

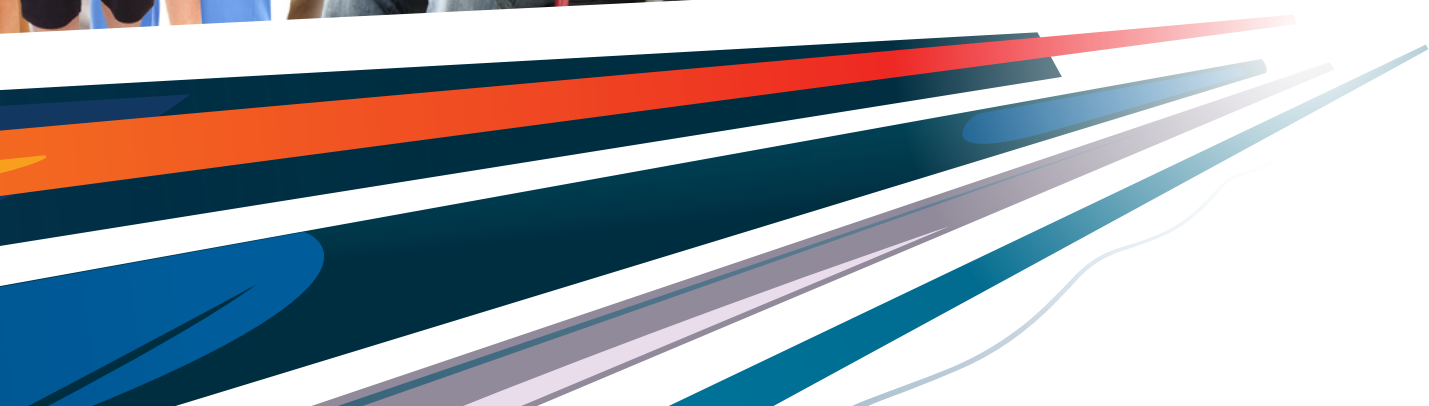


KOMMUNAL- OG  
MODERNISERINGSDEPARTEMENTET

Veileder

# Mangfoldsrekruttering

Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen








KOMMUNAL- OG  
MODERNISERINGSDEPARTEMENTET

Veileder

# Mangfoldsrekruttering

Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen

# Innhold



<b>Forord</b> .....	5
<b>Forberedelser</b> .....	6
<b>Annonse</b> .....	8
<b>Innkalling til intervju</b> .....	12
<b>Intervju</b> .....	14
<b>Innstilling</b> .....	18

# Forord

For å styrke det inkluderende arbeidslivet i staten, er det viktig at statlige virksomheter arbeider godt og aktivt med mangfoldsrekruttering. Vi sikrer at vi får tak i de beste medarbeiderne ved å søke etter kvalifiserte medarbeidere blant all den kompetanse som er tilgjengelig i samfunnet og uansett søkerens bakgrunn.

Denne veilederen er ment som et hjelpemiddel. Hovedmålet er å inspirere og motivere og gi konkret kunnskap om hvordan man går fram i ulike faser av rekrutteringsprosessen. Innholdet bygger delvis på et e-læringsverktøy

i mangfoldsrekruttering som Skatteetaten har laget. Dette e-læringsverktøyet finnes på Difis (Direktoratet for forvaltning og IKT) hjemmeside. Vi oppfordrer HR-ansatte, ledere og medlemmer av tilsettingsråd i statlige virksomheter til å benytte dette e-læringsverktøyet og denne veilederen. I likhet med e-læringsverktøyet har denne veilederen først og fremst rettet seg mot rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne og personer med innvandrerbakgrunn.

Lykke til med mangfoldsrekruttering!





## Før rekrutteringsprosessen starter

Det er en forutsetning for en god rekrutteringsprosess at man gjør seg kjent med regler og prosedyrer, kvalifikasjonsprinsippet og særregler for søkere med nedsatt funksjonsevne og søkere med innvandrerbakgrunn. Rekruttering handler ikke bare om behov for en ny medarbeider, men også hvordan virksomheten fremstår gjennom annonsering og kontakt med potensielle nye medarbeidere. Rekrutteringsprosessen er en del av det som skaper en virksomhets omdømme.

