

*Päivi Rainio*

# Rekryteringsguide för kommunsektorn

# Innehåll

Rekrytering – en investering i framtiden .....	3
Kommunjobb 2010 – kommunerna ska bli konkurrenskraftiga arbetsgivare .....	3
Personalförsörjningen som en del av den strategiska personalledningen .....	5
Nya utmaningar i personalförsörjningen .....	7
Behovet av arbetskraft och kompetens .....	7
Rekryteringen är en process .....	11
Resursplanering och bedömning av behovet .....	12
Val av rekryteringsmetod .....	13
Intern rekrytering och karriärplanering .....	13
Extern rekrytering .....	13
Beslut .....	17
Bedömning av processen .....	18
Välkommen till oss .....	19
Utvecklingssamtal .....	20
Utbildning och utveckling .....	20
Lön, belöning och andra förmåner .....	21
När någon slutar – avgångssamtal .....	21
Ett gott anseende är en konkurrensfördel vid rekrytering .....	21
Föreställningar om kommunerna som arbetsgivare .....	22
Källor och länkar .....	24
Bilagor .....	25
Intervjufrågor och bedömningsblankett .....	25
Rekryteringsprocessen .....	32
Planering och annonsering .....	32
Behandling av ansökningar, intervjuer .....	32
Beslut och verkställighet .....	32

---

# Rekrytering – en investering i framtiden

---

*De stora förändringarna i arbetslivet påverkar efterfrågan på och utbudet av arbetskraft. Den tid är förbi då en person troget var anställd hos samma arbetsgivare hela sin arbetsföra ålder. Nuförtiden byter man förutom arbetsgivare allt oftare också yrke, bransch, hemort och till och med land.*

---

Kommunernas behov av nya yrkesutbildade personer är minst 150 000 fram till år 2010. Trots det kommer man under de närmaste tio åren bara att öva sig i hur man konkurrerar om kompetent arbetskraft. Omsättningen på arbetskraft kommer ytterligare att öka under 2010-talet.

Rekrytering är en investering i framtiden. De praktiska åtgärderna vid rekrytering har också blivit en allt större utmaning. Kommunerna lär sig nätrekrytering, presenterar sig för studerande och försöker profilera sig i konkurrensen om den bästa arbetskraften. Nu finns det en möjlighet att ta fram god praxis, förbättra bilden av kommunen som arbetsgivare och skapa en fungerande rekryteringsprocess som stödjer de ökande utmaningarna.

Kriterier för ett bra arbete är de framgångsfaktorer kommunerna har att gå efter i konkurrensen om kompetent personal. Då det kommunala arbetet ordnas rätt är belastningen lämplig. Kommunerna har möjlighet att skapa uppgiftshelheter med mångsidiga strukturer och innehåll. Det kommunala arbetet är betydelsefullt och kommunen är en interaktiv arbetsplats.

En nyanställning är en stor investering. Diskussionen om brist på arbetskraft får inte leda till ogenomtänkt rekrytering. Behoven och kompetenskraven bör också i framtiden styra rekryteringen.

## **Kommunjobb 2010 – kommunerna ska bli konkurrenskraftiga arbetsgivare**

Bakom denna rekryteringshandbok för kommunerna ligger projektet Kommunjobb 2010, som genomförs av Finlands Kommunförbund, Kommunala arbetsmarknadsverket och Kommunernas pensionsförsäkring och som strävar efter att trygga att det finns tillräckligt med arbetskraft inom kommunsektorn. Projektet syftar till att säkerställa tillgången på yrkesskicklig arbetskraft inom den kommunala sektorn. Samtidigt vill man öka kommunsektorns attraktionskraft som arbetsgivare.

Viktigt med tanke på kommunerna är att stärka regionens näringspolitik och på det sättet främja sysselsättningen inom regionen. Valfungerande offentlig service som producerats på ett yrkesskickligt sätt skapar också verksamhetsförutsättningar för näringslivet. Målet med det arbete som görs kring mottot "Kommunjobb – toppenjobb" inom projektet Kommunjobb 2010 är att förbättra kommunens egen konkurrenskraft som arbetsgivare.

---

Kommunsektorn är en stor arbetsgivare. Var femte finländsk löntagare är anställd i en kommun eller samkommun. En tredjedel av dessa går i pension under de närmaste åren. Därför måste det kommunala arbetet vara lockande.

Detta är inte en utförlig lärobok i rekrytering t.ex. med tanke på lagstiftningen. Syftet med denna handbok är att lyfta fram rekryterings betydelse och några nya sätt på hur den kan genomföras samt att göra personalförsörjningen till en fast del av strategiprocessen.

Päivi Rainio

---

# Personalförsörjningen som en del av den strategiska personalledningen

---

*Det viktigaste i kommunens verksamhet är att lyfta fram den mänskliga aspekten, eftersom kommunens framgång beror på de anställdas prestationer. Ju mer verksamheten är service som presteras med mänskliga resurser, desto viktigare är personalledningen och personalstrategin som en del av verksamhetsstrategin.*

---

## **Från mission till verksamhetsstrategi**

**Missionen** beskriver riktningen och orsaken till att organisationen finns. Syftet finns utanför organisationen. En god mission riktar sig till kunderna.

**Visionen** beskriver slutresultatet. Den är resultatet av en process där de framtida ekonomiska, sociala och tekniska kraven har samordnats. Utöver den gemensamma visionen kan olika organisationsfunktioner, såsom personalförvaltningen, ha en egen vision. Till visionsprocessen hör kartläggning av intressegrupper, såsom de anställda, och information om visionen till intressegrupperna.

**Strategin** definierar verksamhetens innehåll och omfattning. Då man skapar en strategi beaktar man de resurser som finns, möjligheterna till att utöka dem samt möjligheter och hot som upptäckts i omvärlden. Utifrån strategin härleds verksamhetens kritiska framgångsfaktorer, fastställs utvärderingskriterierna för dem och bestäms de bindande målen.

I personalstrategin definieras principerna för god ledning, metoderna för att säkerställa varaktiga anställningar, principer för personalförsörjning och kompetensförsörjning. Sporrande belöningar, främjande av välbefinnandet och jämställdheten samt utvärderingssystem hör också till personalstrategins områden. Personalstrategin utarbetas i samråd med personalen. De politiska beslutsfattarna engagerar sig i personalmålen när de deltar i strategiarbetet.

Ett viktigt element i personalstrategin är att den kompetens som behövs är rätt dimensionerad och finns tillgänglig vid rätt tid. Strategin ska ange riktlinjer för om det bästa alternativet är att skaffa kompetens utifrån eller om den ska finnas inom den egna organisationen.

**Personalledning** innebär att man genomför strategin, säkrar kompetensförsörjningen och skapar strukturer, atmosfär och system. En allt större del av den kommunala serviceproduktionen består av individuell service som ges av en person till en annan. Därför har behovet och betydelsen av personalledning ökat inom det kommunala området. Planeringen av personal- och kompetensförsörjningen går hand i hand med planeringen av verksamheten.

Utgångspunkten är utvecklings- och effektivitetsmålen för verksamheten. Med hjälp av personalledningen strävar man efter att kommunen under alla omständigheter ska ha den organisation och den kompetens som behövs för att genomföra visionen och strategin, också lednings- och chefskompetens.

Grundtanken bakom strategisk ledning är att sektorcheferna bär ansvaret och är aktiva vid fastställandet av kommunens strategiska riktning. De chefer som bär ansvaret undersöker omvärlden och utvecklar åtgärder som svarar mot omvärldens utmaningar. De genomför en strategi som samordnar den kommunala organisationens nuvarande kompetens och möjligheterna i miljön samt tryggar den framtida utvecklingen av kompetensen.

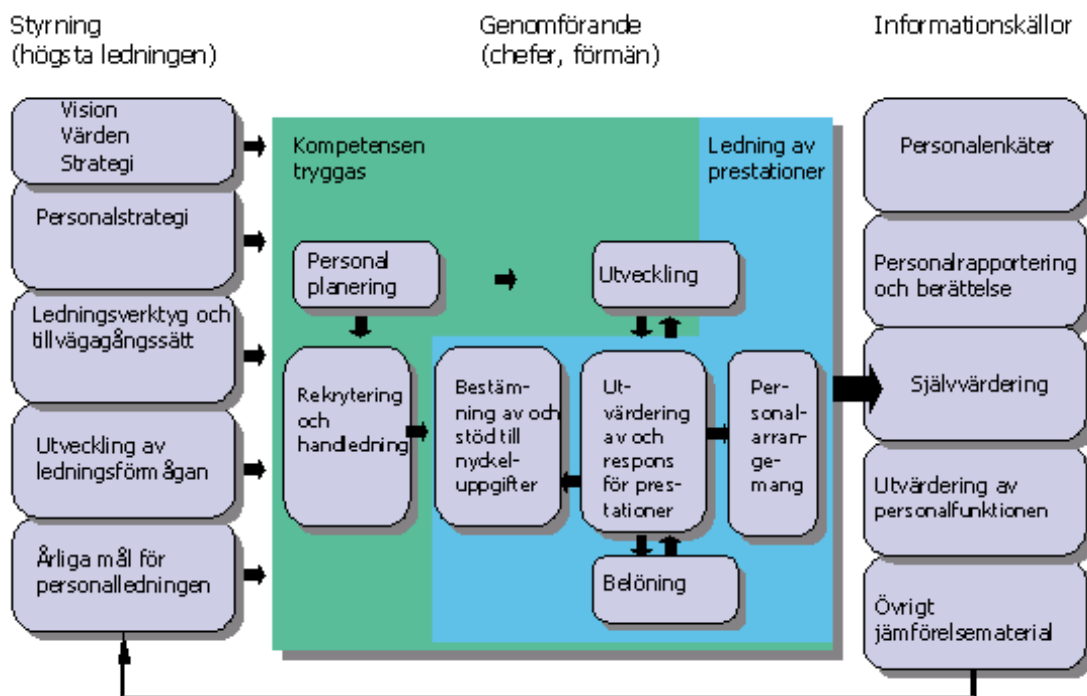
Vid **personalplaneringen** ser man över vilken kompetens och arbetskraft kommunen behöver, jämför den med det nuvarande läget och utarbetar en plan för att trygga resurserna.

