



**MÄLARDALENS HÖGSKOLA  
ESKILSTUNA VÄSTERÅS**

## Mångfald i arbetet med rekrytering av personal

- En kvalitativ studie om hur rekryterare i privata respektive offentliga organisationer kan bidra till mångfald genom rekryteringsprocessen

**Mika, Mirai  
Vranjkovina, Adelisa**

Akademien för Ekonomi, Samhälle & Teknik  
Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Kurskod: FOA250  
15 HP

Handledare: Kerstin Nilsson  
Datum: 2021-06-02

## **Abstract**

**Date:** 2021-06-02

**Level:** Bachelor thesis in Business Administration, 15 cr

**Institution:** School of Business, Society and Engineering, Mälardalens University

**Authors:** Adelisa Vranjkovina                      Mirai Mika

**Title:** Diversity in recruiting staff - A qualitative study of how recruiters in private and public organizations can contribute to diversity through the recruitment process

**Tutor:** Kerstin Nilsson

**Keywords:** Diversity, recruitment and organization

**Research questions:** 1. How can recruiters in private and public organizations contribute to diversity through their recruitment process?

2. What similarities and differences are there in the private and public sectors in terms of diversity in the work of recruitment?

**Purpose:** The purpose of this study is to examine how recruiters in the private and public organizations contribute to diversity through their recruitment process. This is to see if there are any similarities or differences in the private and public sector regarding diversity in recruiting staff.

**Method:** In this study, a qualitative research method was used and the empirical material was collected through ten semi-structured interviews. The interview questions were based on scientific theories and concepts. The empirical material was analysed by using a selected theoretical framework in order to answer the question of the study.

**Conclusion:** Private organisations contribute to diversity by hiring as cultural matching. While public organisations contribute to diversity by including everyone regardless of their cultural background and using multiple recruitment channels and competency-based recruitment.

## **Sammanfattning**

**Datum:** 2021-06-02

**Nivå:** Kandidatuppsats i företagsekonomi

**Institution:** Akademin för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Högskola

**Författare:** Adelisa Vranjkovina

Mirai Mika

**Titel:** Mångfald i arbetet med rekrytering av personal - En kvalitativ studie om hur rekryterare i privata respektive offentliga organisationer kan bidra till mångfald genom rekryteringsprocessen

**Handledare:** Kerstin Nilsson

**Nyckelord:** Mångfald, rekrytering och organisation

**Frågeställningar:** 1. Hur kan rekryterare i privata respektive offentliga organisationer bidra till mångfald genom sin rekryteringsprocess?

2. Vilka likheter och skillnader finns det inom privat och offentlig sektor vad gäller mångfald i arbetet med rekrytering?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka hur rekryterare i privata respektive offentliga organisationer jobbar med rekryteringsprocessen för att bidra till mångfald. Detta för att se om det finns eventuella likheter eller skillnader i den privata sektorn och den offentliga sektorn när det gäller mångfald i arbetet med rekrytering av personal.

**Metod:** I denna studie har en kvalitativ forskningsmetod använts och det empiriska materialet har samlats in genom tio semistrukturerade intervjuer. Intervjufrågorna är baserade på vetenskapliga teorier och begrepp. Det empiriska materialet har analyserats genom den teoretiska referensramen för att besvara studiens frågeställning.

**Slutsats:** Privata organisationer bidrar till mångfald genom att använda kulturell matchning i sin rekrytering. Medan offentliga organisationer bidrar till mångfald genom att inkludera alla oavsett kulturell bakgrund samt använder sig av flera rekryteringskanaler och kompetensbaserad rekrytering.

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.4 Avgränsning	4
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>5</b>
2.1 Mångfald utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv	5
2.1.1 Arbetsgrupper med olika kulturella bakgrunder	5
2.2 Rekrytering i organisationer	6
2.2.1 Rekryteringsprocessen	6
2.2.2 Mångfald vid rekrytering	8
2.2.3 Riveras teori om kulturella likheter vid rekryteringar	8
2.3 Webers idealtypiska byråkrati	9
2.4 Analysmodell	10
<b>3. Metod</b>	<b>11</b>
3.1 Litteraturgenomgång	11
3.2 Val av forskningsmetod	11
3.2.1 Kvalitativ metod	11
3.2.2 Semistrukturerade intervjuer	12
3.2.3 Val av vetenskapliga artiklar	13
3.2.4 Val av respondenter	14
3.2.5 Operationalisering	15
3.3 Datainsamling	15
3.4 Analysmetod	16
3.4.1 Inspelning och transkribering	16
3.4.2 Kodning	17
<b>4. Empiri</b>	<b>18</b>
4.1 Rekryteringsprocessen i de privata och offentliga organisationerna	18

4.1.1 Behovsanalys	18
4.1.2 Lagen om anställningsskydd	18
4.1.3 Upprättning av kravprofil	19
4.1.4 Utformning av annonser	20
4.1.5 Urval	20
4.1.6 Eventuell referenstagning	21
4.2 Kontakten mellan rekryteraren och kandidaten	21
4.3 Kulturella likheter	23
4.4 Mångfald och fördomar i organisationer	24
4.5 Olikheter på arbetsplatsen	25
<b>5. Analys</b>	<b>27</b>
5.1 Behovsanalys som verktyg	27
5.2 Fördelen med kravprofil	27
5.3 Rekrytering med påverkan från byråkratisk idealtyp	28
5.4 Möjligheten med rekryteringskanaler	29
5.5 Fördelar och nackdelar med referenstagning	29
5.6 Vikten av språket vid kommunikation	30
5.7 Kulturell matchning minskar diskrimineringen	30
5.8 Möjligheten med kandidatens personliga egenskaper	31
5.9 Mångfald i organisationer	<b>31</b>
<b>6. Slutsats</b>	<b>33</b>
<b>Källförteckning</b>	<b>34</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>39</b>
<b>Operationaliseringstabell</b>	<b>39</b>
<b>Bilaga 2</b>	<b>42</b>
<b>Intervjuguide</b>	<b>42</b>

## 1. Inledning

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till det valda ämnet, problematisering, syfte och frågeställning samt avgränsning.*

### 1.1 Bakgrund

Att vi idag lever i ett demokratiskt samhälle som Sverige innebär att alla på den svenska arbetsmarknaden ska behandlas lika samt erbjudas samma möjligheter oavsett ålder, kön, etnicitet, sexuell läggning eller religion. I början av år 2021 var antalet utrikes födda över två miljoner personer vilket utgör cirka 19,7 procent av Sveriges befolkning (SCB, 2021). Den stora ökningen har gjort att mångfald existerar i många organisationer i Sverige vilket är ett bevis på hur viktigt det är att uppmärksamma ämnet. För att organisationer ska kunna lyckas med mångfald krävs det tillräckligt med kunskap om hur arbetet med mångfald i organisationer går till. Dessutom krävs det att organisationen har en tydlig bild av hur de ser på mångfald utifrån de olikheter som finns mellan människor gällande bland annat etnicitet och kulturell bakgrund (Arbetsmiljö upplysning). Enligt Granlund m.fl (2000) uppfattar organisationer begreppet mångfald på olika sätt. I Sverige har det dock visat sig att det fortfarande är vanligast att mångfald ses som en synonym med etnicitet (Granlund m.fl, 2000).

Begreppet mångfald har ursprungligen spridit sig under 1980-talet i USA med namnet ”managing diversity” vilket innebär att leda och handskas med olikheter. Begreppet har som syfte att hitta nya men också effektivare vägar för att bibehålla de mänskliga resurserna i organisationer, men också att skapa en organisation som fungerar för alla de anställda oavsett ålder, kön, etnicitet och religion (Simons & Rowland, 2011). Mångfald är ett begrepp som först under 1990-talet började få stor uppmärksamhet i Sverige. Detta då Sveriges befolkning förändrades på så sätt att antalet invånare med utländsk bakgrund ökade. Enligt den svenska lagstiftningen är begreppet mångfald definierat utifrån kön, etnicitet, religion, sexuell läggning samt funktionshinder (Mlekov & Widell, 2003). Begreppet omvandlades under 1990-talet snabbt till strategiska formuleringar på grund av den politiska strävan att göra något åt rasismen och invandrarfientligheten som uppstod i samband med att antalet invånare med utländsk bakgrund ökade. Idag används begreppet flitigt i många organisationer då målet är att det ska råda jämlikhet samt rättvisa för alla medarbetare på arbetsplatsen (Westin m.fl, 1999).

