

Varför ska man göra en kravspecifikation innan man börjar leta efter en ny medarbetare?

Svaret är detsamma som varför man ska veta vart man ska innan man ger sig iväg. Chansen att hitta rätt när man inte vet vad man söker är ganska liten. Istället för en väl grundad process med analys och eftertanke blir det ett godtyckligt sökande där personliga åsikter, ömsesidig välvilja och igenkännande kan få fritt spelrum.

Kravspecifikationer är därför helt grundläggande för organisationer som vill ha god kvalitet på sitt rekryteringsarbete. Men vem ska göra arbetet och hur gör man?

Grupp med olika perspektiv

Det bästa är om förberedelsearbetet görs av en rekryteringsgrupp, där alla befattningshavarens viktiga kontaktytor finns representerade, såsom:

- överordnad (perspektivet ovanifrån)

- eventuella underordnade (perspektivet underifrån)
- nuvarande befattningshavare eller kollega med likvärdig befattning (inifrånperspektivet)
- eventuella kunder eller internkunder (kund- eller mottagarperspektivet)
- eventuella representanter från andra avdelningar som representerar viktiga kontaktytor (det horisontella perspektivet)

Alla de olika perspektiven är relevanta därför att de tillsammans ger en helhetssyn på vad som ingår i arbetet och vilka krav det ställer.

Det finns också andra faktorer som kan ha betydelse i en sådan här diskussion. Det kan t ex spela en viss roll om man är ny i organisationen eller om man har arbetat där i 30 år eller vilken som är ens kulturella bakgrund. Som alltid när man skapar arbetsgrupper bör man tänka på att gruppen bör bestå av så mycket olikheter som möjligt för att för att säkerställa att så många infallsvinklar och hänsynstaganden som möjligt täcks in.

Framtiden i fokus

Helt avgörande är också att gruppen bör ha framtiden i fokus. De förutsättningar våra organisationer ställs inför förändras i snabb takt och verksamheten måste hela tiden anpassa sig till detta. En rekrytering är en fantastisk möjlighet att tänka om och titta på hur arbetet kan förbättras, inriktningen anpassas eller nya idéer prövas. Det handlar mer om vart man är på väg än var man befinner sig och denna tanke måste genomsyra hela arbetet.

Behovsanlysens två steg

Behovsanalysen sker i två steg. Först tittar man på organisationens och arbetets förutsättningar. Man funderar igenom vad man vill uppnå med verksamheten, bryter ner de mål som finns på befattningsnivå och utvärderar vad detta innebär för arbetets innehåll och praktiska förutsättningar. Det här innebär att man upprättar en mål- och ansvarsbeskrivning. Först därefter kan man gå vidare till nästa steg och beskriva vad det är för person man behöver. Detta

gör man i kravspecifikationen.

Kravspecifikationen

En bra kravspecifikation tar alltså sin utgångspunkt i arbetets förutsättningar. Den bör vara heltäckande, det vill säga beskriva önskemålen inom alla områden som är relevanta för arbetet. Formella krav, kunskaper, personliga egenskaper och praktiska förutsättningar måste alla bemötas. Vi kan strukturera genom att dela in kravspecifikationen i sex olika områden:

- utbildning
- erfarenhet
- kunskap
- färdigheter och förhållningssätt
- intresse och utvecklingspotential
- praktiska förutsättningar och övriga krav

‘Utbildning’ specificerar krav på formell utbildning och handlar alltså bara om examen, skolor eller kurser.

‘Erfarenhet’ beskriver vad man menar att personen bör ha gjort eller varit med om i samband med studier,

6. Kompetensprofiler

privatliv eller – vilket är vanligast – i tidigare arbetssituationer. Det kan t ex handla om erfarenhet av förändringsarbete eller krisbearbetning. Det är viktigt att man funderar på innehållet och syftet med att ställa den här typen av krav och inte nöjer sig med en sammanfattande beskrivning. Precis som när det gäller utbildningskrav är det viktigt att tänka på hur man formulerar dem så att de inte blir för smala och exkluderar potentiella sökande på ett onödigt eller orättvist sätt.

'Kunskap' specificerar vad måste kunna, vare sig det är något man lärt sig genom formell utbildning, praktisk erfarenhet eller egna intressen. Kunskapskraven är oerhört viktiga eftersom de har en direkt och omedelbar påverkan på personens arbetsinsats.