### **Før du setter i gang med rekrutteringsaktiviteter, bør du:**

- Vurdere om dere skal ansette en med samme kompetanseprofil som den som sluttet.
- Vurdere nøye hvilke personlige egenskaper som kreves for stillingen.
- Vurdere om stillingsbeskrivelsen er oppdatert og reflekterer dagens krav og forventninger.
- Utarbeide en kravspesifikasjon til stillingen. Gjøre en nøye vurdering av språkkrav til stillingen.
- Vurdere lønnsnivå.
- Vurdere kommunikasjonsaktiviteter i virksomheten for å fortelle organisasjonen at det planlegges rekruttering.
- Gjøre deg kjent med virksomhetens arbeid med inkluderende arbeidsliv.
- Undersøke hvor stor andel personer med nedsatt funksjonsevne og personer med innvandrerbakgrunn det er i virksomheten.
- Vurdere sammensetningen av intervjupanelet og om det representerer mangfold.

## Notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Annonse

Utforming av stillingsannonser kan være av stor betydning for om man lykkes med å få søkere med nedsatt funksjonsevne eller innvandrerbakgrunn. En god stillingsannonse formidler gjennom både form og innhold hva slags søkere virksomheten ønsker seg. Her er noen tips til arbeidet med å lage gode stillingsannonser:

## Utforming av tekst:

- Du bør vurdere om formuleringene om krav til utdanning er i tråd med reelt ønske om utdanningsbakgrunn til søkerne. Kravet om utdanningsbakgrunn i kunngjøringsteksten er avgjørende for hvem som anses kvalifisert for stillingen.
- Formuleringer om tilrettelegging kan bidra til at flere personer med nedsatt funksjonsevne søker.
- Du bør vurdere språkkravet: Hvor viktig er det å være god i norsk muntlig eller skriftlig? Er det nødvendig å kunne flytende norsk for å løse oppgavene?
- For å være tydelige og troverdige i kommunikasjonen om at dere ønsker en mangfoldig søkermasse, bør det være en mangfoldsformulering i stillingsannonnen.
- Teksten skal være forståelig for søkerne, og språket må derfor være klart og tilpasset målgruppen. Klarspråk bidrar til at søkerne forstår hva arbeidsgiver har hatt til hensikt å formidle.
- Det bør vurderes nøye om det er nødvendig med arbeidserfaring for å bli ansatt i stillingen. Høyt utdannede personer med nedsatt funksjonsevne kan være uten arbeidserfaring, evt. ha begrenset arbeidserfaring.



## Bushra og Arne leser en stillingsannonse fra din virksomhet. Hva tror du de ville tenkt om det som står i stillingsannonsen?

### Dette gjør at jeg ville søkt på en stilling

- Tydelig oppfordring til personer med innvandrerbakgrunn å søke.
- At de «reklamerer» med et godt, inkluderende arbeidsmiljø.
- Erklæring om at arbeidsplassen vil bli tilrettelagt ved behov, f.eks. tilbud om språkopplæring.



### Dette gjør at jeg ikke ville søkt på en stilling

- At det står at det er «høye krav til norsk skriftlig og muntlig framstillingsevne».
- Krav om utdanning fra et norsk universitet.
- Det er formuleringer i utlysningsteksten jeg ikke forstår.



- Tydelig oppfordring til personer med nedsatt funksjonsevne om å søke stillingen.
- Lyse og moderne kontorlokaler.
- Arbeidsgiver vil tilrettelegge arbeidsplassen ved behov.

- Krav om lang relevant arbeidserfaring.
- Det står ingenting om tilrettelegging eller om etaten er en IA-bedrift.
- Ikke fleksibel arbeidstid.

### Visuell kommunikasjon:

- Du må være bevisst på at en god stillingsannonse både gjennom form (grafisk uttrykk) og innhold bør formidle virksomhetens kultur og verdier.
- Vær bevisst på hvilke signaler bilder i stillingsannonser sender ut.
- For å formidle mangfold som en del av virksomhetens identitet og verdier, vil det være virkningsfullt med et bilde som viser mangfold i arbeidsstokken.

