

Ta Trappan – Elva steg till jämställd rekrytering

Trappan ingår i projekt Glashuset. Projektet ska uppmuntra arbetsgivare att bryta ner könsbarriärerna i arbetslivet – glastaket som hindrar kvinnor från att göra karriär och glasväggarna som håller kvinnor och män åtskilda i olika yrken och arbetsområden.

Jämo

01 Jämställdhetsplanen

02 Rekryteringsgruppen

03 Kravprofilen

04 Rekryteringskanalerna

05 Ledarekryteringen

06 Annonseringen

07 Intervjuerna

08 Bedömningen

09 Anställningsbeslutet

10 Utvärderingen

11 Målet

Konsten att rekrytera mer jämställt

Sverige har kommit långt när det gäller jämställdhet mellan kvinnor och män. Men ett stort problem som återstår är att arbetsmarknaden är så könsuppdelad. Siffror från SCB (Statistiska centralbyrån) visar att bara 3 av de 30 största yrkena på arbetsmarknaden kan anses vara könsblandade (yrken där andelen kvinnor eller män håller sig mellan 40 till 60 procent).

Könssegregationen på arbetsmarknaden och traditionella föreställningar om vad kvinnor och män kan och passar för är ett resursslöseri. Om arbetsgivare följer vanliga rekryteringsrutiner är risken stor att kvinnor får traditionella kvinnojobb och män hamnar på poster som män brukar ha.

Därför har JämO skrivit den här handledningen som kan hjälpa arbetsgivare att rekrytera jämställt. Trappan redovisar elva steg som leder till könsmedveten rekrytering och på sikt en arbetsplats med jämn könsfördelning.

Trappan ingår i projekt Glashuset. Projektet ska uppmuntra arbetsgivare att bryta ner könsbarriärerna i arbetslivet – glastaket som hindrar kvinnor från att göra karriär och glasväggarna som håller kvinnor och män åtskilda i olika yrken och arbetsområden.

Läs mer på www.jamombud.se:

Om jämställdhetsplanens innehåll i JämOs arbetspärm Att arbeta fram en jämställdhetsplan.

Om chefsrekrytering inom ramen för JämOs EU-projekt Women to the Top.

Om tips från andra arbetsgivare i JämOs rapport Glashuset: 22 arbetsgivares erfarenheter av jämställd rekrytering.

01 Jämställdhetsplanen

Jämställd rekrytering börjar i jämställdhetsplanen

I jämställdhetsplanen formulerar arbetsgivaren målen för sin rekrytering och åtgärderna som ska genomföras för att nå dem, på kort och på längre sikt. Det yttersta målet är jämn könsfördelning. Ett minimimål är 40/60, dvs inget arbete eller yrkesgrupp ska bestå av mindre än 40 procent av det ena könet. En bra metod är positiv särbehandling.

Positiv särbehandling

Det finns många missuppfattningar kring begreppet positiv särbehandling. Det är inte lika med kvotering – att anställa enbart personer av underrepresenterat kön tills man nått ett bestämt antal. Jämställdhetslagen tillåter inte kvotering, däremot positiv särbehandling. Men det måste göras på rätt sätt och skrivas in i jämställdhetsplanen eller i annat personalpolitiskt dokument.

Tanken bakom positiv särbehandling är att minska den faktiska ojämställdheten som det underrepresenterade könet möter. Det är alltså en slags ”ikappåtgärd” som man vidtar för att skynda på utvecklingen.

Jämställdhetslagen ger lagstöd för positiv särbehandling. Det är ett undantag från förbudet mot direkt diskriminering och gäller om behandlingen är ett led i strävanden att främja jämställdhet i arbetslivet. Det innebär att arbetsgivare kan prioritera sökande av underrepresenterat kön trots att det finns andra sökande med likvärdiga meriter.

Följande principer måste följas:

- Underrepresenterat kön får inte gynnas med automatik. Arbetsgivaren måste läsa alla ansökningar och göra en objektiv bedömning av alla sökandes meriter, oavsett kön. Arbetsgivaren får räkna in icke-traditionella meriter som har betydelse för de sökandes lämplighet för arbetet, t ex erfarenhet av hemarbete, och ta mindre hänsyn till exempelvis antalet tjänsteår.

- Meritvärderingen måste göras utifrån tydliga kriterier som är genomskinliga, dvs så att alla inblandade kan förstå hur bedömningen gjorts.

- En positiv särbehandling måste stå i proportion till de mål som eftersträvas, dvs den måste ha påtaglig effekt för att nå jämn könsfördelning på arbetsplatsen.

- Meritkillnaderna får inte vara alltför stora.

Dessa regler för positiv särbehandling bygger förutom på jämställdhetslagen också på EU-direktiv och domar från EG-domstolen.

