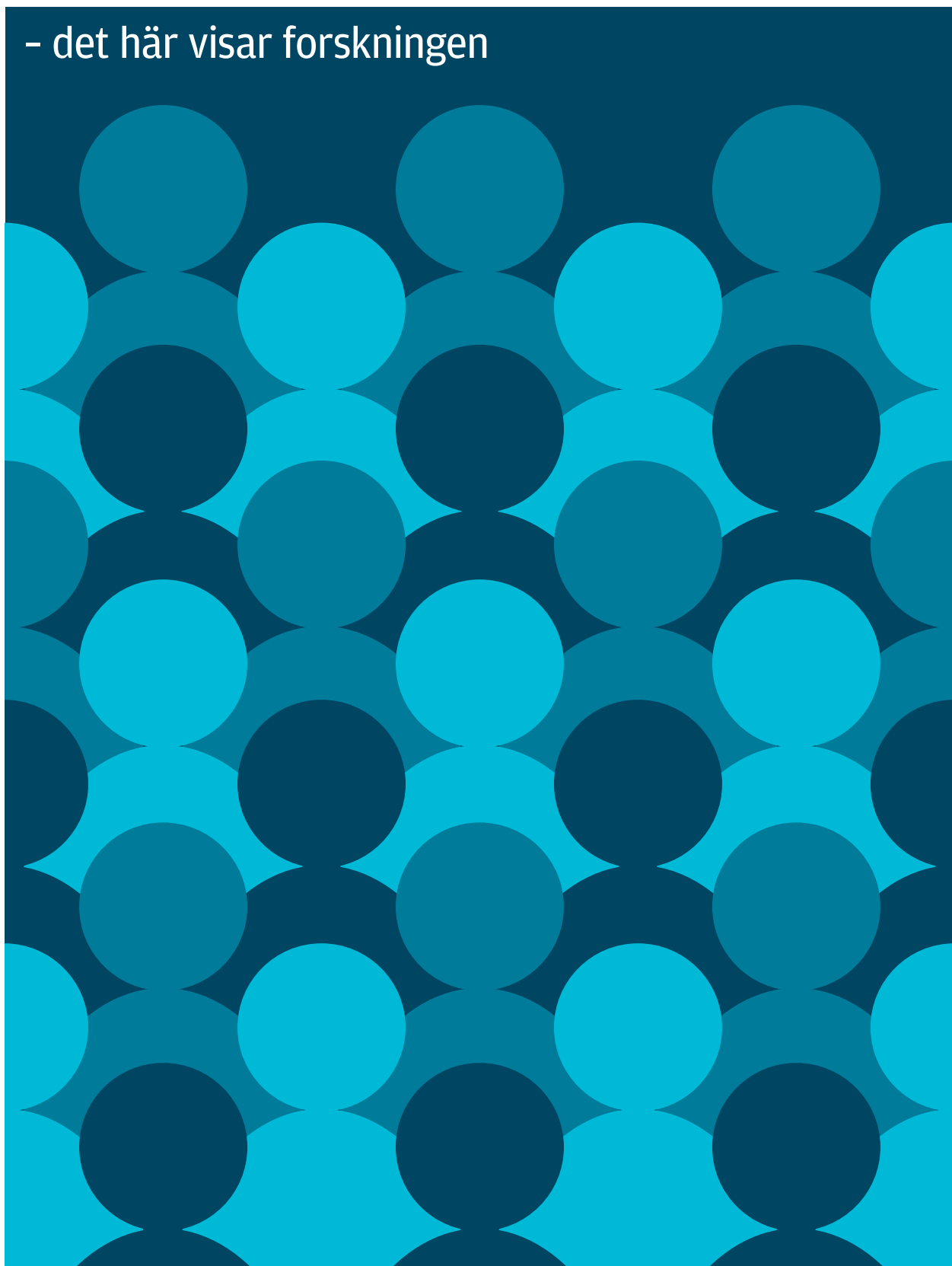


Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera

diskriminerings
ombudsmannen



- det här visar forskningen



the 1990s, the number of people with a mental health problem has increased in the Netherlands. The prevalence of mental health problems has risen from 10% in 1980 to 15% in 1995 (Van Tilburg *et al.* 1998). The prevalence of mental health problems is expected to increase further in the coming years (Van Tilburg *et al.* 1998).

There are several reasons for the increase in the prevalence of mental health problems. One reason is that the number of people with a mental health problem has increased in the Netherlands. Another reason is that the number of people with a mental health problem has increased in other countries as well. The prevalence of mental health problems is expected to increase further in the coming years (Van Tilburg *et al.* 1998).

The increase in the prevalence of mental health problems is a cause for concern. It is important to know more about the causes of mental health problems and how to prevent them. It is also important to know more about the consequences of mental health problems and how to help people with a mental health problem. This paper will discuss the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them.

The causes of mental health problems are complex and multifactorial. They can be divided into biological, psychological, and social factors. Biological factors include genetics, brain chemistry, and physical illness. Psychological factors include personality, coping skills, and stress. Social factors include family, culture, and environment.

The consequences of mental health problems can be serious. They can affect a person's ability to work, study, and live. They can also affect a person's relationships with family and friends. Mental health problems can also lead to physical illness and death.

There are several ways to prevent mental health problems. One way is to reduce stress. Another way is to improve coping skills. It is also important to have a strong support system. People with a mental health problem should seek help from a mental health professional.

Mental health problems are a common and serious problem. It is important to know more about the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them. This paper will discuss the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them.

The prevalence of mental health problems is expected to increase further in the coming years. It is important to know more about the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them. This paper will discuss the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them.

Mental health problems are a common and serious problem. It is important to know more about the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them. This paper will discuss the causes and consequences of mental health problems and how to prevent them.

Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera

- det här visar forskningen

Denna pdf är tillgänglig. Andra alternativa format, exempelvis Daisy, lättläst eller punktskrift, kan beställas utan kostnad. Kontakta då DO på order@do.se. Denna publikation kan även beställas i tryckt version via DO:s webbplats.

Diskrimineringsombudsmannen (DO)

© DO

S1 2016 PDF

ISBN 978-91-88175-08-3

Förord

En väl genomförd rekryteringsprocess ökar möjligheterna för en arbetsgivare att hitta den mest kompetenta kandidaten och för en arbetssökande att hitta den tjänst som passar hen bäst. Det finns givetvis en rad olika faktorer som påverkar om processen leder fram till den matchningen. En sådan är att se till att de olika momenten i processen inte riskerar att leda till diskriminering.

DO har sammanställt vad forskarvärlden, såväl nationellt som internationellt, säger om risker för diskriminering i den process som handlar om att rekrytera sökanden till tjänster på en arbetsplats. Indelningen i kapitel motsvarar de moment i en rekryteringsprocess där forskare har identifierat sådana risker. I varje kapitel finns en kortfattad sammanställning av forskning med referenser. I slutet av vägledningen finns också en redogörelse för delar av diskrimineringslagstiftningen som är särskilt centrala kopplat till en rekryteringsprocess.

Vägledningen syftar till att vara ett stöd för er som rekryterar att uppmärksamma de fallgropar som kan finnas ur ett diskrimineringsperspektiv. Jag hoppas att den kan bidra till reflektion och vara ett underlag för de beslut som behöver fattas i rekryteringsprocessens olika moment. Till er hjälp finns också ett batteri av frågor i slutet av varje kapitel. Tillsammans utgör dessa frågor hundra möjligheter att undvika diskriminering vid rekrytering.

Agneta Broberg
Diskrimineringsombudsman

the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased from 10.5 million to 13.5 million, and the number of people in the public sector who are employed in health care has increased from 2.5 million to 3.5 million (Department of Health 2000).

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

There are a number of reasons why the public sector has expanded. One reason is that the population of the UK has increased, and the number of people who are aged 65 and over has increased. This has led to an increase in the number of people who are employed in the public sector, and the number of people who are employed in health care. Another reason is that the government has increased its spending on health care, and this has led to an increase in the number of people who are employed in health care.