### Personalplaneringen

- ser till att mängden av och kvaliteten på arbetskraften är de rätta
- tryggar tillräcklig kompetens för att kommunens mål ska kunna uppnås
- förutser utvecklingsbehovet i fråga om kompetensen
- förutser personalkostnaderna

Personalplanen visar hur stor och hurdan kompetens organisationen har. Planering på längre sikt visar förändringarna i personalstyrkan. Kommande behov kan meddelas den egna personalen som en möjlighet till karriärutveckling.

**Rekrytering** är en del av den strategiska personalledningen. Det första strategiska avgörandet vid rekrytering är hurdan arbetskraft organisationen ska skaffa. I rekryteringsstrategin gör man val bl.a. i fråga om utbildningsnivå, rekryteringskanal och arbetsrotation. Rekryteringsstrategin kan dock inte ha absoluta riktlinjer, eftersom varje rekryteringssituation är unik och därför måste få en individuell lösning.



Figur: Rekryteringen som en del av personalledningsprocessen i enlighet med Sydänmaanlakka

---

# Nya utmaningar i personalförsörjningen

---

*Den framtida bristen på arbetskraft kan motverkas genom förändringar i servicestrukturen, nya samarbetsformer mellan kommunerna och bättre verksamhetsresultat. Kommunerna bör göra upp en strategi för serviceproduktionen som granskar produktionsformerna, den service som produceras, möjligheterna till samarbete med andra kommuner och andelen tjänster som kan köpas av privata.*

---

Viktigast är att identifiera förändringarna i tid, pejla verksamhetsmiljön och fastställa de verkliga behoven och kommunens möjligheter. Personalbehovet fås fram med hjälp av sysselsättnings- och servicestrategier.

I lokala sysselsättningsstrategier eftersträvas sysselsättning av arbetslösa och uppkomsten av nya arbetstillfällen; väsentligt är inte var någon får arbete. I strategierna förenas de lokala aktörernas kompetens, ekonomiska insatser och mål. Om de arbetslösa och de som står utanför arbetskraften fås med i kommunens serviceuppgifter kan den framtida bristen på arbetskraft lösas.

Kommunerna har utökat köpet av tjänster speciellt inom vård och omsorg. Viktigast är inte vem som producerar tjänsterna, utan det att kommunen tillhandahåller tjänsterna effektivt och ändamålsenligt. Med hjälp av en fungerande marknad är det möjligt att utveckla, förbättra och göra tjänsterna mångsidigare samt att tillfredsställa den ökande efterfrågan på tjänster.

Det är viktigt att identifiera det kommunala arbetets starka sidor och att utnyttja dem vid verksamhetsplaneringen. Kommunen är en trygg arbetsgivare och inom några branscher ofta den enda på orten.

## Behovet av arbetskraft och kompetens

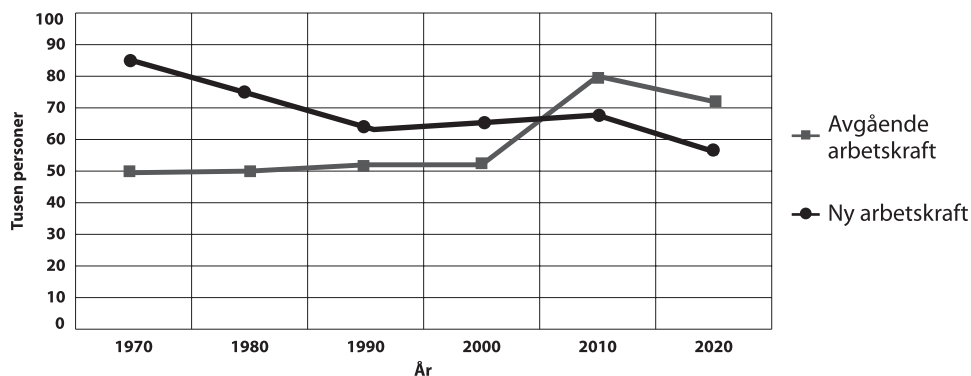
Prognoserna för behovet av arbetskraft i Finland och inom den offentliga sektorn uppdateras årligen. Under det första årtiondet av 2000-talet kommer uppskattningsvis 600 000–700 000 personer att avgå från den finska arbetsmarknaden och efterfrågan på arbetskraft ökar samtidigt med 100 000–300 000 personer. Årligen kommer det högst 60 000 arbetstagare in på arbetsmarknaden. År 2003 är i detta avseende framträdande: antalet personer som lämnar arbetsmarknaden kommer för första gången att överstiga antalet personer som kommer in på arbetsmarknaden. År 2010–2020 kommer antalet personer som lämnar arbetsmarknaden att öka ytterligare.

Prognoserna visar att det inte kommer att ske några större förändringar i det totala antalet anställda inom kommunsektorn fram till år 2010. Enligt Kommunala arbetsmarknadsverkets uppskattning kommer den kommunala personalstyrkan att hållas konstant fram till år 2010. Cirka 130 000 personer går dock i pension, varav hälften inom socialvården och hälso- och sjukvården. Behovet av arbetskraft påverkas dessutom av annan avgång i mindre skala.

## Befolkningens åldersstruktur och behovet av personal inom kommunsektorn

Kommunsektorn kommer alltså under de närmaste åren att stå inför en alldeles ny situation då det gäller personalen. En betydande del av de anställda lämnar arbetslivet samtidigt som trycket i fråga om servicen ökar framför allt inom vård och omsorg. I denna situation blir kommunerna och samkommunerna tvungna att konkurrera speciellt om den unga, kompetenta arbetskraften. Samtidigt måste man se till att de som redan finns i arbetslivet orkar arbeta allt längre.

## Förändring i arbetskraftspotentialen 1990–2010, Statistikcentralen, befolkningsprognos.



Figur: Antalet personer som lämnar och kommer in på arbetsmarknaden.  
Källa: Arbetsministeriet 2002

Befolkningens stigande ålder medför ett behov av ytterligare personal på ca 11 000 personer inom social- och hälsovården före år 2010. På motsvarande sätt har man beräknat att personalen inom undervisningsväsendet kommer att minska med ca 4 000 och inom barndagvården med ca 2 000 personer. Den kvalitativa utvecklingen och annan utveckling kommer förmodligen att medföra att dessa minskningar inte nödvändigtvis förverkligas som sådana.

### Organisatorisk kompetens och personalens kompetensutveckling

Kommunen har som mål att få rätt personal till de rätta arbetsplatserna vid rätt tidpunkt. Den organisatoriska kompetensen syns som effektiva och kreativa sätt att ordna saker och finslipa verksamhetskedjan, sätt att möta kundernas behov och utveckla personalen. Personalens individuella kompetens kommer till uttryck i skickliga arbetsprestationer. Den anställdas kompetens grundar sig på färdigheter, kunskap och attityder. Enskilda personers kompetens kan utvecklas på många sätt efter den grundläggande utbildningen: genom utmanande arbetsuppgifter, handledning, skolning osv.

Utvecklingen av personalen anses viktig speciellt på orter där tillgången på arbetskraft är svag eller där flera företag inom samma bransch konkurrerar om kompetent personal. Behovet av personalutveckling bör fastställas utifrån de anställdas önskemål och motivation samt kommunens kompetensbehov.

### Framtidsperspektiv på kompetensförsörjningen

Då organisationerna blir plattare förutsätter de nya utmaningarna i arbetslivet att de anställda är teaminriktade, kostnadsmedvetna, flexibla och har förmåga att samarbeta, ett brett kunnande, förmåga att hantera problem och fatta beslut samt färdigheter att leda sig själv och andra. Då arbetet får en allt snabbare rytm krävs förmåga till självständigt arbete, snabba beslut, aktivitet och inlärningsförmåga.

Förändringarna i teknologin förutsätter kontinuerlig förnyelse och utveckling av kompetensen, kreativitet och både omfattande och fördjupad specialisering. På arbetsmarknaden behövs människor som har en förmåga att lära sig nya uppgifter snabbt och som har tillräcklig grundberedskap att arbeta i nya situationer och under nya omständigheter. Detta kräver vilja och förmåga till livslångt lärande.

Alla anser inte att detta är enbart positivt. Alla uppgifter möjliggör inte kontinuerligt lärande, karriäravancemang och delaktighet. De som arbetar på sina resursers yttersta

---

gränser kan inte delta i omfattande och mångsidig utveckling. Det kommer alltid att finnas sådana uppgifter som ger få möjligheter till utveckling.

I ledningsuppgifter behövs färdigheter i förändringsledning. För att den kommunala organisationen ska kunna förnya sig och svara mot utmaningarna i fråga om omvandling och flexibilitet förutsätts att innehållet och organiseringen av arbetet utvecklas, men också att ledningen utvecklas.

En strategisk personalledare utvecklar atmosfären i arbetsgemenskapen tillsammans med de anställda. Tillräckligt utmanande mål, frihet att agera och en trygg atmosfär skapar en kreativ spänning på arbetsplatsen. En chef bör förstå enhetens uppgift och dess samband med kommunens hela verksamhet. Tillsammans med sina anställda har chefen en uppfattning om enhetens framtid som en del av helheten. Ledningen är interaktiv och öppen för nytänkande. Åsikter och idéer utbyts, olika perspektiv och alternativ dryftas.

