

---

# MANGFOLDSREKRUTTERING I FINANSNÆRINGEN



Veileder

2021

---

## Innhold

<b>Forord .....</b>	<b>3</b>
<b>00 Plan for mangfoldsrekruttering .....</b>	<b>4</b>
<b>01 Jobbanalyse .....</b>	<b>5</b>
<b>02 Stillingsannonsen .....</b>	<b>7</b>
<b>03 Utlysning .....</b>	<b>9</b>
<b>04 Innkalling til intervju .....</b>	<b>10</b>
<b>05 Gjennomføring av intervju .....</b>	<b>12</b>
<b>06 Innstilling/ansettelse .....</b>	<b>15</b>
<b>07 Avslutning av rekrutteringsprosess .....</b>	<b>16</b>
<b>Aktuelle lovverk .....</b>	<b>17</b>

---

# Forord

Denne veilederen skal gi Finans Norges medlemsbedrifter praktiske råd og tips for å fremme bevissthet og fokus på mangfoldsakspektet i de ulike fasene av rekrutteringsprosessen.

## Hvorfor rekruttere mangfoldig?

- **Mer konkurransedyktig bedrift**  
Er målet å kunne gi de beste rådene og tilby de gode løsningene, er det avgjørende at de ansatte speiler bedriftens ulike kundegrupper. Ulike bakgrunner gir dypere innsikt, bredere beslutningsgrunnlag og fremmer nytenkning.
- **Lovpålagt plikt til å fremme likestilling og hindre diskriminering**  
Likestillings- og diskrimineringsloven pålegger arbeidsgivere å jobbe aktivt for å fremme likestilling og hindre diskriminering. En viktig del av arbeidet med å sikre likestilling på arbeidsplassen gjøres allerede på rekrutteringsstadiet.
- **Finansnæringen som aktør for et mer mangfoldig og likestilt samfunn**  
Mangfoldige virksomheter bidrar til å skape rom for mangfold i befolkningen. Finansnæringen er og skal også fremover være en bidragsyter til et samfunn hvor mennesker med ulik bakgrunn gis like muligheter.

## Mangfoldsrekruttering som en del av mangfoldsarbeidet

Mangfoldsrekruttering forutsetter kunnskap om mangfold i bedriftens ledelse og i alle ledd i organisasjonen. Mangfoldsarbeidet må forankres i øverste ledelse og synliggjøres gjennom konkrete planer, tiltak og holdningsbevissthet. Bedrifter som gjør mangfold til en naturlig del av organisasjonens kultur og identitet, vil i større grad lykkes med å rekruttere og beholde et mangfold.

## Ressurspersoner

I arbeidet med veilederen har Finans Norge hatt en referansegruppe bestående av personer fra Gjensidige, KLP og DNB. Finans Norge har videre vært i kontakt med Norges handikapforbund og innhentet deres erfaringen og tips for å lykkes med rekruttering av personer med nedsatt funksjonsevne. I tillegg har Finans Norge snakket med to innvandrere fra Syria om deres opplevelser av rekrutteringsprosesser i Norge.

# 00 Plan for mangfoldsrekruttering

## **Mål og tiltak**

For å jobbe aktivt, målrettet og bevisst mot en mer mangfoldig ansattgruppe bør bedriften ha en plan for mangfoldsrekrutteringen. Bedriften kan med fordel sette mål for mangfold på bedriftsnivå og eventuelt i hver enkelt enhet. Rekrutteringsplanen bør inneholde retningslinjer som sikrer at bedriften når ut til et bredt spekter av kandidater, at ulike typer av kvalifiserte søkere tas inn på intervju og at seleksjonsmetodene sikrer en objektiv vurdering av kandidatenes kvalifikasjoner.

## **Forankring**

Arbeidet med mangfold er ikke en oppgave for HR alene. Arbeidet bør settes i en strategisk ramme. Hvorfor? Fordi de bedriftene som lykkes, er de som gjør mangfold til en integrert del av selskapets strategi, forankret i selskapets styre og øverste ledelse.

- Virksomheten kan med fordel utpeke en person i bedriftens ledelse som skal ha et aktivt ansvar for at mål og tiltak blir gjennomført i henhold til planen.
- Sørg for at målene og tiltakene forankres på hvert ledelsesnivå, både praktisk og strategisk og at organisasjonen ellers er godt kjent med virksomhetens strategi og plan.
- Ved bruk av eksterne rekrutteringstjenester, sørg for at disse er kjent med planen.

