

---

# Rekrytering

---





## Innehållsförteckning

7 § Jämnare könsfördelning genom intern rekrytering/rörlighet	5
Exempel på vad som bör kartläggas	5
Exempel på analys av kartläggningen	6
Exempel på långsiktigt mål	6
Exempel på kortsiktigt mål	6
Exempel på åtgärder	6
8–9 §§ Jämnare könsfördelning genom extern rekrytering	7
Exempel på vad som bör kartläggas	8
Exempel på analys av kartläggningen	9
Exempel på långsiktigt mål	9
Exempel på kortsiktigt mål	9
Exempel på åtgärder	9
Exempel på mall för uppföljning av rekryteringar	12



## 7 § Jämnare könsfördelning genom intern rekrytering/rörlighet

**7 §** ”Arbetsgivaren skall genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare.”

Arbetsgivaren ska vidta åtgärder för att åstadkomma en jämnare könsfördelning genom intern rörlighet. Det handlar inte om jämlik kompetensutveckling i största allmänhet utan till en kompetensutveckling som på sikt leder till en jämnare könsfördelning inom de arbeten som idag är dominerade av ettdera könet; exempelvis att öka andelen kvinnliga chefer.

Med jämn könsfördelning avser lagstiftaren minst fördelningen 60/40 och det gäller inte på arbetsplatsen som helhet utan för respektive enhet, avdelning, förvaltning eller yrkesgrupp. Att ha totalt 100 personer anställda varav 50 kvinnliga sekreterare och 50 män på chefsposter räknas inte som en könsblandad arbetsplats. Fördelningen 60/40 är en minimimålsättning, det långsiktiga målet bör vara 50/50. Arbetsgivaren kan naturligtvis inte påverka hur många kvinnor eller män som genomgått viss utbildning eller intresset för att söka tjänster som av tradition utförs av ettdera könet. Det kan emellertid finnas åtgärder som en arbetsgivare kan vidta som på sikt kan få viktiga effekter på jämställdhetssträvandena i samhället i stort.

Det som bör kartläggas är givetvis i första hand könsfördelningen inom respektive arbets-/yrkesgrupp och vilka möjligheter det finns till att genom intern rörlighet åstadkomma en jämnare könsfördelning. Viktiga komplement är resultat av utvecklingssamtal eller motsvarande och de åtgärder man beslutat vidta inom ramen för dessa. Önskemål från de anställda kan synliggöras i enkäter eller under utvecklingssamtal eller motsvarande. Vissa, särskilt mindre, arbetsgivare eller arbetsplatser inom branscher med starkt könsbundna arbeten/yrkeskategorier har begränsade möjligheter att vidta åtgärder inom ramen för denna bestämmelse och får i så fall lägga större fokus på 8–9 §§ JämL.

### Exempel på vad som bör kartläggas

- » Först och främst måste könsfördelningen kartläggas. Det är antalet kvinnor och män inom varje yrkesgrupp eller kategori av arbetstagare det handlar om. Koppla ihop undersökningen med övrig personalstatistik när det gäller arbets- och löneförhållanden i stort.
- » Undersök genom enkäter eller intervjuer om det finns anställda som är intresserade av att avancera eller byta arbetsuppgifter.
- » Är arbetsplatsens samtliga avdelningar/enheter/arbetsområden anpassade fysiskt och psykosocialt för att kunna ta emot både kvinnor och män?
- » Kan småbarnsföräldrar förena arbetet med sitt föräldraansvar på alla avdelningar/enheter?
- » Undersök genom enkäter/intervjuer om det finns anställda som vill ha

mentorer eller vill bli mentorer.

- » Ta fram könsuppdelad statistik över vilka anställda som deltagit i utbildning och kompetensutveckling de två senaste åren. Analysera statistiken: Har utbildning resulterat i något konkret som en jämnare könsfördelning? Är det skillnad mellan kvinnor och män?

### Exempel på analys av kartläggningen

Inom tre typer av arbeten/yrkeskategorier råder ojämn könsfördelning (visa med statistik), i synnerhet när det gäller högre administrativa tjänster. En av sekreterarna har under sitt utvecklingssamtal sagt att hon skulle vara intresserad av att jobba med ekonomi. På ekonomiavdelningen arbetar nu tre män och en av dem ska sluta.

Om kartläggningen visar att det inte finns några behov av åtgärder därför att alla avdelningar/enheter på arbetsplatsen är könsblandade så beskriv detta (gärna med statistik).

### Exempel på långsiktigt mål

- » Antalet kvinnliga chefer/arbetsledare ska inom x år ha ökat med x%.
- » Inom fem år ska könsfördelningen vara 30/70 inom tre arbeten/yrkeskategorier (nämna vilka).