Det är vanligt att organisationers definition av begreppet mångfald förknippas med diskrimineringslagen då dessa två begrepp hör ihop (Fägerlind, 2012). Diskrimineringslagen

går ut på att ingen ska diskrimineras på grund av kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning eller religion (Diskrimineringslagen, 2008). Fägerlind (2012) menar att alla organisationer måste följa diskrimineringslagen främst i sin rekryteringsprocess. Detta betyder att alla kandidater oavsett kön, etnicitet, ålder, religion eller sexuell läggning ska ha samma möjlighet att erbjudas en anställning med förutsättning att de uppfyller kompetenskraven som ställs av arbetsgivaren.

De närmaste åren har mångfald varit ett begrepp som uppmärksammats av många organisationer både i den privata och offentliga sektorn (De los Reyes, 2000). I sin bok presenterar Flemström & Slorach (2014) skillnader mellan hur privata och offentliga organisationer arbetar med mångfald. Den största skillnaden mellan dessa två typer av organisationer är att offentliga organisationer måste följa lagen om offentlig anställning som handlar om att faktorer som exempelvis utbildning samt erfarenhet ska ligga till grund för en anställning. Detta innebär att privata arbetsgivare inte har en sådan skyldighet, vilket i sin tur ökar risken för att välja bort rätt kandidat med lämplig utbildning eller erfarenhet då rekryteraren inte anser att kandidaten passar in i organisationen. Det kan exempelvis bero på att kandidaten har en annan bakgrund eller kultur, som enligt rekryteraren, anses vara avvikande från den norm och kultur som organisationen präglas av (Flemström & Slorach, 2014).

Åslund och Nordström (2012) hävdar att etnisk diskriminering ofta förekommer på den svenska arbetsmarknaden. Det är svårt att åtgärda dessa problem, trots de anonyma ansökningarna som skickas in och trots lagstiftningen. Enligt en studie som Åslund och Nordström (2012) genomförde var de anonyma ansökningarna en fördel för kvinnor i rekryteringsprocessen, etnicitet var dock något som fortfarande stod i vägen för många i intervjuprocessen.

## 1.2 Problemdiskussion

*”Sverige är ett land med en heterogen befolkning sammansatt av kvinnor och män, från olika samhällsklasser, med olika etniska bakgrunder, i alla åldrar, med olika sexuell läggning, utan eller med funktionshinder. Denna mångfald tas dock inte tillvara fullt ut i det svenska närings- och arbetslivet i dag. Många gånger är fortfarande den etniskt svenska tjänstemannen utan funktionshinder i rätt ålder norm i arbetslivet”* (Granlund m.fl, 2000)

Tidigare forskning visar vilka fördelar och nackdelar som finns med mångfald och även problematiken som finns med mångfald, som citatet ovan visar, samt vilka åtgärder som bör vidtas för att förebygga det i arbetslivet (Mor Barak et al., 2016).

Tidigare forskning har visat att kulturell mångfald påverkar företagen positivt på så sätt att den bland annat ökar kreativitet och innovation (Cox, 1994). Selvaraj (2015) och Martin (2014) menar att anledningen till detta är att människor med olika bakgrunder har varit med om olika händelser i sina liv som i sin tur har utformat deras tankesätt samt verklighet. Detta innebär att dessa människor har förmågan att tänka i nya banor. Mångfald i organisationer skapar en miljö där nya tankegångar öppnas, vilket gör det möjligt att se problem som andra inte kunnat se i organisationen. Detta påverkar företagen genom att kreativa förslag kan förekomma gällande exempelvis förändringsarbetet i organisationen som i sin tur leder till utveckling (Martin, 2014; Selvaraj, 2015).

Tidigare forskning har också visat att det finns nackdelar med kulturell mångfald. Alpert (2011) hävdar att mångfald kan skapa kommunikationsbarriärer då det kan vara svårt för vissa anställda att kommunicera med andra anställda på arbetsplatsen då dessa tillhör olika bakgrunder samt kulturer. Vidare menar Alpert (2011) att kulturell mångfald kräver mycket kunskap inom ämnet, vilket i sin tur gör att organisationer behöver lägga ner mycket pengar på utbildningar. Detta för att öka kunskapen bland anställda och på så sätt främja mångfald på arbetsplatsen vilket kan vara en dyr procedur att genomföra.

Anledningen till att mångfald är vanligt i dagens organisationer är på grund av den ökade globaliseringen som bidrar till att mångkulturella samhällen bildas, vilket leder till att alla människor påverkas på ett eller annat sätt (Mateescu, 2017). Ett samhälle som skapas av mångkultur, alltså av olika etniska grupper kallas för kulturell pluralism. Detta innebär att alla människor, oavsett vilken etnicitet de tillhör, ska ha samma rättigheter och möjligheter i samhället. Forskning visar att det, trots att det i dagens samhälle är vanligt med kulturell pluralism, ändå finns och är vanligt med diskriminering på grund av etnisk tillhörighet (Mateescu, 2017). Arbetsmarknaden är något som har påverkats av mångfald, detta då alla organisationer idag arbetar i en mångkulturell miljö (Granlund m.fl, 2000). Detta leder till att samhället utvecklas men också medarbetare, kunder och leverantörer då dessa har skilda etniska bakgrunder (Granlund m.fl, 2000 ). Genom att skapa och arbeta strategiskt med mångfald kan organisationerna utveckla och förbättra kompetensen att bland annat rekrytera, bevara men också utveckla medarbetare som är kompetenta för arbetet. Detta kan leda till att organisationen erhåller en god bild av verksamheten vilket i sin tur kan leda till att det bildas ett positivt rykte mot dess leverantörer och kunder (Savelkoul m.fl, 2013).

I vissa fall kan rekryteringsprocesser gå till på ett sätt som enligt många inte ses som helt rätt. Med detta menas att rekryteraren, antingen medvetet eller omedvetet, använder sig av sin magkänsla istället för att utgå från de kriterier som arbetsgivaren har satt upp (Egan & Bendick, 2018). Tidigare forskning inom ämnet mångfald i rekrytering har visat att det kan vara svårt att främja mångfald i organisationer på den svenska arbetsmarknaden då



rekryterarens sätt att bedöma vilka kandidater som är lämpliga, kan exkludera vissa och inkludera andra (Egan & Bendick, 2018).

Rydgren (2004) hävdar att en stor del av den diskriminering som råder på den svenska arbetsmarknaden är bland invandrare som kommer från Asien och Afrika. Rydgren (2004) fortsätter vidare med att det finns tre skäl som ligger bakom den utspridda diskrimineringen. Det första skälet är att rekryteraren kan ha fördomar om vissa grupper i Sverige vilket gör att denne utgår från sina fördomar vid beslutfattandet. Detta påverkar de utsatta grupperna negativt då risken att de inte blir utvalda för exempelvis arbetsintervjuer är hög. Det andra skälet är att personer med utländsk bakgrund och svenskar inte har lika nätverk (Rydgren, 2004). Smith & Young (2016) menar att rekryteraren kan erbjuda en anställningsintervju till en kandidat då de känner samma person som ingår i deras nätverk. Det sista skälet som Rydgren (2004) presenterar är att vissa arbetsgivare ställer orimliga krav på kandidaterna, att behärska perfekt svenska är ett av dem. Rydgren (2004) poängterar att detta krav hindrar vissa grupper från att söka jobbet då svenska språket inte är deras modersmål, vilket gör att de inte har de språkkunskaperna som efterfrågas av arbetsgivaren.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka hur rekryterare i privata respektive offentliga organisationer jobbar med rekryteringsprocessen för att bidra till mångfald. Detta för att se om det finns eventuella likheter eller skillnader mellan den privata sektorn och den offentliga sektorn när det gäller mångfald i arbetet med rekrytering av personal.

### **1.4 Frågeställningar**

1. Hur kan rekryterare i privata respektive offentliga organisationer bidra till mångfald genom rekryteringsprocessen?
2. Vilka likheter och skillnader finns det inom privat och offentlig sektor vad gäller mångfald i arbetet med rekrytering?

