

HUR KAN VI FRÄMJA MÅNGFALD VID REKRYTERING?



Arbetshälsoinstitutet

Rekryteringspraxis som främjar mångfald

Mångfald i arbetsgemenskapen har visat sig ha många fördelar. Enligt forskning har den en positiv inverkan på bland annat:

- organisationens innovativitet och kreativitet
- kundnöjdheten
- förmågan att nå nya kundgrupper
- ekonomisk lönsamhet
- arbetsplatsens dragningskraft
- personalnöjdheten
- organisationens image

Personalens mångfald medför i sig däremot ännu inga fördelar. Mångfalden måste ledas för att dess fördelar ska kunna tillvaratas. Främjande av organisationens mångfald börjar med en likvärdig och icke-diskriminerande rekryteringspraxis.

Personalens mångfald

Personalens mångfald eller diversitet innebär inbördes olikheter mellan arbetstagarna bland annat vad gäller ålder, kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning, familjesituation, funktionsnedsättning, språk, religion, övertygelse och utbildningsbakgrund.

1

Kontrollera mångfaldens tillstånd i er organisation

När målet är att öka organisationens mångfald är det bra att börja med att kontrollera dess nuvarande tillstånd.

- Hur mångfaldig är er organisation just nu?
- Borde något delområde av mångfalden utvecklas? Skulle ni vinna på att ha till exempel en bredare åldersfördelning eller att det fanns fler personer av olika kön inom tekniska uppgifter? Hur är det till exempel med personer som kan olika språk och känner till olika kulturer? Är en funktionsnedsättning, begränsad arbetsförhet eller familjesituationen ett hinder för att bli anställd i er organisation?

Organisationens likabehandlings- och jämställdhetsplan är ett användbart verktyg för att bedöma mångfalden och jämställdheten samt utarbeta åtgärder för att skapa mångfald.

Likadan behandling av alla människor är inte alltid tillräckligt för att uppnå faktisk likabehandling. Att uppnå faktisk likabehandling kan kräva beaktande av särskilda behov hos grupper som är speciellt utsatta för diskriminering. Då kan det bli fråga om positiv särbehandling, vars användning är bra att fastställa i jämställdhets- och likabehandlingsplanen. Positiv särbehandling vid rekrytering kräver alltid planmässighet. Den skiljer sig från favorisering, där det är fråga om att ge privilegier på ett sätt som diskriminerar andra.

Om er organisation är mycket homogen, fundera varför den är det och hur er rekryteringspraxis kan påverka detta. Rekryterar ni personer som passar så bra som möjligt in i er kultur eller söker ni kandidater som medför något nytt? Syftet med att kartlägga mångfalden i organisationen är att belysa utvecklingsområden och även lokalisera områden där man kan hitta kompetenta personer bland en bredare grupp sökande.

2

Definiera den arbetsuppgift som ansökan gäller samt utvärderingskriterierna tydligt och icke-diskriminerande

En tydlig och begriplig arbetsbeskrivning är en central del av likabehandling vid rekrytering. Att fundera på när ni utarbetar arbetsbeskrivningen:

- Har arbetsuppgiften och kunskaperna och kompetensen som krävs för den beskrivits så tydligt som möjligt?
- Är arbetsbeskrivningen lättbegriplig även för utomstående personer?

På arbetsplatser och inom olika branscher använder man ofta språk som är typiskt för dem. Arbetsplats- eller branschspecifik jargong bör undvikas i arbetsbeskrivningen. På så sätt försäkras man att sökande med olika bakgrund har samma möjlighet att förstå arbetsuppgiftens innehåll och dess krav.

- Urvalskriterierna som används vid rekryteringen ska fastställas så tydligt som möjligt på förhand.

Utvärderingskriterierna utgår ifrån vilken typ av kompetens, behörighet och erfarenhet som arbetsuppgifterna kräver. Utvärdering av sökande på basen av på förhand fastställda kriterier ökar rekryteringsobjektivitet och minskar irrelevanta faktorer, såsom inställningars och fördomars inverkan på beslutsfattandet. Tydliga utvärderingskriterier underlättar även rekryterarnas arbete.