## **Kompetanse**

En forutsetning for å lykkes med å utforme og gjennomføre en plan for mangfoldsrekruttering er at ledelsen og hele organisasjonen forstår verdien og potensialet av mangfold. Det er derfor helt sentralt å sikre at alle ledd i organisasjonen bygger den nødvendige mangfoldskompetansen.

«**Mangfold** handler om mer enn etnisk bakgrunn, kjønn, alder, seksuell legning og funksjonsevne.

Mangfold er summen av ulike personligheter med forskjellige bakgrunn, erfaringer, kulturer, språk, perspektiver og evner.

Mangfold styrker leveranseevnen fordi du har større forutsetninger for å forstå brukernes behov. Dette kan gi:

- økt innovasjonsevne
- bedre verdiskaping
- det bygger tillit og
- styrker virksomhetens omdømme i samfunnet.»

Fra «[Arbeidsgiverportalen i staten](#)»

# 01 Jobbanalyse

## ***Grunnelementet i enhver rekrutteringsprosess***

Første steg i en rekrutteringsprosess er å gjøre en grundig jobbanalyse av stillingen som skal lyses ut. Jobbanalysen skal gi en fullstendig oversikt over hvilke oppgaver som tilhører stillingen og synliggjøre hvilke kompetansekrav som kreves. En god jobbanalyse gjør det enklere å skrive stillingsannonsen, den vil legge til rette for en god intervjuprosess, og den vil øke sjansen for å finne den best kvalifiserte kandidaten for stillingen.

Dersom bedriften har en bevissthet rundt de kravene som settes til stillingen, vil jobbanalysen også åpne for en mer mangfoldig søkermasse. For å avdekke rett kompetanse for stillingen kan det være hensiktsmessig å involvere flere i jobbanalysen. For eksempel kollegaer, HR og tillitsvalgte.

### **Stegene i jobbanalysen**

1. Angi rammer for stillingen: formalia (tittel, stillingsprosent etc.), formål og arbeidsoppgaver
2. Kartlegg og definer kompetansekrav
3. Prioriter kompetansekravene og tenk gjennom hvordan de skal vektes

I arbeidet med jobbanalysen kan det være nyttig å stille seg noen spørsmål for refleksjon. En runde med refleksjon øker sjansen for en objektiv vurdering av behovet i stillingen og hvilken kompetanse stillingen faktisk krever. Gjennomføring av en slik øvelse kan vise at det er flere typer av kandidater som er relevante for stillingen enn først antatt.

Eksempler på refleksjonsspørsmål:

- Hvilke utfordringer/oppgaver skal stillingen faktisk løse?
- Hvem er kundegruppen?
- Oppnådde bedriften ønsket resultat med kompetanseprofilen til den ansatte som sluttet? Har kompetansebehovet endret seg?
- Er det enkelte kompetansekrav som er viktigere enn andre og hvordan skal kravene vektes?
- Hvor viktig er høyere utdanning og hva er eventuelt minimumskravet?
- Hvilke personlige egenskaper krever stillingen?
- Hvordan er teamet sammensatt og med hvilken kompetanse? Hvilken kompetanse kan utfordre eller utfylle teamet?
- Kan det å ha egen erfaring som minoritet i Norge eller ha røtter i en annen kulturkrets enn den vestlige være en kvalifikasjon i seg selv?
- Er det nødvendig å kunne flytende norsk for å løse oppgavene?
- Kan det være en fordel å beherske et språk som en stor andel av Norges minoriteter forstår?
- Er det mulig å justere stillingsprosenten som et tilretteleggingstiltak for enkelte? Kan for eksempel stillingsprosenten reduseres eller deles som to stillinger i 50 prosent?

Det kan være nyttig å benytte et skjema for jobbanalyse for å sikre at alle viktige elementer er med. Her er et eksempel som kan benyttes. Skjemaet bør tilpasses egne interne rekrutteringsprosesser for best utnyttelse.

- Enkelt skjema for jobbanalyse

#### Tips!

Vurder særskilt om det skal være et krav om arbeidserfaring for stillingen. Norges Handikapforbund fremhever at høyt utdannede personer med nedsatt funksjonsevne kan være uten arbeidserfaring, eller ha begrenset med slik erfaring.