Mest komplicerade frågan

Den kanske mest komplicerade frågan handlar om vilka krav på förmågor, färdigheter och förhållningssätt, eller personliga egenskaper vi behöver

ställa. Detta är ett avgörande steg och utan struktur blir diskussionen lätt godtycklig. Det är viktigt att alla i organisationen lägger samma innebörd i begreppen. Här är en kompetensmodell med definitioner ett ovärderligt redskap. Den sammanfattar de färdigheter och förhållningssätt som påverkar yrkesrelaterad prestation i alla typer av befattningar och ger en definition av dem så att hela organisationen får ett gemensamt språk att använda i allt personalarbete. Det blir i sig själv ett strukturerat diskussionsunderlag som underlättar när man ska komma fram till vilka färdigheter och förhållningssätt som bör finnas med på kravspecifikationen.

Nästa fråga gäller intresse och utvecklingspotential. Här handlar det om att ta hänsyn till personens potential att utvecklas, lära sig saker och växa in i nya roller.

Slutligen måste man fundera igenom vilka praktiska förutsättningar man behöver ta hänsyn till och vilka övriga krav man måste ställa. Det

kan vara fysiska krav, såsom längd, vikt, styrka eller kondition, som ställs på t ex piloter och poliser. Det kan även gälla attityder eller åsikter som har en direkt relevans för yrket eller arbetsplatsen eller mer praktiska frågor.

Inga onödiga krav

Det är viktigt att alla de krav man ställer har sin utgångspunkt i arbetsuppgifterna så att man inte ställer onödiga krav och exkluderar potentiella sökande i onödan.

Kravspecifikationen får inte vara alltför komplex eller omfattande. Då tenderar det att bli otydligt och det blir svårt att prioritera mellan kandidater. Den får heller inte undvika att ställa krav eller identifiera viktiga områden utan måste reflektera den komplexitet som finns i befattningen. Bara då kan den på ett meningsfullt sätt ligga till grund för det fortsatta rekryteringsarbetet.



Ansvarsprofiler för SVT gjordes i workshopform

Vid Sveriges Television har ett stort antal medarbetare medverkat vid tre olika workshoptillfällen för att sammanställa kompetensprofiler – eller ansvarsprofiler, som man väljer att kalla det – för de 25 största SVT-yrkena.

Medarbetarna har suttit i grupper om sex personer som fått ge inspel på det aktuella yrket i en strukturerad process. I centrum har stått en person som representerat det aktuella yrket, en kollega eller samarbetspartner, en chef och en facklig företrädare. Två personer med HR-kompetens har svarat för samtalsledning och dokumentation.

Critical Incident

Centrala delar i processen har varit att kartlägga vilken kompetens i termer av förmågor, färdigheter och förhållningssätt som krävs för yrket. Här har man använt sig av den s k critical incidentmetoden. Huvudpersonen har fått berätta för gruppen om verkliga, avgörande händelser som haft betydelse för arbetet och där huvudpersonen har medverkat till ett lyckligt

resultat - eller misslyckats. Utifrån definitionerna i den s k kompetensmodellen har gruppdeltagarna pekat ut de förmågor, färdigheter eller förhållningssätt som krävs - eller saknats - för att nå resultat. Efter ett antal sådana berättelser och analyser har gruppdeltagarna enats om en lista med högst sju-åtta kompetenser som förts in som krav i den aktuella profilen.

Arbetet med kompetens/ansvarsprofiler har tagit sin utgångspunkt i verksamhetens mål och inriktning med sikte på vad som krävs för framtiden. Med de ramarna och en mall samt exempel på SVTs befintliga ansvarsprofiler har arbetet kunnat ske strukturerat men med stort utrymme för olika synpunkter.

I varje profil har fastställts syftet med yrket, ansvarsområden och befogenheter, samarbetsförhållanden och huvudsakliga arbetsuppgifter. Utbildning, erfarenheter och kunskaper som krävs för yrket har definierats liksom kompetenserna enligt critical incidentanalysen. Slutligen har gruppen noterat eventuella särskilda krav, medicinska eller andra, som erfordras för yrket.

Samstämmighet

En grupp om tre personer med HR-kompetens har efter varje workshopstillfälle gått igenom gruppernas beskrivningar och gjort de redaktionella förändringar som krävts för att få dem samstämmiga. Profilerna har reviderats vid en gemensam tidpunkt i syfte att ta tillvara goda exempel från de olika workshopstillfällena.

SVTs ansvarsprofiler finns tillgängliga på det lokala nätverket och kan utöver vid rekrytering användas i samband med t ex kompetensutveckling, lönesättning och utvecklingssamtal.

I Järfälla har facken önskat utbildning

I Järfälla kommun har de centrala fackliga företrädarna fått en särskild utbildning i kompetensbaserad rekrytering. Utbildningen har haft fokus på kompetensbegreppet, definitioner av olika kompetenser, kompetensprofiler, critical incidentmetoden, introduktion i kompetensbaserad intervjuteknik.