### **Kommunernas kompetensbehov**

En kompetent och specialiserad personal är den absoluta nyckeln till framgång för dagens serviceföretag. Detta gäller också kommunerna, fastän de inte säljer sina tjänster på samma sätt som privata företag. En kompetent personal förbättrar kommunens service och effektivitet och medför därmed fördelar i konkurrensen om goda skattebetalare, företag och invånare. Kommunen bör också marknadsföra sig för blivande arbetstagare, inte endast för invånare och företag.

Då det gäller allmänna kompetenskrav skiljer sig kommunerna inte från andra organisationer. Kommunernas yrkesmässiga kompetenskrav differentieras inom branscher där kommunen är den enda serviceproducenten eller tillsammans med staten en viktig serviceproducent.

Kommunerna har dock en central ställning vid upprätthållandet och skapandet av grunden för den lokala välfärden. I kommunerna bör man bättre än tidigare förstå helheter och förstå kärnan i de egna verksamhetsprocesserna, hela tiden lära sig och omfatta nya saker.

Kommunerna behöver vardagshjältar som kan:

- skapa nya tankemodeller
- identifiera tecken på förändringar och betydelsen av olika händelser och svaga signaler
- ifrågasätta grundläggande antaganden som styr funktionerna och se problem och utmaningar ur olika perspektiv

Källa: Sotarauta & Majoinen 2001

Då kommunen blir mångkulturell påverkas serviceutbudet och kompetenskraven. Det krävs allt mer att de anställda beaktar servicetagarens kulturella bakgrund och språk.

Internationaliseringen och den kulturella mångfalden medför nya utmaningar också i fråga om jämställdheten. Den nya jämställdhetslagen som nu är under beredning kommer att stärka praxisen. Det ligger i kommunernas intresse att vara ett praktiskt exempel på en mångkulturell och mångsidig arbetsgivare.

### **Andra förändringar i arbetslivet**

Riksdagens framtidsutskott har publicerat en rapport om smärtpunkter i arbetets framtid. I rapporten konstateras bl.a. hur informationssamhällets avancemang har höjt värdet på kompetens som grundar sig på intelligens. Det blir allt svårare att i jämlikhetens namn dela på det välstånd som grundar sig på kompetens.

Ett annat problem i vårt informationssamhälle är den strukturella långtidsarbetslösheten som fortsätter trots högkonjunkturen. I slutet av 1990-talet fanns det cirka en

---

halv miljon personer i arbetsför ålder i Finland som inte deltog i arbetslivet, men som i princip var arbetsföra. Detta är en oanvänd arbetskraftsresurs, som inkluderar personer i arbetslöshetspension, ungefär 20 procent.

Egentliga smärtpunkter är också följande frågor för kommunen:

- Vem sköter det nödvändiga arbetet för det allmänna bästa, framför allt om bristen på arbetskraft framskrider enligt prognoserna?
- Hur ska man ta hand om tillväxtcentrumen och skapa nya arbetsplatser på landsbygden?
- Vad kommer att krävas av arbetet och arbetsplatserna i framtiden för att människan ska orka?

# Rekryteringen är en process

---

*Rekryteringsprocesserna blir allt mer komplexa och framåtsyftande. Varje nyanställning är ett steg i kommunens utveckling. En felrekrytering kan innehålla fröet till en katastrof. Vikten av lyckade rekryteringar ökar i takt med att behovet av rekrytering ökar.*

---

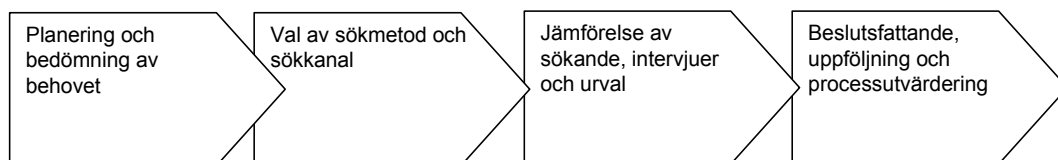
Ordet rekrytering härstammar egentligen från värvning inom armén. Avlöning och urval är konkurrerande termer. Avlöning har en snävare, mer materiell inriktning, medan urval antyder att det är fråga om en mekanisk händelse. Anställning är ett vidare begrepp och har samma innebörd som rekrytering.

Rekrytering innebär förvärv av personalresurser utifrån och omplacering och utveckling av interna resurser.

Källa: Heinonen & Järvinen 1999.

Det finns många beskrivningar av rekryteringsprocessen. Beskrivningarna innehåller följande analysområden: extern rekrytering/intern rekrytering, rekryteringskanal, personbedömning, urval och inskolning. I mer detaljerade processbeskrivningar ingår också bland annat analys av arbetet, hälsoundersökning och information om urval.

Rekryteringsprocessen består av åtminstone följande element: uppskattning av personalbehovet, val av sökmetod och sökkanal, jämförelse av sökande och urval av personal, beslutsfattande och laglighetstillsyn. Nedan beskrivs de olika skedena mer ingående.



*Figur: Fundamentala element i en rekryteringsprocess*

Rekryteringen är en process som också medför kostnader. Kostnader uppkommer av bl.a. annonsering, tid som åtgår till rekryteringen, testning och intervjuer samt andra tjänster. Dyr blir rekryteringen om den misslyckas, om urvalet är felaktigt, om grunderna inte är hållbara, om formella krav i lagstiftningen inte uppfylls. Det är därför skäl att beskriva processen omsorgsfullt och vid varje rekrytering granska kritiska punkter. Den tid som går åt bör också uppskattas och beaktas i planeringsskedet.

---

## Resursplanering och bedömning av behovet

Strategisk planering av personalresurserna är en process som fastställer målen för personalresurserna. Planeringen ger information om kommande personalbehov, och det gäller både kvantiteten och kvaliteten. Vi har ovan redan gått igenom hela kedjan från strategisk till operativ rekrytering.

Med rekrytering avses alla de åtgärder genom vilka en organisation förvärvar sådan personal som verksamheten vid den aktuella tidpunkten kräver. Rekryteringen indelas i allmänhet i intern och extern rekrytering.

Intern och extern rekrytering är emellertid vitt skilda saker. Med intern rekrytering avses individuellt inriktad karriärplanering och utveckling. Intern och extern rekrytering behandlas därför vanligen som separata processer.

Rekryteringen kan påverka individen och organisationen på många olika sätt både före den egentliga rekryteringen och efter den. Forskningen kring rekrytering har främst gällt rekryteringsens effekter på en organisations prestationer och resultat, medan förhållandet mellan rekryteringen och en organisations attraktivitet bara ägnats ringa uppmärksamhet.

En organisations rekryteringsprocess påverkas av bl.a. marknaden för arbetskraft, dvs. det område som rekryteringen gäller och tillgången på arbetskraft. Vilken rekryteringsmetod som man väljer att tillämpa påverkas av bl.a. objektet för rekryteringen. Ju viktigare uppgift eller ju högre ställning den som skall anställas kommer att inneha, desto mer avseende fäster man vid metodvalet. Organisationens storlek spelar också en roll vid valet av rekryteringsmetod. Större kommuner har bättre möjligheter än små att välja bland rekryteringsmetoderna.

När rekrytering inleds är det skäl att ta sig en titt på de strategiska besluten. Hur har de påverkat personalplanen och kompetensbehovet? Även om personalplanen visar på ett rekryteringsbehov är det klokt att förvissa sig om att det finns ett faktiskt behov vid den aktuella tidpunkten. Situationen kan ha förändrats.

De kvantitativa planerna utgör ofta grunden för hela personalplaneringen. Strategin för serviceproduktionen påverkar också planeringen. Personalutveckling är en annan viktig aspekt inom personalplaneringen. De resultat- och utvecklingssamtal, kompetenskartläggningar och program för utveckling av verksamheten som personalutvecklingen inbegriper knyter an till planeringen av rekrytering.

**Kompetensbehovet** ska omprövas vid varje rekrytering. När en vakans ska besättas är det sällan ändamålsenligt att automatiskt ha kvar samma befattningsbeskrivning och ställa samma kompetenskrav som tidigare. Varje rekryteringssituation ger kommunen möjlighet att se över sitt kompetensbehov.

När man fastslår kompetensbehovet får det också konsekvenser för befattningsbeskrivningen. I befattningsbeskrivningen kan också ingå skyldigheter som det är lättare att ändra före en rekrytering än efter den. En vanlig orsak till felrekrytering är att befattningsbeskrivningen och arbetets innehåll angivits missvisande. I synnerhet vid rekrytering till en ny uppgift ställs målen ofta för högt.

Hur bör befattningsbeskrivningen se ut, vilken är dess uppgift? Den bör uppta bl.a. följande:

- uppgiftsbeteckning
- ansvar, befogenheter och inflytande
- underlydande personal och chefer
- en allmän bild av uppgiften, varför den finns, för vem arbetet görs
- viktiga delområden i arbetet och en ingående beskrivning av dem
- vilket kunnande som arbetet förutsätter

---

Det kommunala lönesystemet förutsätter arbetsvärdering när lönen fastställs för en uppgift.

Lagen om kommunala tjänsteinnehavare och en lag om ändring av kommunallagen träder i kraft den 1 november 2003. En väsentlig förändring för rekryteringsdelen är att ett tjänsteförhållande ombildas till ett arbetsavtalsförhållande om uppgiften inte inbegriper utövande av offentlig makt. Kommunallagen ändras så att den bättre än för närvarande anger när en person ska anställas i tjänsteförhållande. I kommunallagen finns också bestämmelser om förutsättningar enligt vilka ett tjänsteförhållande kan ändras till ett arbetsavtalsförhållande.