### **Verktøy for å hindre utilsiktet diskriminering**

Jobbanalysen er et verktøy som skal anvendes aktivt gjennom hele rekrutteringsprosessen. Den er sentral for å sikre objektivitet i alle ledd i prosessen.

#### Utilsiktet diskriminering

Utilsiktet diskriminering er handlinger og unnlaterer hvor virkningen er diskriminerende selv om hensikten ikke har vært å diskriminere.

Manglende likestilling og mangfold i arbeidslivet er ofte et resultat av utilsiktet diskriminering grunnet strukturelle forhold, slik som bedriftens kommunikasjonskultur, livsfasepolitikk, lønnsfastsettelsesprosesser, ansettelsesprosedyre osv.

Erfaring viser at ustrukturerte rekrutteringsprosessen øker sjansen for utilsiktet diskriminering av kandidater. Diskriminering skjer nettopp når utvelgelse av kandidater er basert på forhold som ikke er relevant for jobbutførelsen. Vær derfor bevisst på at jobbanalysen skal ha en aktiv rolle og anvendes som et styringsverktøy for alle som er involvert i prosessen.



## 02 Stillingsannonse

Utforming av stillingsannonse er av stor betydning for å lykkes med å nå ut til et bredt mangfold av kvalifiserte kandidater. Det å vise at bedriften er en arbeidsplass som er opptatt av mangfold sikrer ikke bare flere kandidater å velge mellom, det vil også gjøre arbeidsstedet aktuell for de *beste* kandidatene.

For at en annonse skal nå ut til de søkerne virksomheten ønsker seg er det viktig å skreddersy både form og innhold.

Hvilke ord, bilder, illustrasjoner og tone som formidles i stillingsannonsen sender viktige signaler til mulige kandidater om hva slags virksomhet de søker seg inn i. En annonse som gjennom form og innhold formidler at kjønns mangfold er ønsket, at eldre søkere, søkere med nedsatt funksjonsevne, hull i CV-en, minoritetsbakgrunn, etc. er aktuelle og verdifulle kandidater, vil tiltrekke seg flere av disse.

### Visste du at ...

Flere og flere kandidater forutsetter å jobbe for en arbeidsgiver hvor mangfold er en naturlig del av virksomhetens personalpolitikk.

Å ta inkludering på alvor er derfor god arbeidsgiverprofilering og i mange sammenhenger avgjørende for å tiltrekke seg de beste kandidatene.

I arbeidet med stillingsannonsen kan det være nyttig å reflektere rundt følgende forhold:

- **Gjenspeiler stillingsannonsen de stillings- og kravbeskrivelsene som kommer frem av jobbanalysen?** Å være tro mot de krav som er valgt i jobbanalysen er viktig for å gjennomføre en mest mulig objektiv rekrutteringsprosess.
- **Er annonsen tydelig på hvilke kompetanse og egenskaper som er *nødvendige* og hvilke som er *ønskelige*?** En slik differensiering av nødvendige og ønskelige krav kan gjøre det lettere å holde kontroll over søkerens kvalifikasjoner, og terskelen for å søke på stillinger kan bli lavere for de som ikke oppfyller alle de ønskelige kravene.
- **Har utlysningsteksten en inviterende og inkluderende tone?** Vær bevisst på å bruke språk og tone som appellerer til de personene bedriften ønsker at skal søke på stillingen. Teksten i jobbanalysen bør bearbejdes og tilpasses før den tas inn i stillingsannonsen.
- **Fremstår virksomheten som seriøs når det gjelder inkludering?** Benytter bedriften en standardisert mangfoldserklæring som fremstår som et pliktlop nederst i annonsen?

Finans Norge anbefaler i stedet å få frem inkluderingsperspektivet gjennom hele annonsen. Vis gjennom språk og bilder at bedriften ønsker å være en mangfoldig virksomhet og en bedrift som tilrettelegger for de som har behov for det.

Snakk implisitt om mangfold. Hvordan beskriver bedriften mangfoldet når kjennetegn, kultur og forhold ved stillingen defineres? Hvordan kommuniserer bedriften hva som gjør virksomheten til en attraktiv arbeidsplass? Vis hva mangfold og inkludering betyr for bedriften både når det gjelder samfunnsoppdraget, oppgavene og tjenestene som leveres.