### **1.4 Avgränsning**

Mångfald är ett brett begrepp som innefattar flera perspektiv, som kön, ålder, sexuell läggning, etnisk bakgrund och kultur, religion och hudfärg. Denna studie avgränsar sig till den kulturella mångfalden, vilket skapas av olika etniska grupper. Studien har också avgränsat sig till att undersöka hur privata organisationer och offentliga organisationer arbetar med rekryteringsprocessen för att bidra till mångfald.

## 2. Teoretisk referensram

*I detta kapitel framgår den teoretiska referensramen som ligger till grund för denna studie. Detta kapitel innehåller studiens centrala begrepp vilket är mångfald och rekrytering samt teorier vilket är Riveras teori om kulturella likheter vid rekryteringar, Webers idealtypiska byråkrati samt analysmodell.*

### 2.1 Mångfald utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv

Anledningen till att mångfald har blivit vanligt i dagens organisationer är förmodligen på grund av globaliseringen som bidrar till att gränserna suddas ut, vilket i sin tur leder till ett ökat behov av språkkompetens men också kunskap om andra kulturer. Detta gör att organisationer anpassar sig och tvingar fram förändringar och nytänkande i arbetet (Kim & Bhawuk, 2008). Organisationer har på grund av den ökade globaliseringen och den mångkulturella efterfrågan upptäckt mångfaldens strategiska nytta. Med detta menas att organisationer som arbetar effektivt med mångfald har en stor chans att expandera sina marknadsandelar, vilket i sin tur kan leda till att deras förmåga att bland annat utvecklas, behålla medarbetare samt rekrytera förbättras (Tamunomiebi m.fl 2020).

Vidare menar Tamunomiebi m.fl (2020) att den ökade globaliseringen också har lett till att konkurrensen blir allt större och hårdare vilket gör att organisationerna behöver uppmuntra till nyskapande för att kunna ta sig framåt och utvecklas. Lewis m.fl (2001) hävdar att organisationer som arbetar med att främja mångfald behöver skapa någon typ av metod som gör att beslut fattas på neutrala sätt när de exempelvis ska rekrytera. Esty m.fl. (1995) menar att detta är viktigt för att undvika att beslut tas genom fördomar och på så sätt minska på diskrimineringen.

#### 2.1.1 Arbetsgrupper med olika kulturella bakgrunder

Att ha medarbetare med olika kulturella bakgrunder, förmågor och erfarenheter kan leda till att organisationer får nya visioner till bland annat produktutveckling, dock är det viktigt att dessa olikheter används på rätt sätt (Lewis m.fl, 2001). Ferris m.fl. (1996) hävdar också att individer med olika bakgrunder och erfarenheter tenderar att bedöma och granska frågor och problem utifrån olika perspektiv. Detta menar Lewis m.fl (2001) och Ferris m.fl. (1996) kan leda till ny form av innovation på grund av att individerna bidrar med olikheter i organisationerna och i arbetsgrupperna, detta i sin tur kan leda till ökad produktivitet och ett snabbare sätt att hantera problem.

Enligt lagen om förbud mot diskriminering (2003:307) handlar mångfald om jämlikhet. Med detta menas att varje person har rätt att behandlas för den personen faktiskt är. Detta betyder även att personen som är mest kvalificerad för tjänsten också ska erhålla den. Alpert (2011) menar att mångfaldsarbetet ska innebära att man tillvaratar alla medarbetares kompetens men också att man inkluderar alla, vilket inte bara är chefens uppgift utan även alla de anställda. Selvaraj (2015) och Martin (2014) nämner dock att det har märkts att individer med annan etnisk bakgrund har haft en tendens att bli placerade i ett så kallat fack där de varken kan förändras eller utvecklas i organisationen vilket är en negativ effekt av mångfaldsarbetet. Vidare menar de att orsaken till detta kan vara att man ser dessa individer ämnade för en bestämd arbetsuppgift baserat på deras tillhörighet.

## **2.2 Rekrytering i organisationer**

En del organisationer har en mänsklig resursavdelning som kallas för Human Resource management på engelska, HRM. Denna avdelning är ansvarig för alla de mänskliga resurserna i organisationen. HRM har även ansvaret för alla rekryteringsprocesser som sker i organisationen men också att se till att alla anställda mår bra psykiskt och trivs på sin arbetsplats. Varje individ utgör en mänsklig resurs i organisationen vilket innebär att denne genom sina erfarenheter och kompetenser bidrar till organisationens lönsamhet. Denna typ av resurs utvärderas högt av organisationen då den kan vara avgörande för organisationens utveckling (Sparrow, 2007).

Enligt Sparrow (2007) är rekrytering en process som genomförs av en organisations mänskliga resursavdelning. Ahmad & Schroeder (2002) hävdar att rekrytering är ett sätt för organisationer att marknadsföra sig för att därmed locka till sig nya individer genom att annonsera platsannonser till de lediga tjänsterna. Dagens rekryteringsprocesser, som de flesta organisationerna använder sig av, består av flera steg som exempelvis publicera platsannonser, upprätta kravprofil och genomföra intervjuer (Ahmad & Schroeder, 2002).

Varje företag utser en rekryterare vars uppgift är att sköta rekryteringsprocessen på rätt sätt genom att basera sin bedömning på relevanta faktorer och samtidigt undvika att utgå från egna personliga preferenser. Dessutom sätter företagen krav på att varje rekryterare ska ha de efterfrågade kompetenserna för att säkerställa att denne lyckas i rollen genom att anställa den mest lämpliga kandidaten till tjänsten (Carroll m.fl, 1999).

### **2.2.1 Rekryteringsprocessen**

De flesta rekryteringsprocesserna börjar med att identifiera vilken arbetskraft företaget är i behov av. Detta kan göras med hjälp av en behovsanalys som vägleder organisationen med hur de ska identifiera personalbehovet samt hur det kan utvecklas i framtiden (Ahmad & Schroeder, 2002). Organisationer behöver även identifiera vilken typ av kompetens som behövs för att fortsätta utveckla organisationen. Dessutom hävdar Ahmed & Schroeder

(2002) att behovsanalysen påverkar organisationer positivt på så sätt att den ger möjlighet att skapa en grupp som präglas av olikheter vilket i sin tur bidrar med nya perspektiv. Efter det krävs det en upprättning av kravprofil. Kravprofilen bör innehålla uppgifter om vilka krav som ska ställas på kandidaterna, som bland annat erfarenhet, utbildning samt kunskaper. Det är viktigt att företagen ställer de rätta kraven på kandidaterna då vissa krav kan göra att kandidater med viss etnicitet eller ålder blir indirekt diskriminerande (Sparrow, 2007).

Nästa steg är att använda sig av olika rekryteringskanaler för att nå ut till potentiella kandidater. Det kan exempelvis vara genom att publicera annonser, använda sociala medier eller mässor (Breugh, 2008). Tipper (2004) hävdar att det är effektivt att använda rekryteringskanaler då det hjälper företagen att hitta kandidater som har olika bakgrunder vilket i sin tur ökar mångfalden. Efter detta steg kommer den centrala delen i rekryteringsprocessen vilket är urval (Tipper, 2004). I det här steget ska rekryteraren matcha den rätta kandidaten till den sökta tjänsten (Breugh, 2008). Vid urvalet är det störst risk att diskriminering sker då rekryteraren medvetet eller omedvetet kan välja ut en kandidat utifrån sina fördomar. En åtgärd som organisationer kan vidta här för att minska diskriminering är att använda oidentifierade ansökningar. Detta innebär att rekryteraren lägger vikt vid kandidatens formella kvalifikationer och inte tar hänsyn till irrelevanta faktorer som exempelvis etnicitet (Van Dijk m.fl, 2012).

Ett viktigt steg som de flesta organisationer använder sig av i sin rekryteringsprocess är referenstagning. Shiplacoff (1999) menar att referenstagning kan påverka rekryterarens beslut i slutet av rekryteringsprocessen och att det krävs att kandidaten har rätt kategori av kontakter. Med detta menar Shiplacoff (1999) att referenser måste vara relevanta personer som kandidaten har jobbat med tidigare som exempelvis någon kollega eller chef. Shiplacoff (1999) hävdar dock att referenstagning är en svår process då det finns risk att kandidatens tidigare arbetsgivare inte känner sig bekväm med att prata öppet om kandidaten. Med detta menar Shiplacoff (1999) att vissa arbetsgivare inte vill ta upp negativa saker som berör kandidaten då de kan ha bra relation till varandra, vilket i sin tur leder till att rekryteraren inte lyckas få tillräckligt med bedömningsunderlag för att avgöra om kandidaten passar in i rollen. Å andra sidan hävdar Shiplacoff (1999) att referenstagning kan vara ett bra sätt för att rekryteraren ska lära känna kandidaten bättre och även se om denne är den rätta kandidaten till tjänsten.