Innehåll

Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera	8
Öka kunskaperna hos alla de som deltar i rekryteringsprocessen	9
Checklista	10
Gör en arbetsanalys och utforma en kravprofil	11
Checklista	14
Utforma annonsen och välj en mediekanal	15
Checklista	17
Granska urvalsprocessen	18
Anonymiserade ansökningar	18
Informella praktiker	18
Rätt bedömning av kvalifikationernas nivå	19
Checklista	19
Intervjua medvetet	20
Medvetenheten om ens egna föreställningar och organisationens idealbilder	20
Omedvetna effekter	20
Ställ sakliga frågor	21
Tillgänglighet	22
Checklista	22
Använd tester	23
Checklista	24
Ta referenser med kravprofilen som utgångspunkt	25
Checklista	25
Skapa goda förutsättningar för att fatta beslut	26
Checklista	26
Utvärdera rekryteringsprocessen	27
Checklista	27
Diskrimineringslagen	28
Diskrimineringsförbudet och deras undantag	28
Särskilt om tillgänglighet, stöd och anpassning	29
Positiv särbehandling	30
Aktiva åtgärder	30
Källor	31

Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera

Det finns en rad fallgropar i de olika stegen i en rekryteringsprocess som man behöver känna till för att kunna motverka risker för diskriminering. I den här vägledningen har DO sammanställt kunskaper från forskarvärlden om vilka dessa fallgropar är. Sammanställningen tar sin utgångspunkt i risker för diskriminering kopplade till respektive steg av processen. Vägledningen är indelad i nio kapitel:

- Öka kunskaperna hos alla som deltar i rekryteringsprocessen
- Gör en arbetsanalys och utforma en kravprofil
- Utforma annonsen och välj en mediekanal
- Granska urvalsprocessen
- Intervjua medvetet
- Använd tester
- Ta referenser med kravprofilen som utgångspunkt
- Skapa goda förutsättningar för att fatta beslut
- Utvärdera rekryteringsprocessen

I slutet av varje kapitel finns ett antal frågor som en rekryteringsgrupp¹ kan använda som checklista. De definitioner och begrepp som används och den kategorisering som görs baseras i huvudsak på hur forskarna själva har definierat olika begrepp och kategoriserat arbetet.

Vägledningen avslutas med en kort beskrivning av diskriminering vid rekrytering enligt diskrimineringslagen (2008:567).

1. Exempelvis HR-personal, chefer, arbetstagarrepresentanter, andra medarbetare eller externa partners.

Öka kunskaperna hos alla de som deltar i rekryteringsprocessen

Det är viktigt att säkerställa att en rekryterare eller alla i en rekryteringsgrupp har relevanta kunskaper om hur diskriminering under en rekryteringsprocess kan undvikas.

Ett sätt att visa på möjliga kopplingar mellan det egna arbetet och risker för diskriminering är att genomföra utbildningar för dem i organisationen som är delaktiga i rekryteringsprocesser. För att skapa förutsättningar för förändring måste den som utbildar utgå från rekryterarnas egna erfarenheter och det lokala sammanhanget². Det handlar om att synliggöra de handlingar som utförs under en rekrytering, samtala om hur bilderna av kandidaterna formas och hur detta påverkar besluten som fattas under processens gång.³

Sammansättningen av en rekryteringsgrupp kan också ha betydelse. Forskning visar att det finns skillnader mellan olika personalkategorier när det gäller synen på vilka kandidater som är lämpliga för en viss tjänst. Åsikterna kan skilja sig mellan ledare, HR-ansvariga och medarbetare.⁴ Rekryterarens ålder, kön, utbildning, etniska tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, familjesituation, kroppsvikt och egna erfarenheter av sjukfrånvaro kan även påverka förhållningsättet.⁵

Både rekryteringsföretag och arbetsgivare har ansvar för att diskriminering inte sker vid rekrytering. Den arbetsgivare som anlitar ett rekryteringsföretag behöver säkerställa att företaget arbetar utifrån ett icke-diskrimineringsperspektiv i rekryteringsprocessens alla delar.⁶

2. Gonäs, L. (red.) (2005). På gränsen till genombrott? Om det könsuppdelade arbetslivet. Arbetslivsinstitutet och Agora: Stockholm. ISBN: 9789189483439. Argyris, G. (1996). Cooperation Organizational Defencesida Facilitating Organizational Learning. Needham Hights: Allyn & Bacon. ISBN: 9780205123384.

3. Bolander, Pernilla (2002). Anställningsbilder och rekryteringsbeslut, Handelshögskolan, Stockholm, sida 225f. ISBN: 9172586036. Nilsson, Angela (2006). Gränsvakter: Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Institutionen för etnologi, religionshistoria och genusstudier, Stockholm, sida 129.

4. Stern, Lotta, Wennberg, Karl, Fergin, Elina och Holgersson, Charlotte (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality, Gender, Work and Organization, 20(4).

5. Carlsson & Rooth (2008). Is it your foreign name or foreign qualifications? An experimental study of ethnical discrimination in hiring. Discussion paper nr 3810. Bonn: Institute for the Study of Labour (IZA), sida 1 och 17, Carlsson (2010a) Experimental Evidence of Discrimination in the Hiring of 1st and 2nd Generation Immigrants. Manuskript/preprint, Växjö, Linnéuniversitetet, sida 272, Carlsson & Rooth (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labour market using experimental data. Labour Economics 14(4), 716–729.

6. 2 kap. 9 § diskrimineringslagen (2008:567)

Checklista

- för att säkerställa kompetensen att rekrytera utan att diskriminera

- Har alla medarbetare som är inblandade i rekryteringsprocessen relevanta kunskaper om hur diskriminering kan förebyggas och motverkas?
- Om ett rekryteringsföretag anlitas, har representanterna för företaget tagit del av hur vi vill att rekryteringsprocessen ska kvalitetssäkras samt av vårt arbete mot diskriminering och för att främja lika rättigheter och möjligheter? Har de den kunskap som krävs för att förebygga och motverka diskriminering vid rekrytering?

Gör en arbetsanalys och utforma en kravprofil

En arbetsanalys är en systematisk insamling och bearbetning av information om hur ett arbete bör utföras. Genom arbetsanalysen kan man definiera vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten. Detta för att på ett tydligt sätt kunna fastställa vilka kompetenser den som ska rekryteras behöver ha. En välgjord arbetsanalys kan minska risken för diskriminering genom att bidra till att säkerställa att rekryteringen utgår från de krav som ställs på tjänsten snarare än osakliga faktorer.⁷

Det finns olika metoder för att göra en arbetsanalys. Ett sätt är att intervjua de personer som har särskilda kunskaper om tjänsten. Den efterföljande analysen kan göras i samarbete med de som kommer att arbeta nära den som ska rekryteras till tjänsten.⁸

Det är viktigt att tydliggöra en rad förhållanden under arbetsanalysen. Det kan exempelvis vara relevant att:

1. beskriva och definiera de kunskaper, förmågor, färdigheter och förhållningssätt som arbetsrollen kräver
2. beskriva relationen till andra arbeten och nivåer
3. definiera arbetsrollen i förhållande till andra medarbetare
4. definiera arbetets mål och syfte
5. förtydliga ansvarsområden och arbetsuppgifter
6. klargöra anställningsvillkor och andra praktiska förutsättningar och krav i tjänsten
7. utifrån organisationens policys och riktlinjer beskriva vilka förväntningar arbetsgivaren har på arbetsrollen.⁹

Utifrån vad arbetsanalysen har visat kan specifika krav för tjänsten formuleras. En kravprofil kan exempelvis innehålla utbildningskrav och krav på erfarenhet, kunskap, kompetenser, förmågor, färdigheter, förhållningssätt, personlighet, praktiska förutsättningar, medicinska krav, etcetera. Kravprofilen indikerar vad intervjuerna ska fokusera på, vilka områden som eventuella tester ska omfatta och vilka frågor som bör ställas till referenterna.¹⁰

7. Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden, Natur & Kultur Akademisk, sida 57ff. ISBN 9789127115163.

8. Fägerlind, Gabriella (2015). Mångfald i praktiken, Liber, sida 103. ISBN: 9789147095315.

9. Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden, Natur & Kultur Akademisk, sida 61, 69ff.

