

Kvalitetssäkring av rekrytering av universitetslektor vid Högskolan i Borås

Högskolan i Borås har utsett en bedömargrupp för genomförande av audit och kvalitetsgranskning av rekryteringsprocessen av universitetslektorer. Bedömargruppen har bestått av

Ingrid Ganrot, HR-chef, Karlstads universitet (ordförande)
Anneli Metso Kjellquist, HR-chef, Högskolan i Skövde
Päivi Riestola, representant akademi
Ragne Emaradson, representant akademi
Hanna Maurin Söderholm, representant för AU
Jennie Lundvall, studeranderepresentant från OPUS

Madelene Einerborg, HR-administratör, har varit gruppens sekreterare.

Bedömargruppen hade inför auditen tagit del av material från högskolan i Borås enligt bilaga 1. 2018-09-24 hade gruppen ett förberedande möte via Skype. Audit genomfördes 2018-10-04 och inleddes med ett gemensamt möte och ett avslutande möte i bedömargruppen. Intervjuer med representanter för verksamheten och HR genomfördes av de externa representanterna, Ingrid Ganrot och Anneli Metso Kjellquist. Schema för intervjuerna återfinns i bilaga 2.

Efter auditen hade bedömargruppen ytterligare ett skypemöte och gick då igenom ett rapportutkast. Därefter har rapporten färdigställts av Ingrid Ganrot och Anneli Metso Kjellquist med stöd av Madelene Einerborg.

Riktlinjer och avgränsning av uppdraget

Högskolan i Borås har beslutat om

- policys för kvalitetsarbetet
- riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete för verksamhetsstöd
- rutin för audit i enlighet med riktlinjer för systematiskt kvalitetsarbete för verksamhetsstöd

Därutöver har HR-avdelningen gjort en självvärdering inför auditen.

Bedömargruppen fick ta del av dessa dokument tillsammans med ett omfattande bakgrundsmaterial. Med tanke på den begränsade tid som fanns till bedömargruppens förfogande stod det ganska tidigt klart att en prioritering i uppdraget behövde göras.

Ordförande i bedömargruppen bad därför HR-avdelningen om ett förtydligande avseende vilka frågor som var viktigast att hantera vid granskningen. Högskolan klargjorde att det var de frågor som HR-avdelningen identifierat vara utvecklingsområden i självvärderingen som främst behövde belysas med reflektioner, synpunkter och förbättringsförslag.

Föreliggande rapport tar därför avstamp i självvärderingen men vi har också valt att lyfta fram ytterligare några viktiga utvecklingsområden som identifierats.

Sammanfattning

Verksamheten upplever att HR levererar ett bra administrativt stöd i rekryteringsprocessens alla delar. Processen upplevs som tydlig men det finns förbättringspotential när det gäller vissa rutiner, till exempel jävshandlingen. Effektivisering inom vissa områden kan snabba upp rekryteringsprocessen. Den kritik som riktas mot processen handlar främst om det digitala systemstödet. HR menar att rekryteringsprocessen är omständlig då regler som berör rekryteringsprocessen regleras i flera styrdokument.

Högskolan arbetar inte systematiskt med kompetensförsörjningsplaner och det finns få övergripande mål vad gäller rekrytering. Här finns stor utvecklingspotential och det är bedömargruppens uppfattning att tydliga mål på området skulle gagna processen. Vidare anser bedömargruppen att HR bör ha en mer aktiv roll i rekryteringsprocessens alla delar. Det handlar om allt från att utbilda de som genomför rekryteringar till att aktivt delta vid intervjuer, delta i strategiska diskussioner och hantera styrande dokument relaterat till kompetensförsörjningen.

Övergripande rekryteringsstrategier och kompetensförsörjning

Högskolan saknar i stort sett kända, dokumenterade övergripande rekryteringsstrategier och kompetensförsörjningsmål som rekryteringsarbetet kan botten i och följas upp mot. Det pågår heller inget aktivt utvecklingsarbete vad avser arbetsgivarvarumärket. HRs arbete är huvudsakligen begränsat till administrativt stöd och man är inte en aktiv samarbetspartner när det gäller strategiska frågor inom kompetensförsörjningsområdet.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

Med tydliga, lärosätetsövergripande mål för kompetensförsörjningen och rekryteringsarbetet kan rekryteringsprocessen effektiviseras och utvecklas. HR kan bidra till att implementera lärosätets mål och får därigenom ta en tydligare, strategisk och mer aktiv roll i rekryteringsprocessen.

