

► BEST PRACTICE ◀

INKLUDERANDE REKRYTERING

Rekommendationer till bolagen inom
Axel Johnson-koncernen

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING 3

REKOMMENDATIONER

FRAMTAGANDE AV KRAVPROFIL

1. Skilj på nödvändiga kompetenser och meriterande 4
2. Förtydliga vad som menas med ”x antal års erfarenhet” 4
3. Definiera krav på personliga egenskaper utifrån
företagets arbetssätt och värderingar 5
4. Koppla språkraven till arbetsuppgifterna 5

FRAMTAGANDET AV ANNONS

5. Be kandidaten svara på obligatoriska urvalsfrågor 6
6. Tänk på ordval och bilder i annonsen 7
7. Beskriv rekryteringsprocessen på er karriärs- eller ansökningssida 7

ANNONSERING

8. Annonsera lediga tjänster 8
9. Inkludera annonseringskanaler som når underrepresenterade grupper 8

URVAL OCH INTERVJU

10. Anonymisera irrelevanta personuppgifter fram till intervjun 9
11. Använd kompetensbaserade intervjufrågor 9
12. Digitalisera referenstagningen 10
13. Var två som beslutar om rekryteringen 10

ÖVRIGT

14. Mät kandidatnöjdhet efter avslutad rekryteringsprocess 11
15. Säkerställ att era externa searchbolag följer era riktlinjer 11

INLEDNING

AXEL JOHNSON HAR sedan 2014 haft koncernövergripande mål om att öka mångfalden i våra bolag. Under 2020 etablerades verksamhetsområdet Axelerate för att växla upp mångfald- och inkluderingsarbetet i Axel Johnson-koncernen och utveckla våra externa partnerskap för positiv samhällsutveckling.

En grundförutsättning för att nå våra mål om mångfald och inkludering är en kompetensbaserad och inkluderande rekryteringsprocess. Vi vill rekrytera ur hela talangpoolen, spegla våra kunder och vårt samhälle och bidra till ökad inkludering i samhället. Det är delvis ett grundläggande och självklart etiskt ställningstagande för icke-diskriminering. Men i första hand är det en del av vårt arbete med att utveckla våra organisationer, talanger och kunderbjudanden.

Denna best practice för inkluderande rekrytering sammanfattar våra viktigaste rekommendationer för att Axel Johnson ska nå en bred mångfald och inkludering i alla rekryterings- och befodringsprocesser. Rekommendationerna har utvecklats med förankring i forskning och utifrån lärdomar från en genomlysning av Axfoods rekryteringsprocess i samarbete med Mitt Liv AB (svb) och forskare från Handelshögskolan i Stockholm och Linköpings Universitet.

Rekommendationerna riktar sig primärt till ansvariga för rekrytering/talent acquisition i Axel Johnson-koncernen, för dem att sprida på passande sätt i sina verksamheter. De är framtagna för olika typer av verksamheter och roller – tjänstemän och arbetare i butik eller lager etc. – med hänsyn till kandidaters förväntningar på transparens och enkelhet.

Vår förhoppning är att rekommendationerna ska fungera som ett stöd för att kvalitetssäkra att Axel Johnsons bolag tillämpar inkluderande och kompetensbaserade rekryteringar och befodringsar. Tillsammans kan vi vara en positiv förändringskraft i samhället.