10. Ibid., sida 62ff.

En studie ger tre rekommendationer som är viktiga för att minska riskerna för diskriminering: att använda kravprofilen som utgångspunkt under alla faser av rekryteringsprocessen, att tydligt definiera innebörden av de olika kriterierna i kravprofilen samt att rangordna kraven i profilen. Studien lyfter också vikten av att i ett tidigt skede bestämma viktningen av de olika kraven i förhållande till varandra.¹¹

I rekryteringsprocessen kan rekryteraren styras av organisationskulturen, det vill säga de sociala mönster av normer, värderingar och tankesätt som präglar arbetsplatsen. Dessa kan ta sig uttryck i form av idealbilder som kan betraktas som stereotyper. Att under rekryteringen betona personliga egenskaper och kvalifikationer som egentligen saknar relevans för arbetets utförande kan leda till diskriminering. Studier visar hur uppfattningar om lämplighet, kompetens och kvalifikationer utesluter eller underordnar människor som av olika anledningar betraktas som annorlunda eller avvikande. Det kan röra arbetsgivarens krav på formell utbildning, yrkeserfarenhet och andra formella kvalifikationer, men också personliga egenskaper, värderingar och anpassningsförmåga. När den som rekryterar är medveten om organisationens idealbilder och förväntningar, och kan definiera vad som är sakligt och vilka krav som kan betraktas som sakliga respektive osakliga, finns det förutsättningar för att förebygga diskriminering.¹²

Studier visar att sökanden kan missgynnas till följd av hur kravprofilen utformats. Ibland skrivs kravprofiler så att bara vissa individer kan komma ifråga för en tjänst, exempelvis på grund av anställningsvillkoren. Vid andra tillfällen kopieras tidigare kravprofiler slentrianmässigt utan föregående analys. Att säkerställa att kravprofilen utgår från arbetsanalysen kan minska risken för att lämpliga kandidater sorteras bort i ett senare skede.¹³

Det är också viktigt att tänka igenom rimligheten i de krav som ställs i en kravprofil. En tjänst med en för hög eller låg kravribba riskerar att sälla bort personer som skulle kunna vara kvalificerade för tjänsten. Arbetsgivaren behöver här en klar bild över vad just den aktuella tjänsten kräver. Att kunna tala och skriva perfekt svenska är ett exempel på ett krav som ofta ställs vid rekryteringar. Frågan är om kravet är sakligt i förhållande till den nivå som krävs

11. Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar rätt och utvecklar den inför framtiden, sida 90, ISBN: 9789127115163.

12. Holgersson, Charlotte (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality, Gender, Work and Organization, 20(4), Stern, Lotta, Wennberg, Karl, Fergin, Elina och Holgersson, Charlotte (2013) Rekrytering i svenska företag – rätt kompetens, verktyg, tid, stöd och strategier för att finna kompetensen? Rapport nr 5, Ratio.

13. Bolander, Pernilla (2002). Anställningsbilder och rekryteringsbeslut, Handelshögskolan, Stockholm, sida 220. ISBN: 9172586036, Nilsson, Angela (2006). Gränsvakter: Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Institutionen för etnologi, religionshistoria och genusstudier, Stockholm, sida 23.

på de muntliga respektive skriftliga språkkunskaperna för den berörda tjänsten.¹⁴ Ett annat exempel är att på osakliga grunder kräva körkort. Det kan riskera att hindra exempelvis personer med funktionsnedsättning från att söka.

En forskare som genomförde en studie i 28 organisationer av hur rekryterare agerade inför beslut i olika rekryteringsärenden noterade att innebörden av vissa kriterier och efterfrågade erfarenheter inte definierats, exempelvis social kompetens och förändringsbenägenhet. Definitionerna gjordes istället i samband med bedömningarna av de enskilda kandidaterna. Egenskaper och kriterier gavs olika betydelser beroende på kontexten och den sökandes grupp tillhörighet.¹⁵ Denna vaghet kan drabba sökanden som inte överensstämmer med rekryterarens idealbilder.

En annan studie analyserade rekryteringsprocessen i 127 snabbväxande företag. Med undantag för IT-branschen, där formell kompetens värderades högt, prioriterade de snabbväxande företagen sökande som de trodde kunde passa in i företagskulturen. Kompetenskraven knöts på detta sätt till företagets självbild och specifika profil, vilket medförde att personliga egenskaper gavs stor vikt vid urvalet. Från det insamlade materialet drog forskarna slutsatsen att det viktigaste vid en anställning var personligheten och den sociala kompetensen. Den bild som framträdde var att osakligt grundade informella processer styrde företagen vid sidan av den formella rekryteringsprocessen.¹⁶

14. Kahlke, E, & Schmidt, V. (2002). Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering, Studentlitteratur, Lund. ISBN 9789144040554, Oxford Research (2012). Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet. Forskning som publicerats vid svenska universitet och högskolor sedan år 2000, Stockholm, sida 24ff.

15. Bolander, Pernilla (2002). Anställningsbilder och rekryteringsbeslut, Handelshögskolan, Stockholm, sida 208f och 217. ISBN: 9172586036.

16. Wennberg, Karl, Lindberg, Henrik, Fergin, Elina (2013) Rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag, nr 4, Ratio, sida 18, <http://ratio.se/app/uploads/2014/11/rapport-4.pdf>.

Checklista

- för arbetsanalysen och utformningen av kravprofilen

- Har personer med olika kännedom om arbetets utförande deltagit i arbetsanalysen?
- Kan något av anställningsvillkoren eller andra förutsättningar riskera att leda till att vissa grupper väljer att inte söka tjänsten?
- Har en rangordning av vilka ska-krav som är nödvändiga och vilka bör-krav som är meriterande eller önskvärda gjorts?
- Är kraven för tjänsten relevanta i förhållande till det arbete som ska utföras? Ställs osakliga krav?
- Är något av kraven så vagt formulerat att det finns risk för att sökande behandlas osakligt?
- Kan kraven riskera att diskriminera vissa sökanden?
- Är till exempel eventuella krav på muntliga och skriftliga kunskaper i svenska språket sakliga i förhållande till det arbete som ska utföras?
- Har förmågor, färdigheter och förhållningssätt tydligt definierats?
- Har en viktning av de olika kompetenserna gjorts i förhållande till arbetets art?

Utforma annonsen och välj en mediekanal

Platsannonserna har ändrat karaktär under de senaste decennierna. Intresset för sökandes personlighet, förmåga att leda eller samarbeta och uppträda socialt har ökat.¹⁷ Detta kan få till följd att vissa krav betonas på bekostnad av andra. Ett sätt att säkerställa att alla krav på en tjänst finns med är att stämma av texten i annonsen mot kravprofilen.¹⁸ Utöver det kan annonsens utformning i text och bild vara betydelsefull för att attrahera rätt målgrupp av sökande. Beroende på vem bilden upplevs föreställa kan olika målgrupper komma att intressera sig för tjänsten och en väl formulerad text kan få olika målgrupper känna sig attraherade att söka. Att i texten ange krav på ålder, kön, funktion, sexuell läggning, etnisk tillhörighet bör undvikas. Det kan vara diskriminerande.

Enligt diskrimineringslagen, med de ändringar som gäller från och med den 1 januari 2017, ska arbetsgivare verka för att personer oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder ges lika möjligheter att söka lediga anställningar.¹⁹ Enligt förarbetena till lagen bör huvudregeln vara att annonsera alla lediga tjänster.²⁰

Ett sätt att öka sökandes möjligheter är att utlysa tjänsterna såväl externt som internt och uppmana kompetenta medarbetare att söka.²¹ Om en annons publiceras på en webbplats bör den utformas så att den är tillgänglig och kan läsas på dator med olika hjälpmedel. En standard för detta har tagits fram av Swedish Standard Institute (se not).²²

Det är vanligt att rekrytera på ett informellt sätt via nätverkskontakter och utan att annonsera. Personer som inte har de rätta kontakterna ges därmed inte samma chanser som andra. Det kan exempelvis gälla nyanlända med utländsk bakgrund eller grupper som står långt från arbetsmarknaden. Vid informell rekrytering, via personliga nätverk och andra kontakter, kan rekryteringsprocessen bli mindre formaliserad. Det riskerar att ge utrymme för

17. Neergard, Anders (red.) (2006). På tröskeln till lönearbete. (SOU 2006:60). Stockholm: Regeringskansliet. Sida 227.

18. Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar rätt och utvecklar den inför framtiden, sida 90, ISBN: 9789127115163. <https://www.nok.se/Akademisk/Titlar/Ledarskap-organisation/Ledarskap-organisation/Kompetensbaserad-personalstrategi2/>.

19. Proposition 2015/16:135, sida 101f.

20. Proposition 2015/16:135, sida 102.

21. Däldehög, Ann-Sofie, Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva, Svensson, Marita & Franzén, Christina. (2012). Genusmedvetet ledarskap – resan från ickefråga till tillväxtfråga, Liber, Stockholm, sida 22. http://www.battleofthenumbers.se/site/wp-content/uploads/2012/11/BATTLE_summary.pdf.