Sista steget i rekryteringsprocessen är att intervjua de utvalda kandidaterna Breugh (2008). Enligt Breugh (2008) är en viktig förutsättning för att undvika diskriminering vid genomförandet av intervjuerna och därmed främja mångfald i rekryteringsprocessen, att utse en rekryteringsgrupp som är så heterogen som möjligt, en grupp som består av kompetenta medarbetare som exempelvis har olika bakgrunder. Dessutom ska intervjufrågorna utformas så att de är relevanta och har betydelse för den sökta tjänsten.

### **2.2.2 Mångfald vid rekrytering**

Enligt Knouse (2009) är mångfaldsrekrytering en metod att införa mångfald i organisationerna. Dessa organisationer har anställda som arbetar med att ta fram en del strategier för mångfaldsarbetet där målet är att aktivt arbeta med att uppmärksamma de fördelarna som finns med att ha medarbetare med olika kulturella bakgrunder (Knouse, 2009). Rivera (2012) menar dock att det inte finns någon garanti för att mångfaldsarbete vid rekrytering praktiskt kommer att fungera. Med detta menar Rivera (2012) att individer med olika bakgrunder, trots att de kommer med i första urvalet, kan möta andra hinder som kan stå i deras väg. Detta då det inte alltid räcker med att rekryteraren har en relativt stor makt i beslutet. Rekryteraren som arbetar med mångfald måste enligt Rivera (2012) också ha en informell roll i dess organisation för att produktivt kunna arbeta med mångfald. Det händer också att det inte bara är denne som tar beslutet, många gånger kan det hända att andra individer också är med i det avgörande valet (Rivera, 2012).

### **2.2.3 Riveras teori om kulturella likheter vid rekryteringar**

Streib m.fl (2020) menar att rekryteringsprocessen inte endast är en process för att matcha lämplig kandidat till den lediga tjänsten utan också en process av kulturell matchning mellan arbetsgivaren och kandidaten. Genom att se rekryteringsprocessen som en kulturell matchning behålls den kultur som redan kännetecknar organisationen (Streib, 2020). Streib m.fl (2020) menar att arbetsgivaren vill anställa personer som kulturellt liknar dem själva vad gäller bland annat erfarenheter och fritidsintressen.

Rivera (2012) kom i sin undersökning fram till att kulturell matchning har stor påverkan på vilka kandidater som blir utvalda till att gå vidare i rekryteringsprocessen. Rivera (2012) menar att processen för urvalet av kandidater kan delas upp i tre steg. Det första steget kallas för cultural fit. Cultural fit innebär att rekryteraren vid urvalet väljer ut kandidater som denne anser passar in i organisationen (Acker, 1990). I detta läge väljer rekryteraren de kandidater som har samma kulturell bakgrund som de övriga anställda har i organisationen (Acker, 1990). Levesque (2005) poängterar att stor vikt läggs på vad kandidaten har för egenskaper, värderingar, intressen samt hur denne betar sig utanför jobbet. Rivera (2012) styrker detta och menar att personliga egenskaper också har stor betydelse vid urvalet då det kan främja gruppdynamiken i organisationen. Anledning till detta är att rekryteraren i detta läge försöker lista ut hur dessa kandidater kommer representera organisationen, det vill säga hur de behandlar kunderna samt hur de är som kollegor (Levesque, 2005). Att ha en bra relation till kollegorna utgör en viktig faktor för att trivas på arbetsplatsen, därför menar Turco (2010) att det är viktigt att välja ut en kandidat med egenskaper samt intressen som matchar kollegornas.

Cognitive processes är det andra steget. I detta steg försöker rekryteraren hitta kandidater som har samma erfarenheter som denne själv (Rivera, 2012). Likheter i erfarenheter underlättar rekryterarens bedömning då denne får större förståelse för vilka kvalifikationer kandidaten har samt om de matchar den sökta tjänsten (Zuckerman, 1999). Till exempel om rekryteraren har gått på en prestigé högskola och har fått höga betyg kommer kandidater som har gått på samma högskola och har höga betyg att värderas högt av rekryteraren (Zuckerman, 1999).

Det tredje steget kallas för affective processes. I detta steg läggs stor vikt på känslor (Rivera, 2012). Med detta menar Turner and Stets (2006) att rekryteraren får positiva känslor i form av entusiasm när denne tar reda på att en kandidat exempelvis har samma intressen. När detta uppstår vill rekryteraren diskutera de gemensamma intressen som denne har med kandidaten istället för utbildning och arbetslivserfarenhet (Kinnunen & Parviainen, 2016). Detta betyder att rekryteraren fokuserar på vilka kulturella likheter det finns med kandidaten samt vilka känslor som väcks hos denne (Turner and Stets, 2006).

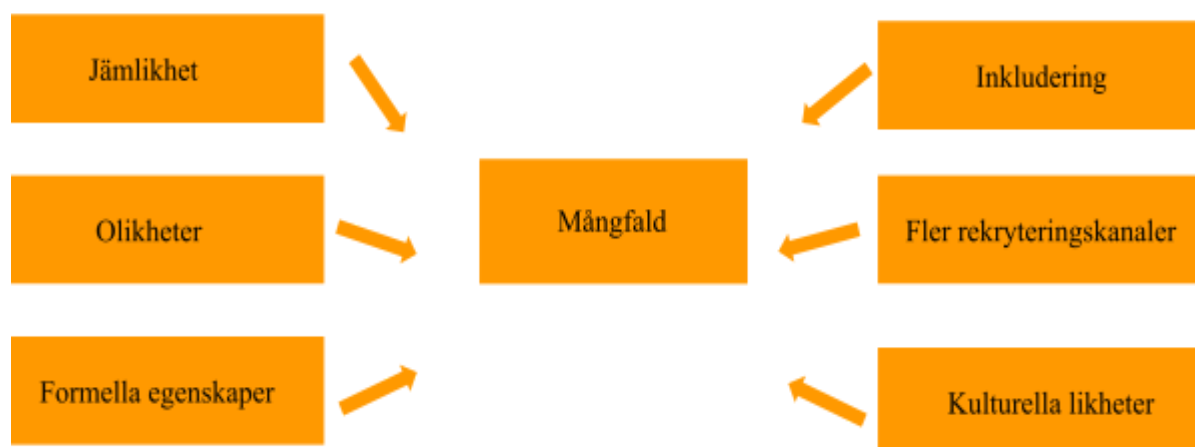
Riveras (2012) undersökning har visat att de grupper som är utsatta för diskriminering på arbetsmarknaden har stor chans att bli erbjudna ett jobb om de har kulturella likheter med rekryteraren. Därför skulle denna typ av rekrytering i princip vara ett sätt för att främja mångfald i organisationer och på så sätt minska diskrimineringen på arbetsmarknaden (Rivera, 2012).

### **2.3 Webers idealtypiska byråkrati**

Webers idealtypiska byråkrati är ett ideal som kan tillämpas som en jämförelse för att undersöka hur rekrytering kan användas på ett idealiskt sätt. Här finns det strikta regler för hur högre uppsatta ska väljas (Weber, 1922). *Principen om fasta kompetensområden* och *ämbetsutövning* är två kännetecken i Webers idealtypiska byråkrati. Den förstnämnda handlar om att det bör finnas strikta regler om vem som ska göra de olika arbetsuppgifterna i organisationen. Med detta menas att det är viktigt att rätt person ska vara på rätt tjänst och att denne inte agerar utifrån personliga värderingar och intressen. *Ämbetsutövning* innebär att de som anställs ska ha en grundlig utbildning för att de ska kunna få arbeta med arbetsuppgifterna. Här är det viktigt att särskild kompetens kommer före bland annat personliga förmågor och kontakter (Weber, 1922). Weber (1922) menar att anställda ska väljas utifrån deras kvalifikationer och yrkesmässiga kompetens. Weber (1922) påstår att det är en överordnad som ska bestämma vem som ska väljas ut till olika arbetsuppgifter då det är den överordnade som kan avgöra vem som är lämpligast till en viss tjänst. Vidare menar Weber (1922) att en bra byråkrati handlar om att man ska agera professionellt. Detta innebär att det är viktigt att inte blanda in personliga förmågor eller kontakter i sitt beslut, det viktiga är att hänsyn tas till den yrkesmässiga kompetensen för att undvika att vissa mindre meriterade gynnas jobbet på grund av personliga kontakter. Weber (1922) hävdar att en sådan organisation tekniskt sett är bättre än andra organisationer som inte använder sig av byråkrati.