### Exempel på kortsiktigt mål

- » Alla anställda ska tillsammans med arbetsgivaren senast den xx arbeta fram individuella utbildnings- och kompetensutvecklingsplaner som bland annat syftar till att skapa en jämnare könsfördelning.
- » Sekreteraren ska under året uppmanas att söka tjänsten som ekonomiassistent.

### Exempel på åtgärder

- » Inför (halvårsvis/årliga) utvecklingssamtal med all personal.
- » Utarbeta en kompetensplan eller en utbildningsplan i syfte att underrepresenterat kön ska kunna befordras till högre tjänster.
- » Inför mentorskap eller annat stöd för möjliggöra för anställda av underrepresenterat kön att få mer kvalificerade arbetsuppgifter.
- » Ge vikariat och eller praktik i första hand till underrepresenterat kön.
- » Tillämpa arbetsrotation för att ge alla anställda nya kunskaper och erfarenheter.
- » Inför delat chefskap för att möjliggöra en bredare chefsrekrytering.
- » Inför självstyrande arbetslag.
- » Låt jämställdhetsgruppen följa alla tillsättningar och ha yttranderätt i dem.

! Detta är exempel på VAD som ska göras. Glöm inte att även ange HUR det ska göras, NÄR det ska göras och VEM som är ansvarig för genomförandet.

#### Hur ska åtgärderna vidtas

Exempel: Individuella utbildningsplaner/kompetensplaner tas fram. Mentorskapsförsök införs. Prioritera underrepresenterat kön vid vikariat. Arbetsrotation ska införas. Intern och extern utbildning.

#### När ska åtgärderna vidtas

Exempel: Den externa utbildningen påbörjas under vårterminen. Den interna utbildningen startar (datum).

#### Vem är ansvarig för åtgärderna genomförs

Exempel: Personalchef Karin K. Handledare (interna utbildningen): ekonomiassistent Per P.

## 8–9 §§ Jämnare könsfördelning genom extern rekrytering

**8 §** ”Arbetsgivaren skall verka för att lediga anställningar söks av både kvinnor och män.”

**7 §** ”När det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, skall arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka se till att andelen arbetstagare av det könet efter hand ökar. Första stycket skall dock inte tillämpas, om särskilda skäl talar emot sådana åtgärder eller åtgärderna rimligen inte kan krävas med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt.”

Bestämmelserna i 8–9 §§ ska ses tillsammans. De syftar till att arbetsgivaren inte får vända sig till enbart kvinnor eller män i exempelvis platsannonser. Arbetsgivaren får heller inte utforma formulär för anställningsintervjuer eller tester som missgynnar sökande av ettdera könet. Med särskilda skäl som anges i andra stycket avses sysselsättningsläget på orten och omdispositioner vid strukturförändringar med mera. Arbetsgivaren har dock ett aktivt ansvar att anstränga sig för att åstadkomma en jämnare könsfördelning i samband med rekrytering.

I vissa fall kan det räcka med att i platsannonserna uppmuntra underrepresenterat kön. I andra fall kan man behöva vidta positiv särbehandling.

Positiv särbehandling är ett begrepp som ofta missförstås. Tanken med positiv särbehandling är att minska den faktiska ojämställdheten som det

underrepresenterade könet kan möta. Det är alltså en slags “hinna-ikapp-åtgärd” för att skynda på jämställdhetsutvecklingen. Det kan handla om att uppvärdera traditionellt kvinnliga meriter eller att prioritera underrepresenterat kön vid likvärdiga meriter.

Det finns några viktiga principer (utifrån bland annat praxis från EG-domstolen) som måste följas vid positiv särbehandling för att inte missgynna eller diskriminera enskilda personer av majoritetskön: Underrepresenterat kön får inte gynnas med automatik, alla sökandes meriter måste bedömas objektivt och sakligt, skillnaderna i meriter får inte vara för stora, åtgärder för att skapa en jämn könsfördelning måste stå i proportion till de mål som eftersträvas.

Som redan framgått i texten till 7 § ansvarar alla arbetsgivare för att vidta åtgärder i syfte att få en jämn könsfördelning inom samtliga arbets- eller yrkesgrupper, genom intern rörlighet såväl som vid rekrytering.

Kartläggningen kan utgå ifrån ett liknande material som för 7 § men bör kompletteras med kvalitativa frågeställningar som till exempel vilka svårigheter och möjligheter som finns för att rekrytera både kvinnor och män till samtliga typer av arbeten och befattningar.