### Annonsér gjennom utradisjonelle kanaler

- [Ambisjoner.no](http://Ambisjoner.no) (Nettportal innen utdanning og karriere rettet mot personer med minoritetsbakgrunn)
- [Jobbressurs.no](http://Jobbressurs.no) (rettet mot unge personer med nedsatt funksjonsevne som søker jobb)
- [www.utrop.no](http://www.utrop.no) (om det flerkulturelle Norge)
- [www.inkludi.no](http://www.inkludi.no) (mange brukere er arbeidssøkere med innvandrers- og minoritetsbakgrunn)
- Karrieremesser
- Karrierebilag

**Tilsetningsrådene** bidrar ikke direkte i utforming av stillingsannonser, men de tillitsvalgte skal ha anledning til å uttale seg om utlysningsteksten før stillingen kunngjøres. (Hovedavtalen § 21). Det er arbeidsgivers rett å avgjøre den endelige kunngjøringsteksten.

### Notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Blank lined paper template with 20 horizontal ruling lines.

# Innkalling til intervju

Kvalifikasjonsprinsippet er et ulovfestet, forvaltningsrettslig prinsipp som er grunnleggende ved tilsetninger. Det går i korthet ut på at den som er best kvalifisert, skal tilsettes.

Hvis det er søkere med nedsatt funksjonsevne eller innvandrerbakgrunn i søkermassen, gjelder det spesielle regler for disse gruppene når det gjelder innkalling til intervju.

## Personer som er funksjonshemmet

Dersom det finnes kvalifiserte personer som er funksjonshemmet og som er søkere til en stilling, skal alltid minst en innkalles til intervju. (jf § 9 i forskrift til tjenestemannsloven)

## Personer med innvandrerbakgrunn

Når det gjelder søkere med innvandrerbakgrunn, er alle statlige virksomheter pålagt å innkalle minst en person med innvandrerbakgrunn til intervju for hver stilling som utlyses. Forutsetningen er at søkeren er kvalifisert for stillingen. Det er søkere fra Europa utenom EU/EFTA, Asia (inkl. Tyrkia), Afrika og Sør- og Mellom-Amerika og Oseania utenom Australia og New Zealand

## Notater

---

---

---

---

---

---

som fortrinnsvis skal innkalles til intervju av søkere med innvandrerbakgrunn.

**Husk** at det bare er kravene i kunngjørings-teksten som er avgjørende for hvem som er kvalifisert for stillingen. Det er ikke mulig å legge til krav til kvalifikasjoner i etterkant. Er det viktig at kandidatene for eksempel har karakter B eller bedre, så må dette stå i kunngjøringsteksten

**Personalreglement:** Noen virksomheter har her egne regler om innkalling til intervju for personer med nedsatt funksjonsevne og personer med innvandrerbakgrunn.

**Tilsetningsrådene** skal ha tilgang til alle opplysninger i en tilsettingssak. Når søkerlisten er tilgjengelig, kan de, på lik linje med leder, gå gjennom og vurdere søkerne.

## Hva ville du ha lagt vekt på i søknadene til Bushra og Arne?

### Hvis du la vekt på dette i søknaden deres, ville du IKKE kalt dem inn til intervju:

- Noen skrivefeil som viser at søker ikke er 100 % stødig i norsk rettskriving.
- At store deler av grunnskoleutdanningen er fra Pakistan.



### Hvis du la vekt på dette i søknadene deres, ville du kalt dem inn til intervju:

- At hun har en god, norsk universitetseksamen.
- En søknad som oser av stor interesse for stillingen.

- At han vil trenge en liten ombygging av kontoret.
- En usikker holdning i søknaden, og spørsmål om hva etaten tenker om å få en medarbeider som sitter i rullestol.



- At omfattende engasjement i frivillige organisasjoner viser et menneske med stor energi og kapasitet.
- At han tar opp sitt handicap i søknaden viser både mot, styrke og åpenhet.

# Intervju

I tillegg til jobbintervju benyttes i dag også andre ulike metoder for å forutsi jobbatferd og således finne den beste kandidaten til stillingen. Profilverktøy som personlighetstester eller evne- og ferdighetstester, samt praktiske simuleringsøvelser er eksempler på verktøy som benyttes i arbeidslivet i dag. Dette kan øke sjansene for å finne den beste kandidaten. Her skal vi gi noen råd når det gjelder å finne den beste kandidaten på grunnlag av jobbintervju.