Styrande dokument

De finns tre vägledande dokument att ta hänsyn till i rekryteringsprocessen

- anställningsordningen, beslutas av styrelsen efter förslag från forsknings- och utbildningsnämnden samt nämnden för konstnärlig forskning och utbildning
- regler vid rekrytering och befordran av lärare, beslutas av rektor, bereds av HR
- handbok rekrytering av personal, tas fram av HR

Innehållet i dokumenten är delvis överlappande och ändringar i ett dokument kan få konsekvensen att övriga dokument behöver revideras. Det finns ingen tydlig process för hur innehållet ska följas upp och revideras. Det är omständligt att göra ändringar i anställningsordningen eftersom beslut om detta behöver tas i styrelsen.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

- HR bör vara ägare av samtliga styrande dokument som rör rekryteringsprocesserna. Med en tydlig processägare kan arbetet och dokumenten samordnas, utvecklas och följas upp på ett mer effektivt sätt.
- Överväg att samordna de tre vägledande dokumenten till färre dokument eller mer avgränsade dokument. Det ska vara enkelt för användaren att hitta den information man söker och enkelt att sätta sig in i rekryteringsprocessens olika delar.
- Överväg att införa en skrivning i anställningsordningen som gör det möjligt för rektor att fatta beslut om mindre revideringar utan styrelsebeslut.
- Överväg att förändra arbetsformer så att HR i högre grad handleder rekryterande chefer genom rekryteringsprocessen istället för att hänvisa chefer till rekryteringshandboken.

Jäv

Samtliga intervjuade är överens om att hanteringen av jävsfrågan skulle kunna bli mer effektiv. Sakkunnig vidtalas av rekryterande chef och AUs ordförande tar sedan över handläggningen och skickar en förfrågan om jäv. AUs ordförande fattar beslut om att utse sakkunniga.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

- Att flera instanser är inblandade i hanteringen gör att rekryteringsprocessen förlängs.

- Den person som tillfrågar sakkunniga om uppdraget bör också diskutera jäv med denne. Ansvarig chef bör kunna genomföra alla steg i processen, det vill säga tillfråga sakkunniga, hantera jävsfrågan samt fatta beslut om vilka sakkunniga som ska utses.
- Överväg att överlåta ansvaret för bedömning av jäv till sakkunniga genom att de skriftligt intygar att jäv inte förekommer.

Meritportfölj

Meritportföljens funktion är att underlätta för sakkunniga och för ledamöter i AU, det blir lättare att jämföra kandidater och de får en kompletterande bild av de formella meriterna. Cheferna menar att meritportföljen är väldigt omfattande, de får bilden av att sökande upplever att det är återkommande information som ska uppges. Kandidaten kan se det som besvärligt och arbetskrävande att skicka in sin ansökan då de ska lämna in både ett CV och en meritportfölj, dokument som i själva verket är relativt likvärdiga.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

Det finns både för- och nackdelar med meritportföljen. Det är viktigt att högskolan inte förlorar kvalificerade, potentiella sökande på grund av att det är besvärligt att skicka in ansökningshandlingar. Samtidigt bidrar ett standardiserat ansökningsförfarande till en mer rättssäker och likvärdig bedömning av de sökande. Om högskolan väljer att behålla meritportföljen behöver högskolan se över hur ReachMee stödjer en enkel hantering. Bedömargruppen har inte haft möjlighet att sätta sig in i frågan om hur detta skulle kunna se ut i praktiken och kan därför inte komma med några specifika rekommendationer.

Anställningsutskottets (AU) beredning

Möten i AU hålls en gång i månaden. Dessa möten är ofta fullbokade och det är svårt att med kort varsel lägga till en rekrytering på dagordningen. I praktiken blir de en flaskhals som fördröjer rekryteringsprocesserna.

Det händer att AU måste återremittera ärenden till chefsnivån då förberedelserna och underlaget till AU varit bristfälligt. Även sakkunnigas utlåtanden kan vara bristfälliga och behöva återremitteras.

De intervjuade anser att det behövs tydligare riktlinjer till sakkunniga, då de har en tendens att följa andra lärosätens riktlinjer.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

AUs beredning förlänger rekryteringsprocessen. För att komma tillrätta med det behöver AU ha möten oftare och/eller få ett mer fullständigt underlag för beslutsfattande från cheferna så att varje ärende tar mindre tid i anspråk för AU. Ett förslag är att intervjuer endast genomförs på sektionsnivå och inte alls av AU. Sektionerna kan därefter redovisa resultatet av intervjuerna för AU (se även under rubriken intervjuer).