Ved bruk av levende bilder i annonsen, sørg for at det blir presentert på en universelt utformet måte og med det tilgjengelig for alle.

- **Er tilrettelegging omtalt, og hvordan er det formulert?**

La det fremkomme uttrykkelig av stillingsannonsen at virksomheten tilrettelegger arbeidsplassen ved behov. Det kan gjerne komme frem at bedriften tilbyr en tilretteleggingssamtale etter at skriftlig jobbtilbud er gitt. En slik tilretteleggingssamtale kan inneholde alt fra behov for hjemmekontor og fleksitid, til fysisk tilrettelegging av arbeidsplassen.

- **Hvem er kontaktpersoner for stillingen?**

Ha et aktivt forhold til hvem som står som kontaktperson. Har bedriften for eksempel et behov for å tiltrekke seg kvinnelige søkere bør også en av kontaktpersonene være en kvinne.

**Er arbeidsplassen og IKT-systemene universelt utformet?**

Små tilpasninger kan gjøre en stor forskjell. Vær åpen for å tilpasse forhold slik at de ikke er til hinder for kvalifiserte søkere med tilretteleggingsbehov.





## 03 Utlysning

Hvordan og i hvilke kanaler bedriften velger å lyse ut stillinger vil påvirke hvem som søker på stillingen.

I privat sektor er det ikke lovbestemte krav knyttet til ekstern utlysning av stillinger. Bedriften står dermed fritt til å velge om- og eventuelt hvordan ekstern utlysning skal skje. I et mangfoldsperspektiv vil det å lyse ut stillingen eksternt øke sjansen for et bredest mulig søkergrunnlag og de beste søkerne.

Arbeidsmiljøloven § 14-1 regulerer en plikt for arbeidsgiver til å informere bedriftens egne ansatte om ledige stillinger i virksomheten. Bestemmelsen gjelder alle ansatte i virksomheten, både faste og midlertidige ansatte. Det stilles ikke krav til måten informasjonen gis på. Finans Norge anbefaler at virksomheten sørger for at denne informasjon er godt synlig, slik at den enkelt kan fanges opp av de ansatte – også av ansatte som arbeider deltid, midlertidige ansatte eller personer som er innleid.

Det kan være en nyttig øvelse å gjennomgå og evaluere eksisterende praksis for utlysning:

- Lyses stillingene ut i åpne kanaler og/eller brukes egne nettverk? Hva gir best effekt med tanke på å nå bredt ut?
- Har bedriften god kjennskap til ulike kanaler for utlysning, og med det øke sjansen for å nå ut til ønskede kandidater?
- Kan bedriften lyse ut stillingen på flere språk eller i ulike formater som tar hensyn til funksjonsevne?

### Kanaler for stillingsutlysning

- [Arbeidsplassen NAV](#) – møteplass for alle på arbeidsmarkedet
- [Ambisjoner](#) - nettportal innen utdanning og karriere rettet mot personer med minoritetsbakgrunn
- [Utrop](#) - flerkulturell avis
- [Inkludi](#) - har brukere som er arbeidssøkere med innvandrer- og minoritetsbakgrunn
- [Jobbforalle](#) - møteplass for personer som har utfordringer med å få jobb gjennom vanlige rekrutteringskanaler og bedrifter som ønsker en inkluderende rekruttering

## 04 Innkalling til intervju

### *Objektiv utvelgelse*

Det er viktig at bedriften har en god plan for hvordan foreta utvelgelsen av søkere som skal innkalles til intervju. For å beholde en objektiv tilnærming til utvelgelsen må bedriften systematisk vurdere opplysningene gitt i søknaden opp mot utlysningsteksten og de kvalifikasjonskravene som er fastsatt i jobbanalysen.