Förutsatt att reglerna följs är positiv särbehandling en av de mest effektiva metoderna att utjämna sned könsbalans. Men glöm inte att informera alla på arbetsplatsen om den positiva särbehandlingen och syftet med den. Glöm inte heller att skriva in att ni tillämpar positiv särbehandling i jämställdhetsplanen eller i annat personalpolitiskt dokument.

Förankra metoden

Både chefer och anställda behöver vara väl insatta i arbetsgivarens målsättning och hur positiv särbehandling används. Annars kan nyanställda av underrepresenterat kön få problem.

02 Rekryteringsgruppen

Kvinnor och män i rekryteringsgruppen

Kvinnor och män har ofta olika erfarenheter och uttryckssätt. Så länge män dominerar på beslutsfattande poster kan följden bli att kvinnors meriter och erfarenheter inte blir rätt bedömda.

Med könsblandade rekryteringsgrupper ökar chansen att alla sökandes kompetens, erfarenheter, meriter och personliga förutsättningar värderas allsidigt och på sakliga grunder. Risken minskar att traditionella antaganden om kvinnors och mäns egenskaper

påverkar rekryteringen. Anställda som arbetar med jämställdhetsfrågor är viktiga resurser i gruppen.

Utbilda rekryterarna

För att kunna genomföra en rekryteringsprocess som är fri från diskriminerande inslag behöver de personer som ska arbeta med en rekrytering utbildas. De behöver kunskap om jämställdhetslagen, jämställdhetsplanen, övriga diskrimineringslagar och de planer och policydokument som kan finnas i anslutning till dem samt aktuella kollektivavtal.

Alla arbetar inte i stora verksamheter som har en rekryteringsgrupp. Om rekryteringsansvaret ligger på en enda person behövs en samtalspartner som kan hjälpa till med kravprofil och ställa kritiska frågor om hur rekryteringen genomförs.

03 Kravprofilen

En kravprofil som vänder sig till både kvinnor och män

Rekryteringsgruppen ställer samman en tydlig kravspecifikation för det lediga arbetet. Det görs med utgångspunkt i tidigare arbetsbeskrivningar och annonser, resultat av eventuell arbetsvärdering, underlag för lönesättning och arbetsplatsens nuvarande behov av medarbetare. Kraven måste vara könsneutrala. Undvik krav som kan innebära indirekt diskriminering, tex fullgjord militärtjänst.

Diskutera i förväg begrepp som social kompetens, duglighet och flexibilitet och gör gemensamma, könsneutrala tolkningar.

Kopiera inte

Undvik att den person som tidigare haft arbetet används som modell och att meriter och egenskaper kopieras. Då blir arbetet omedvetet "könsmärkt".

Individens kvalifikationer

Kompetenskrav och krav på

individuella förmågor ("fingerfärdighet", "lyhördhet", "hålla många bollar i luften" eller "drivkraftig", "målfokuserad", "beslutsam") kan uppfattas som könsneutrala men ändå tolkas könsmärkt. Det kan bidra till att personer av det underrepresenterade könet inte söker arbetet eller har sämre chanser att få det.

04 Rekryteringskanalerna

Välj rekryteringskanaler som ger det bästa urvalet

De rekryteringsvägar som används kan vara avgörande för möjligheten att finna sökande av underrepresenterat kön. Att rekrytera via bekantskapskretsen kan vara enkelt och billigt. Men det är tveksamt om det ger den bästa kompetensen. Det missgynnar dessutom ofta det kön som är underrepresenterat på arbetsplatsen och som riskerar att gå miste om arbetserbjudanden. Det är särskilt tydligt när det gäller chefsbefattningar.

Välja rekryteringskanaler

Glöm inte att det finns en lag som kräver att lediga platser ska anmälas till arbetsförmedlingen.

Arbetsförmedlingen når den bredaste tänkbara målgruppen. Välj också i övrigt rekryteringskanaler som når ut till både kvinnor och män för att öka chansen att få rätt kompetens och möjligheten att ändra sned könsbalans. Utvärdera de kanaler som hittills använts. De kan ersättas/kompletteras med tidskrifter som läses av främst kvinnor eller män, eller affischering på platser som besöks av underrepresenterat kön. Samarbeta med skolor på orten kan ge resultat på längre sikt.

Intern rekrytering

Det är inte alltid som nyanställning löser det aktuella rekryteringsbehovet bäst. En redan anställd kan

efter kompetensutveckling uppfylla meritkraven och dessutom förändra en sned könsbalans.

Andra åtgärder kan vara att införa mentorskap, arbetsrotation, individuellt anpassade utbildnings/utvecklingsplaner och att ge vikariat i första hand till personer av underrepresenterat kön. En förutsättning för att detta ska fungera är ofta att man har en god framförhållning genom utvecklingssamtal och att mål och åtgärder för internrekrytering finns i jämställdhetsplanen.