22. http://www.sis.se/Documents/Oversattning_EN_301549.pdf.

subjektiva värderingar.²³ Enligt en undersökning från Statistiska centralbyrån (SCB) rekryteras endast 15 procent via annonser eller Internet.²⁴ Av Svenskt Näringslivs Rekryteringsenkät 2014, som omfattar 7 500 företag i olika branscher, framgick att åtta av tio medarbetare rekryterades via informella kanaler.²⁵

En undersökning av målgruppen för den tänkta tjänsten vidgar ramarna för rekryterarens förväntningar. En sådan analys kan ligga till grund för valet av rekryteringskanal. I vilken omfattning och på vilket sätt olika rekryteringskanaler används kan ha betydelse och bidra till att andra grupper än vanligt söker utlysta tjänster.²⁶ Norrtälje kommun hade exempelvis vid en tidpunkt svårt att få tag på sjuksköterskor till äldreomsorgen. Efter att ha annonserat på LunarStorm²⁷ kom många unga att söka tjänsterna.²⁸

Internationella studier visar att marknadsföring i särskilt utvalda mediekanaler kan attrahera etniska minoritetsgrupper som annars inte skulle söka.²⁹ Att använda sig av sociala fora som Facebook, LinkedIn eller Twitter för att attrahera sökande har blivit vanligare. Andra möjligheter kan vara att kontakta ideella föreningar, ordna rekryteringsdagar, frukostmöten, samarbeta med utbildningsanordnare eller ansöka om att få ta emot praktikanter via Arbetsförmedlingen.

23. Behtoui, Alireza (2008). Informal Recruitment Methods and Disadvantages of Immigrants in the Swedish Labour Market, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, No 34, Boréus, Kristina & Mörkenstam, Ulf (2010). Spjälorna i buren – en arbetsplatsstudie om ojämlikhet mellan kvinnor och män, invandrade och infödda, Studentlitteratur, Lund. ISBN: 9789144056425, Neergard, Anders (red.) (2006). På tröskeln till lönearbete. (SOU 2006:60). Stockholm: Regeringskansliet. Sida 221.

24. Statistiska centralbyrån, SCB (2011). Sveriges officiella statistik. Statistiska meddelanden AM 110 SM 1101. http://www.scb.se/statistik/AM/AM0401/2011K01X/AM0401_2011K01X_SM_AM110SM1101.pdf.

25. Svenskt Näringsliv (2014). Rekryteringsenkäten 2014, Bromma http://www.svenskt.naringsliv.se/material/rapporter/rekryteringsenkaten-2014-battre-matchning-med-fler-intradesjobb_582699.html.

26. Avery, Derek R., & McKay, Patrik F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, vol. 59(1), 157–187, Perkins, Lesley A., Thomas, Kecia M., & Taylor, Gail A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing* Vol. 17 (3), 235–255.

27. LunarStorm var en svensk kommersiell webbcommunity.

28. Zetterberg, U. (red.), Equalprojektet FAIR, (2007). Fair rekrytering – en idébok, Liber, sida 71.

29. Avery, Derek R., & McKay, Patrik F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), sida 157–187, Newman, Daniel A., & Lyon, Julie S. (2009). Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), sida 298–317, Perkins, Lesley A., Thomas, Kecia M., & Taylor, Gail A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17 (3), sida 235–255.

Checklista

- vid utlysning av tjänsten

- Har platsannonsen utformats utifrån den aktuella kravprofilen?
- Har utformningen av platsannonsen och valet av mediekanal skett utifrån en undersökning av målgruppen?
- Är platsannonsen tillgänglig för alla arbetssökande, t.ex. via webbplats eller i andra digitala kanaler?
- Om platsannonsen publicerats på webbplatsen, är den då utformad så att den är tillgänglig och kan läsas på dator med olika hjälpmedel?
- Utlyses tjänsten både externt och internt?

Granska urvalsprocessen

Anonymiserade ansökningar

Att anonymisera ansökningshandlingarna är en metod som utvärderats av svenska forskare. Resultaten tyder i huvudsak på att metoden är både byråkratisk och resurskrävande. Även om risken för diskriminering skulle minska i inledningsskedet så kan diskriminering ändå uppstå under senare skeden av rekryteringsprocessen, eftersom det då blir tydligare vem kandidaten är och vilket ursprung hen har. Metoden har visat sig fördelaktig för kvinnor, men mindre framgångsrik för personer med annan etnisk tillhörighet än svensk.³⁰

Det finns organisationer som prövat att minska idealbildernas betydelse. Under 1970-talet började exempelvis vissa orkestrar i USA att använda sig av anonymiserade provspelningar, vid vilka kandidaterna fick spela bakom en skärm inför en jury. Forskare har undersökt huruvida detta lett till någon förändring i könsfördelningen bland orkestermusiker. 1970 var andelen kvinnor fem procent och 1997 hade den ökat till 25 procent. Införandet av anonymiserade provspelningar korrelerade positivt med andelen kvinnor som rekryterades till orkestrarna. Resultaten visade att användningen av en skärm som dolde den som spelade ökade sannolikheten att en kvinna skulle gå vidare från de inledande uttagningssomgångarna med femtio procent.³¹

Informella praktiker

En forskningsstudie åskådliggör hur normer och rutiner kan utgöra begränsningar vid urvalet av sökande.³² Studien, som grundar sig på observationer i sex kommuner, visade att rekryterarna hade en relativt klar bild av vilka personer de sökte i termer av kvalifikationer och erfarenhet. Rekryterarnas bild av kompetens inkluderade både de formella krav som ställdes i annonsen, men även andra egenskaper som de sökande gav uttryck för, dvs

30. Anonymitetsutredningen (2005). Avidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald. (SOU 2005:115). Stockholm: Regeringskansliet. Sida 9ff, 121ff, 111ff, 124, Statskontoret (2008:14). Mångfaldsperspektiv i rekryteringen. En utvärdering av försöket med avidentifierade ansökningar och studien om rekrytering med mångfaldsperspektiv. (förf. Nordlander, Lundberg & Andersson-Axén.) Stockholm: Statskontoret, Åslund & Nordström Skans (2007). Do anonymous job application procedures level the playing field? Working Paper 2007:31. Uppsala: IFAU, sida 86f, sida 99ff.

31. Orkesterutredningen (2006). Den professionella orkestermusiken i Sverige. (SOU 2006:34). Stockholm: Regeringskansliet. Sida 81, Goldin, Claudia & Rouse, Cecilia (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians, *American Economic Review*, Vol. 90(4), sida 715–741.

32. Nilsson, Angela (2006). Gränsvakter: Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Institutionen för etnologi, religionshistoria och genusstudier, Stockholm.

informella kompetenser som från början inte efterfrågats. För att gå vidare i rekryteringsprocessen krävdes att de sökande skrivit ett personligt brev i vilket de sökande uttryckte sig på ett sätt som premierades av rekryterarna. Beroende på om den informella kompetensen som kom till uttryck i det personliga brevet stämde med rekryterarnas värderingar påverkade det deras bedömning av den sökandes utbildningsbakgrund. De brev som inte levde upp till rekryterarnas förväntningar ledde till att ansökningarna sållades bort direkt, i särskilt hög utsträckning de som skrivits av personer med annan etnisk tillhörighet än svensk. Detta visar att det personliga brevets utformning och innehåll kan ges oproportionerligt stor betydelse.³³

Rätt bedömning av kvalifikationernas nivå

Det är den sökandes ansvar att låta validera sin utbildning om den är utländsk. Det är dock rekryterarens ansvar att göra en rättvis bedömning av en sökandes meriter i förhållande till andras. Ibland kan det hända att personer söker tjänster de är överkvalificerade för. Detta innebär normalt inte någon fördel gentemot andra sökanden, men en arbetsgivare som utan goda skäl sållar bort dessa kan få försvara sig mot anklagelser om diskriminering. Ett sätt att undersöka relevansen av bedömningen är att ta reda på bakgrunden till varför kandidaten är intresserad av anställningen, trots sina meriter.