Informationen till sakkunniga och processen för återremittering till sakkunniga kan utvecklas. Ett förslag är att införa en mall som de sakkunniga ska använda och som tydligt styr vad som ska bedömas. Inkomna sakkunnigutlåtanden bör kunna förhandsgranskas av ansvarig chef som också kan återremittera om utlåtandet inte bedöms uppfylla kraven.

Intervjuerna

Intervjuer hålls både i AU och av respektive chef, vid olika tillfällen. Vid auditen framkom att olika intervjuare har olika syn på intervjuernas betydelse och om vad som ska tas upp vid respektive intervju. Det finns därmed en risk för att viktiga bedömningsområden missas och kvaliteten blir sämre. HR deltar ibland vid intervjuerna. HR är tveksamma till att delta vid alla intervjuer på grund av tidsbrist.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

Överväg att avstå från intervjuer i AU. Rekryterande chef ansvarar då fullt ut för intervjuer och eventuella andra bedömningar som görs under processen och redovisar resultatet i ett sammanfattande underlag för AU. Se över hur det kollegiala inflytandet ska se ut i en sådan process.

Säkerställ ett likartat arbetssätt mellan akademierna. Högskolan bör tydliggöra vilka intervjuer som ska hållas i samband med en rekrytering, vem som ska hålla dem och vad syftet med respektive intervju är. Det bör också tydliggöras vilken form av underlag cheferna ska leverera till AU efter genomförda intervjuer. HRs roll vid intervjuerna behöver tydliggöras och det bör säkras att personer med kunskap i intervjuteknik medverkar vid intervjuerna (se även rubriken utbildning – kompetens).

Utbildning – kompetens

AUs ledamöter förväntas läsa in sig på högskolans styrdokument men de får ingen utbildning. Inte heller cheferna får utbildning i rekryteringsfrågor. HR-specialisterna har intervju- och rekryteringskompetens och är väl inlästa på de dokument som stödjer rekryteringsprocessen. Eftersom HR inte är med i alla delar av en rekrytering finns risk att processen inte kvalitetssäkras fullt ut. Vid auditen framfördes vikten av att de personer som deltar i AU har ett genuint intresse för att arbeta med rekrytering av nya medarbetare och att de också har möjlighet att bidra med både tid och engagemang i arbetet.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

AU och rekryterande chefer bör ges utbildning i rekryteringsprocessens alla delar, inklusive intervjuteknik. En sådan utbildning bör genomföras systematiskt, exempelvis årligen återkommande. Detta är särskilt viktigt i de fall HR inte medverkar.

Om möjligt bör HR ha en aktiv roll vid alla intervjuer.

Rekryteringssystemet

Det digitala rekryteringssystemet ReachMee är en styrka i processen eftersom all information kring en kandidat samlas på ett ställe som samtliga berörda kan ta del av. Systemet kan dock inte fullt ut anpassas till högskolans specifika processer då det är ett standardiserat system.

När systemet krånglar får användare lägga onödig tid på att ta fram underlagen, vilket går ut över kvaliteten när exempelvis ledamöter ska förbereda sig inför mötet.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

Fortsätta påverka leverantören av rekryteringssystemet så att systemet utvecklas och anpassas till lärosätets behov.

Personalorganisationernas medverkan

Fackförbunden ska ges information om tillsättning senast fem dagar innan beslut om anställning tas. Genom att ta bort detta moment skulle rekryterings- och beslutsprocessen kunna förkortas ytterligare. Information om pågående rekryteringar ges även löpande vid de lokala samverkansmötena.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

Inled diskussioner med de fackliga organisationerna om en effektivare modell för att säkerställa facklig insyn i rekryteringsprocessen. En sådan modell kan vara att ersätta information vid varje tillsättning med en månatlig sammanfattande information om avslutade rekryteringar alternativt skicka löpande beslut till facken som idag men ta bort de fem dagarna som fördröjer processen.

Studentmedverkan

Det är idag svårt att få in studentrepresentanter i AU, samtliga upplever att ingen återkoppling ges från studentkåren i frågan. Cheferna och student uppger att intresse finns bland studenterna men att medverkan bromsas upp då studentrepresentant måste utses av studentkåren.

Bedömargruppens reflektioner och förslag

Överväg att göra en överenskommelse med kåren om att högskolan alltid kan vända sig direkt till studenterna i personalvetarprogrammet för att få representanter i utskottet. Då behöver de inte gå via kåren vid varje tillfälle.