05 Ledarrekruteringen

Bryt mönstret!

Den övervägande delen av chefsrekryteringar sker genom handplockning och/eller intern befordran. I dag gynnar detta i första hand män. Det är främst män som är i chefsposition och de tenderar att välja andra män. Strukturerade och öppna processer är ett sätt att bryta det mönstret.

I många organisationer är möjligheten att själv söka sig vidare begränsad. Man väntar tills man blir tillfrågad. Det finns mycket att vinna på öppenhet om hur befordringssystemet fungerar

genom att göra informationen om karriärvägar och lediga tjänster tillgänglig. Det underlättar för individen att ta större ansvar för sin egen karriärplanering och ökar chansen att hitta personer med rätt kompetens.

Många organisationer har strukturerade processer för ledarförsörjning. Utgångspunkten är en diskussion om individens önskemål och potential som chef, specialist eller på annan nyckelpost. Kandidater som anses lämpliga får därefter gå igenom en bedömning som kan bestå av intervjuer, tester eller att lösa nya

uppgifter. Det kan i sin tur leda till satsning på kompetensutveckling och/eller att kandidaterna placeras i en "pool" eller "bank". När nya chefer och nyckelpersoner ska utses hämtas de från den interna kandidatbanken.

De som hanterar kandidatbanker behöver, liksom alla andra som jobbar med rekryteringar, ha genuskunskap och ett kritiskt förhållningssätt till den egna bedömningsförmågan.

06 Annonseringen

Annonsera för jämställd rekrytering

Lagen kräver att lediga arbeten är öppna för både kvinnor och män. Se över de annonsformuleringar som brukar användas. Rensa bort krav och begrepp som kan leda tanken till någotdera könet. Det innebär att de formella kraven för arbetet beskrivs könsneutralt och att inga önskemål om egenskaper

som traditionellt kan tillskrivas det ena könet finns med.

Berätta i annonsen att ni arbetar aktivt för att skapa en jämställd arbetsplats och att särskilt sökande av det underrepresenterade könet efterfrågas. Tala om att positiv särbehandling tillämpas i den här rekryteringen.

Bildval

Tänk på att valet av bilder i annonsen kan leda till att personer av det ena könet känner sig uteslutna. Använd bilder som förtydligar jämställdhetssträvanden.

07 Intervjuerna

Ett personligt möte utan personliga frågor

Ha som målsättning att få med personer av det underrepresenterade könet när ni väljer bland dem som uppfyller meritkraven. Det personliga mötet är ett viktigt komplement till ansökningshandlingarna, särskilt vid positiv särbehandling. Glöm inte att räkna in icke-traditionella meriter, t.ex. erfarenhet av hemarbete, om de har betydelse för sökandes lämplighet. Om en sökande har arbetat deltid, haft ledigheter eller avslutat sin utbildning sent och det beror på vård av barn kan man bortse ifrån det om det inte är av betydelse för lämpligheten.

Frågorna

Gå i förväg igenom vilka frågor som ska ställas. Det krävs samsyn inom intervjugruppen om vilken information man vill få fram med frågorna. Grunden är förstås de meritkrav som ställts upp för tjänsten. Gå också tillbaka till definitionerna i kravlistan, till exempel vad som avses med begreppet social kompetens, och välj och utforma frågorna efter dessa.

Ställ samma slags frågor till både kvinnliga och manliga sökande. Att sortera bort kvinnliga sökande på grund av graviditet eller förväntad graviditet är ett lagbrott. Om det anses nödvändigt att

fråga om föräldraskap, dagis eller annat omsorgsansvar, ställ då frågan till både kvinnliga och manliga sökande.

Undvik överhuvudtaget frågor av personlig karaktär om de inte har betydelse för det arbete som ska utföras. Personliga frågor ökar risken att diskriminera sökande både när det gäller kön och andra diskrimineringsgrunder som etnisk tillhörighet, tro, funktionshinder och sexuell läggning.

08 Bedömningen

Att värdera olika lika!

Tappa inte bort den ursprungliga kravprofilen genom att skapa nya krav mitt i urvalsprocessen. Arbetsdomstolen har slagit fast att en arbetsgivare är bunden vid kvalifikationskrav som anges i en annons och att det måste finnas särskilda skäl om kraven ska frångås. Värdera den information som samlats ihop könsneutralt och sakligt. Rekryteringsgruppen bör hela tiden komma ihåg att bedöma de sökandes meriter och insatser vid intervjun mot bakgrund av kunskapen att kvinnor och män ofta har olika erfarenheter och sätt att presentera sina kvalifikationer.