## Val av rekryteringsmetod

Val av rekryteringsmetod avser här val mellan extern och intern rekrytering. Intern rekrytering är motiverad när kommunen vill erbjuda sina anställda möjlighet till karriärutveckling och när det finns en potential som svarar mot behovet i kommunen. Ofta tillämpar man ansökningsförfarande också vid intern rekrytering.

Om kommunen tillämpar s.k. öppen ansökan bör den interna arbetskraftsbanken genomgå innan man offentliggör att en uppgift är ledig att sökas. Även behovet av omplaceringar bör utredas eftersom det kan ha inträffat förändringar i arbetsförmågan bland de anställda.

## Intern rekrytering och karriärplanering

Den interna rekryteringen undanröjer inte behovet av ny arbetskraft, men behovet kan förskjutas till sysslor som är lättare att ersätta. Interna omplaceringar innebär en viss säkerhet: den som utses är känd och känner själv organisationen, han eller hon kan efter en kort inskolning bidra med resultatgivande verksamhet. Intern karriärplanering är motiverande och ger engagemang i organisationen. Samtidigt får andra anställda en fingervisning om möjligheter som står till buds.

De kanaler som kan användas vid intern rekrytering är personaltidningar, informationsblad, intranet och andra elektroniska informationskanaler såsom e-post (dock inte för massinformation). Cheferna kan också i samband med utvecklingsdiskussioner och enhetsmöten ta reda på medarbetarnas intresse för nya uppgifter. De olika sektorernas ledning bör vidarebefordra informationen om sådant intresse bland medarbetarna och om kompetensbehov i den egna organisationen. Personalomflyttningar mellan olika verksamhetsområden och sektorer är inte särskilt vanliga inom kommunernas mångfasetterade serviceproduktion, men också de här möjligheterna bör kartläggas och utnyttjas.

Enligt gängse uppfattning innebär karriär att man stiger i graderna i hierarkin. Under senare tid har man börjat tala om flexibla karriärer, där arbete, utbildning och arbetslöshet kan avlösa varandra. En människa kan under sitt liv lägga om sin karriär flera gånger, och karriärerna är då också flera. Karriärutvecklingen kan också innebära att man rör sig horisontellt i en organisation, något som är särskilt vanligt i sakkunniguppgifter.

Den mest sakkunniga är inte nödvändigtvis den bästa chefen. Lämpligheten måste bedömas lika noga vid intern rekrytering som vid extern. Framför allt när det gäller chefsuppgifter är det skäl att testa kandidaternas förmåga att leda människor.

## Extern rekrytering

När rekryteringsprocessen efter alla ovan beskrivna skeden avancerat till extern rekrytering är det viktigt att kommunen har klara handlingsdirektiv som motsvarar dagsläget. Kommunernas beslut om sättet, kanalerna och formerna för annonsering är ofta centralt styrda och långsiktiga. Men det är ändå skäl att vid varje rekrytering särskilt

---

överväga vad som är motiverat och jämföra t.ex. kostnaderna för tidningsannonser med möjligheten att annonserna når målgruppen. Det är inte värt att lägga in en dyr annons i ett medium som inte når målgruppen. Trots att en rekryteringsannons också fungerar som PR måste man minnas annonsens huvudsyfte – att locka kompetenta sökande.

## Sökmetod och sökanaler

Elektronisk rekrytering vinner in steg också inom kommunsektorn. Kommunernas webbtjänster har befast sin ställning som informationskälla för kommuninvånarna och nu håller även kommunernas rekrytering på att flytta till webben. Men räcker det med enbart elektronisk rekrytering? Sedvanliga tidningar och facktidningar samt läroanstaltarnas publikationer är fortfarande kanaler som fungerar. Man bör dock avgöra från fall till fall om det är skäl att anlita dem. Även arbetskraftsbyrån, mässor, evenemang vid läroanstalter, rekryteringsbörsar, den egna personalen, konkurrenter och kunder kan utgöra rekryteringskanaler.

Faktorer som påverkar valet av rekryteringskälla

- organisationen image
- verksamhetsområde, storlek och läge
- arbetets art
- organisationens rekryteringskompetens
- den tid och de penningmedel som står till förfogande

Källa: Kauhanen 1997

I tider och inom branscher med arbetskraftsbrist har rekryteringsmässorna gett upphov till en ny rekryteringsform: riktade temadagar. I konkurrensen om kompetent personal presenterar sig arbetsgivarna för en utvald skara sökande, som är målgrupp för erbjudanden om arbete.

Vilken kanal lönar det sig då att välja? Bara erfarenheten visar vilken kanal som fungerar bäst i respektive situation. Följande tyngdpunkter kan urskiljas i utvecklingen:

- I tidningsannonserna läggs tonvikten på marknadsföring av kommunen; beskrivningar och krav i anknytning till uppgifterna ges t.ex. som närmare information på webbsidorna.
- Vid webbinformation används utöver kommunens egna sidor också tjänster som är specialiserade på information om arbetstillfällen. Informationen ges då enligt yrkesgrupp. De aktörer som producerar webbtjänster har ökat i antal och tjänsterna utvecklas i rask takt. Informationssystem som stödjer rekryteringen har tagits fram och detta utbud ändras också hela tiden.
- Mässorna och evenemangen vid läroanstalter har ökat i antal och läroanstalterna intensifierar sina kontakter med arbetslivet med hjälp av sina karriärs- och rekryteringstjänster.
- Arbetskraftsbyråernas webbtjänster har blivit kända i synnerhet bland ungdomar.

## Bra annonsering

Annonsens innehåll och utformning beror framför allt på kanalen. Tidningsannonser är dyra, så i dem är det inte lönt att vara alltför mångordig. Stora arbetsgivare vill lyfta fram företaget och dess kärnuppgifter i tidningsannonserna. När man söker större mängder anställda är annonserna i allmänhet mer komprimerade.

---

Webbtexter ska däremot vara koncisa, även om till exempel egna webbsidor gör det möjligt att lägga ut mycket text till låga kostnader. Om man hänvisar till en webbsida i en tidningsannons ska den innehålla uppgifter som kompletterar annonsen, t.ex. närmare behörighetskrav, beskrivning av uppgifterna och arbetsplatsen etc.

De kommunala rekryteringsannonserna har styrts av lagstiftningen om bland annat behörighetskrav. Ingen lagstiftning förpliktar ändå kommunerna att ange långa behörighetskrav i dyra tidningsannonser. Krav på utredningar om brottslig bakgrund och andra anvisningar och bestämmelser kan anges till exempel på kommunens webbsidor och på anslagstavlor.

Se exempel på en rekryteringsannons från Vanda stad på sista uppslaget i boken.

## **Nätrekryteringen utvecklas**

Elektronisk rekrytering blir allt vanligare då allt fler produkter och tjänster tas fram. Dagstidningarna och facktidskrifterna erbjuder annonstjänster också på webben. Fackföreningarna, Arbetskraftsbyråerna, läroanstalterna m.fl. har börjat lägga ut platsannonser på sina webbsidor, en del rentav gratis.

Datasystem har utvecklats för att stödja rekryteringsprocessen både för arbetsgivaren och arbetstagaren. Ett datasystem gör det bland annat lättare för arbetsgivaren att behandla, gruppera och jämföra stora mängder ansökningar. Ett datasystem kan också automatiskt sköta masskontakter per e-post, ge färdiga mallar för brev, beslut och andra texter, och göra det möjligt att följa upp processen.

När man skaffar ett datasystem är det skäl att tänka igenom i vilket skede av rekryteringsprocessen man verkligen behöver stöd. Systemen erbjuder ofta kringtjänster och finesser, men det lönar sig att noga räkna ut den verkliga nytta och kostnadsbesparing systemet kan ge. Datasystem är inte billiga, men om de fungerar sparar de framför allt rutinarbete.

I slutet av handboken finns en lista med länkar till nätrekryteringstjänster.

## **Mässor och samarbete mellan läroanstalter**

Förhandsrekrytering innebär bland annat att man samarbetar med läroanstalterna, erbjuder sommarjobb, ger förslag till ämnen för slutarbeten och marknadsför sig som arbetsgivare. Praktikperioderna för yrkesexamina på olika nivåer ger kommunerna möjlighet att ge kommande arbetstagare fotfäste i kommunens organisation. Genom praktikantplatser och sommarjobb kan kommunerna göra sig kända och intressanta som arbetsgivare.

För en ung människa är sommarjobb eller praktik är ofta en dörr till en framtida arbetsplats. Enligt undersökningar har t.ex. erfarenheter av industriarbete ökat branschens attraktionskraft bland ungdomar. Kommunerna borde göra arbetsperioderna så intressanta och meningsfulla att de unga blir välvilligt inställda till att arbeta i kommunsektorn. De unga måste få uppleva att man tar emot dem med glädje. En praktikantplats för en ung människa är inte en uppoffring för kommunen, utan en investering i framtiden.

Inom social- och hälsovården i Vanda stad utförde man våren 2002 en förfrågan om hur studerande praktikanter tänkte söka jobb i framtiden. De överlägset flesta uppgav att de själva tänkte kontakta den arbetsplats de var intresserade av. Internet kom på andra plats.

Enligt Kommunförbundets utredning om kommunala sommarjobb (2003) erbjuder kommunerna över 40 000 sommararbetsplatser sommaren 2003. Till kommunernas egna serviceenheter tas 25 000 unga; de övriga får arbete hos företag med hjälp av kommunalt stöd. Enligt enkäten erbjuder kommunerna sommarjobb framför allt i pedagogiskt syfte. Som näst viktigaste orsak uppgavs sysselsättning av unga och behov av arbetskraft. Framtida rekryteringsbehov var den viktigaste orsaken för endast få

---

kommuner (3,9 %). Enligt enkäten samlar kommunerna i allmänhet inte in respons och utvecklingsidéer av sommararbetstagarna.

