

Guide til god medarbejderrekruttering på Københavns Universitet

Københavns Universitet arbejder målrettet med at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Det er helt fundamentalt, at KU også i fremtiden er en attraktiv arbejdsplads og leve op til de ambitioner vi har på egne vegne og de forventninger vi møder fra samfundets side.

Det stiller store krav til den måde, vi griber rekrutteringen af vore kommende medarbejdere an på. Denne guide samler derfor nogle få konkrete anbefalinger om god medarbejderrekruttering på Københavns Universitet, primært hvad angår det teknisk-administrative område.

Som ansættende leder, som tillidsrepræsentant, kollega til den kommende medarbejder, eller HR/personalemedarbejder vil du her kunne hente inspiration til hvordan du kan arbejde med jobanalyse og kompetenceprofil som indgang til et struktureret jobinterview, der kan kvalificere valget af kandidat til den ledige stilling.

HR & Organisation

Vicedirektør Niels Balslev Wendelboe, september 2009

INSPIRATION

Et godt rekrutteringsforløb består af nogle forbundne delprocesser, der skal håndteres professionelt. Her er fokus på to af disse processer, som er *særligt* afgørende for et godt medarbejderrekrutteringsforløb:

1. God forberedelse – om jobanalyse og kompetenceprofil
2. Det gode jobinterview – spørg til kompetencer

GOD FORBEREDELSE

OM JOBANALYSE OG KOMPETENCEPROFIL

Forudsætningen for enhver god overensstemmelse mellem medarbejder og den ledige stilling er grundig forberedelse og overvejelser omkring den stilling, der skal besættes.

En ledig stilling er en god anledning til at overveje nye muligheder. Bør der måske ændres i organisering af arbejdet og fordeling af opgaver? Det kan skabe jobudvikling for nuværende medarbejdere, der kan skabes større mangfoldighed i medarbejdersammensætningen og samlet kan det betyde udvikling for hele enheden. Overvej fx hvilke opgaver der skal løses i jobbet i fremtiden? Hvilke faglige og personlige kompetencer er der brug for om 1-2 år? Hvilken grad af erfaring og nytænkning er der brug for?

JOBANALYSE

At forberede sig grundigt og gøre sig tanker om den ledige stilling gøres bedst i form af en jobanalyse.

En jobanalyse hjælper med at vurdere, hvilke opgaver, der skal ligge i stillingen, hvilke kompetencer, medarbejdere skal have, og dermed udvælges og vurderes efter. Jobanalysen gør det derudover muligt at skrive et gennemtænkt stillingsopslag.

I en jobanalyse er der fokus på de organisatoriske rammer og resultater, som skaber succes i stillingen og de opgaver, der skal løses.

RAMMER

- Giver den ledige stilling anledning til at gentænke stillingen og tænke i nye baner?
- Hvem er nærmeste leder?
- Hvad er de overordnede mål for enheden?
- Hvordan er organisationens/enhedens værdier og kultur?
- Hvilke interne og eksterne samarbejdsrelationer indebærer jobbet?

RESULTATKRAV

- Hvilke resultater/succeskriterier skal medarbejderen nå – på kort, mellemlang og lang sigt? Fx om 3, 12 og 36 måneder?
- Er der udfordringer, som medarbejderen forventes at finde løsninger på?
- Hvordan er medarbejderens ansvar defineret og afgrænset?

KERNEOPGAVER

- Hvilke opgaver skal medarbejderen løse for at opfylde resultatkravene/succeskriterier?
- Hvilke driftsopgaver, og hvilke udviklingsopgaver er der i stillingen? Hvordan er fordelingen?
- Hvilke opgaver/initiativer er de vigtigste at tage fat på?
- Hvilke opgaver fylder tidsmæssigt hhv. mest og mindst?
- Hvilke opgaver haster, og hvilke kan vente?

Jobanalysen giver ansættelsesudvalget en fælles platform for at drøfte og definere de opgaver, der skal løses og den er fundamentet for at udarbejde den kompetenceprofil, ansøgere til jobbet skal matches imod.