Emma Claesson
Direktör People & Culture

REKOMMENDATIONER

Framtagande av kravprofil

– 1 –

SKILJ PÅ NÖDVÄNDIGA KOMPETENSER OCH MERITERANDE

REKOMMENDATION:

I kravprofilen för en roll ska det tydligt framgå vilka kompetenser som är nödvändiga för rollen samt vilka som är meriterande. Det kräver en noggrann analys av vad som avses med kompetens; analysera vad det är för typ av kompetens som behövs för det specifika uppdraget, vad kandidaten behöver ha med sig och vad som kan läras på plats. Kandidaterna ska i första hand bedömas och jämföras utifrån de nödvändiga kompetenserna. Därefter kan de meriterande kompetenserna bedömas för att göra ett urval bland de kandidater som uppfyllt de nödvändiga kompetenserna.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

För att säkerställa en kompetensbaserad rekrytering är det viktigt att ha en klar uppfattning om vad som faktiskt krävs för att

utföra arbetsuppgifterna som rollen kräver. En saklig bedömning utifrån kandidatens kompetenser, färdigheter och förmågor minskar risken för att rekrytera på magkänsla.

– 2 –

FÖRTYDLIGA VAD SOM MENAS MED "X ANTAL ÅRS ERFARENHET"

REKOMMENDATION:

I kravprofilen bör kravet på att ha ett visst antal års erfarenhet förklaras; beskriv vilka krav på kompetenser och/eller resultat som kandidaten ska ha uppnått. Efterfråga det som verkligen är viktigast för att lyckas i rollen ni söker: är det ett visst antal års erfarenhet eller är det erfarenhet av olika cykler, uppnådda resultat och kompetens?

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Genom att förtydliga vilken faktisk erfarenhet som krävs minskar risken för att

Framtagande av kravprofil

erfarenhet kan värderas olika beroende på vem som tolkar. Det är mer tillförlitligt och objektivt att bedöma utifrån vilka kompetenser, färdigheter och förmågor som krävs för rollen istället för ett ofta ogenomtänkt tal om antal års erfarenhet. Att kravställa utifrån antal års erfarenhet riskerar även att skrämja bort kandidater.

– 3 –

DEFINIERA KRAV PÅ PERSONLIGA EGENSKAPER UTIFRÅN FÖRETAGETS ARBETSSÄTT OCH VÄRDERINGAR

REKOMMENDATION:

Bedömningen av vilka personliga egenskaper en kandidat ska ha bör utgå från vad som krävs för att klara rollen. De personliga egenskaperna som efterfrågas ska utgå från en analys av vilka egenskaper som en kandidat ska ha för att anamma arbets sättet och värderingarna i organisationen. Om personliga egenskaper ingår i bedömningen ska dessa vara tydliga i kravprofilen för att säkerställa att alla kandidater bedöms utifrån samma krav.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Detta är viktigt för att undvika att vi missar kandidater som avviker från normen i arbetsgruppen. Genom att utgå från analysen av vad rollen kräver kan vi möjliggöra rekrytering av personer med olika egenskaper,

perspektiv och erfarenheter. Skulle vi istället söka oss till samma typ av personligheter missar vi mångfalden.

– 4 –

KOPPLA SPRÅKKRAVEN TILL ARBETSUPPGIFTERNA

REKOMMENDATION:

Om det ställs krav på språkkunskaper för en roll ska det vara tydligt för kandidaten vilka krav som ställs och varför de behövs för arbetsuppgiften. Använd en gemensam skala och gemensamma bedömningsverktyg för att beskriva och bedöma språklig kompetens. Frågor som behöver besvaras är vilken språkkompetens som krävs för vilken typ av arbetsuppgifter: samtala, berätta och presentera, lyssna, skriva och läsa.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Ofta uttrycks det i jobbbannonser att en kandidat behöver vara flytande i ett språk. Det är en otydlig beskrivning av vad som egentligen krävs och riskerar att rekryteraren bedömer kandidaten orättvist utifrån vad som krävs för rollen. 20% av Sveriges befolkning är födda utomlands och har i många fall ett annat modersmål än svenska. Genom att förtydliga vilka språkkrav kan risken att de blir skrämde från att söka minskas.