Enkäten besvarades av 63 procent av kommunerna. Av dem erbjuder 92 procent sommararbeten för unga. Sommarjobben är i allmänhet kortare än en månad och de flesta sommarjobbarna är 17–19 år. Största delen av kommunernas sommarjobb finns inom den tekniska servicen och bildnings- och socialservicen.

Kommunarbetsgivarna kan också marknadsföra sig på rekryteringsevenemang som ordnas av läroanstalterna. Vid läroanstaltens evenemang och vid special- och yrkesmässor är det lättare att rikta utbudet till rätt målgrupp än vid allmänna rekryteringsmässor. Dessutom förutsätter utställning vid allmänna rekryteringsmässor att man har många arbetstillfällen att erbjuda.

Vid rekryteringsmässor måste utställaren kunna dela ut material med information som har marknadsföringsvärde. Kommunernas marknadsföringsbroschyr beskriver ofta också kommunen som arbetsgivare. Vid mässor går det bra att informera om lediga platser och möjligheterna till öppna ansökningar. Däremot lönar det sig inte att marknadsföra arbeten som sällan är lediga.

Det lönar sig att koncentrera marknadsföring, slutarbeten, praktikantplatser, samarbete med läroanstalter etc. till branscher där brist på arbetskraft är att vänta. Storstilad marknadsföring inom branscher där endast få kan rekryteras ger bara en negativ bild av arbetsgivaren.

## Öppen ansökan

Öppna ansökningar ger kommunen en arbetskraftsbank. Kommunerna strävar efter att ha fast anställd personal, men vikarier och visstidsanställda behövs ändå ständigt bl.a. under familjeledigheter, semestrar och andra ledigheter.

De som anmält sitt intresse genom öppen ansökan borde behandlas som potentiell fast anställd personal. Det lönar sig också att göra reklam för öppna ansökningar vid läroanstalterna.

## Behandlingen av sökande och ansökningar

Elektronisk rekrytering gör det lättare att jämföra olika sökande och ansökningar. Behandlingen av ansökningar, kontakterna till de sökande och uppföljningen av processen blir effektivare om man har tillgång till ett automatiskt system. När man övergår till elektroniska uppgifter och elektronisk service finns det ändå en risk att automatiken börjar styra processerna. Det gäller att noga överväga vilken del av rekryteringen som ska automatiseras och hur man ska gå till väga för att automatiseringen inte ska få negativa effekter på valet.

En arbetsgivare som besvarar ansökningar och informerar alla sökande om avgörande skeden i ansökningsprocessen ger en bra bild av sig själv. Också kommunalagen förpliktat kommunerna att informera om valet. Annan artig korrespondens och övriga kontakter får kommunen själv besluta om. Att upprätthålla kontakter kräver mycket arbete och känns ofta onödigt för den som ska rekrytera. I en välplanerad rekryteringsprocess ingår också t.ex. att utforma färdiga brevmallar och göra upp en tidsplan för olika skeden då de sökande kontaktas. Datatekniken är till hjälp, men behandlingen får inte bli för rutinmässig. Alla arbeten är olika och varje sökande en individ.

När ansökningarna och de sökande klassificerats gäller det att börja gallra. Dagens unga har lärt sig formulera sina ansökningar så väl att det här skedet blivit allt svårare och riskfyllt. Strukturerade ansökningsblanketter vid nätrekrytering underlättar klassificeringen. Utifrån ansökningarna kan man ändå bara granska s.k. hårda kriterier. De mjuka kriterierna träder fram i nästa skede, vid arbetsintervjun.

---

## Intervju

Arbetsintervjun är ett viktigt skede i rekryteringsprocessen, eftersom parterna då får sitt första och kanske starkaste intryck av varandra. Den sökande får en bild av arbetsgivaren, arbetsuppgifterna och förväntningarna på hans eller hennes insats. Intervjuar-en utreder för sin del kandidatens förmåga och lämplighet för uppgiften och organisationen. En intervju ska förberedas väl.

### Att tänka på inför rekryteringsintervjun

- vilka som deltar i intervjun och deras roll
- tid, plats och längd
- grundläggande frågor man vill ha svar på, kompletterande frågor och anteckning av svaren

Det primära syftet med en arbetsintervju är att man ska få en uppfattning om den sökandes förmåga att klara av arbetet. Vad han eller hon är just nu har mindre betydelse. Intervjuerna kan utföras med hjälp av stommar som används vid alla intervjuer. Fördelen är då att man kan jämföra intervjuobjekten med varandra. Nackdelen är att intervjun kan bli opersonlig och stel.

Beroende på arbetsuppgifterna kan man vid behov intervju de sökande flera gånger. I den första omgången intervjuas de som valts utifrån ansökningarna. Efter gallring och eventuella lämplighetstest kallas ett antal sökande till djupintervju. Inför det slutliga beslutet kan det sedan behövas ytterligare intervjuer av jämstarka kandidater. Intervjuerna kan kombineras med skriftliga uppgifter, uppgifter som utförs på förhand eller arbetsprov.

I slutet av handboken finns standardfrågor för intervjuer och en bedömningsblankett för intervjuaren.

## Bedömning

Personbedömning används framför allt vid rekrytering av experter och chefer. Kommunen har sällan resurser att själv utföra bedömningen. Tjänsten köps därför oftast av utomstående. Det lönar sig att på förhand studera bland annat företagets referenser och bedömningsmetoder. En bra bedömare bör känna till Finlands psykologförbunds rekommendationer om personbedömning.

Personbedömningen ska resultera i en konkret beskrivning eller uppskattning av hur personen skulle sköta och klara av sina arbetsuppgifter. Vid bedömningen utreds också om personens utbildning och arbetserfarenhet stödjer utförandet av arbetet.

Personbedömningarna är i regel bedömning av kunnande och kompetens. Vill man öka bedömningens tillförlitlighet är psykologiska värderingsmetoder motiverade. Den som utför psykologiska bedömningar förutsätts ha psykologkompetens. Genom observationer och test dras slutsatser om hurdana faktorer som påverkar en persons arbetsbeteende nu och i framtiden.

## Beslut

Beslutsprocessen regleras av kommunallagen och lagen om kommunala tjänsteinnehavare. Beslutsskedet är ofta det som kräver mest tid i rekryteringsprocessen. Om rekryteringen inte delegerats till en tjänsteinnehavare måste man beakta också den tid som beredningen tar för det beslutsfattande organet och eventuella fördröjningar i beslutsfattandet.

Rättelseyrkanden och besvär rätt enligt kommunallagen är inte självklara saker för alla arbetssökande. Därför är det viktigt att rekryteraren informerar om principerna t.ex. vid arbetsintervjun. Det är bra att i förväg informera om möjligheten att yrka på

---

rättelse eller överklaga (även jämställdhetsärende), eftersom det inverkar på bilden av kommunen som arbetsgivare.

Jämställdhetslagen och andra bestämmelser mot diskriminering måste beaktas så att det alltid är de formellt mest meriterade som kallas till intervju. Om den formellt mest meriterade inte väljs är det skäl att bereda sig på anklagelser om diskriminering och ha motiveringar och godtagbara skäl till att den personen inte valdes. Motiveringen kan vara t.ex. tidigare arbetserfarenhet eller att det vid intervjun framkommit omständigheter som väsentligt inverkar på skötseln av uppgifterna.

Det svåraste skedet inom den kommunala rekryteringen är i allmänhet beslutskedet. Om det är ett förtroendeorgan som fattar beslutet är det viktigt att målen ställts upp gemensamt redan i det inledande skedet av rekryteringen. De kan ha härletts ur personalstrategin eller ekonomiplanen eller utgöras av principer som diskuterats fram i samband med dem. Det viktiga är att beslutet kan fattas flexibelt och så enhälligt som möjligt. Om beslutet avviker från den föredragandes förslag har förutsättningarna för fruktbart samarbete ifrågasatts.

En person som överväger att byta arbetsplats kan bestämma sig snabbt. Om han eller hon sökt flera platser samtidigt, kan den långsamma beslutsprocessen vara en kritisk faktor för kommunen. Genom intervjuer och korrespondens kan den sökandes intresse hållas vid liv, men effekten kan också bli den motsatta. Intresset svalnar om intrycket blir tröghet och byråkrati.

Man bör överväga hur beslutet ska utformas. Samtidigt som man värnar om individens identitetsskydd måste man komma ihåg att kommunernas verksamhet ska vara transparent. Ett beslut är en offentlig handling som har betydelse för alla sökande, bl.a. med tanke på kompetensjämförelser. Av beslutet ska framgå bl.a.:

- ansökningsförfarandet
- beteckning och behörighetskrav för uppgiften
- utredning över de sökande: antal, behörighet
- anställningens början och längd, grundlönen och andra lönedelar som bestäms i detta sammanhang, provotid
- en eventuell klausul om hälsotillstånd och utredning av brottslig bakgrund

Alla sökande ska underrättas om beslutet. Ett samtal till den utvalda och ett artigt brev till de övriga är på sin plats.

Vid nyanställning är det alltid skäl att införa en provotid. Provotid kan användas också när arbetsuppgifterna ändras väsentligt för någon som redan är anställd hos kommunen. Under provotiden kan anställningsförhållandet vid behov hävas om man inte är nöjd med den anställdes arbetsresultat eller anpassning till arbetsplatsen. Provotiden utgör en möjlighet för bägge parterna att rätta till ett misslyckat val om problem uppdagas.