## 2.4 Analysmodell

Utifrån den teoretiska referensramen har sex olika faktorer identifierats. Dessa ses som relevanta för att beskriva hur mångfald i organisationer kan främjas genom rekrytering. Nedan presenteras en modell (se figur 1) som sammanfattar de faktorerna som har identifierats. Dessa faktorer är jämlikhet, olikheter, formella egenskaper, inkludering, fler rekryteringskanaler samt kulturella likheter. Dessutom är dessa faktorer baserade på Riveras teori om kulturella likheter vid rekrytering (2012), Webers idealtypiska byråkrati (1922) samt begreppen mångfald och rekrytering. De sex faktorerna kommer även att utgöra grunden till analysen i denna studie.



*Figur 1: Egen strukturerad figur som illustrerar vilka faktorer som bidrar till mångfald i privata samt offentliga organisationer.*

### 3. Metod

*I detta kapitel presenteras den metod som har valts i denna studie, tillvägagångssätt vid datainsamling, samt hur empirin ska analyseras.*

#### 3.1 Litteraturgenomgång

Innan litteraturgenomgången påbörjades, genomfördes olika sökningar på Google samt MDH databaser för att bestämma vilket område studien kommer att behandla. Saunders m.fl (2019) menar att en litteraturgenomgång är ett vanligt sätt att utgå från för att hitta ett ämnesområde. När studiens område bestämdes, startade litteraturgenomgången. Det har genomförts tre litteraturgenomgångar i denna studie. Saunders m.fl (2019) hävdar att en litteraturgenomgång kan ha olika syften. Det första syftet är att förstå studiens valda ämne för att därmed fastställa studiens syfte. Det andra syftet är att utifrån ett kritiskt perspektiv genomföra en litteraturgenomgång som ligger till grund för den teoretiska referensramen.

Den första litteraturgenomgången var att fördjupa kunskaperna om området mångfald i organisationer genom att läsa vad tidigare forskning har forskat om kring ämnet. Efter detta visade det sig att det fanns mycket tidigare forskning kring fördelar och nackdelar med mångfald samt vilka problem som kan förekomma med mångfald. Dock upptäcktes en lucka i forskningen som handlar om hur privata och offentliga organisationer arbetar med mångfald i sin rekryteringsprocess, det vill säga hur organisationer rekryterar nya kandidater för att främja mångfalden. Detta har i sin tur utgjort grunden till studiens problemformulering, syfte samt frågeställning. För att få en bredare bild av ämnet har det genomförts en andra litteraturgenomgång som lade grunden till studiens bakgrund. Utifrån detta har även valet för forskningsmetoden bestämts. Därefter har det genomförts en tredje litteraturgenomgång vars syfte var att hitta relevanta teorier samt begrepp som kunde användas i studien. Vid den här litteraturgenomgången har det tagits hänsyn till källorna som har använts i tidigare uppsatser samt vetenskapliga artiklar. Den informationen som källorna innehåller har bedömts utifrån ett kritiskt perspektiv genom att jämföra den med tidigare forskning för att se hur innehållet i källorna förhåller sig till varandra.

#### 3.2 Val av forskningsmetod

##### 3.2.1 Kvalitativ metod

I denna studie har en kvalitativ forskningsmetod valts för att uppnå studiens syfte. En kvalitativ forskningsmetod anses vara lämplig att använda då den bidrar till djupare resonemang och den går ut på att analysera samt tolka ord eller texter på ett specifikt sätt



(Bryman & Bell, 2018; Saunders, 2019). Enligt Bryman & Bell (2018) är en kvalitativ forskningsmetod den mest populära forskningsmetoden och intervjuer är den vanligaste formen när det gäller insamling av empiriskt material. Detta då intervjuguiden som används i en kvalitativ metod ger författarna större möjlighet att ställa öppna frågor vilket i sin tur skapar en öppen dialog mellan intervjuaren och respondenten. Det som även kännetecknar en kvalitativ metod är att den kan användas för att bland annat ta fram modeller som beskriver ett visst tema. Eftersom den teoretiska referensramen har använts för att skapa intervjufrågor som är relevanta att ställa till respondenterna har det resulterat i att denna studie fick en deduktiv ansats. En deduktiv ansats innebär att insamlingen av den teoretiska referensramen sker innan insamlingen av empiriskt material (Bryman & Bell, 2018; Saunders, 2019).

Det som ligger till grund i en kvalitativ forskning är det empiriska materialet som har samlats in (Bryman & Bell, 2018). Enligt Ahrne och Svensson (2011) är kvalitativ forskningsmetod mest relevant att använda i studier där syftet är att få större förståelse genom att exempelvis undersöka hur individer resonerar kring ett specifikt ämne. En kvalitativ forskningsmetod är även relevant att använda sig av i studier där frågeställningar börjar med exempelvis hur, vad, vilka, varför eller på vilket sätt.

En nackdel med kvalitativ forskningsmetod är att studien oftast är icke strukturerad på så sätt att det empiriska materialet samlas in genom intervjuer som i sin tur ger författarna stor frihet att styra intervjuerna (Bryman & Bell, 2018). Detta leder till att författarna riskerar att tolka det empiriska materialet på ett subjektivt sätt. Detta har tagits hänsyn till genom att utgå från en specifik analysmetod vid analyseringen av det empiriska materialet.

### **3.2.2 Semistrukturerade intervjuer**

I denna studie har det valts att genomföra tio semistrukturerade intervjuer. Därav fem intervjuer med personer som jobbar i privata organisationer samt fem intervjuer med personer som jobbar i offentliga organisationer. Bryman & Bell (2018) argumenterar att semistrukturerade intervjuer utgår från en intervjuguide som författarna förbereder innan genomförandet av intervjuerna. Dessutom ger semistrukturerade intervjuer författarna större möjlighet till att vara mer flexibla när det gäller vilka intervjufrågor som ska ställas till respondenterna (Saunders m.fl, 2019). Detta då författarna har möjligheten att under intervjutillfällena ställa följdfrågor om det skulle vara så att utförligare svar önskas ges av respondenterna (Bryman & Bell, 2018). En del av den kritiken som allmänt finns mot intervjuer är huruvida respondenterna är ärliga när de svarar på intervjufrågorna. Eftersom denna studie undersöker hur organisationer jobbar med mångfald i sin rekrytering kan det vara ett känsligt ämne att prata om. Detta har tagits hänsyn till genom att ställa intervjufrågor som baseras på fakta snarare än respondenternas åsikter kring ämnet.

Varje intervjutillfälle har utgått från en intervjuguide (se bilaga 2) och har börjat med att ställa bakgrundsfrågor för att respondenten ska få en känsla av bekvämlighet. Vid utformningen av övriga intervjufrågor har det utgått från den teoretiska referensramen som har använts i denna studie. I operationaliseringstabellen (Se bilaga 1) står det mer utförligt vilka frågor som har ställts till respondenterna samt argument till varför de har valts.

På grund av den rådande Covid-19 pandemin har samtliga intervjuer genomförts via det digitala verktyget Zoom. Bryman & Bell (2018) lyfter fram positiva aspekter med användandet av digitala kommunikationsverktyg vilket är flexibilitet samt att respondenten kan känna sig bekväm under intervjutillfället. En annan positiv aspekt är att författarna blir oberoende av respondentens geografiska plats. Innan genomförandet av intervjuerna har kontakt tagits med respondenterna genom att bland annat skicka mail till de organisationerna som hade mailadress på deras hemsida. I mailet framgick det att kontakt önskas ta med en person som har erfarenhet av att jobba med rekrytering. Dessutom innehöll mailet information om studiens syfte, hur intervjuerna kommer att ske samt att alla respondenter som ställs upp kommer att vara anonyma. Eftersom vissa organisationer som respondenterna arbetade i inte kunde nås via mail har kontakt tagits genom telefonsamtal istället där det förklarades vad studien har för syfte, på vilket sätt intervjuerna kommer att genomföras samt att alla respondenter kommer att vara anonyma.