Om gruppen inte lyckas göra en könsneutral bedömning är risken stor att bedömningen blir konventionell, dvs en sökande av det "vanliga könet" förordas.

Ett sätt att minska risken för att fördomar spelar in är att avidentifiera ansökningshandlingarna under första gallringen. Gör ett försök att ta bort uppgifter om namn, kön och ålder och maskera övriga uppgifter som inte är relevanta för tjänsten. Det är ett test som kan visa att personuppgifterna påverkar omdömet mer än vad man tror.

Om tester och andra urvalsinstrument används, ta reda på hur de tagits fram. I vilket sammanhang har de utvecklats? Vilken grupp har de konstruerats efter? Speglar de både kvinnors och mäns erfarenhet och kompetens? Finns dokumenterade resultat fördelat på kön? Vid tveksamhet, använd flera testmetoder för att bedöma de sökandes lämplighet.

Tänk på att vid referenstagning ställa samma slags frågor om kvinnor och män. Kom ihåg att arbetsgivaren är ansvarig för att lönesättningen blir jämställd även om kvinnor ofta ställer lägre lönekrav än män.

09 Anställningsbeslutet

www.jamombud.se

Anställning – en chans till jämställdhet

Innan beslut om anställning fattas, läs åter igenom målen i jämställdhetsplanen om att förändra sned könsbalans genom rekrytering. Finns det en sökande med de rätta kvalifikationerna som tillhör det underrepresenterade könet? Anställ då den personen.

Positiv särbehandling – igen

Arbetsgivaren kan prioritera sökande av underrepresenterat

kön trots att det finns andra sökande med likvärdiga meriter. Förutsättningen är att avsikten att tillämpa positiv särbehandling är dokumenterad i jämställdhetsplanen eller annat personalpolitiskt dokument, att alla sökandes meriter bedöms och att skillnaderna i meriter inte är för stora.

Jämställdhetsplanen – igen

När beslutet fattats att anställa en person av det underrepresenterade könet är det viktigt att med

hjälp av jämställdhetsplanen kontrollera att arbetsplatsen verkligen är lämpad för både kvinnor och män. Kanske finns det behov av förändringar. En ambitiös rekrytering kan gå om intet om den nyrekryterade vantrivs och slutar på grund av dåliga arbetsförhållanden.

10 Utvärderingen

Utvärdera och förklara rekryteringen

Utvärdera varje rekrytering – intern eller extern – när den är klar. Lyckades ni i era föresatser att anställa en person av det underrepresenterade könet? Tillämpades positiv särbehandling som planerats? Om rekryteringen inte gick enligt planerna – vad berodde det på?

Sakliga skäl

Om inte en person av det underrepresenterade könet anställdes är det viktigt att med

sakliga skäl motivera varför. Brist på omklädningsrum för båda könen, en “grabbig” företagskultur eller motstånd mot könsblandade grupper hos de redan anställda, är inte sakliga skäl. Det är istället exempel på sådana brister som arbetsgivaren måste ta itu med inom ramen för jämställdhetsplanen. Anställningsbeslutet ska kunna förklaras för både ledning och fack som satte upp rekryteringsmålen och för de sökande som inte fick jobbet.

Nya mål och åtgärder

Utvärderingarna av årets rekryteringar är ett viktigt underlag när jämställdhetsplanen utvärderas vid årets slut, innan nästa plan formuleras. Då jämförs planens mål med det verkliga utfallet. Resultatet blir utgångspunkt för den nya planens mål och åtgärder som kan bli allt mer effektiva för varje år. För nu har det visat sig vad som fungerade och vad som behöver förbättras.

11 Målet

Det viktiga är att verkligen försöka!

Gratulerar till en rekrytering som bidrar till att förbättra könsbalansen!

Om alla stegen i den här Trappan följs vid varje rekrytering är chanserna goda att målen om jämnare könsfördelning uppnås. Trappan ger en metod att undvika könskonserverande rekrytering och motverka könsdiskriminering.

Om det ändå inte fungerar kan det bero på samhällets bristande jämställdhet. Det är svårt att finna kvinnliga sökande till arbeten som helt domineras av män och vice versa. Det viktiga är att alla arbetsgivare verkligen anstränger sig. Varje arbetsgivare som gör en rekrytering som går emot könskonventionerna bidrar till samhällets jämställdhetsutveckling.

Man påverkar inte bara sin egen arbetsplats utan också attityder.

Man ger de blivande arbetstagarerna, barn och ungdom, nya förebilder inför linje- och yrkesval genom att visa att exempelvis kvinnor kan arbeta i brandförsvaret och män i barnomsorgen och att det finns efterfrågan hos arbetsgivarna.

Lycka till!