REKOMMENDATIONER

Framtagande av annons

– 5 –

BE KANDIDATEN SVARA PÅ OBLIGATORISKA URVALSFRÅGOR

REKOMMENDATION:

Som en del av ansökningsprocessen bör kandidaten fylla i ett frågeformulär med frågor som är relevanta för att ”screena” och välja ut rätt kandidat. Urvalsfrågorna kan exempelvis handla om:

- kandidatens motivation (“varför söker du tjänsten”)
- vilka skullkrav respektive meriter för rollen som kandidaten uppfyller

Över tid kan dessa urvalsfrågor ersätta personligt brev. När urvalsfrågor börjat användas som ersättning för personligt brev bör den som rekryterar undvika att ha med brevet i bedömningsunderlaget av kandidaten. Detta för att undvika att påverkas av information som sannolikt inte är relevant för rollen.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Detta garanterar lika behandling eftersom alla är tvungna att lämna samma information och därmed är det mycket lättare att utvärdera och jämföra den inhämtade informationen. Genom att låta kandidater svara på frågor som är viktiga för rollen istället för att skriva personliga brev kan vi även säkerställa högre relevans i informationen som vi får om kandidaten.

Framtagande av annons

– 6 –

TÄNK PÅ ORDVAL OCH BILDER I ANNONSEN

REKOMMENDATION:

Utbudet av språkverktyg på marknaden för att säkra att annonstexter är lättlästa och neutrala (t ex könsavkodade) är ständigt under utveckling. Använd relevanta språkverktyg om möjligt alternativt kvalitetssäkra annonsen genom att testa den på olika referenspersoner. Var även medveten om bildsättningen till annonsen. Välj bilder som är icke-stereotypa och som representerar mångfald.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Med en inkluderande kommunikation kan vi nå fler. Verktøy för att undvika stereotypiska ordval och utformningar av annonser är viktiga för att skapa igenkänning och nå ut till hela talangpoolen, särskilt diversifierad talang.

– 7 –

BESKRIV REKRYTERINGSPROCESSEN PÅ ER KARRIÄRS- ELLER ANSÖKNINGSSIDA

REKOMMENDATION:

Beskriv hur rekryteringsprocessen går till, steg för steg, på ansökningssidan eller företagets karriärsida. Förklara för kandidaten vad syftet är med respektive steg i processen och vad kandidaten kan förvänta sig under processens gång.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

En transparens i hur rekryteringsprocessen går till är viktigt för att stötta kandidaten i att förbereda sig och skapa förtroende om att vi tillämpar en rättvis rekryteringsprocess.

REKOMMENDATIONER

Annonsering

– 8 –

ANNONSERA LEDIGA TJÄNSTER

REKOMMENDATION:

Undvik att leta i snäva kretsar. Samtliga lediga tjänster bör annonseras med undantag för konfidentiella ledningsroller samt vid större omorganisationer. Att använda sitt eget upparbetade nätverk kan vara enkelt, men om vi vill öka mångfalden och verkligen bredda poolen av talangen behöver vi bredd i var vi söker och på vilket sätt vi når ut.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Annonsering av lediga tjänster är viktigt för att nå ut till 100% av kompetenspoolen och undvika att enbart rekrytera ur sitt eget nätverk.

– 9 –

INKLUDERA ANNONSERINGSKANALER SOM NÅR UNDERREPRESENTERADE GRUPPER

REKOMMENDATION:

Inför publiceringen av en jobbannons bör en analys göras av vilken mångfald som saknas i arbetsgruppen. Vilka kanaler kan du publicera annonsen i för att nå den önskade målgruppen? Exempel på målgrupper som kan vara relevanta är utrikesfödda akademiker, kandidater som studerar eller bor i socioekonomiskt utsatta områden, seniorer, HBTQI-personer. Annonsen kan t ex publiceras i föreningars nyhetsbrev eller grupper i sociala medier, ledarskapsprogram för målgruppen eller andra forum.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Val av annonseringskanaler påverkar vilka som nås av informationen om lediga tjänster och val av rätt kanaler kan vara ett effektivt sätt att nå ökad mångfald i kandidatbasen.