Anledningen till detta är för att förbereda respondenterna innan varje intervjutillfälle genom att förtydliga vad de kan förvänta sig. Saunders m.fl (2019) hävdar att det är viktigt att i förväg informera respondenterna om hur intervjuerna kommer att genomföras för att de ska kunna förbereda sig innan intervjutillfället och även göra sig bekanta med de tekniska hjälpmedel som kommer att användas under intervjutillfället. När det sedan var dags att genomföra intervjuerna har frågan om det är okej att spela in intervjun ställts till samtliga respondenter. Samtliga respondenter gav sitt samtycke till inspelningen. Dessutom informerades samtliga respondenter om att ljudinspelningarna endast kommer att användas i studiens forskningssyfte samt att de kommer raderas när studien är färdig.

### **3.2.3 Val av vetenskapliga artiklar**

De vetenskapliga artiklarna som har använts i denna studie är hämtade från ABI/INFORM, Google Scholar samt Mälardalens högskolas databaser vilket är Primo och web of science. Vid sökningen har det använts olika sökord som var relevanta för att uppfylla studiens syfte och även besvara studiens frågeställning. Exempel på några av de sökorden som har använts under studiens gång är: diversity, diversity management, cultural diversity, ethnic diversity, cultural diversity in organizations, cultural diversity in the workplace, cultural diversity in recruitment, hiring as cultural matching, Weber's principles of bureaucracy, Weber's six

principles, cultural diversity HR, cultural diversity management, managing diversity, recruitment process, discrimination samt recruitment in organizations. Vid sökning på artiklar har dessa sökord använts både separat och i kombination med varandra. Detta för att på så sätt få större urval av vetenskapliga artiklar som är relevanta för studien. Dock kan detta tillvägagångssätt begränsa antal relevanta vetenskapliga artiklar som kommer upp vid sökningarna. De sökningarna som har genomförts har bidragit till tillfredsställande resultat och därför har inte detta tillvägagångssätt ändrats.

Vid val av vetenskapliga artiklar har hänsyn tagits till bland annat vilket år artikeln har publicerats. Detta för att granska om den informationen som artikeln innehåller fortfarande är relevant. I samband med användningen av gamla källor har det även använts nyare källor för att komplettera källan och på så sätt säkerställa att informationen i källan fortfarande kan användas. När det gäller teorin om Webers idealtypiska byråkrati har det använts en äldre källa då det har bevisats att denna teori fortfarande är applicerbar i dagens organisationer (Steffek, 2016). Det har även tagits till hänsyn om de vetenskapliga artiklar är expertgranskade samt om de finns med i ABS listan.

### **3.2.4 Val av respondenter**

Bryman och Bell (2018) lägger fram två olika typer när det gäller urval av respondenter, målinriktat urval samt sannolikhetsurval. Ett målstyrt urval är när respondenterna inte väljs av slump utan det är ett urval som styrs genom att medvetet välja lämpliga respondenter som kan besvara studiens frågeställning. I denna studie har det valts ett målstyrt urval då syftet är att få en förståelse för hur rekryterare i privata respektive offentliga organisationer kan bidra till mångfald genom rekryteringsprocessen.

En annan anledning till varför ett målstyrt urval har valts är för att studiens frågeställning vänder sig till en specifik grupp av människor vilket är människor som jobbar med mångfald i rekryteringsprocessen. Detta anses vara lämpligt då det krävs kunskaper kring rekrytering för att studiens frågeställning ska kunna besvaras. En nackdel som Bryman och Bell (2018) tar upp med denna typ av urval är att det inte går att generalisera resultatet då urvalet av respondenter inte representerar en hel population. Syftet med denna studie är inte att generalisera resultatet vilket gör att problematiken med denna typ av urval minskar.

Bryman och Bell (2018) hävdar även att ett målstyrt urval handlar om att ställa specifika krav på respondenterna. Med detta menar Bryman och Bell (2018) att författarna väljer ut de respondenter som uppfyller kraven vilket i sin tur kan säkerställa att frågeställningen besvaras. I denna studie har det ställts två krav på respondenterna. Det första kravet är att respondenten måste inneha relevant kompetens inom området mångfald i rekrytering genom att exempelvis besitta erfarenheter eller en högre utbildning inom området. Andra kravet är

att av de tio respondenter som ska intervjuas ska fem av dem jobba i den privata sektorn och fem i den offentliga sektorn.

### **3.2.5 Operationalisering**

Vid framställningen av intervjufrågorna har det utgått från bland annat studiens frågeställning och syfte. Detta då det ansågs vara betydelsefullt att intervjufrågorna skulle kunna bidra med material som sedan kunde användas i analysen. Det ansågs även vara viktigt att ta fram intervjufrågor som kunde leda till att studiens syfte uppfylls. Dessutom har det säkerställts att intervjufrågorna var väl kopplade till de centrala begreppen samt de teorierna som har använts i denna studie vilket är mångfald, rekryteringsprocess, kulturella likheter, diskriminering samt Webers idealtypiska byråkrati. Anledningen till detta är för att det empiriska materialet som samlas in ska analyseras genom att sammankoppla det med den teoretiska referensramen.

I operationaliseringstabellen (se bilaga 1) presenteras intervjufrågor, vilket ämne frågan tillhör, vilka teorier som det har utgått ifrån samt syftet med frågan. Intervjufrågorna har även delats upp i olika ämnen för att på så sätt göra det enklare att kunna fokusera på ett specifikt ämne i taget under intervjutillfällena, detta presenteras under rubriken ämne. Därefter kommer rubriken teori. Denna rubrik presenterar vilka teorier samt begrepp som ligger till grund för de valda frågorna. Detta för att kunna använda teorin i analysen. Den sista rubriken är motivering. Vid denna rubrik ges argument till varför varje intervjufråga har valts att ställas.

### **3.3 Datainsamling**

Bryman och Bell (2018) presenterar två olika sätt av datainsamling. Dessa är primär datainsamling samt sekundär datainsamling. I denna studie har det valts att samla in data i form av både primärdata samt sekundärdata. Anledningen till detta är att dessa två typer av datainsamling spelar central roll när det gäller studiens slutsats. Detta då analysen, som är i form av sekundärdata, sammankopplas med primärdatan vilket är studiens empiri som är insamlad genom intervjuerna.

Bryman och Bell (2018) menar vidare att primärdatainsamlingen innehåller all den data som författarna samlar in själva genom exempelvis intervjuer eller undersökningar i form av enkäter. Eftersom studiens forskningsmetod är kvalitativ kommer primärdata samlas in genom att genomföra tio intervjuer med respondenter som kommer från privata samt offentliga organisationer (Bryman & Bell, 2018).

Sekundära datainsamlingen innehåller data i form av tidigare forskning samt annan typ av data som finns tillgänglig för allmänheten. Det kan vara information som kommer från olika hemsidor på nätet eller databaser. Bryman och Bell (2018) poängterar att den här typen av datainsamling ökar studiens trovärdighet då vetenskapliga validiteten på den är väldigt hög. Studiens sekundärdata har samlats in via Google Scholar samt Mälardalens högskolas databaser (Bryman & Bell, 2018).

### **3.4 Analyismetod**

Det som ligger till grund för analysen i denna studie är den teoretiska referensramen. De teman som finns med under analysavsnittet har analyserats med hjälp av begreppen mångfald och rekrytering samt teorierna om Webers idealtypiska byråkrati och kulturella likheter. Under analysen har de teman som har använts i empirin även använts i analysen fast med andra rubriker för att på så sätt säkerställa att rubrikerna tydligt beskriver innehållet.

Den analysmetoden som har använts i denna studie kallas för tematisk analysmetod och den består av två steg. Det första steget är att transkribera det materialet som har samlats in genom intervjuer. Andra steget är att koda materialet genom att dela upp det i olika teman, för att sedan analysera materialet (Saunders m.fl, 2019).