Checklista

- för urvalsprocessen

- Är det troligt att en anonymisering av vissa delar av rekryteringsprocessen skulle få betydelse för urvalet?
- Riskerar urvalet att ske utifrån en idealbild av en sökande, som kan leda till att vissa grupper av sökanden har sämre chanser än andra att gå vidare i processen?
- Skulle det ur ett diskrimineringsperspektiv vara relevantt att använda ett IT-baserat ansökningsförfarande?
- Har kravprofilen varit utgångspunkten vid urvalet eller har andra faktorer eller eventuella informella processer påverkat det?
- Om de som valts ut i första gallringen jämförs med samtliga sökande utifrån exempelvis kön, ålder, etnisk tillhörighet eller andra diskrimineringsgrunder, syns då något mönster som indikerar att vissa grupper av sökande kan ha sorterats bort?

33. Ibid.

Intervjua medvetet

Medvetenheten om ens egna föreställningar och organisationens idealbilder

Våra föreställningar kan få oss att kategorisera kandidater utifrån en uppfattning om den grupp vi tror att de tillhör.³⁴ Ur ett arbetsgivarperspektiv måste arbetssättet med rekryteringar säkerställas så att sådana stereotyper som kan vara positiva, negativa, sakliga eller osakliga inte kommer till uttryck under någon del av rekryteringsprocessen. Intervjusituationen är ett särskilt känsligt tillfälle där rekryterarnas agerande kan få konsekvenser. Det är därför viktigt att se till att alla i rekryteringsgruppen blir klara över vilka omedvetna eller medvetna uppfattningar som kan inverka på deras handlande.³⁵ Ett sätt att öka den egna medvetenheten är att göra ett associationstest. Det internationella Implicit Association Test är ett av det mest kända och har översatts till svenska av forskare i psykologi vid Uppsala universitet.³⁶
<https://implicit.harvard.edu/implicit/sweden/>

Omedvetna effekter

Det sägs ibland att rekryterare rekryterar personer som liknar dem själva. Forskning visar att fenomenet är mer komplext än så. Att vissa sökanden exkluderas kan exempelvis bero på att den tillhörighet de upplevs signalera inte överensstämmer med medarbetarnas i den grupp där tjänsten är placerad. Överensstämmelsen mellan hur den sökande uppfattas och företagets mål, värderingar och normer anses vara centrala för att upprätthålla hög lönsamhet i företaget. Det kan verka relevant, men sådana krav riskerar att främja en homogenitet i arbetsstyrkan, i termer av värderingar och beteenden.³⁷ Detta illustreras bland annat i en studie av anställningsintervjuer vid ett danskt företag. Rekryterarna uppfattade att den sökandes språkbruk, klädstil, intressen, etcetera kommunicerade en viss tillhörighet.³⁸ När den sökandes uttryck inte överensstämde med de övriga medarbetarnas i organisationen uppfattades ibland inte utbildningsbakgrunden som relevant. En fråga att ha i fokus är vad

34. Good, Catherine, Aronsson, Joshue & Harder, Jane Ann (2008). Problems in the pipeline: Stereotype threat and women's achievement in high level math courses, *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29 (1), sida 17–28, Berrey, Ellen C. 2014. "Breaking Glass Ceilings, Ignoring Dirty Floors: The Culture and Class Bias of Corporate Diversity Management." *American Behavioral Scientist* 59(2): 347–70. (<http://abs.sagepub.com/content/early/2013/10/11/0002764213503333>).

35. Greenwald, Anthony och Banaji, Mahzarin R: Implicit Social Cognition: Attitudes, Self-Esteem, and Stereotypes, *Psychological Review* 1995, volume 102, number 1, sida 14 ff.

36. <http://vrproj.vr.se/detail.asp?arendeid=60202>.

37. de los Reyes, Paulina (2001) *Mångfald och differentiering*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

38. Scheuer, Jann (1999). På catwalken med en matris 3x3. *Kön, språk och symboliskt kapital i anställningsintervjuer*. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 2, sida 43–59.

hos den sökande som egentligen är viktigt i förhållande till de arbetsuppgifter som ska utföras.³⁹

Det första intrycket kan vara avgörande för rekryterarens bedömning. Om en rekryterare får en positiv bild av kandidaten under intervjun kan det leda till att hen får mer uppmuntran och bekräftelse än andra kandidater. Det kallas för haloeffekten.⁴⁰ Är rekryterarens känslor de motsatta kan det å andra sidan skapa en otrygg intervjusituation. Rekryteraren tolkar då informationen som framkommer mer negativt än denne annars skulle ha gjort, eller kan till och med tänkas ignorera positiv information.⁴¹

På ett liknande sätt kan rekryterarens egna förväntningar lysa igenom och påverka kandidatens beteenden i positiv eller negativ riktning. Det kallas för rosenthaleffekten. Den kan ta sig uttryck i form av att rekryteraren håller ett större avstånd till vissa kandidater, ställer frågorna mindre avspänt, lyssnar mindre än annars eller håller en kortare intervju än normalt. Det är därför viktigt att reflektera över det egna förhållningssättet och fråga sig om alla kandidater bemöts på ett likvärdigt sätt oavsett kön, könsuttryck eller könsidentitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Med en ökad medvetenhet kan dessa effekter undvikas.⁴²

Ställ sakliga frågor

Att genomföra strukturerade intervjuer, till vilka frågorna har formulerats i förväg, kan enligt forskning öka chanserna att hitta den mest kompetenta för tjänsten. Det motsatta gäller vid ostrukturerade intervjuer. Under ostrukturerade intervjuer konstrueras en rad frågor under intervjutillfället som inte alltid tillför information om en persons möjlighet att utföra ett specifikt arbete.⁴³ Om den ostrukturerade intervjun är oplanerad eller saknar ett uttalat syfte finns det dessutom risk för att rekryteraren tappar fokus och ställer osakliga frågor, exempelvis om planerade graviditeter, den sökandes familjeförhållanden eller hans etniska eller religiösa tillhörighet. Att använda sig av kravprofilen som utgångspunkt för de frågor som ställs är därför viktigt. Vidare är det ett sätt för rekryteraren att säkerställa att man ställer samma

39. Nilsson, Angela (2006). Gränsvakter: Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner. Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Institutionen för etnologi, religionshistoria och genusstudier, Stockholm, s 22 och sida 123f.

40. Fellingner, Å-M. (2002). Intervjuteknik vid urval. Handbok i hur man genomför strukturerade anställningsintervjuer, Lund, Studentlitteratur. ISBN: 9789144023120.

41. Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar rätt och utvecklar den inför framtiden, s.123ff, ISBN: 9789127115163.

42. Ibid.

43. Schmidt, Frank L.; Hunter, John E (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, Vol. 124 (2), p. 262–274.

frågor till samtliga kandidater. Det möjliggör en saklig jämförelse av kandidater och viktning av relevanta områden mot varandra.

Tillgänglighet

Bristande tillgänglighet är en form av diskriminering enligt diskrimineringslagen. Det kan till exempel handla om att en person med funktionsnedsättning missgynnas genom att de lokaler där intervjun ska hållas inte har tillgänglighetsanpassats. Detta kan hindra personer med funktionsnedsättning att komma till en anställningsintervju. Det är därför viktigt att säkerställa att de lokaler som används för intervjun är tillgängliga, oavsett funktionsnedsättning.

Checklista

- inför intervjun med den sökande

- Är de som rekryterar medvetna om sina föreställningar om andra?
- Kan det finnas outtalade krav på dem som söker arbete?
- Finns det en idealbild av den person som anses mest lämplig för tjänsten? Kan i så fall den bilden ha något samband med kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder och påverkar idealbilden vilka kandidater som riskerar att sorteras bort?
- Kan halo- eller rosenthaleffekten påverka intervjuerna? Riskerar det i så fall att missgynna sökande kopplat till någon av diskrimineringsgrunderna kön, könsuttryck, könsidentitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder?
- Ställs samma frågor till samtliga kandidater utifrån kraven på det arbete som ska utföras eller kan tänkas behöva utföras?
- Är de frågor som ställs under intervjun sakliga i förhållande till det arbete som ska utföras?
- Är de lokaler där intervjun ska hållas tillgängliga för personer med funktionsnedsättning?