REKOMMENDATIONER

Urval och intervju

– 10 –

ANONYMISERA IRRELEVANTA PERSONUPPGIFTER FRAM TILL INTERVJUN

REKOMMENDATION:

Använd ett ansökningssystem som kan maska personuppgifter (namn, ålder, adress) och bild på kandidaten för att anonymisera processen så mycket som möjligt. Fundera på vilka uppgifter som egentligen behövs. Ibland kan uppgifterna vara relevanta för att följa upp om kompletterande annonsering eller kandidatunderlag från ett searchbolag behövs (exempelvis om kandidatunderlaget inte är diversifierat).

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Det är en mänsklig tendens att påverkas av utseende, namn, ålder, utseende, statusmarkörer etc. och anonymisering kan minska risken att bli påverkad av irrelevanta faktorer i urvalet av kandidater och frånga kravprofilen.

UNDANTAG:

Kandidatens könsidentitet ska inte maskas i fall där det är motiverat med förtur till ett underrepresenterat kön.

– 11 –

ANVÄND KOMPETENSBASERADE INTERVJUFRÅGOR

REKOMMENDATION:

Med kompetensbaserade intervjuer menas fokus på kompetenserna som är viktigast för rollen. Dvs vilka frågor du ska ställa under intervjun ska avgöras av vad som skrivits i kravprofilen för rollen. Försök att ställa samma frågor till alla kandidater för rollen som du intervjuar till.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

En kompetensbaserad intervju med en intervjufrågemall med samma frågor ger alla samma chans att redogöra för hur lämpade de är för rollen. Genom att hålla sig till intervju-mallen minskar vi risken för att bilda oss en uppfattning av kandidaten som är irrelevant.

Urval och intervju

– 12 –

DIGITALISERA REFERENSTAGNINGEN

REKOMMENDATION:

Använd skriftlig referenstagning istället för att samtala med referenten. Skicka ut frågorna till referenten och inhämta svaren skriftligt om möjligt.

**HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER
INKLUDERANDE REKRYTERING:**

En strukturerad och standardiserad referenstagning minskar risken för subjektivitet, egna tolkningar av vad som menas och höjer reliabiliteten och validiteten på referenstagning.

– 13 –

VAR TVÅ SOM BESLUTAR OM REKRYTERINGEN

REKOMMENDATION:

Var minst två personer som beslutar om vilken kandidat som ska erbjudas anställning, om möjligt, så att du får olika perspektiv och bredd i bedömningen.

**HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER
INKLUDERANDE REKRYTERING:**

Det minskar risken för att en persons magkänsla avgör valet av kandidat.

REKOMMENDATIONER

Övrigt

– 14 –

MÄT KANDIDATNÖJDHET EFTER AVSLUTAD REKRYTERINGSPROCESS

REKOMMENDATION:

Genomför pulsmätningar för att optimera rekryteringssystemet. Kandidatens synpunkter på hur rekryteringsprocessen hanterats bör alltid inhämtas efter avslutad process (eller efter olika moment).

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Uppföljning av kandidatupplevelsen under eller efter avslutad rekryteringsprocess är viktig för att kandidaterna ska känna sig sedda och respekterade.

– 15 –

SÄKERSTÄLL ATT ERA EXTERNA SEARCHBOLAG FÖLJER ERA RIKTLINJER

REKOMMENDATION:

Ställ krav på externa rekryteringsbolag att följa er rekryteringsprocess eller visa hur de rekryterar inkluderande och objektivt. Säkerställ att leverantören agerar ansvarfullt och kvalitetssäkert.

HUR DETTA BIDRAR TILL EN MER INKLUDERANDE REKRYTERING:

Searchbolag är centrala aktörer för att lösa utmaningarna med låg mångfald i företag och organisationer. Genom att vara en aktiv och ansvarsfull kravställare kan vi förbättra processerna i branschen för en kompetensbaserad och inkluderande rekrytering.