#### **3.4.1 Inspelning och transkribering**

Intervjuerna har spelats in då respondenterna har godkänt inspelningen. Att transkribera material betyder att det inspelade materialet kommer att omarbetas genom att ändra det till en skriftlig form. Anledningen till detta är för att kunna lägga större fokus på respondenternas ord än att föra anteckningar, detta då det kan öka risken att missa att anteckna något viktigt som respondenterna säger. En annan anledning till detta är för att kunna lyssna på respondenternas svar flera gånger vilket kan underlätta analysen av det empiriska materialet (Bryman och Bell, 2018).

För att få materialet i god kvalitet har intervjuerna spelats in via två datorer för att säkerställa att materialet inte går förlorat vid exempelvis tekniska problem. Bryman och Bell (2018) hävdar att inspelning av intervjuer kan leda till att respondenterna inte svarar ärligt på intervjufrågorna. För att minska den risken har samtliga respondenter behandlats som anonyma då deras identitet inte har någon avgörande betydelse för studiens syfte. Anonymitet innebär enligt Saunders m.fl (2019) att respondentens identitet döljs samt att författarna inte representerar tillräckligt med information om respondenten som kan riskera att respondenten kan identifieras. Bryman och Bell (2018) hävdar även att anonymitet på respondenter

minskar studiens tillförlighet då det inte går att ta reda på vad varje respondent har påstått. Samtliga respondenter har behandlats som anonyma i denna studie då det enligt Bryman och Bell (2018) minskar risken för oärliga svar. Anledningen till detta är att respondenterna känner sig bekvämare och tryggare i det de säger då det inte går att ta reda på vad just de har svarat. Att dölja respondenternas identitet för att minska risken för oärliga svar ansågs vara viktigare då det ökar trovärdigheten på denna studie. Då respondenternas identitet har döljts har det valts att koppla varje respondent till varsin bokstav där de respondenterna som jobbar i privata organisationer benämns A, B, C, D och E. Medan de respondenter som jobbar i offentliga organisationer benämns F, G, H, I och J.

### **3.4.2 Kodning**

När det inspelade materialet har omvandlats till skriftlig form har allt material skrivits ut för att sedan läsas igenom två gånger. Syftet med den första läsningen är att få en översikt över materialet för att sedan kunna bestämma teman som är vanligt förekommande bland respondenterna. Alla teman som har upptäckts har använts under empiri avsnittet med egna rubriker. Syftet med den andra läsningen är att markera viktiga meningar, citat och ord som tillhörde de olika teman. För att skilja alla teman åt kommer varje tema att markeras med sin egen färg. Eftersom kulturell mångfald är ett ämne som kan vara känsligt kommer det inte att nämnas någon specifik kultur eller etnicitet ifall det kommer upp på tal under kodningsprocessen. Detta för att undvika att ta med något som på något sätt kan misstolkas. Eftersom arbetet med kodning är enligt Saunders m.fl (2019) tidskrävande process har varje del lästs igenom av två personer för att på så sätt undvika subjektiva tolkningar och även säkerställa att alla ord, meningar och citat som har markerats tillhör rätt tema. Därefter har de markerade delarna skrivits som rubriker under empiriavsnitt där respondenternas svar har lagts in under varje rubrik.

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras den empirin som har samlats in genom intervjuer. Empirin har sedan kodats efter följande begrepp: rekryteringsprocessen i de privata och offentliga organisationerna, kontakten mellan rekryteraren och kandidaten, kulturella likheter, mångfald och fördomar i organisationer samt olikheter på arbetsplatsen.*

### 4.1 Rekryteringsprocessen i de privata och offentliga organisationerna

På frågan om vilka steg rekryteringsprocessen innehåller blev svaren ganska lika. Däremot visade svaren att de respondenterna som jobbade i de offentliga organisationerna (F, G, H, I, & J) är begränsade av flera faktorer som gör att de hanterar vissa steg i rekryteringsprocessen på ett annat sätt än de privata organisationerna (A, B, C, D & E). En vanlig rekryteringsprocess i privata samt offentliga organisationer brukar innehålla följande steg:

#### 4.1.1 Behovsanalys

Samtliga respondenter nämnde att deras rekryteringsprocess alltid börjar när organisationen har ett behov av arbetskraft. När behovet uppstår börjar respondenterna med att göra en behovsanalys där de beskriver vad de söker efter hos en kandidat. Respondent F, G, och H menade att de lägger stor fokus på detta steg eftersom de utgår från en kompetensbaserad rekrytering vilket betyder att de är ute efter de kompetenser som kandidaten besitter snarare än informella egenskaper. Respondent F menar att hen lägger fokus på kandidatens kompetenser och inte vad kandidaten har för namn eller bakgrund. Detta leder till att respondent F, G, H, I och J i detta steg gör en omfattande analys av vilka kompetenser som behövs i organisationen. Å andra sidan hävdade respondent A, B, C, D, och E att deras behovsanalys omfattar en beskrivning av vilka kompetenser samt personliga egenskaper som de är ute efter. De menar att personliga egenskaper är lika viktiga som kompetenser men att i vissa tjänster kan större fokus ligga på personliga egenskaper än kompetenser då personliga egenskaper kan vara väsentliga för att kandidaten ska kunna lyckas i sin yrkesroll.

#### 4.1.2 Lagen om anställningsskydd

Respondent F, H, och I nämnde att de är skyldiga att följa lagen om anställningsskydd som i vissa fall kan begränsa deras möjligheter till att anställa nya individer. Med detta menar de att en viss turordning måste göras när anställda blir uppsagda på grund av arbetsbrist. Detta gör

att när deras organisationer sedan har ett behov av att anställa fler kandidater har de anställda, som blivit uppsagda av arbetsbrist, företrädde framför nya anställda.

#### 4.1.3 Upprättning av kravprofil

Samtliga respondenter nämnde att framtagningen av kravprofilen görs efter att de har beskrivit vilka behov deras organisationer har. Hur respondenter tar fram kravprofilen var varierande. Till exempel menade respondent F, G och H att de alltid sätter organisationens mål framför sig för att sedan bestämma vilka kompetenskrav som ska ställas på kandidaterna som i sin tur gör att dessa mål uppnås. Respondenterna nämner också att utvecklandet av kravprofilen sker genom att diskutera med en rekryteringschef för att se till att den består av rätt uppgifter. De menar att formella egenskaper som utbildning, utbildningsnivå samt arbetslivserfarenhet alltid måste finnas med i kravprofilen. I vissa fall kan andra krav läggas till som anses vara meriterande vilket underlättar hur urvalet kommer att ske i den senare delen av rekryteringsprocessen.

Däremot hävdar respondenterna I och J som jobbar i den offentliga sektorn att personliga egenskaper kan ligga till grund för det beslutet som tas i slutet av rekryteringsprocessen. Med detta menar respondenterna att efter att de tagit fram kravprofilen som innehåller de formella egenskaperna som utbildning och erfarenhet kan de personliga egenskaperna spela roll för beslutet under intervjun med kandidaten.

*“Det kan vara svårt att arbeta med rekrytering då man oftast måste fokusera på både de formella egenskaperna men också de personliga egenskaperna eftersom vi anser att båda är lika viktiga”.* Respondent J.

*“De personliga egenskaperna är dock i slutändan kanske det som ligger till grund för beslutet, efter att kravprofilen följts när det gäller utbildning och erfarenhet. Ett antal gånger har det hänt att jag grundat mitt beslut på kandidaternas personliga egenskaper som jag då ansåg matchade bra till den sökta tjänsten”.* Respondent I.

Respondent A, B, C, D och E poängterade vikten av kandidatens personliga egenskaper. De menar att det är viktigt för dem att kandidaten har personliga egenskaper som är relevanta för tjänsten då dessa är avgörande för hur bra kandidaten passar in på organisationskulturen. Dessutom berättade respondenterna B och E att de brukar vara noggranna med vad deras kravprofil ska innehålla för att det är ett av de viktigaste stegen i deras rekryteringsprocess.



*”Kravprofilen är viktig för oss eftersom den sparar mycket tid, vi måste också veta exakt vad vi söker efter då vi vill att personen ska passa in i organisationskulturen och för att se till att rekryteringsprocessen blir lyckad”.* Respondent B.

Respondenten menar att det brukar vara många individer som visar intresse för deras annonserade tjänster och då är det en förutsättning att veta vilka krav som söks hos kandidaterna.