Använd tester

Vissa studier visar på att olika tester kan minska risken för diskriminering eftersom kandidaterna då ges möjligheten att visa fler av sina förmågor än annars. I en forskningsstudie undersöktes i vilken utsträckning tester i kombination med klassiska urvalsmetoder (såsom CV:n, personliga brev och intervjuer) bidragit till en mer rättssäker rekryteringsprocess bland sökanden med olika etniska tillhörigheter. Studien visade att begåvnings tester är att föredra i anställningsprocesser, eftersom de mäter ett brett spektrum av färdigheter och kunskaper och minskar bedömnings skillnaderna som annars kan uppkomma mellan olika sökanden.⁴⁴ En annan forskare som kommit fram till samma slutsats har gått igenom tio år av forskningsresultat. Slutsatsen är att det är en framgångsfaktor att använda begåvnings tester där problemlösningsförmågor mäts innan en bedömning av den sökandes formella meriter och erfarenheter görs. En annan slutsats är att användningen av tester på så sätt skulle kunna förebygga diskriminering vid rekrytering.⁴⁵

En annan testmetod som kan minska risken för diskriminering är att granska vilken förmåga kandidater faktiskt har att lösa olika arbetsuppgifter. Kortfattat handlar det om att pröva kandidaterna utifrån simulerade situationer, för att se hur de skulle agera i en verklig arbetssituation.⁴⁶

Andra forskare anser att det beroende på hur de kognitiva testerna utförs kan finnas en risk för diskriminering. Utifrån en analys av enkäter till 154 kanadensiska arbetsgivare noterade en grupp forskare att chanserna att anställas för sökanden från grupper som inte hade samma bakgrund som majoriteten av arbetsplatsens medarbetare påverkades negativt när företagen testade de sökandes kognitiva förmågor. Testinstruktionerna som var på engelska gjorde det svårare för personer som inte hade engelska som modersmål. Begreppen uppfattades olika av personer från olika kulturer.⁴⁷ Det finns också en studie som visar att det finns en risk att personer med synnedsättning missgynnas vid denna typ av tester.⁴⁸

44. Born, Marise Ph. (2010). Assessing people for work-related purposes: Diversity, morality and subjectivity, *Gedrag en Organisatie*, 23(3), sida 232–256.

45. Sjöberg, Sofia (2014). Utilizing research in the practice of personnel selection: General mental ability, personality, and job performance, Stockholms universitet, Stockholm. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:706092/FULLTEXT01.pdf>.

46. Bergling, Evelina & Lüppert, Maja (2013). Värdet av att arbeta med assessment center, Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs universitet https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/35340/1/gupea_2077_35340_1.pdf.

47. Ng, Eddy S. W., and Greg J. Sears (2010) The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), sida 1454.

48. Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future – remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, sida 631–664. <http://vrproj.vr.se/detail.asp?arendeid=60202>, Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, sida 441–472.

Det finns många studier av kopplingen mellan testmetoder och förmågan att utföra ett arbete. Resultaten av 85 års forskning i ämnet har sammanställts av två forskare. Sammanställningen redovisar resultaten av 19 metoder och anger deras prognostiska validitet. Prognostisk validitet är ett uttryck för förmågan att med ett test förutsäga framtida arbetsprestationer eller möjligheten att lära sig ett arbete. Studierna visar att vissa metoder lämpar sig bättre än andra för den som önskar hitta den mest kompetenta för arbetet. I detta kan också ligga en risk att diskriminera. Personlighetstester ges mycket hög validitet. Andra metoder ges låg validitet, exempelvis ostrukturerade intervjuer samt bedömningar av sökandes meritvärde utifrån antalet år i yrkeslivet. Arbetsprover och tester av sökandes förmågor ges hög validitet av forskarna, liksom användningen av strukturerade intervjuer. Det visade sig även att en kombination av olika testmetoder kunde ge ännu högre validitet och därmed öka chanserna för ett likvärdigt och rättvist urval. Av detta kan man konstatera att utan vetskap om metodens validitet kan rekryterare riskera att välja bort sökanden med bättre kvalifikationer än andra.⁴⁹

Checklista

- vid tester av de sökande

- Är eventuella kunskapstester, färdighetstester, personlighetstester etcetera. som används neutrala avseende kön, könsuttryck eller könsidentitet, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder?
- Kan flera olika sätt att pröva den sökandes kunskaper och förmågor användas i syfte att få en mer saklig och heltäckande bild av den sökandes kompetens och förmåga?

49. Schmidt, Frank L.; Hunter, John E (1998), The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, Vol. 124 (2), p. 262–274.

Ta referenser med kravprofilen som utgångspunkt

Genom att ta referenser går det att verifiera uppgifter som framkommit under rekryteringsprocessen och få information om tidigare arbetsprestationer och den sökandes personliga egenskaper. Referenstagnung som metod för att förutsäga framtida arbetsprestation ges dock låg validitet av forskare, eftersom den som söker arbete vanligen själv valt ut sina referenter.⁵⁰ Vad som har betydelse är om referenstagnungen görs med kravprofilen som utgångspunkt. Det handlar inte om att kommunicera innehållet i kravprofilen, eftersom det kan färga svaren, utan att just använda den som utgångspunkt när frågorna formuleras. För att referenstagnungen ska bli så objektiv som möjligt bör den ske på ett strukturerat sätt där kraven i arbetet är utgångspunkten.⁵¹

Checklista

- inför referenstagnungen

- Genomförs referenstagnungen på ett strukturerat sätt med samma frågor till alla och med sådana frågor som har formulerats med utgångspunkt i kravprofilen?
- Har rekryteraren tagit reda på vad referenten menar när den använder mångtydiga begrepp, som exempelvis social förmåga och samarbetsförmåga?

50. Ibid.

51. Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi : hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden, Natur & Kultur Akademisk, sida 98. ISBN 9789127115163.

Skapa goda förutsättningar för att fatta beslut

En fråga att ställa sig före ett anställningsbeslut är om organisationen har lyckats skapa sig en heltäckande och saklig bild av kandidaterna. En forskare noterar i sina observationer att rekryterare ibland har behov av att snabbt komma till konsensus i sina diskussioner med varandra. Att ha skilda åsikter om kandidaterna och ta tid att bryta dessa mot varandra kan därför vara fruktbart. En grund för en konstruktiv diskussion är att var och en dessförinnan gjort en egen utvärdering, detta för att undvika att influeras för lätt av andras bedömningar. I syfte att få en mer heltäckande bild av kandidaterna rekommenderar forskningen att ge utrymme för alternativa bedömningar genom att involvera personer från olika delar av organisationen och personer med olika bakgrund i processen.⁵²

Att noggrant dokumentera vad som sker under hela processen är en förutsättning för att kunna jämföra kandidaterna sakligt. Finns det dokumentation kan även andra personer som har inflytande över beslutet sätta sig in i vad som faktiskt skett. Dokumentationen kan också utgöra ett redskap för att förbättra processen och i efterhand dra lärdom av på vilka grunder beslut har fattats.⁵³

En arbetsgivare får inte särbehandla sökanden på ett sätt som har samband med någon av diskrimineringsgrunderna. I vissa fall kan det dock vara tillåtet att förbättra representationen inom en viss yrkesgrupp. Det gäller vid positiv särbehandling som har samband med kön. Sådan särbehandling är dock endast tillåten under vissa förutsättningar (se avsnittet Diskrimineringslagen).

Checklista

- inför beslut om anställning

- Om det finns en rekryteringsgrupp, hur går det till när man i denna delger varandra sina uppfattningar om kandidaterna? Tas samtliga synpunkter tillvara av de som varit inblandade under rekryteringsprocessen?
- Dokumenterar rekryterarna vad som sker i varje steg av rekryteringsprocessens genomförande?
- Har tillräcklig tid och kraft lagts på att skapa en saklig och heltäckande bild av kandidaterna?

52. Bolander, Pernilla (2002). Anställningsbilder och rekryteringsbeslut, Handelshögskolan, Stockholm, sida 217ff. ISBN: 9172586036.

53. Jenkins, R., (1986). Racism and Recruitment: Managers, Organisations and Equal Opportunity in the Labour Market. Cambridge: Cambridge University Press.

Utvärdera rekryteringsprocessen

En utvärdering kan leda till en utveckling av rekryteringsprocessen som bidrar till att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter. En forskningsstudie visar att det inte alltid enbart är de urvalskriterier som beskrivs i kravprofilen som styr vilka beslut som fattas. Formella och informella praktiker existerar sida vid sida. En kartläggning kan göras för att granska på vilka grunder kandidater omedvetet eller av osakliga skäl har sållats bort och om orsaken till detta har ett samband med någon av de skyddade diskrimineringsgrunderna.⁵⁴ Genom en systematisk utvärdering av rekryteringsprocessen kan organisationen skapa ett bättre underlag för kommande rekryteringsprocesser. Det handlar konkret om att granska hur bedömningar har gjorts i olika steg av processen, hur informationen om kandidaterna i de olika delarna av processen har sammanfattats och om vissa sidor av de sökande hade kunnat bedömas mer djuplodande.⁵⁵

Checklista

- för utvärdering av rekryteringsprocessen

- Har en plan för hur rekryteringsprocessen ska utvärderas tagits fram?
- Är det relevant att fånga upp om alla arbetsökande upplevt att de fått ett gott bemötande, exempelvis genom att skicka ut en enkät?