Språkkunskaper som krävs för arbetsuppgiften och kunskapernas nivå ska fastställas på förhand. Om arbetsuppgiften förutsätter att man kan finska/svenska eller till exempel engelska, är det bra att fundera:

- Vilken nivå är tillräcklig för att man ska klara sig i jobbet?
- Hur viktiga är slutligen till exempel goda kunskaper i svenska/finska när det gäller att klara av arbetsuppgiften?

Det är även bra att ange hur nivån på språkkunskaperna utvärderas. Förutsätter man till exempel att den sökande har avklarat ett test på en viss språknivå eller bedöms språkkunskaperna på andra sätt?

När språket som i huvudsak används i arbetsgemenskapen är något annat än arbetstagarens modersmål, är språket både ett verktyg som används i arbetet och ett mål för inläring. Språket är också en del av yrkeskompetensen. På språkmedvetna arbetsplatser identifierar man språkets olika betydelser och stödjer smidig interaktion. Samtidigt vill man försäkra sig om att språkkunskaperna inte är ett hinder för att tillvarata arbetstagarens fulla kompetens. Beroende på arbetsplatsen och arbetsuppgiften kan det innebära till exempel:

- Stöd för inläring av språken som används inom arbetsgemenskapen.
- Uppmuntran till att använda ett annat gemensamt språk.
- Uppmuntran till att använda olika språk sida vid sida.

Det finns även skäl att fundera över ovan nämnda sätt och hur de förverkligas när man fastställer vilka språkkunskaper som krävs för arbetsuppgiften.

3

Fundera på frågor om språkkunskaper på förhand

Arbetsplatsannonsen kan signalera på flera olika sätt – med ord och bilder – om vilka sökanden man vill nå.

Att fundera på gällande arbetsplatsannonsen:

- På vilket språk ska annonsen skrivas? En arbetsplatsannons som utöver finska/svenska även är skriven på engelska når bättre även dem som inte kan bra finska/svenska. En annons på engelska signalerar att man även önskar arbetssökande som har andra språk än finska eller svenska som modersmål.
- Hurudant språk används i annonsen? Är ordvalen till exempel sådana att de uppmuntrar endast ett visst kön att söka den lediga platsen?
- Om en illustration används i annonsen, signalerar den mångfald eller homogenitet och upprätthåller den till exempel könsstereotyper?
- Det kan vara bra att överväga att använda en mångfaldsfras. Med hjälp av den visar organisationen att den uppskattar mångfald och uppmuntrar olika minoritetsgrupper eller företrädare för underrepresenterade grupper att söka jobbet.

4

**Utarbeta
arbetsplats-
annonsens
omsorgsfullt**

Mångfaldsfras

Genom att ha en mångfaldsfras i arbetsplatsannonsen kan organisationen visa att den uppskattar personalens mångfald och uppmuntrar olika företrädare för underrepresenterade grupper att söka till den lediga arbetsuppgiften. Detta ökar underrepresenterade gruppers tro på att de har en möjlighet att bli valda till uppgiften och ökar på så sätt deras motivation att ansöka om jobbet. Att lyfta fram uppskattning för mångfald gör dessutom organisationen lockande för dem som uppskattar mångfald. I mångfaldsfrasen kan man separat nämna de underrepresenterade grupper som man önskar sökande från.

Exempel på en mångfaldsfras:

[Organisationens namn] uppskattar likvärdighet och mångfald i arbetsgemenskapen. Vi önskar att personer med olika bakgrund, såsom personer i olika åldrar, av olika kön och personer ur språk-, kultur- eller minoritetsgrupper söker till jobbet.

5 Använd månsidiga rekryterings- kanaler och nätverk

Vilka rekryteringskanaler använder ni? Hur försäkrar ni att arbetsplatsannonserna når arbetssökande med olika bakgrund?

Kanaler på sociala medier (t.ex. Twitter, LinkedIn och Facebook) samt olika organisationers, gemenskapers och läroanstalters nätverk på sociala medier, grupper och e-postlistor är sätt att öka arbetsplatsannonserns synlighet. Det lönar sig att utnyttja dessa utöver de vanliga kanalerna.

