



Mangfoldighedsprojektet

Inspirationsværktøj 2

NY REKRUTTERINGS PRAKSIS

FORMÅL:

At skabe en ny ensartet rekrutteringspraksis i organisationen, der fokuserer på de relevante kompetencer, sikrer høj kvalitet og skaber rum for mangfoldigheden.

ARBEJDSFORM:	Workshops.
HVEM:	Primært ledergruppen – senere i forløbet kan medarbejderne inddrages i en vist omfang.
FORBEREDELSE:	<p>Der gennemføres et antal workshops med anvendelse af PC og data viewer eller overhead projektor samt flip charts. Workshops kan med fordel styres af en ekstern facilitator, dvs. en person, der ikke er medlem af den deltagende ledergruppe. Facilitatoren er ansvarlig for workshoppenes gennemførelse/beslutningsproces, men ikke workshoppenes indhold. Hermed er alle medlemmer af ledergruppen fri til at forholde sig til indholdet snarere end processen.</p> <p>Facilitatoren planlægger sammen med den projektansvarlige workshoppenes forløb.</p>
LÆNGDE:	3-5 workshops á 5-7 timer.
BAGGRUND:	<p>Mangfoldighedstanken starter i rekrutteringen, hvor det er vigtigt at gøre sig klart, hvilke kompetencer man har brug for på arbejdspladsen nu og fremover. Hvis man i en klar og gennemskuelig proces formulerer klare krav til hvilke kompetencer, der er nødvendige for at bestride en stilling – og dermed også tager stilling til hvilke forhold, der ikke har nogen betydning – kan man få et bedre match mellem jobbet krav og ansøgerens forudsætninger. Man kan undgå, at ansøgere udvælges og fravælges på baggrund af eventuelle uafprøvede forudantagelser hos dem, der rekrutterer. Og man kan sikre, at mangfoldighedsprincippet bliver fremmet gennem fokusering på særlige kompetencemæssige forventninger. En forudsætning for at opnå en forankret fælles proces for rekruttering er en afklaret holdning i ledergruppen. Værktøjer her bygger videre på Københavns Kommunes pjece "Rekruttering med kvalitet", udgivet i 2003.</p> <p>En fælles forståelse af kompetencebegrebet er vigtigt for processen i ledergruppen. Man kan med fordel tage udgangspunkt i følgende begrebsforståelse:</p> <p>En medarbejders jobrelevante kompetencer falder inden for tre kategorier: Viden, færdigheder og holdninger. <i>Viden</i> betegner firkantet sagt de kompetencer, man kan "læse sig til", dvs. den formelle uddannelse man har, hvad enten den er langvarig eller stykket sammen af korterevarende kursusforløb. <i>Færdigheder</i> betegner de evner, man har erhvervet sig gennem praktisk erfaring; man kan f.eks. have erfaring med tekstbehandling og regneark eller være vant til at arbejde med ældreomsorg, unge, salg osv. <i>Holdninger</i> fortæller om den måde, medarbejderen møder sine opgaver, kolleger og klienter på, f.eks. kan jobbet fordre samarbejdsorientering, serviceorientering, sans for mangfoldighed m.v.</p>



Mangfoldighedsprojektet



Der vil således kunne etableres krav og forventninger til kompetencer på disse tre niveauer for hver rolle, der findes i organisationen.

Hertil kan knyttes ønsker om *øvrige egenskaber*, som ikke naturligt kan rummes i de tre omtalte kategorier, men som skønnes at bidrage centralt til stillingens varetagelse, f.eks. alder, køn, etnicitet o.a.

For arbejdspladsen som helhed er der yderligere nogle nyttige kompetencebegreber: *Universelle kompetencer*, som er de kompetencer, alle på arbejdspladsen bør besidde samt – hvis det er relevant – *kernekompetencer*, som er de kompetencer, det er helt afgørende for arbejdspladsen at besidde for at kunne løfte sine opgaver. Kernekompetencer behøver ikke at være til stede hos alle medarbejderne.

FORVENTET UDBYTTE:

- Klarhed over og enighed om, hvordan rekrutteringsprocessen fremover skal forløbe inkl. roller og ansvar for at gennemføre de forskellige aktiviteter
- Klarhed over og fælles forståelse af, hvilke kompetencer der er centrale for organisationen, og hvordan vi sætter ord på dem
- Enighed om en plan for implementering af den nye rekrutteringsproces
- Endvidere kan det være en sideeffekt af workshopforløbet, at ledergruppen udvikles som team.