54. Bolander, Pernilla (2002). Anställningsbilder och rekryteringsbeslut, Handelshögskolan, Stockholm, sida 207. ISBN: 9172586036.

55. Kahlke, E, & Schmidt, V. (2002). Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering, Studentlitteratur, Lund. ISBN 9789144040554.

Diskrimineringslagen

Diskrimineringsförbuden och deras undantag

2 kap. 1 § diskrimineringslagen

En arbetsgivare får inte diskriminera den som hos arbetsgivaren

- är arbetstagare,
- gör en förfrågan om eller söker arbete,
- söker eller fullgör praktik, eller
- står till förfogande för att utföra eller utför arbete som inhyrd eller inlånad arbetskraft.

Förbudet mot diskriminering i form av bristande tillgänglighet gäller inte vid förfrågan om arbete.

Den som i arbetsgivarens ställe har rätt att besluta i frågor som rör någon som avses i första stycket ska likställas med arbetsgivaren. Lag (2014:958).

Direkt diskriminering är när någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon annan i en jämförbar situation, och om missgynnandet har samband med en diskrimineringsgrund. Indirekt diskriminering är när någon missgynnas genom tillämpning av en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt, men som kan komma att särskilt missgynna personer utifrån en diskrimineringsgrund såvida inte kriteriet, bestämmelsen eller förfaringsättet har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet. Det står i 1 kap 4 § diskrimineringslagen (2008:567).

Förbudet hindrar inte särbehandling som föranleds av en egenskap som har samband med någon av diskrimineringsgrunderna, om vid beslut om anställning egenskapen på grund av arbetets natur eller det sammanhang där arbetet utförs utgör ett verkligt och avgörande yrkeskrav som har ett berättigat syfte och kravet är lämpligt och nödvändigt för att uppnå syftet. Förbudet gäller inte heller åtgärder som är ett led i strävanden att främja jämställdhet mellan kvinnor och män och som avser annat än anställningsvillkor. Det står i 2 kap. 1 § diskrimineringslagen.

Ett undantag från förbudet mot diskriminering i arbetslivet kan gälla till exempel vid rekrytering av skådespelare, om arbetet kräver någon av ett visst kön, av en viss etnisk tillhörighet eller viss ålder.⁵⁶ Ett annat undantag gäller åtgärder som är ett led i strävanden att främja jämställdheten mellan kvinnor och män. Åtgärder får inte gälla löner och andra anställningsvillkor. Inom ramen för detta finns ett begränsat utrymme för att tillämpa positiv särbehandling av underrepresenterat kön (se särskilt stycke nedan). Ett tredje

56. Proposition 2007/08:95, sida 156.

undantag gäller särbehandling på grund av ålder, såvida särbehandlingen har ett berättigat socialpolitiskt eller arbetsmarknadspolitiskt syfte som kommit till uttryck antingen i lagstiftning, förarbeten eller i kollektivavtal, som sannolikt – även om rättsläget i den delen är oklart – måste vara bestämda på central nivå. Vidare måste de undantag som har bestämts anses vara lämpliga och nödvändiga för att uppnå det angivna syftet. Trots att lagtexten förefaller ge arbetsgivaren mandat att själv göra undantag från diskrimineringsförbudet krävs det alltså att undantagsmöjligheten har bestämts på en annan nivå och att undantaget kan rättfärdigas.⁵⁷

Särskilt om tillgänglighet, stöd och anpassning

Bristande tillgänglighet är när en person med en funktionsnedsättning missgynnas genom att en verksamhet inte vidtar skäliga tillgänglighetsåtgärder för att den personen ska komma i en jämförbar situation med personer utan denna funktionsnedsättning.

Arbetsgivaren är skyldig att genomföra skäliga åtgärder för att verksamheten ska vara tillgänglig för en person med funktionsnedsättning. Den som låter bli att genomföra skäliga tillgänglighetsåtgärder kan komma att göra sig skyldig till diskriminering. Underlåtenhet kan både vara att arbetsgivaren inte gör något alls eller åtgärderna inte är tillräckliga. Åtgärderna är tillräckliga om de leder till att en person med en funktionsnedsättning kommer i jämförbar situation med en person utan denna funktionsnedsättning.

Det handlar om att personen ska kunna få del av den aktuella verksamheten och inte att det alltid måste ske på exakt samma sätt som är möjligt för personer utan denna funktionsnedsättning. Skillnaderna får dock inte vara större än vad som är sakligt påkallat. De åtgärder för tillgänglighet som avses i diskrimineringsförbudet bör i huvudsak handla om stöd eller personlig service, information och kommunikation samt vissa åtgärder i fråga om den fysiska miljön.⁵⁸ Anpassningar som exempelvis kan krävas är tekniska hjälpmedel, särskilda arbetsredskap eller förändringar i den fysiska arbetsmiljön. Det kan handla om förstärkt belysning, förbättrad ventilation, tekniska hjälpmedel för att underlätta lyft eller transporter, datorstöd med mera. Även förändringar av arbetsuppgifter, arbetstider eller arbetsmetoder kan bli aktuella.⁵⁹

Den som endast gör en förfrågan om arbete hos en arbetsgivare kan inte kräva att arbetsgivaren ska vidta stöd- och anpassningsåtgärder innan beslut om anställning.

Arbetsgivaren behöver inte vidta stöd- och anpassningsåtgärder som är att betrakta som oskäliga. Vad som är skäligt får bestämmas från fall till fall. Vid bedömningen om arbetsgivaren har gjort tillräckligt ska hänsyn tas till

57. Art. 6.1 direktiv 2000/78/EG om inrättande av en allmän ram för likabehandling och C-388/07 Age Concern England, EU:C:2009:128.

58. Proposition 2013/14:198, sida 64.

59. Proposition 2007/08:95, sida 500f.

arbetsgivarens ekonomiska förhållanden och rätt att organisera arbetet på det sätt arbetsgivaren finner lämpligt. Om det inte skäligen kan krävas att arbetsgivaren vidtar de stöd- och anpassningsåtgärder som är erforderliga föreligger inte diskriminering. När det gäller yrkespraktik är arbetsgivarens skyldigheter i fråga om skäliga stöd- och anpassningsåtgärder typiskt sett mindre långtgående än vid anställning, eftersom en tid med yrkespraktik inte innebär samma typ av nära avtalsrelation som en anställning och eftersom att sådan praktik dessutom varar en kortare tid än en anställning.⁶⁰

Positiv särbehandling

Det kan, under vissa mycket begränsade förutsättningar, vara tillåtet för en arbetsgivare att vid beslut om anställning ge företräde för personer ur det underrepresenterade könet. Det kallas för positiv särbehandling.

En förutsättning för att positiv särbehandling ska vara tillåten är att arbetsgivaren bedriver ett systematiskt arbete som har till syfte att främja jämställdheten. För att positiv särbehandling ska vara tillåten måste åtgärden respektera de begränsningar som följer av EU-rätten. Det innebär att positiv särbehandling bara kan användas när två personer har lika eller nästan lika meriter och möjligheten att använda andra mindre ingripande åtgärder för att utjämna först har uttömts utan tillräckligt resultat. Om det finns en påtaglig skillnad mellan två personers meriter eller kvalifikationer är positiv särbehandling inte tillåten.

Positiv särbehandling bör användas utifrån en bedömning av om åtgärden står i proportion till åtgärdens ändamål. Det innebär exempelvis att det vid tidpunkten för rekryteringen inte får råda en jämn fördelning mellan kvinnor och män. Om exempelvis det underrepresenterade könet uppgår till mer än 40 procent eller om det finns anledning att tro att trenden i rekryteringar och avgångar går mot utjämning kan en så radikal åtgärd som positiv särbehandling sannolikt inte rättfärdigas oberoende av omständigheterna i övrigt.