I rekryteringen utnyttjar man omfattande nätverk. Om organisationens personal inte är särskilt mångfaldig är det sannolikt att även dess nätverk är homogena. I sådana situationer upprätthåller rekrytering via nätverk personalens homogenitet. Hur månsidiga är era egna rekryteringsnätverk?

Det är bra att utvidga nätverken så att de har kontaktyta till underrepresenterade grupper inom organisationen. Till exempel kontakter med läroanstalter, organisationer och föreningar ökar möjligheterna att nå representanter av underrepresenterade grupper. Kom även ihåg era egna arbetstagares nätverk! Ifall ni använder rekryteringstjänster, försäkra att serviceproducenterna är medvetna om och förstår att ni uppskattar mångfald bland personalen.

Likabehandling vid rekrytering förutsätter också granskning av rekryteringssystemen som används i organisationen.

- Hur enkla och begripliga är faserna i arbetsansökan för arbetssökande av olika bakgrund? Är till exempel språket och instruktionerna som används i olika blanketter så tydliga och begripliga som möjligt?
- Har man beaktat systemens tillgänglighet?

6 Försäkra att systemen som används i rekrytering är tillgängliga

Positiv särbehandling

Positiv särbehandling syftar till att främja faktisk likabehandling (se Lagen om likabehandling 1325/2014, 9 § Positiv särbehandling). Föremål för positiv särbehandling kan vara sådana personer som är i en svagare eller ofördelaktigare position än andra.

Vid rekrytering ska positiv särbehandling vara planmässig och dess användning ska beslutas före rekryteringen. Användningen av positiv särbehandling utan planmässighet kan tolkas som godtyckligt.

God praxis är att berätta om möjligheten till positiv särbehandling redan i arbetsplatsannonsern. Användningen av positiv särbehandling kan komma i fråga när man har gjort en rättvis jämförelse mellan de arbetssökande och valet görs mellan i stort sett likvärdiga sökande. Positiv särbehandling ska vara tillfällig, så att den avslutas när situationen har rättats till.

7 Överväg anonym eller delvis anonym rekrytering

Syftet med anonym rekrytering är att förebygga diskriminering vid rekrytering och fästa rekryterarnas uppmärksamhet vid framför allt den sökandes kompetens och förmåga.

Vid anonym rekrytering avlägsnas från ansökningsinformation om personen och hans/hennes/hens bakgrund som inte är kopplad till den sökandes kompetens eller uppgiftens behörighetskrav (såsom namn, kön, adress, ålder, nationalitet, läroanstalt, examensår och den sökandes foto). Genom anonymisering förebygger man att till exempel stereotyper och fördomar eller förhandsuppfattningar skulle ha en inverkan på vem man kallar till arbetsintervju. Det lönar sig att instruera sökande om att inte nämna något om sig själva som man inte vill att ska komma fram för att skydda anonymiteten.

Om man inte använder ett rekryteringssystem som möjliggör anonymisering, ska anonymiseringen göras av andra personer än de som väljer vilka arbetssökande som kallas till intervju.

Även arbetsintervjun kan utföras anonymt, till exempel genom att ge arbetssökande frågor som de besvarar skriftligen. När även intervjun görs anonymt är det fråga om **helt anonym rekrytering**. Interaktionen som sker under arbetsintervjun anses emellertid ha en avgörande inverkan på rekryteringsbeslutet och därför vill man ofta utföra intervjun ansikte mot ansikte. Om intervjun sker ansikte mot ansikte men rekryteringsprocessen i övrigt är anonym, är det fråga om **delvis anonym rekrytering**.

Likabehandling vid rekrytering kan även främjas genom att ge sökande en chans att visa sin kompetens på andra sätt än bara med en skriftlig ansökan. Ett anonymt prov på kompetens eller förmåga kan utnyttjas i situationer där ett sådant är förenligt med arbetsuppgiftens karaktär. Uppgiften som vanligtvis utförs före kallelse till intervju poängsätts och bedöms även anonymt.