Under utbildningen fick de fackliga företrädarna tid och möjlighet att

diskutera modellen ur ett fackligt perspektiv.

Genom att rekryterande personal och fackliga representanter har gått liknande utbildningar har man fått en gemensam kunskap om hur man motiverar viktiga kompetenser och hur man genomför och tolkar en kompetensbaserad intervju.

Fackligt fokus och arbetsgivarfokus finns fortfarande med, men språk och begrepp är gemensamt. Detta har skapat ytterligare förutsättningar för en god dialog både vid enskilda rekryteringar och vid framtagandet av generella kompetensprofiler/ansvarsprofiler.

Fyra tycker:

Har du erfarenheter av att arbeta med kompetensprofiler enligt FAIR? Vad tycker du om det sättet att arbeta?

Carin Melander
Hedman,
enhetschef
Försäkringskassan
Huddinge



- Ja, och det är väldigt roligt! Varje rekrytering är en stor investering och det är så viktigt att det blir rätt. För att undvika att göra subjektiva val och bara gå på magkänsla i en rekrytering behöver man vara metodisk. Att arbeta med kompetensprofiler enligt Fair har för mig inneburit att jag har ett konkret instrument att använda mig av. För oss här på kontoret har det också bidragit till en fördjupad diskussion kring kompetensfrågan. Arbetssättet med kompetensprofiler är utmanande och mycket stimulerande!

Gunilla Somnäs,
adm. chef och
PA-konsult, Järfälla



- Ja. Vi jobbar gärna efter FAIR-metoden och tycker att det är väldigt roligt. När vi ska rekrytera sätter vi samman en blandad grupp, utifrån kriterierna kön, ålder, etnicitet osv, som tar ut en för tjänsten lämplig kompetensprofil. Det är i regel samma grupp som sedan intervjuar. Fördelen är att vi har samma underlag och är eniga. Vi använder oss också av Critical Incident, en övning som hjälper oss ta fram de förmågor tjänsten kräver, och det är då det börjar bli intressant. Genom CI får man upp ögonen för nya tankesätt och hittar förmågor vi kanske inte hade tänkt på. Det blir en kvalitetssäkring, som gör att vi verkligen kan stå för de krav vi sätter ut i annonsen.

Ellen Blindh,
personal-
handläggare,
Länsstyrelsen
Gävleborg



- Ja, jag tycker att det här rekryterings sättet känns bra. En rekryteringsgrupp som tar fram en kravprofil, eller kompetensprofil, blir mer aktiv och mer överrens. Man kartlägger aktuella och kommande behov och arbetar fram gemensamma krav på egenskaper. Alla menar samma sak eftersom man har tagit fram definitionerna gemensamt. Kompetensprofilen är sedan en hjälp när man skriver annons, gör urval och framförallt i själva intervjusituationen. Intervjufrågorna blir mer relevanta, man fokuserar på kompetensen och inte ovidkommande saker. Det är jätteviktigt med en kompetensprofil, den hjälper till att eliminera felkällor hos en själv och hitta rätt kompetens.

Kajsa Flykt
Johansson,
PA-konsulent
Strängnäs stift



- Ja, jag har arbetat med kompetensbaserade antagningskriterier vid antagning av präst- och diakonkandidater till stiftet. Den stora fördelen med FAIR-metoden är att alla inblandade arbetar efter samma kriterier. Vi är överens om vilka kriterier som är viktiga och hur de relaterar till uppdraget.

- De som får ett nej i antagningen får också med sig ett besked om vad de behöver arbeta vidare med för att kanske komma tillbaka senare. Modellen ger möjlighet till insyn och öppenhet i processen och har betytt mycket i allt vårt fortsatta arbete när vi motiverar våra beslut i samtal med varandra och med kandidaterna.

6. Kompetensprofiler

Att intervjua och bedöma är det roligaste jag gör



Malin Lindelöw Danielsson

är fil dr i psykologi. Hon har varit verksam som forskare vid Institute of Psychiatry och University College i London samt Karolinska Institutet i Stockholm. Sedan 1998 arbetar hon som konsult med urval, individ- och grupputveckling och utbildning. Malin har varit ämnesexpert i FAIR

och medverkat vid ett stort antal rekryteringsutbildningar både enskilt i medlemsorganisationerna och i den FAIR-gemensamma utbildningen. Hon har också skrivit boken *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*.

- Det krävs mycket träning för

att bli en bra intervjuare, men det är väldigt roligt, säger Malin Lindelöw. Intervjuträning, och personbedömning över huvudtaget är bland det roligaste jag gör.