### Exempel på vad som bör kartläggas

(i vissa avseenden samma som för 7 §):

- » Först och främst måste könsfördelningen kartläggas. Det är antalet kvinnor och män inom varje yrkesgrupp eller kategori av arbetstagare det handlar om. En arbetsplats med 20 manliga tekniker och 20 kvinnliga kontorister har inte jämn könsfördelning i jämställdhetslagens mening.
- » Analysera könsfördelningen! Är den sned? Varför är den sned? Kan ni göra något åt det?
- » Är arbetsplatsen anpassad fysiskt och psykosocialt för att kunna ta emot både kvinnor och män?
- » Kan småbarnsföräldrar förena arbetet med sitt föräldraansvar?
- » Vilka faktorer vid tidigare rekryteringar har lett till att könsfördelningen eventuellt blivit sned?
- » Se över kvalifikationskraven vid nyanställning-
- » Är befattningar ”könsmärkta” genom slentrianmässigt tänkande beträffande kraven på utbildning och erfarenhet?
- » Hur brukar rekryteringsgruppen vara sammansatt? Ingår både kvinnor och män?
- » Hur brukar platsannonserna utformas? Är de omedvetet könsmärkta?
- » Gäller samma sak för instruktionerna till arbetsförmedlingen?
- » Sker rekrytering genom handplockning bland bekantas bekanta?

### Exempel på analys av kartläggningen

Inom vissa (ange vilka och antal) yrkeskategorier dominerar kvinnor/män i hög grad. De krav som ställs på arbetssökande upplevs av de anställda som slentrianmässiga och icke relevanta för de arbetsuppgifter som ska utföras. I år ska två personer rekryteras.

Om er kartläggning visar att det inte finns några behov av åtgärder därför att arbetsplatsen redan är könsblandad så beskriv detta (gärna med statistik).

### Exempel på långsiktigt mål

- » Könsfördelningen ska bli mer jämställd inom kategori xx/avdelningen xx.
- » Inom fyra år ska vi ha nått x% kvinnliga xx och x% manliga xx.
- » Inom fem år ska könsfördelningen vara 30/70 inom de tre verksamheterna. Alla befattningar ska vara grundligt analyserade så att kraven vid rekryteringar är könsneutrala och relevanta.

### Exempel på kortsiktigt mål

- » I år ska Carl C, charkansvarig, vara pappaledig i sex månader. Eftersom övervägande del av våra chefer är män ska vi vidta åtgärder – bland annat se över våra rekryteringsrutiner – för att få ansökningar från kvinnor. Om det uppstår rekryteringsbehov av kassapersonal ska vi prioritera manliga sökanden enligt principerna för positiv särbehandling.
- » Andelen manliga förskollärare ska öka med x %. I år är vår målsättning att vi ska rekrytera två män. Under året ska rekryteringsprocessen förändras så att den blir könsneutral och yrkeskraven relevanta.

### Exempel på åtgärder

Det kan behövas mer eller mindre långtgående åtgärder för att nå en jämnare könsfördelning inom olika befattningar eller yrken. I vissa fall kan det räcka med att uppmana underrepresenterat kön att söka ledigt arbete. Ibland kan man behöva se över kravprofiler och vilka meritkrav som ställs. Det får till exempel inte ligga en sökande till last att personen har varit hemma med barn eller arbetat deltid. Tvärtom ska arbetsgivaren aktivt skapa möjligheter för att kompensera för de nackdelar som kvinnor av tradition har och har haft på grund av huvudansvaret för hem och barn. Vid anställningsbeslutet bör arbetsgivaren prioritera personer av underrepresenterat kön vid likvärdiga meriter.

- » Se över rekryteringsrutinerna. Analysera befattningarna och besluta vilka meriter som krävs och hur meriterna ska värderas könsneutralt inför anställningsbeslutet.

- » Se till att platsannonser utformas så att personer av underrepresenterat kön uppmuntras att söka.
- » ”Men det är ju inga kvinnor/män som söker till oss.” Visst kan det vara så att det är svårt att påverka arbetsmarknaden eller individers yrkesval. Men huvudsaken är att ni anstränger er utifrån era möjligheter. Ta kontakt med ortens gymnasieskola, diskutera frågan i den lokala företagarföreningen, försök påverka utvecklingen på sikt. Gör det möjligt för personer av underrepresenterat kön att söka anställning hos er om de så skulle önska.
- » Se till att det inte finns några diskriminerande faktorer under rekryteringsprocessen. Exempelvis får inte kvinnliga sökanden sorteras bort på grund av graviditet eller förväntad graviditet.
- » Se till att rekryteringsgruppen innehåller både kvinnor och män, gärna lika många av varje kön.
- » Använd positiv särbehandling vid lika eller likartade meriter.