NY REKRUTTERINGS PRAKSIS

FREMGANGSMÅDE

”Ny rekrutteringspraksis” søger at skabe dialog og klarhed i ledelsesgruppen omkring kompetencekrav og rekrutteringspraksis. Dette gøres gennem en række faciliterede workshops, som kan have følgende indhold:

WORKSHOP 1

Design af rekrutteringsproces: Opgaver og aktiviteter.

- Forberedelse:
 - Hvordan forløber rekrutteringerne i dag? Hvad fungerer godt, og hvad fungerer ikke godt?
 - Hvordan kan en ensartet rekrutteringsproces se ud, som bygger på de gode erfaringer fra de forskellige dele af organisationen og eliminerer de u hensigtsmæssigheder, der er i dag?
-

WORKSHOP 2

Tilbageblik – Hvad besluttede vi sidst, og bakker vi fortsat resultaterne op?

Processen stykkes op i mindre bidder: Delprocesser/faser, opgaver og aktiviteter

- Delprocesser/faser er f.eks.: Fase 1: Forberedelse, fase 2: Annoncering, fase 3: Udvælgelse, fase 4: Introduktion
- Under fase 1: forberedelse, indgår f.eks. følgende opgaver i kronologisk orden: Beslutning vedr. ekstern/intern rekruttering, nedsættelse af ansættelsesudvalg, fastlæggelse af tidsplan, udarbejdelse af jobanalyse, udarbejdelse af personanalyse, etablering af den færdige stillingsbeskrivelse
- Under hver opgave kan defineres et antal nødvendige aktiviteter.

Roller og ansvar gennem hele processen: Hvem er ansvarlig for en opgave, hvem udfører opgaven, hvem har beslutningskompetencen m.h.t. opgavens igangsættelse og kvalitet. En vigtig regel her er: der bør kun være én ansvarlig for hver opgave. Hvis to deler ansvaret, kan det gå galt. Synes det umuligt at definere en enkelt ansvarlig, er det sikkert fordi opgaven i virkeligheden bør opdeles i to eller flere opgaver.

WORKSHOP 3

Tilbageblik – Hvad besluttede vi sidst, og bakker vi fortsat resultaterne op?

Introduktion til kompetencebegrebet

Fastlæggelse af kompetencer med relevans for alle i centret (universelle kompetencer)

Hvilke medarbejderroller/stillingskategorier skal vi fokusere på ved næste workshops kompetenceanalyser?

NY REKRUTTERINGS PRAKSIS

WORKSHOP 4

Centrale kompetencer for udvalgte medarbejderroller/stillingskategorier (jobspecifikke kompetencer – viden, færdigheder, holdninger)

Kvalitetscheck af beslutninger vedr. rekrutteringsproces og kompetencer

Udarbejdelse af plan for implementering – aktiviteter, ansvar, milepæle.

Afhængigt af tempo og tid til rådighed vil workshopforløbet kunne komprimeres eller forlænges. Det anbefales dog at afsætte tid til fire workshops.

Efter workshopforløbet er det vigtigt, at der er produceret den fornødne dokumentation. Den kan omfatte:

- Rekrutteringen er inddelt i fire faser (forberedelse, annoncering, udvælgelse og introduktion) med hver deres opgavebeskrivelser, rollebeskrivelser, skabeloner, osv.
- En skabelon til opbygning af stillingsannoncer
- En vejledning til sammensætning af ansættelsesudvalg
- Skabelon til stillingsbeskrivelse
- Skabelon til personanalyse
- En interviewguide til brug ved jobsamtaler
- Beskrivelse af introforløb og opfølgningssamtaler.

Et væsentligt element i arbejdet med at forbedre rekrutteringen er formuleringen af en fælles definition af henholdsvis jobspecifikke og universelle kompetencer, som man efterspørger hos jobansøgerne. En mulig tilgang for god involvering af medarbejderne er, at ledelsen beslutter, hvilke overordnede kompetencer der efterspørges, hvorefter ordet gives videre til medarbejderne, så de kan oversætte kompetencerne til eksempler fra deres hverdag. Til arbejdet med at indholdsbestemme kompetencerne kan der med fordel nedsættes en arbejdsgruppe på tværs af organisationen.