Malins uppfattning är att hela diskrimineringsproblematiken faller om man genomför en strukturerad intervju som fokuserar på kompetens och kunskap istället för på subjektiva värderingar. Metoden kompetensbaserad rekrytering syftar till att i varje steg se till att man fokuserar på rätt saker. Men det viktigaste momentet äger rum redan innan intervjun. I förberedelsearbetet ingår att ta fram en kravspecifikation där man utgår ifrån bestämda definitioner av de kompetenser som krävs.

Kravspecifikation

- Man måste ha en bra kravspecifikation och låta den styra frågorna i intervjusammanhanget. Har man inte det blir det subjektiva intrycket det som styr.

Arbetsgruppen, som får uppdraget

att ta fram en kravspecifikation, ska vara heterogen och i det här sammanhanget handlar det kanske mer om erfarenhet, kön och ålder än om etnicitet. Det är bra att ha någon som är väl etablerad men lika viktigt är det att ha med någon som är ny i organisationen så att man får ett inifrån/utifrån-perspektiv. Arbetsgruppen ska vara väl införstådd med att uppdraget gäller framtidsarbete och ska präglas av nytänkande. Det första arbetsgruppen tar sig an är verksamhetens mål. Därefter kommer befattningshavarens mål, som man bryter ned i ansvarsområden och arbetsuppgifter. Det är här nytänkandet blir extra viktigt.

- När man blickar framåt kan man faktiskt omskapa en tjänst, säger Malin. Det är ju inte säkert att det bästa är att fortsätta göra som man har gjort tidigare. I och med att omvärlden förändras bör man fråga sig vad den här personen behöver ta sig an för nya utmaningar. Utifrån det kan man sedan börja specificera vad personen behöver för kunskap och kompetens.

Kompetensmodell

Malin skiljer på utbildning, erfarenhet, kunskap och kompetens. Med kompetens menar hon förmågor, färdigheter och förhållningssätt, d v s sådant som man har med sig eller förvärvat under lång tid. Eftersom vi tar in och tolkar information helt olika behöver vi gemensamma definitioner för vad vi menar med olika kompetenser.

Därför börjar man med att ta fram en kompetensmodell. En kompetens, som man anser sig behöva, kan vara stresstålig och ett förslag på definition för stresstålig kan lyda:

Är lugn, stabil och kontrollerad i stressituationer. Behåller ett realistiskt perspektiv på situationer och fokuserar på rätt saker.

Denna beskrivning är en del av en kompetensmodell som är en viktig del i rekryteringen.

Att mäta kunskap och kompetens

I en meritförteckning får man information om kandidatens utbildning och erfarenhet, men det är inte alls säkert att en person som

verkar ha rätt bakgrund kommer att utföra arbetet på bästa sätt. Kunskap och kompetens är mer avgörande, menar Malin Lindelöw. Kunskap kan man mäta genom ett teoriprov. Om man ska rekrytera trainees till ett tekniskt företag kan man t ex bjuda in alla sökande till ett teoriprov. Då får man snabbt fram kunskapsnivån. Men för att mäta kompetenser som t ex stresstålighet krävs det ett personligt möte, intervjun.

- Det är väldigt svårt att mäta kompetens, det ska man inte sticka under stol med, säger Malin, men i intervjun gör man beteendeobservationer. Direkta beteendeobservationer är "Hon kom i tid. Hon var påläst." Indirekta beteendeobservationer är saker som den intervjuade berättar. Om jag vill veta hur personen hanterar konflikthantering kan jag be personen berätta om en konflikt på jobbet. "Vad gjorde du? Hur gick det?". Då får jag en beskrivning av hur personen agerade. På det sättet bygger man upp en bank av direkta och indirekta beteendeobservationer som kan

matchas mot kompetensmodellerna vi har för tjänsten.
Vad är nyckeln för att utvecklas till att bli en ickediskriminerande rekryterare?

- Att se människan. Ecce homo. Att se förbi olikheter och se vad det finns för förhållningssätt, bemötande, kunskaper och förmågor som finns fördolda i den person som sitter framför mig. Sådant som inte syns vid första anblicken, som klädsel och utseende men som blir tydligt när du har haft personen som medarbetare i din organisation i ett år. Då är det inte så viktigt att personen gick i samma skola som du. Det viktiga är att han eller hon fungerar med kollegorna och levererar.



Att ladda ner:

Exempel på kompetensprofiler eller ansvarsprofiler framtagna inom FAIR:

1. *Präst och diakon*
2. *Fritidspedagog*
3. *Reporter*
4. *Platschef SVT*
5. *Verksamhetsledare Järfälla kommun*