgivarrepresentanter

Syftet med slutintervju med fackliga och arbetsgivarrepresentanter är att stödja rekryterande chef genom ytterligare perspektiv i bedömning av kandidaten och för att rekryterande chef ska få ett breddat underlag inför beslut.

Inför slutintervjun skickas fullständig ansökan på slutkandidaterna till intervjugruppen. Informera intervjugruppen om någon av representanterna inte sökt aktivt och önskar vara konfidentiell.

I denna slutintervju är vissa frågeställningar likartade som i första intervjun då fackliga och arbetsgivarrepresentanter träffar kandidaten för första gången.

Efter slutintervjuerna gör rekryterande chef tillsammans med medverkande representanter en bedömning av kandidaterna. Dokumentera grunderna för bedömningen utifrån tjänstens kompetensprofil. Utifrån kompetensprofilen jämförs kandidaterna med varandra.



Referenstagning

Referenstagning genomförs på rekryteringsprocessens slutkandidat och är en betydelsefull del av rekryteringsprocessen och ska alltid genomföras. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att validiteten är förhållandevis låg. Referenstagning ska därför genomföras strukturerat och tolkas med försiktighet.

Syftet med att ta referenser är att komplettera den bild rekryterande chef fått av kandidaten och stämma av erfarenheter, arbetsresultat och kompetenser. Ett riktmärke vid chefsrekryteringar är tre aktuella referenter varav en är nuvarande chef. Referenstagning tas bara på referenter som har godkänts av kandidaten. Kandidaten uppmanas att förbereda referenterna innan kontakt tas.

Det är viktigt att samma person, i första hand rekryterande chef, tar samtliga referenser.

- Se mall för referenstagning enligt bilaga 8.

Parallellt med att rekryterande chef går vidare till referenstagning meddelas de fackliga representanterna som deltagit i slutintervjun så att de kan påbörja sin referenstagning.

När slutkandidaten är utvald återkopplar rekryterande chef till de kandidater som inte gått vidare. Återkoppling lämnas på ett tydlig och proffsigt sätt så kandidaten förstår varför den inte gått vidare, men förhoppningsvis pratar gott om Svedala kommun som kommun och arbetsgivare. Vid återkoppling är det bra att hänvisa till kompetensprofilen och att de andra kandidaterna var starkare utifrån valda kompetenser.

Erbjudande om anställning

När rekryterande chef valt ut den kandidat som ska erbjudas tjänsten är det alltid rekryterande chef som ringer upp och påbörjar samtalet och förhandling om lön och övriga förmåner samt första dag för anställning. Detta samtal sker oftast innan slutsamverkan och det är viktigt att tydliggöra att erbjudandet är avhängt såväl slutsamverkan som eventuellt säkerhetsprövning och bakgrundskontroll.

När samverkan är avslutad och eventuell säkerhetsprövning är genomförd/påbörjad är det rekryterande chef som skriver anställningsavtal.

Samverka beslut om chefstillsättning

Det är rekryterande chef som tar beslutet om vilken kandidat som ska tillsättas på den vakanta tjänsten.

Inför beslut om vem som ska erbjudas tjänsten ska samverkan genomföras med samtliga representanter i den berörda samverkansgruppen. Inför samverkan skickas ansökningshandlingar på slutkandidaten till representanterna i samverkansgruppen.



I samverkansprotokollet anges inte namn på slutkandidaten och vid oenighet om vem som ska erbjudas tjänsten ska ärendet lyftas ur samverkan och hanteras i enlighet med MBL § 11.

Kostnader

Samtliga kostnader i samband med en rekrytering som exempelvis annonsering och testning, finansieras av rekryterande chef.

Introduktion

När anställningsavtal är skrivet kan rekryterande chef påbörja en planering för introduktion av den nyanställda chefen. Introduktionen är en avgörande tid för hur medarbetaren kommer in i uppdraget, trivs, utvecklas, bidrar och väljer att stanna kvar.

Introduktion innebär allt från att skicka ut introduktionskortet "Din nya arbetsplats" innan medarbetaren tillträder till att genomföra kontinuerliga uppföljningssamtal, framförallt under det första halvåret, och på olika sätt säkerställa att de förväntningar, förutsättningar och resurser som utlovats också realiseras i uppdraget. Med fördel gör chefen en plan med introduktionsträffar med relevanta personer i organisationen som är viktiga för den nyanställdes uppdrag.