Mer om hur diskrimineringen på arbetsmarknaden ser ut går att läsa i publikationen Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet på DO:s webbplats, www.do.se

Aktiva åtgärder

Att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen ur ett diskrimineringsperspektiv är bara en del av vad en arbetsgivare behöver göra för att nå framgång i rekryteringsarbetet. Arbetsgivaren ska också vidta åtgärder för att förebygga diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen på en rad andra områden än det som rör rekrytering. Läs mer om detta arbete på DO:s webbplats, www.do.se

60. Ibid.

Källor

Anonymitetsutredningen (2005). Avidentifiera jobbansökningar - en metod för mångfald. (SOU 2005:115). Stockholm: Regeringskansliet.

Argyris, G. (1996). Cooperation Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning. Needham Heights: Allyn & Bacon. ISBN: 9780205123384.

Avery, Derek R., & McKay, Patrik F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), sida 157–187.

Bergling, Evelina & Luppert, Maja (2013). Värdet av att arbeta med assessment center. Företagsekonomiska institutionen: Göteborgs universitet https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/35340/1/gupea_2077_35340_1.pdf

Berrey, Ellen C. (2014). Breaking Glass Ceilings, Ignoring Dirty Floors: The Culture and Class Bias of Corporate Diversity Management. *American Behavioral Scientist*, 59(2), sida 347–70.

Behtoui, Alireza (2008). Informal Recruitment Methods and Disadvantages of Immigrants in the Swedish Labour Market, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, No 34.

Bolander, Pernilla (2002). Anställningsbilder och rekryteringsbeslut. Stockholm: Handelshögskolan. ISBN: 9172586036.

Boréus, Kristina & Mörkenstam, Ulf (2010). Spjälorna i buren – en arbetsplatsstudie om ojämlikhet mellan kvinnor och män, invandrade och infödda. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144056425.

Born, Marise Ph. (2010). Assessing people for work-related purposes: Diversity, morality and subjectivity, *Gedrag en Organisatie*, 23(3), sida 232–256.

Carlsson & Rooth (2008). Is it your foreign name or foreign qualifications? An experimental study of ethnical discrimination in hiring. Discussion paper nr 3810. Bonn: Institute for the Study of Labour (IZA).

Carlsson (2010a) Experimental Evidence of Discrimination in the Hiring of 1st and 2nd Generation Immigrants. Manuskript/preprint. Växjö: Linnéuniversitetet.

Carlsson & Rooth (2007). Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data. *Labour Economics* 14(4), 716–729.

Däldehog, Ann-Sofie, Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva, Svensson, Marita & Franzén, Christina. (2012). Genusmedvetet ledarskap – resan från ickefråga till tillväxtfråga. Stockholm: Liber.

Eriksson, S., Johansson, P. och Langenskiöld, S. (2012). What is the right profile for getting a job? A stated choice experiment of the recruitment process. Uppsala: IFAU, Working Paper 2012:13.

- Fellinger, Å-M. (2002). Intervjuteknik vid urval. Handbok i hur man genomför strukturerade anställningsintervjuer. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144023120.
- Fägerlind, Gabriella (2015). Mångfald i praktiken. Stockholm: Liber. ISBN: 9789147095315.
- Goldin, Claudia & Rouse, Cecilia (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians, *American Economic Review*, Vol. 90(4), sida 715–741.
- Gonäs, L. (red.) (2005). På gränsen till genombrott? Om det könsuppdelade arbetslivet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet och Agora. ISBN: 9789189483439.
- Good, Catherine, Aronsson, Joshue & Harder, Jane Ann (2008). Problems in the pipeline: Stereotype threat and women's achievement in high level math courses, *Journal of Applied Developmental Psychology*, 29 (1), sida 17–28.
- Holgerson, Charlotte (2013). Recruiting Managing Directors: Doing Homosexuality, *Gender, Work and Organization*, 20(4).
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future – remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, sida 631–664. <http://vrproj.vr.se/detail.asp?arendeid=60202>
- Jenkins, R., (1986). *Racism and Recruitment: Managers, Organisations and Equal Opportunity in the Labour Market*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering. Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144040554.
- Lindelöw, Malin (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar rätt och utvecklar den inför framtiden, Natur & Kultur Akademisk, ISBN: 9789127115163.
- Neergard, Anders (red.) (2006). På tröskeln till lönearbete. (SOU 2006:60). Stockholm: Regeringskansliet.
- Newman, Daniel A., & Lyon, Julie S. (2009). Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), sida 298–317.
- Ng, Eddy S. W., and Greg J. Sears (2010). The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: a field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), sida 1454.
- Nilsson, Angela (2006). Gränsvakter: Tankestilar och sortering vid rekrytering av personal i sex kommuner. Doktorsavhandling, Stockholm: Stockholms universitet, Institutionen för etnologi, religionshistoria och genusstudier.
- Orkesterutredningen (2006). Den professionella orkestermusiken i Sverige. (SOU 2006:34). Stockholm: Regeringskansliet.

- Oxford Research (2012). Forskningsöversikt om rekrytering i arbetslivet. Forskning som publicerats vid svenska universitet och högskolor sedan år 2000, Stockholm. <http://www.do.se/om-diskriminering/publikationer/forskningsoversikt-om-rekrytering-arbetslivet/>
- Perkins, Lesley A., Thomas, Kecia M., & Taylor, Gail A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology & Marketing*, 17 (3), sida 235–255.
- Proposition 2007/08:95, Ett starkare skydd mot diskriminering. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/proposition/2008/03/prop.-20070895/>
- Proposition 2013/14:198, Bristande tillgänglighet som en form av diskriminering. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/contentassets/d221aa57959347e5bf239589c268edeb/bristande-tillganglighet-som-en-form-av-diskriminering-prop.-201314198>
- Proposition 2015/16:135, Ett övergripande ramverk för aktiva åtgärder i syfte att främja lika rättigheter och möjligheter. Stockholm: Regeringskansliet. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/proposition/2016/03/prop.-201516135/>
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, sida 441–472.
- SCB (2011). Sveriges officiella statistik. Statistiska meddelanden AM 110 SM 1101. http://www.scb.se/statistik/AM/AM0401/2011K01X/AM0401_2011K01X_SM_AM110SM1101.pdf
- Scheuer, Jann (1999). På catwalken med en matris 3x3. Kön, språk och symboliskt kapital i anställningsintervjuer. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 2, sida 43–59.
- Schmidt, Frank L.; Hunter, John E (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, *Psychological Bulletin*, 124 (2). <http://mavweb.mnsu.edu/howard/Schmidt%20and%20Hunter%201998%20Validity%20and%20Utility%20Psychological%20Bulletin.pdf>
- Sjöberg, Sofia (2014). Utilizing research in the practice of personnel selection: General mental ability, personality, and job performance, Stockholms universitet, Stockholm. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:706092/FULLTEXT01.pdf>
- Statskontoret (2008:14). Mångfaldsperspektiv i rekryteringen. En utvärdering av försöket med avidentifierade ansökningar och studien om rekrytering med mångfaldsperspektiv. (förf. Nordlander, Lundberg& Andersson-Axén.) Stockholm: Statskontoret.
- Stern, Lotta, Wennberg, Karl, Fergin, Elina och Holgersson, Charlotte (2013) Rekrytering i svenska företag – rätt kompetens, verktyg, tid, stöd och strategier för att finna kompetensen? Rapport nr 5, Ratio.

Svenskt Näringsliv, (2014). Rekryteringsenkäten 2014, Bromma. http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/rekryteringsenkaten-2014-battre-matchning-med-fler-intradesjobb_582699.html

TCO (2010). Rekrytera utan att diskriminera. <http://tco.se/Aktuellt/Publikationer/Pub2010/Rekrytera-utan-att-diskriminera/>

Wennberg, Karl, Lindberg, Henrik, Fergin, Elina (2013). Rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag, nr 4, Ratio. <http://ratio.se/app/uploads/2014/11/rapport-4.pdf>

Zetterberg, U. (red.), Equalprojektet FAIR, (2007). Fair rekrytering – en idébok. Stockholm: FAIR.

Åslund & Nordström Skans (2007). Do anonymous job application procedures level the playing field? Working Paper 2007:31. Uppsala: IFAU.

Diskrimineringsombudsmannen (DO) arbetar för att främja lika rättigheter och möjligheter och motverka diskriminering som har samband med kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

DO
www.do.se
Box 4057
169 04 Solna
Telefon 08-120 20 700
ISBN 978-91-88175-08-3
facebook.com/diskrimineringsombudsmannen