## Bedömning av processen

Det är skäl att med jämna mellanrum kontrollera att rekryteringsprocessen fungerar. Vid varje rekrytering borde chefen efter en tid be om respons av den som valdes och eventuellt också av andra sökande. När man undersöker hur processen fungerar borde följande frågor beaktas:

- den tid som använts för processen, fördröjningar och orsakerna till dem
- de sökandes antal, kompetensnivå och andra egenskaper
- vilken kanal som fungerar bäst - inte den som gett flest ansökningar utan den som nått de bästa kandidaterna
- erfarenheter av intervjuer och bedömningar - stödde de valet, gav de rätt bild av den som valdes etc.

- 
- tid som gått åt till beslutet och eventuella problem - fick beslutsfattarna i organet de uppgifter som behövdes
  - kostnader, uppskattning av kostnaderna för rekryteringsprocessen: annons, använd tid, experttjänster m.m.
  - behov av att ändra rekryteringsprocessen och anvisningarna för den

Det är en stor investering att anställa en ny arbetstagare. Nyanställningar ger upphov till kostnader, främst för rekryteringsprocessen, inskolningen och eventuella fel. Rekryteringskostnader uppkommer av bl.a. annonsering, tid som åtgår till rekryteringen, testning och intervjuer samt andra kringtjänster.

Ekonomiskt fördelaktiga rekryteringsmetoder är intern rekrytering och utnyttjande av Arbetskraftsbyråns tjänster. Tidningsannonser kan riktas till en önskad målgrupp vilket minskar annonseringskostnaderna. Inhyrd arbetskraft ger indirekta rekryteringskostnader, men kan vara förmånligare än rekrytering, särskilt i tillfälliga uppgifter eller uppgifter med låga utbildningskrav. Intern rekrytering minskar annonskostnaderna, men stor intern rörlighet kan störa skötseln av viktiga ärenden och sålunda ge upphov till kostnader.

## Välkommen till oss

---

*Ankomstintervjun är ett lämpligt tillfälle att gå igenom hur rekryteringsprocessen fungerar ur den sökandes synvinkel. Detta är ändå inte den viktigaste frågan; syftet med ankomstintervjun är att ge arbetstagaren en inblick i arbetet och att motivera och engagera nykomlingen i kommunens verksamhet och de kommande uppgifterna.*

---

Till nyanställning hör alltid också inskolning. Inskolningsperioderna kan vara långa, och om de är dåligt organiserade blir de också ineffektiva och dyra. En ny arbetstagare har i allmänhet färsk utbildning i bagaget eller färdigheter som utvecklats genom arbetserfarenhet. Nyanställda kan också se på verksamheten med en utomståendes ögon. De borde därför redan under inskolningen uppmuntras till att ge utvecklingsförslag utan att stämplas som kritiska eller oerfarna.

Inskolning är, beroende på uppgiften, en lång och mångfasetterad process. Inskolningen går ut på att den anställda bekantar sig med organisationen, dess närmiljö, arbetsuppgifterna och arbetskamraterna och sätter sig in i arbetarskyddsfrågor, arbetsförhållandena och personalservice.

Inskolningen gäller alla som rekryteras, också praktikanter, avbytare, personer som genomför slutarbeten och personer som får nya uppgifter inom organisationen. Inskolningen för nyanställda fokuserar på att de ska lära känna organisationen, medan anställda som får nya arbetsuppgifter främst behöver skolning för dessa uppgifter.

Skriftliga inskolningsguider, intranet och andra interna elektroniska informations-samlingar är bra redskap för inskolningen. De kan ändå inte ersätta personlig handledning och diskussioner. I stora organisationer ordnas inskolningstillfällen för flera nya arbetstagare på en gång. Det är också bra att ordna utbildning för den som skolar in personal. En plan och minneslista för inskolningen är till hjälp för såväl inskolaren som den som ska skolas in.

---

### Rekryteringsskedena ger inblick i arbetet

- Platsannonserna ger den första bilden av kommunen och arbetsuppgifterna.
- Svar på ansökningarna, intervjuer och annan kontakt bekräftar bilden och upprätthåller intresset för arbetet.
- Samtal i olika skeden och beslutsprocessen ger en bild av hur kommunen fungerar.
- När man avtalar om anställningsvillkoren får den sökande en uppfattning om vad som förestår. Chefens bemötande betyder mycket.

Inskolning av nya arbetstagare kan också ha en motivationshöjande effekt på äldre anställda. Deras arbete blir mångsidigare och de får en möjlighet att konkret dela med sig av den kunskap de sitter på. Organisationskulturen överförs via lång erfarenhet.

I slutet av handboken finns ett förslag till minneslista för rekrytering.

## Utvecklingssamtal

Senast vid utvecklingssamtalet diskuteras hur inskolningen lyckats. Det lönar sig att aktivt ta emot respons. Vid utvecklingssamtalet diskuteras också den anställdes karriärambitioner, vilja att ta emot mångsidigare uppgifter och individuell utveckling överlag. Vid samtalet kan det också direkt eller indirekt komma fram att den anställda tänkt söka arbete på annat håll, vilket gör arbetsgivaren uppmärksam på att ny rekrytering kan behövas.

Vid utvecklingssamtalet ska man åtminstone fastställa arbetets viktigaste delområden, uppskatta hur arbetet utfallit, bedöma verksamhetsförutsättningarna, avtala om målen för följande period och diskutera utvecklingsbehoven. Utgångspunkten är kommunens och arbetsenhetens strategiska mål och uppgifter. Utvecklingssamtalet är ett av de viktigaste redskapen för att omsätta strategin i praktiken, göra den begriplig och få personalen att arbeta för målen.

## Utbildning och utveckling

Projektet Kommunjobb 2010 syftar till att påverka den yrkesinriktade grund- och vidareutbildningens tillräcklighet och inriktning. Tillräckligt med utbildningsplatser och utbildningsvolymerna inom det kommunala arbetets olika branscher bör tryggas. Innehållet i utbildningen måste också motsvara behovet.

Det lönar sig att utöka läroavtalsutbildningen både då det gäller utvecklingen av de anställda och som en form för nyrekrytering i uppgifter som kräver yrkesexamen samt inom branscher där utbildningskraven inte är höga, men omsättningen är stor. Det är också bra att vidareutveckla andra metoder för inläring och utveckling genom arbete, bl.a. mentorverksamhet och arbetsrotation.

Om personalen på eget initiativ vill utbilda sig bör detta stödjas på olika sätt, t.ex. genom att man ersätter utbildningskostnader och också möjliggör ledigheter med partiell lön för studierna.

Insatserna för utvecklingen av arbetsplatserna i kommunerna har enligt personalenkäter gett bra resultat. Utvecklingsarbetet som anknyter till arbetshälsa, förmåga till interaktion och ökad gemenskap bör långsiktigt lyftas fram i de interna utvecklingsmålen. De ökar varaktigheten och trivsamteten och förebygger pensionering i förtid.

Den närmaste chefen har en viktig roll när det gäller att genomföra goda strategiska mål i praktiken. Att utbilda och engagera dessa chefer till ny och god praxis som skapar goda arbetsförhållanden är en viktig åtgärd och ett viktigt mål.

---

## Lön, belöning och andra förmåner

Kommunsektorn bör också framöver ha konkurrenskraftiga löner speciellt inom branscher med brist på arbetskraft. Det lönar sig att på ett skapande sätt utnyttja de möjligheter som belöningsystemet och det nya systemet för motivationshöjande avlöning inom kommunsektorn erbjuder. Också utvecklingen av egna belöningsystem skapar allmänt en bra bild av arbetsgivaren. Vid utvecklingen av belöningsystemen bör målet vara en möjlighet att reagera snabbt. Vidare bör målet vara att förebygga lönekonkurrens mellan kommunerna.

Anställningens varaktighet är grundpelaren för kommunsektorns attraktionskraft. En varaktig anställning står för trygghet. Kommunerna bör ytterligare utveckla metoder för att kunna erbjuda varaktiga arbetsplatser. Ett sätt är att skapa vakanser för "permanenta vikarier" inom branscher med brist på arbetskraft och inom stora enheter.

Familjevänliga anställningsvillkor kan i framtiden vara ett beaktansvärt trumfkort i konkurrensen. För närvarande granskar flera undersökningar och utredningar möjligheterna att utnyttja dessa bättre. En faktor som också kan inverka på valet av arbetsplats är tillgång till bostad.

Kommunerna har länge främjat arbetshälsan genom att erbjuda de anställda idrottstjänster och annan fritidsverksamhet.

## När någon slutar – avgångssamtal

---

*En lärande organisation lär sig också av dem som slutar. Med tanke på en persons karriär, motivation och utveckling är det ibland nödvändigt att byta organisation. Ur kommunernas synvinkel är det inte likgiltigt hur de som slutar behandlas.*

---

Genom systematisk insamling av avgångsrespons får man bakgrundsfakta för personalplaneringen. Responsen stödjer också personalutvecklingen. Det är lätt att genomföra ett avgångssamtal med hjälp av ett frågeformulär.

En personlig intervju kan ge djupare information om orsakerna till avgången och det lönar sig att göra en sådan åtminstone i överraskande fall.

I framtiden kommer människorna ofta att göra flera karriärer under sin arbetsföra ålder. Avgång från den kommunala organisationen kan leda till att man kommer tillbaka mer kompetent än tidigare.

I slutet av denna handbok finns en mall för frågor i avgångsintervjun.