Vill ni prioritera underrepresenterat kön vid anställning? Det finns möjligheter att använda sig av så kallad “positiv särbehandling”. I princip är det förbjudet att diskriminera någon på grund av kön och en sådan åtgärd är därmed ett undantag från diskrimineringsförbudet. Möjligheten bör därför användas med följande principer:

- » Det underrepresenterade könet får inte gynnas med automatik. Det innebär att en arbetsgivare måste ta hänsyn till och göra en objektiv bedömning av samtliga sökandes meriter (även uppvärdering av icke-traditionella meriter). Man måste läsa och ta hänsyn till samtliga ansökningar.
- » Meritvärderingen måste göras med utgångspunkt från klara kriterier och värderingen måste ske med genomskinlighet, det vill säga alla inblandade ska kunna förstå hur värderingen gick till.
- » Den positiva särbehandlingen måste stå i proportion till de mål som eftersträvas, det vill säga den måste ha påtaglig effekt för möjligheterna att uppnå jämn könsfördelning på arbetsplatsen.
- » Låt jämställdhetsgruppen följa tillsättningarna och ha yttranderätt i dem.
- » Besök skolor för att uppmuntra till icke könsbundna yrkesval.
- » Prioritera prao-elever av underrepresenterat kön.
- » Följ upp rekryteringarna ur ett jämställdhetsperspektiv. På en liten arbetsplats kan personalchefen använda sig av en tydlig mall för rekryteringar vid beslutet om tillsättning. Hos en arbetsgivare med många avdelningar, filialer eller förvaltningar kan huvudkontoret samla in dessa uppföljningsrapporter för att kontrollera att arbetsgivarens mål respekteras och för att kunna mäta effekterna av de fastslagna åtgärderna och besluten.

▮ Detta är exempel på VAD som ska göras. Glöm inte att även ange HUR det ska göras, NÄR det ska göras och VEM som är ansvarig för genomförandet.

**Hur ska åtgärder vidtas**

Exempel: Annonserna ses över. Beslut tas om positiv särbehandling. Hänsyn tas till de principer som gäller för åtgärden. Skrivelse om att vi helst tar emot manliga – alternativt kvinnliga – praktikanter sänds till studievägledare och arbetsförmedlingar.

#### **När ska åtgärderna vidtas**

Exempel: Översynen av annonserna ska vara klar den (datum). Beslut om positiv särbehandling gäller från den dag planen är daterad. Skrivelsen till skolor och AF skickas den (datum).

#### **Vem är ansvarig för åtgärderna**

Exempel: Eva E ser över annonserna och gör förslag till ny utformning. Göran G skriver beslutet om positiv särbehandling. Hänsyn tas till de principer som gäller för åtgärden. Skrivelsen utformas av Majvor M.

## Exempel på mall för uppföljning av rekryteringar

Aktuell tjänst: .....

Utannonserad den: ..... Tillträdesdatum: .....

### Annonsering i:

Lokaltidning  Arbetsförmedling  Övrigt

### Kvalifikationskrav

.....  
 .....  
 .....

### Yrkesgruppen är:

Jämställd  Mansdominerad  Kvinnodominerad

### Arbetsid

Heltid  Deltid

### Sökande

Antal sökande: ..... Varav män: ..... Varav kvinnor: .....

Antal kvalificerade: ..... Varav män: ..... Varav kvinnor: .....

Antal kallade: ..... Varav män: ..... Varav kvinnor: .....

### Person som anställdes

Man  Kvinna

### Motivering

(Ange t.ex. skäl varför en person av underrepresenterat kön inte anställdes):

.....  
 .....  
 .....

### Ort och datum

.....

Underskrift

Namnförtydligande

### JämOs kommentar till mallen:

Ni måste besluta om vilka rekryteringsrutiner ni ska ha och vilka kvalifikationskrav ni ställer på de sökande innan rekryteringsprocessen påbörjas.



Jämställdhetsombudsmannen, JämO, övervakar att flickor och pojkar/kvinnor och män har lika rättigheter i arbetslivet, i högskolan, i skolan samt inom flera andra viktiga samhällsområden. JämO tar även emot anmälningar från personer som anser att de blivit missgynnade på grund av föräldraledighet. Grunden för JämOs arbete är jämställdhetslagen, lagen om likabehandling i högskolan, lagen om förbud

mot diskriminering och annan kränkande behandling av barn och elever, lagen om förbud mot diskriminering och föräldraledighetslagen. Lagarna innehåller förbud mot könsdiskriminering. Jämställdhetslagen, likabehandlingslagen och barn- och elevskyddslagen innehåller även krav på ett målinriktat arbete för att främja lika behandling och motverka diskriminering. JämO utreder diskrimineringsanmälningar, utövar tillsyn, informerar, utbildar, ger råd till fack och arbetsgivare, andra myndigheter, näringsidkare, mfl.

# JämO

Jämställdhetsombudsmannen  
Drottninggatan 92–94  
Box 3397  
103 68 Stockholm  
Tel 08-440 10 60  
Fax 08-21 00 47  
[info@jamombud.se](mailto:info@jamombud.se)  
[www.jamombud.se](http://www.jamombud.se)