KOMPETENCEPROFIL

Når jobanalysen er på plads, kan der udarbejdes en egentlig kompetenceprofil. Det vil sige en begrundet liste over de kompetencer, der er forudsætningen for at bestride stillingen.

Det kan være svært at oversætte resultatkrav og arbejdsopgaver til konkrete kompetencekrav, men tydelige krav og ønsker til den nye medarbejders kompetencer er afgørende for, at ansættelsesudvalget får et solidt grundlag for at udvælge og vurdere ansøgerne – og senere hen for, at stilling og medarbejder matcher hinanden.

Det kan være en god idé, at tænke over umiddelbare erfaringer med, hvad der henholdsvis fremmer og hæmmer succes i den pågældende stilling. Derfra er der ikke så langt til at kunne beskrive de ønskede personlige, sociale og faglige kompetencer.

'Fra jobanalyse til kompetenceprofil og spørgsmål' er et enkelt redskab, udviklet til at lette dette arbejde. Her sammenholdes resultatkrav til stillingen og hvad der fremmer og hæmmer succes med de nødvendige kompetencer i jobbet og konkrete spørgsmål til ansøgeren.

Overvej både de personlige, sociale og faglige kompetencer i stillingen. Også når det gælder kravene til konkrete færdigheder og viden er der brug for så præcist som muligt at vide, hvad der skal spørges og lyttes efter under jobinterviewet.

Kompetencekravene bør som hovedregel formuleres som handlinger, der kan observeres direkte: Vi ønsker en medarbejder, der prioriterer arbejdsopgaver på kort og lang sigt. Vi ønsker en medarbejder, der fastholder fokus på fremdrift og er med til at gøre enhedens processer mere effektive. En medarbejder som sætter høje kvalitetsmål for sit arbejde.

Dét er forudsætningen for, at der i interviewet kan stilles præcise og konkrete spørgsmål, som gør det muligt at vurdere, om ansøgeren faktisk besidder den pågældende kompetence. Det er ikke tilstrækkeligt at efterspørge en "dygtig" medarbejder.

ANBEFALING:

- At jobanalysen beskriver stillingens vigtigste rammer, resultatkrav og kerneopgaver – gerne med udgangspunkt i resultatkravene
- At jobanalysen lægges til grund for udarbejdelsen af en kompetenceprofil, der så konkret som muligt beskriver de kompetencer og de færdigheder, der ønskes hos den kommende medarbejder
- At jobanalysen og kompetenceprofilen bruges som udgangspunkt for udarbejdelsen af stillingsopslaget

KVALITET OG ANSVAR I ANSÆTTELSESUDVALGET

Rigtigt udnyttet er det en styrke, at medlemmerne af udvalget har forskellige kompetencer og perspektiver på rekrutteringen. Det kan give et mere nuanceret billede af såvel stillingen som ansøgerne, men kræver klare udmeldinger omkring rammerne for arbejdet.

- Læs 'Retningslinjer vedrørende rekruttering og ansættelse på Københavns Universitet'
- Læs 'Grundprincipper for personalepolitik'
- Ansættelsesudvalget sammensættes af repræsentanter udpeget af lederen og de berørte medarbejdere og afgiver efter interviewrunderne indstilling til lederen om stillingens besættelse
- Ansættelsesudvalget kan også medvirke ved udformning af stillingsopslaget
- Husk regler og retningslinjer, fx at udvalget har tavshedspligt.

Find værktøjer og retningslinjer på www.hr.ku.dk/vejledninger/rekruttering/medarbejderrekruttering

DET GODE JOBINTERVIEW

SPØRG TIL KOMPETENCER

Hovedsagen i et jobinterview bør altid være, hvordan ansøgernes kompetencer matcher den opgave, der skal løses. Derfor er et jobinterview, der bygger på en præcis kompetenceprofil, helt afgørende.

En jobanalyse og kompetenceprofil vil hjælpe med at få skabt rammerne om et mere struktureret interview, der giver et af de bedste grundlag for at vurdere, hvordan en person faktisk vil handle i konkrete situationer.