8

Förbred er omsorgfullts inför intervju-situationen

Intervjusituationen är utmanande vad gäller likabehandling. Rekryterarna har, liksom alla människor, undermedvetna fördomar och stereotyper som orsakar partiskhet – forskning har visat att fördomar påverkar rekryterarnas bedömningar betydligt mer än de själva tror. Medvetenhet om diskriminering i arbetslivet och egna fördomar minskar förvrängd utvärdering. Utbildning om utmaning av stereotyper och diskriminering vid nyanställning borde också riktas till rekryterarna.

Det är också bra att på förhand fundera över det språk som används under intervjun med tanke på likabehandling. Kan intervjun till exempel göras på flera språk, så att man använder till exempel finska/svenska och engelska sida vid sida? En person som har ett annat modersmål än finska eller svenska kan då ha lättare att uttrycka sig själv och framhålla sin kompetens under intervjun.

Därtill främjar noggrann förberedelse av intervjusituationen likabehandling under intervjun och vid beslutsfattandet:

- Utarbeta intervjufrågorna omsorgsfullt på förhand så att de så bra som möjligt kartlägger den sökandes kompetens och kunskaper som krävs för arbetsuppgiften och kan jämföras med bedömningskriterier som fastställts på förhand.
- Man kan endast be arbets sökande om information som är nödvändig för valet och de kan endast utvärderas på basen av sådan information som kan ha betydelse för jobbet. Inte ens den sökandes samtycke berättigar arbetsgivaren att samla in personuppgifter från den sökande som inte är nödvändiga för valet.
- Se till att intervjufrågorna är tydliga och begripliga för personer med olika bakgrund. Undvik arbetsplats- eller branschspecifik jargong.
- Gör bra och omfattande anteckningar av intervjuerna som grund för utvärderingen och valet.

- Det är bra om intervjuerna är fler än en och i den mån som det är möjligt borde de ha olika bakgrund och egenskaper. På så sätt förebygger man snedvriden utvärdering på basen av endast en intervjuares eventuella fördomar i rekryteringsbesluten.
- Under intervjun är det bra att endast koncentrera sig på intervjun. Utvärderingen ska göras efter intervjun. Strävan efter att samtidigt intervjua och utvärdera belastar tankeverksamheten. Då är det mer sannolikt att stereotyper och fördomar påverkar bedömningen.

När ni fattar ett rekryteringsbeslut, utmana ännu ert tankesätt och era fördomar – vilka faktorer påverkar era beslut och vilka av dem är väsentliga med tanke på arbetsuppgiften? Rekryterar ni personer som passar in i er kultur eller personer som kommer med något nytt?

För rekryteringsbeslutens transparens är det viktigt att:

- Personalen utgår tydligt från på förhand fastställda kriterier.
- Ifall valet baseras på positiv särbehandling ska man även motivera vilken inverkan valet har på personalens mångfald.

Valets objektivitet ökar om två (eller flera) utvärderare granskar valkriteriernas uppfyllande för de sökandes del. Bra praxis är att meddela alla arbets sökande om rekryteringsbeslutet och motiveringarna för valet. Bra kommunikation till arbets sökande signalerar även om organisationens uppskattning gentemot sökande. Rekryteringsprocessens transparens ökar samtidigt upplevelsen av rättvisa. Det är bra att komma ihåg att arbetsgivarens kommunikation till sökande även påverkar arbetsgivarbilden och konkurrenskraften som arbetsgivare.

9

Försäkra icke-diskriminering samt transparens vid valet

10

Gör tydliga anvisningar för rekryteringspraxis som främjar likabehandling

Utarbeta tydliga anvisningar över rekryteringspraxis som främjar likabehandling, icke-diskriminering vid rekrytering och eventuella övriga riktlinjer som främjar mångfalden inom organisationen, såsom till exempel möjligheten till positiv särbehandling. Det viktiga är att alla chefer som gör rekryteringar känner till anvisningarna.

Det är bra att ordna utbildning för rekryterare om god rekryteringspraxis, intervjuer samt om att identifiera omedvetna fördomar och förutfattade meningar och deras betydelse för utvärderingen av arbetssökande.