- Et intervjupanel bør være preget av mangfold.
- Utarbeid en strukturert intervjuguide og still de samme spørsmålene til alle søkerne. Ustrukturerte intervjuer kan gi forskjellig fokus, noe som kan føre til at en står tilbake med ulik informasjon om kandidater som søker samme stilling.
- Still personer med innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne de samme spørsmålene som du stiller til de øvrige kandidatene, slik at disse kandidatene får samme mulighet til å vise hvem de er og hva de kan. Dette vil bidra til at du får sammenliknbar informasjon om alle kandidatene.
- Husk at det å vektlegge evne til selvrefleksjon som en positiv egenskap under intervju ikke gjelder universelt. Innvandrere kan ha andre tradisjoner for hva som ansees som positiv selvpresentasjon.
- Vær nysgjerrig og lytt til kandidaten!
- Lytt etter fakta! – Forskning har vist at egne følelser og grunnleggende holdninger i sterkere grad aktiviseres når søkere med innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne vurderes.
- Kulturforskjeller, aksent, setningskonstruksjon, utseende, klesstil og avvikende kroppslig utseende kan ofte ubevisst tolkes negativt og påvirke beslutningsgrunnlaget.
- Spørsmål om tidligere erfaring kan være bedre enn hypotetiske spørsmål.
- Vær forsiktig med å bruke ironi, sarkasme og internt språk.
- De fleste personlighetstester er utarbeidet med et vestlig kulturelt normgrunnlag som utgangspunkt. Dersom personlighetstest brukes, og testen slår ut med store avvik i forhold til inntrykk fra intervjuet, anbefales en grundig oppfølgingsamtale.

Ingen har plikt til å svare på spørsmål om nedsatt funksjonsevne dersom det ikke er relevant for stillingen, men arbeidsgiver kan spørre om i hvilken grad nedsatt funksjonsevne vil påvirke arbeidsforholdet og arbeidsinnsatsen.

## Bushra og Arne har vært til intervju hos dere. Hva tror du de ville ha tenkt om intervjuet?

### Hadde du spurt meg om dette ville jeg tenkt etter et intervju at «her vil jeg ikke jobbe»:

- Hos oss har fredagspilsen den første uka i måneden nærmest blitt en institusjon. Dette er vel ikke noe for deg?
- Vil du trenge hjelp til norskretting? Jeg er redd for at vi ikke kan gjøre noe for deg her.
- Jeg ser at du har klart norsktesten på nivå 5, men må ærlig talt si at jeg synes det skorter litt. Er du sikker på at du klarer å holde det nødvendige språknivået her i etaten?



### Hadde du spurt meg om dette ville jeg tenkt etter et intervju at «her vil jeg jobbe»:

- Vi har en tradisjon med fredagspils den første uka i måneden, men kanskje du vil være med å tenke ut nye måter vi kan styrke det sosiale på?
- Vil du trenge hjelp til norskretting? I så fall kan du hjelpe oss ved å gi beskjed om hva du trenger.
- Jeg ser at du har klart norsktesten på nivå 5. Denne stillingen krever nok noe mer, så kanskje det kan være aktuelt med litt ekstra norsktrening i starten. Hva tror du om det?

- Vi har en veldig aktiv friluftsgruppe her på avdelingen hvor alle de ansatte er med, i hvert fall innimellom. Det kan vel bli kjedelig for deg å bare se på?
- Tja, du har jo sett lokalene her. De er ikke akkurat bygd med tanke på rullestol. Ser du ingen praktiske vanskeligheter med å jobbe her?
- Så vidt jeg skjønner blir det ganske mye som må ordnes om du eventuelt skal jobbe her. Men du vet kanskje om det er et reglement eller noe sånt som definerer hvilke krav vi må forholde oss til?



- Vi har en veldig aktiv friluftsgruppe her på avdelingen hvor alle ansatte er med, i hvert fall innimellom. Du ser ut til å være en aktiv kar. Kanskje du har noen ideer til hva vi kunne finne på i gruppa?
- Lokalene våre er dessverre ikke bygd med tanke på rullestol. Men du kan kanskje være med på å finne gode løsninger, slik at vi får dette til?
- Vi trenger din kompetanse, har du forslag til hvordan vi raskt kan komme i gang?

Det kan skje at de som intervjuer tar beslutninger på intuisjon, eller magefølelse som mange kaller fenomenet. I slike tilfeller er det stor risiko for at intervjueren velger en kandidat som ligner seg selv, og ikke den som er best kvalifisert.