### *Risikoen for utilsiktet diskriminering*

Å ha et bevisst forhold til risikoen for utilsiktet diskriminering (se side 6 om begrepet) ved utvelgelse av kandidater til intervju, kan gjøre det enklere å ikke la seg påvirke av stereotyper, og heller sette søkelyset på de faktiske kvalifikasjonene til søkeren. I arbeidslivet generelt er det fortsatt tendenser til ubevisst å ekskludere søkere med navn som

lyder mer fremmed, eller søkere med utdanning fra utlandet. Det samme gjelder søkere med hull i CV-en, eller som har mottatt oppfølging fra NAV på grunn av nedsatt arbeidsevne. Utilsiktet diskriminering i rekrutteringsprosesser er ofte et resultat av at ledere søker det som fremstår som trygt og som tidligere har vært prøvd. Vær derfor ekstra nøye med å sikre at det faktisk er kandidatens kompetanse som ligger til grunn ved vurderingen av om søkeren skal kalles inn til intervju. Et grep for å redusere risikoen for utilsiktet diskriminering er å ha en rutine på at personer i søkerbunken som har et synlig mangfold skal gis en særskilt vurdering og en ekstra mulighet gjennom et intervju.

Det er enkelte bedrifter i og utenfor finansnæringen som benytter ATS/rekrutteringskanaler hvor elementer som alder, kjønn og utdanning kan skjules. Formålet med verktøyet er nettopp å eliminere risikoen for utilsiktet diskriminering og styrke søkelyset på den enkeltes kvalifikasjoner. Dersom bedriften velger et slikt verktøy er det Finans Norges anbefaling at det benyttes som et middel mot et mål om en holdningsendring og mål om en inkluderende bedriftskultur med gjensidig respekt og anerkjennelse. Bedrifter bør jobbe for en kultur hvor det å være en del av et mangfold har en verdi, slik at det for søkere som bidrar til mangfold oppleves det som noe positivt heller enn en hindring.

## Nyttige grep for å sikre en objektiv utvelgelse

- Start med å sile ut søkere som ikke oppfyller de nødvendige kravene for stillingen. Disse er ikke kvalifisert for videre prosess.
- Finn søkerne som best oppfyller kravene satt for stillingen. Gjennomgå søkeres CV og/eller benytt screeningsspørsmål.
- Er det kvalifiserte kandidater med et synlig mangfold? – kall de inn til intervju.
- Sørg for at flere i organisasjonen involveres i utvelgelsen. Be om innspill fra personer som skal jobbe med den som skal inneha stillingen. Det er viktig at de som involveres også er klar over risikoen for utilsiktet diskriminering, og at jobbanalysen ligger til grunn for innspillene.
- Til søkere som ikke er kvalifiserte; send et vennlig avslag.

### Positiv særbehandling ...

er et tiltak som kan benyttes for å fremme likestilling.

Hvis det er flere søkere som har tilnærmet like kvalifikasjoner kan bedriften prioritere søkere med kjønn, etnisitet, religion, seksuell orientering, eller personer med funksjonsnedsettelse som er underrepresentert i den aktuelle stillingsgruppen.

[Likestillings- og diskrimineringsloven § 11](#)



# 05 Gjennomføring av intervju

## **Representanter fra bedriften**

I den enkelte intervju prosess bør bedriften søke å ta med aktuelle representanter fra bedriften som kan fremme ulike perspektiver og tankesett. Det vil i større grad sikre en bred tilnærming til kandidatene under intervjuet og redusere risikoen for utilsiktet diskriminering.

En intervju prosess basert på samarbeid øker sjansen for en objektiv prosess der kandidatene blir likebehandlet. Innspill fra leder, HR, medarbeidere og andre som skal jobbe med den som skal ansettes kan med fordel innhentes i forbindelse med prosessen.

## **Lag en intervjuguide**

Utarbeid en strukturert intervjuguide og iverksett en praksis som sikrer følgende forhold:

- Samme spørsmål blir stilt til alle intervjukandidatene
- Spørsmålene som stilles er egnet til å gi relevant informasjon for å vurdere om kandidaten innfrir kvalifikasjonskravene for stillingen
- At kandidaten får mulighet til å opplyse om relevant erfaring utover konkret arbeidserfaring.
- Kandidater med et synlig mangfold ikke blir stilt andre og mindre relevante spørsmål enn øvrige søkere. Dette kan føre til at disse i neste omgang blir vurdert annerledes fordi de ikke fikk sjansen til på en likeverdig måte å vise hvem de er og hvilken kompetanse de har.
- Det ikke stilles tilleggsspørsmål basert på stereotyper (generalisert forestilling om en bestemt gruppe mennesker, for eks. nasjonalitet, yrkesgruppe etc.)
- Intervjulokalene er fysisk tilgjengelig for alle
- Nødvendige tilpasninger er gjort hvis man på forhånd vet at intervjukandidaten har behov for tilpasninger

### **Erfaring viser ...**

Den som rekrutterer liker kandidater som ligner på seg selv, har samme type humor, bakgrunn og interesser.