Fördelarna med personalens mångfald kan nås när ledarskapet och organisationskulturen stödjer fungerande mångfald och inklusivitet.

Fördelarna med mångfald, såsom innovativitet och kreativitet, härstammar från olikhet och en brokig mångfald av synvinklar. Hit hör även möjligheten till konflikter. I en mångsidig arbetsgemenskap är det bra att satsa på att utveckla ömsesidigt förtroende. Det väsentliga är att skapa en atmosfär som värdesätter mångfald och en kultur där man förhåller sig konstruktivt och med intresse till olika perspektiv. I en inklusiv organisation kan var och en uppleva att de uppskattas som individer. Inklusivitet innebär även att alla har lika möjligheter att avancera i sin karriär och få stöd för det.

Diskriminering i rekrytering

Finlands lag förbjuder diskriminering i arbetslivet, även diskriminering av arbetssökande. Förbud mot diskriminering vid rekrytering gäller hela rekryteringsprocessen, såväl skrivande av en arbetsplatsannons, kallelse till intervju, val av arbetstagare som arbetslön. Den som diskriminerats vid personalrekrytering har rätt att kräva ersättning för diskrimineringen av arbetsgivaren i tingsrätten. Diskriminering förutsätter inte avsiktlighet eller oaktsamhet av arbetsgivaren.

8 § i kapitel 3 i Lagen om likabehandling (1325/2014) förbjuder diskriminering på grund av ålder, ursprung, nationalitet, språk, religion, övertygelse, åsikt, politisk verksamhet, fackföreningsverksamhet, familjeförhållanden, hälsotillstånd, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller någon annan omständighet som gäller den enskilde som person. Det är fråga om diskriminering när man gör skillnad mellan arbetssökande på basen av tidigare nämnda faktorer. Positiv särbehandling, som syftar till att främja faktisk likabehandling (9 §) är emellertid tillåten. Jämställdhetslagen (Lagen om jämställdhet mellan kvinnor och män, 1986/609) förbjuder diskriminering vid anställning på basen av kön, könsidentitet och könsuttryck. Enligt lagen är diskriminering även det att en person hamnar i en ogynnsammare position än andra vid rekrytering på grund av skäl som beror på kön, såsom graviditet.

Ifall valet vid anställning baserar sig på till exempel kön ska detta ha ett starkt skäl som är kopplat till arbetsuppgiften. Ett godtagbart skäl kan till exempel vara att välja en man som är mindre meriterad än en kvinna för att spela rollen som man i en film. Perfekta språkkunskaper i finska/svenska kan inte användas som valkriterium, ifall arbetsuppgiften inte kräver perfekt finska/svenska. För att försäkra en icke-diskriminerande rekrytering är det viktigt att på förhand noga fastställa valkriterierna på basen av arbetsuppgiftens krav. Ifall arbetsgivaren i sitt val inte iakttar på förhand fastställda valkriterier, ska det finnas starka skäl till detta.

Utöver diskrimineringslagen och jämställdhetslagen tillämpas vid frågor om rekrytering grundlagen, strafflagen, arbetarskyddslagen, arbetsavtalslagen, lagen om integritetsskydd i arbetslivet, data-skyddslagen och EU-direktiv.



Mer information:

Diskrimineringslag 1325/2014 (finlex.fi)

Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män 609/1986 (finlex.fi)

Diskrimineringsombudsmannen (syrjinta.fi)

Jämställdhetsombudsmannen (tasa-arvo.fi)

Jämställdhet - THL
(thl.fi/sv/web/jamstalldhet)

Likabehandling – Arbetarskydd
(www.tyosuojelu.fi/web/sv/anstallningsforhal-lande/likabehandling)

Ökad mångfald och expertarbete för kvinnor med invandrarbakgrund -projekt (2019–2022)

Författare

Barbara Bergbom, ledande expert
Kirsi Yli-Kaitala, specialexpert
Minna Toivanen, äldre expert
fornamn.efternamn@ttl.fi

Arbetshälsoinstitutet 2021

ISBN 978-952-391-006-5

Arbetshälsoinstitutet



Hävkraft
från EU
2014–2020



Europeiska unionen
Europeiska socialfonden