## Ett gott anseende är en konkurrensfördel vid rekrytering

De kommunala arbetsplatsernas anseende formas av intressegruppernas observationer och tolkningar av kommunernas verksamhet och framtidsplaner. Arbetsgivarens anseende är en viktig konkurrens- och attraktionsfaktor i konkurrensen om arbetskraften.

Bilden av kommunen som arbetsgivare påverkas framför allt av den egna personalens och kundernas erfarenheter. Bland annat det sätt på vilket kommunen tar emot

---

nyanställda och behandlar sin personal är omständigheter som påverkar anseendet, liksom även lönenivån, inskolningen, personalutvecklingen och ledarskapet. En bra personalpolitik påverkar också kommunens anseende som arbetsgivare, eftersom den egna personalen är i nyckelställning när det gäller arbetsgivarens rykte, och dessutom den tillförlitligaste informationsspridaren och marknadsföraren. Alla praktikanter och sommarvikarier bör också ges positiva erfarenheter, och framför allt utmanande och givande arbetserfarenheter.

Bland de viktigaste målen för marknads kommunikationen är i allmänhet att göra kommunen och dess tjänster kända, att påverka attityder, att få nya invånare, att stödja verksamhetsbetingelserna för näringslivet och att främja turismen. Ett nytt mål som borde tillfogas är att trygga personalförsörjningen. Även den interna marknadsföringen bör planeras med det här perspektivet för ögonen.

Det är följaktligen skäl att stödja bilden av kommunen som arbetsgivare genom systematisk marknadsföring och information. Kommunens anseende påverkas av både marknadsinformation och allmän information om kommunen och kommunens arbetsgivarroll. En viktig omständighet är t.ex. hur en rekryteringsannons är upplagd, vad den innehåller och hur ofta sådana annonser förekommer. Annonserna om arbetstillfällen ger det första intrycket av kommunen som en möjlig arbetsplats.

En långsiktig och systematisk information kräver att man slår fast vilken profil man vill visa upp och vilka grundläggande budskap man vill förmedla. Kommunen bör i sin arbetsgivarroll framför allt satsa på att bygga upp en ramhistoria – "alla historiers moder". När visionen, affärsidén, missionen och strategierna har stötts och blötts har man också fått stoff till ramhistorien. Ramhistorien flätar samman arbetsorganisationens goda arvsmassa, visionen och nuläget.

Ramhistorier som är lämpade som stöd för rekryteringen är historier om anställda som nått framgång, om legendariska förgrundsfigurer och om situationer där man klarat sig bättre än konkurrenterna. Också vitsar och anekdoter kan ge lämpligt stoff till en ramhistoria.

## **Föreställningar om kommunerna som arbetsgivare**

Stiftelsen för kommunal utveckling offentliggjorde i början av 2002 en undersökning som klarlade uppfattningar och föreställningar om kommunerna som arbetsgivare. Studien kartlade hur människor förhöll sig till arbetstillfällen som bjöds ut inom olika områden och undersökte vilka delområden i bilden av kommunen som arbetsgivare som det vore skäl att bättra på. Syftet var att mäta kommunernas konkurrenskraft som arbetsgivare.

Vid jämförelse mellan kommuner och privata arbetsgivare ansågs den privata sektorn vara ett klart bättre alternativ när det gäller löner och löneutveckling. Den privata sektorn är enligt undersökningen också bättre på att locka till sig personal. Till kommunernas starka sidor hör arbetsklimatet och trygga och varaktiga anställningar.

I många organisationer har lönepolitiken utvecklats under årens lopp utan någon allmän plan. En stabil lönepolitik som upplevs som rättvis är viktig för atmosfären på arbetsplatsen. Lönenivån och naturaförmånerna måste vara tillräckligt bra för att locka till sig kompetent personal. Kommunerna kommer inte heller framöver att kunna gå i spetsen när det gäller löneutvecklingen. Anställningstrygghet, arbetets innehåll och meningsfullhet är därför viktiga omständigheter med tanke på kommunens anseende som arbetsgivare.

De delområden i bilden av kommunen som arbetsgivare som det framför allt finns skäl att förbättra är enligt undersökningen (i prioritetsordning):

- lönenivån i kommunerna
- karriärmöjligheterna i kommunens tjänst
- belöning för goda arbetsinsatser

- möjligheter att förkovra sig
- atmosfären på arbetsplatsen
- trivseln i arbetet

Lönenivån upplevdes som den klart viktigaste faktorn. Följande fem delområden klassades som nästan lika viktiga.

De unga, 15–25-åringarnas, uppfattningar om kommunala arbetsplatser var i stort sett de samma som hela befolkningens. Ungdomarna förhöll sig ändå något mindre positiva än invånarna i genomsnitt.

Den unga generationens krav på ett gott liv, som inte bara innehåller arbete, utan också utbildning och fritid, förutsätter att de unga utöver en bra lön också erbjuds bättre livskvalitet och möjligheter till yrkesmässig och individuell utveckling.

I den undersökning som Stiftelsen för kommunal utveckling låtit utföra särskiljdes också de kommunalt anställdas bedömning av de kommunala arbetsgivarna. Skillnaden mellan goda och dåliga sidor är tydligare, men oberoende av de olika perspektiven ger kommunalt anställda och utomstående i stort sett samma budskap. Resultaten visar indirekt att de kommunalt anställda är nöjda med sitt arbete.

I många undersökningar har det visat sig att lönen inte är den viktigaste omständigheten vid val av arbetsplats, och i synnerhet inte bland de unga. I Helias stora arbetsgivarundersökning 2001, där studerande vid yrkeshögskolor rangordnade sina personliga förväntningar på arbetslivet, fick följande omständigheter högsta prioritet:

- möjligheter att lära sig nya saker
- möjligheter att utveckla sig
- mångsidiga arbetsuppgifter
- möjligheter till avancemang
- överensstämmelse mellan den egna kompetensen och organisationens kärnkompetens

Lönen kom först på följande plats efter de här omständigheterna i prioritetsordningen.

Inte heller i Viestintätoimisto Pohjoisrantas och Acacom Prints studie om uppfattningarna om olika arbetsgivare år 2002 kom lönen på första plats. Undersökningen kartlade uppfattningen om olika arbetsgivare bland närmare 5 000 studerande inom handel och teknik. Studerandena ansåg att företagskulturen och ledarskapet var de viktigaste omständigheterna för ett gott anseende.

Studerandena fäste större avseende vid en god företagskultur och ledning än vid t.ex. lönen eller företagets referensvärde. I undersökningen omfattade dimensionen företagskultur och ledarskap:

- att man sätter värde på de anställda
- att det råder förtroende mellan de anställda och ledningen
- att atmosfären på arbetsplatsen är motiverande
- att personalen är engagerad

Kommunen är en bra arbetsgivare. Kommunen som arbetsgivare kännetecknas av trygghet, stabilitet och jämlikhet. Kommunerna tar hand om sin personal och satsar aktivt på arbetslivsutveckling. Lönesättningen bygger på arbetsvärdering och lönesystemet utvecklas hela tiden.

---

## Källor och länkar

- Aula, P. och Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijänä.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa.
- Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen.
- Kauppinen, T.J. & Ogg, A.J. 1994. Visiosta tuloksiin – johtaminen organisaation kilpailuvalttina.
- Kunnallisan kehittämissäätiö 2001. Kansalaismielipide ja kunnat, Ilmapuntari 2001.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?
- Social- och hälsovårdsministeriet 2001. Sosiaali- ja terveydenhuollon työvoimatarpeen ennakointitoimikunnan mietintö.
- Sotarauta, M, & Majoinen K. (red.) 2001. Kommunerna i en värld av flöden.
- Strömmer, R.1999. Henkilöstöjohtaminen.
- Finlands Kommunförbund 2001. Kommunernas arbetskraft och personal 2010.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen.
- Arbetsministeriet 2002. Varautuminen suurten ikäluokkien aiheuttamiin työmarkkinamuutoksiin. Mellanrapport. <http://www.mol.fi/tiedotus/valiraportti.html>.
- Arbetsministeriet 2002. Työpoliittinen tutkimus nro 234. Työllisyys uuden vuosituhannen alussa. Mellanrapport. <http://www.mol.fi/julkaisut/tyopoltutk2.htm>.

### **Andra länkar och rekryteringstjänster:**

- [www.quartal.fi](http://www.quartal.fi)
- [www.innofactor.fi](http://www.innofactor.fi)
- [www.stepstone.fi](http://www.stepstone.fi)
- [www.tietoenator.fi](http://www.tietoenator.fi)
- [www.oracle.fi](http://www.oracle.fi)
- [www.wmdata.fi](http://www.wmdata.fi)
- [www.saimasoft.com](http://www.saimasoft.com)
- [www.mansoft.fi](http://www.mansoft.fi)
- [www.accenture.fi](http://www.accenture.fi)
- [www.sap.com](http://www.sap.com)
- [www.elbit.fi](http://www.elbit.fi)
- [www.skillnet.fi](http://www.skillnet.fi)
- [www.ccc.fi](http://www.ccc.fi)
- [www.abako.fi](http://www.abako.fi)
- [www.novogroup.fi](http://www.novogroup.fi)
- [www.oikotie.fi](http://www.oikotie.fi)
- [www.talentum.fi](http://www.talentum.fi)
- [www.mol.fi](http://www.mol.fi)

## Intervjufrågor och bedömningsblankett

### INTERVJUFORMULÄR

Konfidentiellt

**Inledning:** lite small talk efter att ni presenterat er hjälper till att skapa en avslappnad stämning.

I början kan man också säga några ord om ansökningsprocessen och intervjun.