En struktureret interviewmetode indebærer:

- At de kompetencer, der er vigtige i jobbet, på forhånd er afdækket og der stilles spørgsmål, som hænger sammen med disse kompetencer
- At de enkelte ansøgere får stillet de samme spørgsmål og gennemgår den samme interviewproces
- At den enkelte ansøgers svar bliver noteret og bagefter vurderet systematisk
- At de forberedte spørgsmål er styrende for interviewet

Det væsentligste er at kunne stille de rigtige spørgsmål, komme bag om fortællingerne og derhen, hvor det kan vurderes om ansøgeren besidder kompetencerne. Her er det altid bedre at stille såkaldte erfaringsbaserede spørgsmål såsom "hvad gjorde du, da..." end "hvad ville du gøre, hvis...".

Det er erfaringsbaserede spørgsmål, der præsenteres i 'Spørgeguide til kompetencer'. De giver ansøgeren mulighed for at beskrive sine handlinger præcist og nuanceret. Det kan give ansættelsesudvalget et bedre fælles grundlag for at vurdere kompetencerne samt mere konkret information om ansøgerens måde at handle på, end hvis der spørges hypotetisk.

Som hjælp til at notere den enkelte ansøgers svar og bagefter kunne vurdere og sammenligne med andre ansøgernes svar, er der udarbejdet en skabelon til *Kompetencerapporten*. Her kan hver enkelt ansøgers svar og eksempler kan noteres og vurderes, og efterfølgende samles i en fælles rapport, således at kandidaternes kompetencer kan holdes op imod hinanden. Kompetencerapporten findes under:

www.hr.ku.dk/vejledninger/rekruttering/medarbejderrekruttering

ANBEFALING:

- At I vælger et struktureret interview som metode til jobinterviewet
- At I spørger systematisk ind til de ønskede kompetencer
- At I spørger konkret til, hvad ansøgeren har gjort i bestemte situationer
- At ansøgernes svar og eksempler på kompetencer bliver noteret og bagefter kan holdes op imod hinanden

KVALITET OG ANSVAR UNDER JOBINTERVIEWET

En struktureret fremgangsmåde og definerede roller sikrer fundamentet for gode interviews

- Hold to evt. tre interviewrunder. Selv efter grundig forberedelse er det vanskeligt at træffe et sikkert valg på baggrund af ét velstruktureret interview
- Det andet interview kan give mulighed for at bekræfte eller korrigere de indtryk ansøgeren har efterladt efter første interview. Første interviewrunde eller andre begivenheder kan desuden have rokket ved den oprindelige jobanalyse eller kompetenceprofil
- Vær opmærksom på at afdække både styrker og svagheder, stil ét spørgsmål ad gangen – og giv tid til at lytte til og notere svaret
- Sørg for at sælge stillingen og KU. Husk at interviewprocessen har to sider. Ansættelsesudvalget tager stilling til ansøgerne og ansøgeren tager stilling til KU som arbejdsplads, så fortæl, hvorfor KU er en spændende arbejdsplads! Det er en fin balance, så sørg for ikke at oversælge.
- Et struktureret interview kan sagtens foregå på en sådan måde, at ansøgeren får plads til at fortælle mere frit, så længe, der er tid til at udvalget får stillet de centrale spørgsmål, hvis ansøgeren ikke selv kommer ind på dem
- Sammenfat notater og lav udveksling af indtryk fra de gennemførte interview
- Hvis den rigtige kandidat ikke er fundet, så overvej nøje, om de kompromiser der indgås, er for store. Det kan være bedre at genopslå stillingen.

Eksempel på struktur for 60 min. jobinterview:

5 min.	Præsentationsrunde
10 min.	Orientering om KU, enheden, stillingen
15 min.	Ansøgeren fortæller
20 min.	Struktureret interview på baggrund af jobanalyse og kompetenceprofil
10 min.	Spørgsmål fra ansøgeren til udvalget