Arbeidsgiver har også forbud mot å innhente opplysninger om søkers syn på kulturelle og religiøse spørsmål.

### Helseopplysninger

Med helseopplysninger menes informasjon som kan bidra til å kartlegge personers nåværende og mulige framtidige helsetilstand. Arbeidsmiljøloven begrenser arbeidsgivers mulighet til å innhente helseopplysninger ved tilsetninger. Han eller hun

må ha et nødvendig og saklig behov for å innhente slike opplysninger. En arbeidsgiver har heller ikke lov til å spørre familie, venner, legen, eller tidligere arbeidsgivere om helsesituasjonen.

På et jobbintervju med en arbeidssøker med nedsatt funksjonsevne er det viktig å avklare i hvilken grad funksjonsevnen vil påvirke arbeidsforholdet og hvordan eventuelle utfordringer kan løses. Mange arbeidsgivere synes imidlertid at funksjonsnedsettelse eller andre spørsmål om helse er et vanskelig tema å ta opp på intervju.

Forslag til spørsmål du kan stille:

- Er det noe vi som arbeidsgiver eller kolleger må vite om funksjonsevnen din når det gjelder behov for tilrettelegging?
- Hvordan påvirker din nedsatte funksjonsevne deg i hverdagen?
- Hvordan løser du de daglige utfordringene?

### Notater

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Lined writing area with 30 horizontal lines.

# Innstilling

Det er kravene til utdanning, yrkeserfaring og personlige egenskaper i stillingsannonsen som danner grunnlaget for vurdering av hvilken søker som er best kvalifisert for stillingen.

## **Unntak fra kvalifikasjonsprinsippet Spesielle regler for personer med nedsatt funksjonsevne:**

Arbeidsgiver kan fravike det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet, slik at man kan se bort fra prinsippet om at den best kvalifiserte søker skal tilsettes, dersom det er en person som er funksjonshemmet som er kvalifisert for stillingen. (jf § 9 i forskrift til tjenestemannsloven)

## **Personlig skikkethet (Personlige egenskaper)**

Når du skriver innstilling, foretar du en samlet vurdering av utdanning, yrkeserfaring og personlig skikkethet hos de enkelte kandidatene. Det vil alltid være usikkerhet ved tilsetning av nye medarbeidere. Opplevelse av risiko kan være særlig stor når man får søkere med

innvandrerbakgrunn eller personer med nedsatt funksjonsevne. Mange som arbeider med rekruttering har lite erfaring med å vurdere søkere med utradisjonell bakgrunn. Det er en forutsetning at arbeidsgiver har tilstrekkelig grunnlag for å vurdere søkerens personlige skikkethet (personlig egnethet, personlige egenskaper) på en tilfredsstillende måte. Det er viktig at du i innstillingen beskriver hvordan du har kartlagt søkerens personlige egenskaper og gir en begrunnelse for ditt syn. Arbeidsgiver bør kontakte flere oppgitte referanser for å få bredt nok grunnlag for vurdering av dette.

Det er viktig at virksomheten har en bevisst og reflektert holdning til vurdering av personlig egnethet. Felles grunnlag for vurdering vil minske faren for fordommer og diskriminerende holdninger.

## **I en virksomhets innstillingsmal bør følgende opplysninger være med:**

<b>Personer med nedsatt funksjonsevne</b>	<b>Personer med innvandrerbakgrunn</b>
Antall søkere med nedsatt funksjonsevne	Antall søkere med innvandrerbakgrunn
Du bør begrunne i innstillingen hvorfor personer som har oppgitt nedsatt funksjonsevne i søknaden, ikke er innkalt til intervju/innstilt.	Du bør begrunne i innstillingen hvorfor personer med innvandrerbakgrunn ikke er innkalt til intervju/innstilt.



Utgitt av:  
Kommunal- og moderniseringsdepartementet

Offentlige institusjoner kan bestille flere eksemplarer fra:  
Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon  
Internett: [www.publikasjoner.dep.no](http://www.publikasjoner.dep.no)  
E-post: [publikasjonsbestilling@dss.dep.no](mailto:publikasjonsbestilling@dss.dep.no)  
Telefon: 22 24 20 00

Publikasjonskode: H-2322  
Design: Melkeveien Designkontor AS  
Omslagsillustrasjon: Fotolia.com  
Trykk: Merkur Grafisk AS 11/2014 – opplag 2000