For å hindre at det dannes et førsteinntrykk basert på subjektive preferanser og som blir førende for videre prosess, er det viktig at de som rekrutterer ikke leter etter felles referansepunkter, men kun stiller spørsmål av betydning for å vurdere kompetansekravene.

## ***Kjenn til spørreforbudene***

Det er flere opplysninger arbeidsgiver ikke har lov til å innhente i en ansettelsesprosess.

Forbudet fremkommer av [likestillings- og diskrimineringsloven § 30](#) og [arbeidsmiljøloven § 13-4](#):

- ***Graviditet, adopsjon og familieplanlegging***

Med familieplanlegging menes planlagt graviditet, adopsjon, infertilitetsbehandling og planlegging av hvordan foreldrepermisjon skal tas ut og fordeles. Forbudet er kjønnsnøytralt og gjelder også hvis arbeidsgiver innhenter opplysninger om arbeidssøkers ektefelle eller partner er gravid.

- ***Etnisitet, religion og livssyn***

Et unntak fra forbudet mot å stille spørsmål om etnisitet, religion og livssyn gjelder når opplysningene har avgjørende betydning for utøvelsen av arbeidet eller yrket. Dette må da oppgis i utlysningsteksten. Det å be om søkerens navn eller språkferdigheter vil *ikke* være i strid med spørreforbudet.

- ***Seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk.***

Et unntak fra forbudet mot å stille spørsmål om seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk gjelder når opplysningene har avgjørende betydning for utøvelsen av arbeidet eller yrket. Dette må da oppgis i utlysningsteksten.

- ***Politiske spørsmål og medlemskap i arbeidstakerorganisasjon***

- ***Funksjonsnedsettelse***

Et unntak fra forbudet om å stille spørsmål om funksjonsnedsettelse gjelder dersom opplysningene har avgjørende betydning for utøvelse av arbeidet eller yrket. Dette må da oppgis i utlysningsteksten. Arbeidsgiver kan imidlertid stille spørsmål om funksjonsevnen, det vil si spørsmål om hva som skal til for å kunne tilrettelegge slik at arbeidsgiver kan ivareta sin tilretteleggingsplikt. Arbeidsgiver kan ikke stille medisinske spørsmål, som for eksempel diagnose eller andre medisinske årsaker i forbindelse med tilrettelegging.

### **Direktoratet for forvaltning og økonomistyring ...**

er statens fagorgan for blant annet organisering og ledelse i staten. De har en egen fagside kalt «[Arbeidsgiverportalen](#)» hvor det blant annet er lagt ut eksempler på [intervjuguider](#) både for førstegangsintervju og andregangsintervju.

Disse kan benyttes som inspirasjon til å utarbeide egne tilpassede intervjuguider.

---

### **Tester som del av intervju prosess**

Det er flere bedrifter som velger å bruke tester i kombinasjon med intervjuer. Flere ulike seleksjonsmetoder vil øke sjansen for en objektiv prosess. Gode tester gir alle kandidater, uavhengig av bakgrunn eller andre forhold, lik mulighet til å vise seg frem. Det viktige er at bedriften bruker metoder som avdekker den kompetansen stillingen krever. Eksempler på ulike tester:

- **Personlighetstest:** forteller hvor mye en person har av en bestemt egenskap.
- **Evnetest:** forteller noe om kandidatens potensiale til å lære nye oppgaver og løse problemer.
- **Ferdighetstest:** forteller noe om oppgavemestring på et område.
- **Casetest:** forteller noe om problemløsningsevne og faglig kompetanse.

Ved bruk av tester som metode er det viktig at samtlige kandidater få samme type test. Unngå å bruke tester som ikke er godkjent av DNV-GL.



---

## 06 Innstilling/ansettelse

### **Objektiv vurdering**

Ved den endelige utvelgelse av rett kandidat for stillingen er det viktig å være bevisst på hvordan informasjonen som er samlet inn gjennom søknadsprosessen, intervju, tester etc. faktisk anvendes. Særlig viktig er det å ha gode verktøy som hindrer at rekrutterer - etter å ha gjennomført intervjuer - bevisst eller ubevisst vektlegger andre forhold ved kandidatene enn det som følger av kravene oppstilt i jobbanalysen. Dette for å unngå at ansettelsen baseres på en magefølelse av hvem som passer best inn og hvem som er best likt.