#### Frågor:

1. Vad jobbar du med nu?
2. Hur trivs du med ditt nuvarande jobb? (för- och nackdelar)
3. Hur kom du till ditt nuvarande jobb?
4. På vilka områden har du lyckats bra i ditt nuvarande jobb?
5. Berätta kort om dina tidigare arbetsplatser och arbetsuppgifter.
6. Har du upplevt besvikelser på tidigare arbetsplatser? Hurdana?
7. Hurdan uppfattning har du om det jobb du nu söker?  
Vilka färdigheter tror du arbetet kräver?
8. Varför söker du jobbet?
9. Vad förlorar du om du lämnar din nuvarande arbetsplats?  
Vad trivs du med i ditt nuvarande jobb?
10. Vad gör du om du inte blir vald till jobbet?
11. Har du aktivt sökt jobb under de senaste två åren? Hurdana uppgifter har du sökt?
12. Hurdana framtidsplaner har du när det gäller arbete?  
Hur tänker du dig situationen fem år framöver?
13. Vilka kunskaper och egenskaper borde du utveckla för att klara det arbete du nu söker?
14. Hurdan vill du att din chef ska vara?
15. Vad väntar du dig av dina nya kolleger?
16. Vad är din styrka i arbetslivet? Vilka områden behöver utvecklas?
17. Hur ser ett fungerande teamarbete ut?
18. Vad motiverar dig?
19. Hurdant arbete vill du inte göra?
20. Vad gör dig stressad på jobbet? Hur hanterar du stress?
21. Hur kopplar du av? Vad har du som motvikt till arbetet?
22. Vad har du för fritidssysselsättningar?
23. Hurdan är din livssituation just nu?
24. Hurdant är ditt hälsotillstånd (i förhållande till vad arbetet kräver)?
25. Hur förhåller du dig till alkohol och droger?
26. Varför borde vi välja just dig?
27. Ledning/chefskap: Hurdan är din ledarstil?
28. Ledning/chefskap: Vad är din styrka som chef? Vilka områden behöver utvecklas?
29. Ledning/chefskap: Vad är karakteristiskt för en ineffektiv chef?
30. Ledning/chefskap: Ibland blir man irriterad på någon anställd.  
Vad gör dig irriterad?
31. Har du några frågor?

**Avslutning:** Meddela tidsplan för ansökningsprocessen, när och hur beslutet meddelas osv.

---

**BEDÖMNING AV INTERVJUN** (intervjuaren fyller i efter intervjun)

---

Arbete som söks

---

Sökande

---

Intervjuare

---

Datum

---

<i>Personlighet</i>	1	2	3	4	5	
Introvert (inåtvänd)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Extrovert (utåtriktad)
<i>Tänkande, perspektiv</i>	1	2	3	4	5	
Snävt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Brett
Konventionellt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kreativt
<i>Personens agerande</i>	1	2	3	4	5	
Avvaktande, passiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Snabb, initiativtagande
<i>Växelverkan</i>	1	2	3	4	5	
Dålig samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	God samarbetsförmåga
Osäkert uppträdande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Säkert uppträdande
Dålig ledningsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	God ledningsförmåga
<i>Övrigt</i>	1	2	3	4	5	
Tveksam, delad motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Klart motiverad, målinriktad
Dålig stresstålighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	God stresstålighet
Osäker utvecklingspotential	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hög utvecklingspotential
<i>Helhetsintryck</i>	1	2	3	4	5	
Blygsamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lovande

*Allmänt intryck (fritt formulerad bedömning)*

INDIVIDUELLT INSKOLNINGSPROGRAM

Arbetsplats	Inskolningen inledd, datum	Responsamtal, datum
Arbetstagare	Chef	

TIDPUNKT	INNEHÅLL	INSKOLARE	GENOMFÖRT, datum
	<b>Arbetsavtal och härmed sammanhängande</b>		
	– skattekort, hälsoundersökning m.m.		
	<b>Kontroll av inskolningsplanen</b>		
	<b>Genomgång av arbetsplatsen och arbetsmiljön</b>		
	– arbetsrum och närmiljö		
	– arbetstider, mat- och kaffetider		
	– frånvaro		
	– arbetsredskap och hur de används		
	– telefon, fax, intern och extern post		
	– datorer/förbindelse om dataskydd		
	– hur man hittar rätt, parkeringsområden		

ARBETSUPPGIFTER OCH ANSVARSOMRÅDEN

	– den nyanställdes		
	– de närmaste arbetskamraternas		
	– enhetens		
	<b>Anställnings- och personalfrågor</b>		
	– löneutbetalning, erfarenhetstillägg		
	– semester och hur den fastställs		
	– användning av egen bil, reseersättningar		
	– försäkringar		

INFORMATION OCH MÖTESPRAXIS I ENHETEN

	– intern information		
	– sekretessplikt, dataskydd		
	– extern information		

TIDPUNKT	INNEHÅLL	INSKOLARE	GENOM- FÖRT, datum
<b>PERSONALTJÄNSTER</b>			
	– företagshälsovård		
	– rekreation		
	– övrigt		
<b>Utbildning och utveckling</b>			
	– för enheten och arbetsområdet		
	– hela kommunens interna utbildning och utveckling		
	– extern utbildning		
<b>Arbetarskydd (pärm)</b>			
<b>PRESENTATION AV ARBETSOMRÅDET</b>			
	<b>Genomgång av kommunens förvaltning</b>		
	<b>Responssamtal om inskolningen</b>		

---

### Avgångssamtal (Konfidentiellt)

Vi vill utveckla vår verksamhet och ber dig därför kommentera ditt arbete och din arbetsplats.  
Besvara alla frågor omsorgsfullt.

---

Namn (ej nödvändigt)

Tjänst eller befattning

---

Arbetsplats

---

Får svaren diskuteras med din chef?

ja  nej

---

Chefens namn (ej nödvändigt)

Chefens telefonnummer

---

Antal anställningsår i kommunen

---

Orsak till att du lämnar jobbet:

- förflyttning till annan arbetsplats inom samma verksamhetsområde
- förflyttning till annat verksamhetsområde i kommunen
- pensionering
- invalidpension
- anställning hos annan arbetsgivare, var?

---

Hur länge har du haft ditt nuvarande arbete?

---

Kön

Kvinna

Man

Ålder

under 25 år

25–34

35–44

45–54

55–

---

---

Markera hur du uppfattar förhållandena på din arbetsplats och i ditt arbete

- 1 = instämmer helt  
2 = instämmer delvis  
3 = varken eller  
4 = instämmer inte  
5 = instämmer inte alls

1. ARBETET	1	2	3	4	5
Det fanns klara mål för mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsuppgifterna motsvarade mina förväntningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetet motsvarade min utbildning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det fanns en klar arbetsfördelning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsmängden var lämplig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hade tillräckligt med tid för att utföra uppgifterna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetet var varierande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hade goda möjligheter att påverka mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetet krävde att jag lärde mig nya saker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag fick göra många olika saker i mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mina arbetsredskap var tillräckligt moderna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ARBETSGEMENSKAPEN	1	2	3	4	5
Samarbetet med min chef fungerade bra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag fick tillräckligt med respons på mitt arbete.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min chef är pålitlig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min chef är vänlig och uppmärksam mot sina medarbetare.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min chef har stöttat och uppmuntrat mig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chefen uppmuntrade oss att studera och utveckla vår arbetsförmåga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag fick tillräckligt med information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hade ett gott förhållande till kollegerna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stämningen på arbetsplatsen var god.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Min arbetsplats var inspirerande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 = instämmer helt, 2 = instämmer delvis, 3 = varken eller, 4 = instämmer inte, 5 = instämmer inte alls

	1	2	3	4	5
Mitt arbete uppskattades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man kan verkligen lita på folk på min arbetsplats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsmiljön var modern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag kan rekommendera kommunen som arbetsplats för mina vänner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. UTVECKLINGSMÖJLIGHETER

	1	2	3	4	5
Det satsades tillräckligt på fortbildning och utveckling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det fanns goda karriärmöjligheter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi förde tillräckligt med resultat- och utvecklingssamtal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hade nytta av resultat- och utvecklingssamtalen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. LÖNEN

	1	2	3	4	5
Lönenivån motsvarade mina förväntningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Löneutvecklingen motsvarade mina förväntningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag fick tillräcklig belöning för min individuella kompetens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag fick tillräcklig belöning för goda resultat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. ÖVRIGT

	1	2	3	4	5
Arbetstiden passade mig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jag hade lämplig arbetsresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Privata orsaker (t.ex. familjeskäl) hade ingen del i att jag slutade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. SKRIV MED EGNA ORD NER DE VIKTIGASTE ORSAKERNA TILL ATT DU SLUTADE.  
ANGE DEM I PRIORITETSORDNING:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

---

# Rekryteringsprocessen

## Planering och annonsering

1. Förutsättningarna för rekrytering kontrolleras
2. Urvalskriterierna fastslås
3. Sökformerna väljs
4. En annons avfattas och kontrolleras
  - tidningsannons
  - webbannons
  - kungörelse
  - arbetskraftsbyrån
  - internt medium
5. Annonsen publiceras
  - valda medier och registraturen

## Behandling av ansökningar, intervjuer

6. Ansökningarna registreras
7. Sammandrag görs och eventuella kompletteringar inbegärs
8. De som skall intervjuas utses, upplägget för intervjuerna kontrolleras
9. Intervjuer
10. Eventuella lämplighetstest

## Beslut och verkställighet

11. Beslutsförslag bereds
  - organ/tjänsteinnehavare
  - bakgrund kontrolleras vid behov
12. Beslutet fattas och registreras
13. Beslutet meddelas
  - till den som valts
  - till övriga sökande
  - i den kommunala organisationen
  - till offentligheten
14. Beslutet verkställs
15. Inskolningsplan
16. Rekryteringsprocessen utvärderas