I henhold til [Hovedavtalen mellom Finans Norge og Finansforbundet](#) §§ 10-1 og 10-2 skal bedrifter med minst 25 ansatte etablere ansettelsesutvalg eller en lignende ordning som skal besette og fastsette lønn i ledige stillinger som ligger innenfor det til enhver tid gjeldende lønnsregulativ. Ordningen forutsetter involvering av de tillitsvalgte. Normalt vil rekrutteringsteamet lage en skriftlig vurdering av søkerne og en innstilling som gjennomgås i ansettelsesutvalget. Finans Norge anbefaler å skrive en grundig og utfyllende vurdering. Noen tips:

- Vær bevisst på at det er dataene som er samlet inn fra seleksjonsprosessen som skal ligge til grunn for vurderingen og ikke magefølelsen.
- Vurderingen må forankres i jobbanalysen
- Søkere med synlig mangfold kan med fordel omtales særskilt i innstillingen. For eksempel antall søkere i kategorien, hvem som kom eller ikke kom videre i prosessen og hvorfor.
- Vurder særskilt om det er søkere med fortrinnsrett til stillingen, for eksempel deltidsansatte. Husk at for noen ansatte vil det kreve tilrettelegging for å kunne jobbe fulltid.
- Vurder særskilt om det er grunnlag for positiv særbehandling etter [Likestillings- og diskrimineringsloven § 11.](#)

### **Referansesjekk**

Også ved eventuell referansesjekk er det viktig å være bevisst på at det er kravene oppstilt i jobbanalysen som referansene skal uttale seg om. Det er viktig å ha god systematikk i samtalene med referansepersonen(e) for å sikre likebehandling.

# 07 Avslutning av rekrutteringsprosess

Sørg for å ha en rutine for oppfølging av kandidater som ikke får tilbud om stillingen. Disse bør gis en tilbakemelding som er profesjonell og tilpasset. Dette gir en bedre kandidatopplevelse og bidrar til et godt omdømme for bedriften:

- Kandidatene som ikke ble innkalt til intervju gis et vennlig avslag.
- For de kandidater som ble innkalt til intervju er det god oppfølging å ringe disse. Gi en forklaring på hvorfor personen ikke fikk tilbud om stillingen. Begrunnelsen skal gis med bakgrunn i kompetansekravene for stillingen. Et godt begrunnet avslag vil redusere risikoen for at kandidaten sitter igjen med en følelse av å være forbigått.

Merk at arbeidssøkere som mener seg diskriminert i ansettelsesprosessen har, i henhold til arbeidsmiljøloven § 13-7, rett til å kreve at bedriften skriftlig opplyser om enkelte forhold hos den som ble ansatt.

## Arbeidsgivers opplysningsplikt

*«Arbeidssøker som mener seg forbigått i strid med bestemmelsene i dette kapittel, kan kreve at arbeidsgiver skriftlig opplyser om hvilken utdanning, praksis og andre klart konstaterbare kvalifikasjoner for arbeidet den som ble ansatt har.»*

*Arbeidsmiljøloven § 13-7*



---

# Kilder

- [Mangfoldsrekruttering - Råd om god praksis i ulike faser av rekrutteringsprosessen \(pdf\)](#) – veileder fra Kommunal og moderniseringsdepartementet
- [Arbeidsgiverportalen.no](#) – DFØs (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring) fagside for arbeidsgivere, ledere og HR i staten
- [Ldo.no](#) – «Likestilt rekruttering»
- [Bufdir.no](#) – Informasjon om likestilling og ikke diskriminering

# Aktuelle lovverk

## Arbeidsmiljøloven:

- Forbud mot diskriminering i arbeidslivet [§§ 13-1 og 13-2](#)
- Positiv særbehandling: [§ 13-6](#)
- Opplysningsplikt: [§ 13-7](#)

## Likestillings- og diskrimineringsloven:

- Har tilsvarende bestemmelser som i arbeidsmiljøloven i [§§ 6, 9, 10, 29, 30, 31](#)
- Arbeidsgivers aktivitets- og redegjøringsplikt: [§§24, 25 og 26](#)