#### **4.1.4 Utformning av annonser**

Nästa steg i rekryteringsprocessen var att utforma annonser och sedan lägga ut dem så att de blir tillgängliga för allmänheten. Samtliga respondenter använder sig av tydlighet när det gäller skrivandet av en annons. De menar att detta sparar tid och pengar på så sätt att en tydlig och detaljerad annons lockar till sig rätt kandidater. De menar att de kandidater som inte uppfyller kraven kan i tidigt skede inse att de inte är kvalificerade för att söka tjänsten. Samtliga respondenter hävdade också att de använder sig av olika rekryteringskanaler beroende på vilken typ av tjänst de lägger ut och vilken målgrupp organisationen vill nå ut till. Enligt respondent F brukar organisationen varje år lägga ut annonser gällande sommarjobb som riktar sig till personer som nyligen har tagit examen. Dessa annonser brukar vanligtvis läggas ut på deras egen hemsida men på grund av att organisationen har en annonseringsskyldighet, som betyder att alla lediga tjänster ska lämnas till arbetsförmedlingen, når de ut till flera kandidater.

#### **4.1.5 Urval**

Samtliga respondenter nämnde att de utgår från den uppsatta kravprofilen vid urvalet av kandidater. De uppgav att de väljer ut de sökanden som uppfyller profilkraven bäst. Enligt respondent A, B, C, D och E är det oftast erfarenhet som väger tyngst i bedömningen. De menar att kandidater som innehar flera års arbetslivserfarenhet som är relevant för arbetet men ingen utbildning kan väljas ut ändå, då respondenterna anser att arbetslivserfarenhet kan vara viktigare för att kandidaten ska lyckas i sin yrkesroll. Respondent C fortsatte med att berätta att om det skulle vara så att antalet kandidater som uppfyller kravprofilen är för stort väljer respondenten att blanda kandidater med exempelvis olika etniska bakgrunder för att på så sätt öka mångfalden i organisationen. Respondent F och H som arbetar i offentlig sektor berättade att de även använder sig av telefonintervju och webbaserade arbetspsykologiska tester när de väljer ut vilka kandidater som ska kallas till intervju för att på så sätt få en helhetsbild av kandidaten. Respondent H menade att vid telefonintervjuer brukar de bland annat ställa kontrollfrågor om exempelvis utbildning när de ringer upp kandidaten för att säkerställa att kandidaten har uppgett rätt uppgifter gällande sin utbildning.

#### 4.1.6 Eventuell referenstagning

Respondenterna F och G nämnde vikten av att få referenser från kandidaterna som har blivit utvalda för en anställningsintervju. Respondent F nämnde att kandidaten ska kunna visa två chefsreferenser vid intervjutillfället. Respondenten berättar att en stor del av deras arbete är myndighetsbaserat vilket i sin tur innebär att anställda har ansvar över interna arbetsuppgifter. Med detta menar respondenten att de personer som söker till en tjänst i den offentliga sektorn måste granskas på ett särskilt sätt för att säkerställa att det de har sagt under intervjun verkligen stämmer. Därför är det extra viktigt för respondent F att begära minst två chefsreferenser från kandidaterna för att få det bekräftat att rätt person blir erbjuden en anställning i organisationen.

#### 4.2 Kontakten mellan rekryteraren och kandidaten

Respondenterna A, B och C förklarade att enligt dem spelar första intrycket stor roll för att kandidaten ska komma vidare i rekryteringsprocessen. Detta då personliga egenskaper samt erfarenheter enligt dem kan väga tyngre än relevant utbildning på högre nivå. Respondent A berättade att när hen läser de inkommande ansökningarna brukar hen placera in kandidaternas ansökningar i tre olika kategorier, nämligen de som är bäst kvalificerade och som hen vill erbjuda en anställningsintervju, de som hen känner sig obeslutsam kring samt de som inte går vidare i rekryteringsprocessen då de inte passar in i rollen.

*”Det finns ju inga tydliga regler för hur kandidater ska uttrycka sig oavsett om det gäller CV eller personligt brev, men det finns väldigt många kandidater som inte blir erbjudna anställningsintervju eftersom de inte kan uttrycka sig lika bra i skrift som de kan göra muntligt vilket är jättetråkigt”.* Respondent A.

Respondent A förklarar vidare att hen ibland använder sig av en kortare telefonintervju för att skapa ytterligare kontakt med kandidaterna som hen var obeslutsam kring. Detta för att kunna bestämma om de går vidare i processen eller inte. Med detta menar hen att ifall kandidaten låter social och glad i telefon är det möjligt att kandidaten erbjuds anställningsintervju då dessa kunskaper har väsentlig betydelse för att lyckas i rollen.

Däremot hävdar respondent B att personer med utländsk bakgrund kan väljas bort under rekryteringsprocessen när det gäller vissa tjänster som exempelvis kundtjänst. Respondenten

menar att hen har stött på en del kandidater med utländskt namn som inte kunde uttrycka sig bra i skrift vilket har märkts genom hur deras personliga brev var skrivit. Detta har i sin tur gjort att dessa kandidater valts bort. Detta då respondenten anser att det är ytterst viktigt att kunna behärska svenska språket både i tal och skrift då det är en av de viktigaste kvalifikationerna som organisationen efterfrågar.

*”Det är inte lönsamt för organisationen att anställa någon i kundtjänsten som inte kan uttrycka sig bra både i tal och skrift, när våra anställda ska stå i kundtjänsten är det viktigt att de kan kommunicera bra och tydligt med våra kunder för att kunna hjälpa dem på bästa sätt”. Respondent B.*

Respondent F och G hade några liknande tankar som respondent B kring språkkunskaperna. De nämnde att deras organisationer ställer krav att alla sökande måste kunna behärska svenska språket, både i tal och skrift. De menar att arbetsuppgifterna i stort sett kräver att kandidaten har förmågan att använda sig av enkelt samt tydligt språk så att mottagaren kan förstå den informationen som förmedlas. Respondent F förklarade även att vissa kandidater med utländsk bakgrund kan ha någon form av brytning när de pratar men detta har mindre betydelse så länge det går att förstå det de som säger. Dessutom berättade respondent G att de inte väljer bort kandidater som skriver fel svenska i exempelvis personligt brev med samma förutsättning som respondent F, det vill säga att det fortfarande går att förstå det som står i texten trots att det inte är helt korrekt skrivet.

Respondent H nämnde att deras möjlighet till att skapa kontakt med kandidater kan vara begränsad. Detta på grund av att deras organisationer är offentliga vilket i sin tur innebär att till vissa tjänster kan endast de som har svenska legitimationer vara kvalificerade till tjänsten. De menade att i vissa fall är de skyldiga att annonsera den lediga tjänsten internt först, det vill säga att i första hand ta emot ansökningar från medarbetare som redan är anställda i organisationen men som kanske vill byta tjänst eller klättra upp i karriären.

*”Ibland kan vi behöva ta emot ansökningar från befintlig personal i första hand och om vi inte får tillräckligt med ansökningar så kan vi ju såklart beakta att ta emot ansökningar från andra sökande också”. respondent H.*

Respondenten förklarar vidare att detta å andra sidan är ett rekryterings sätt som är inte är lika tidskrävande som den generella rekryteringsprocessen där de behöver gå igenom alla steg. Detta kan även betyda att de går miste om kunskaper som andra sökande kan erbjuda till organisationen.

### 4.3 Kulturella likheter

På frågan om hur viktigt det är att ha en kulturell matchning mellan kandidaten och organisationskulturen blev svaren i stort sett ganska lika. Svaren visade att det var viktigt för majoriteten av respondenterna att anställa någon som passar in i organisationskulturen. Majoriteten av respondenterna förklarade att anledningen till detta är att om de skulle anställa någon som uppfyller kraven i kravprofilen men inte passar in i organisationskulturen, finns det risker att de lämnar organisationen efter en kort period då de inte trivs i sitt jobb. Dock nämnde Respondent F och G att kulturell matchning kan vara avgörande för att kandidaten ska känna sig trygg i organisationen men att det inte är något som de särskilt tar hänsyn till i början av rekryteringsprocessen. Däremot kan det vara meriterande om kandidaten har vissa personliga egenskaper som gör att denne passar in i företagskulturen. Respondenterna menar att de kan ta hänsyn till dessa egenskaper lite längre fram i rekryteringsprocessen då de inte är lika viktiga som utbildning och kompetens.

Respondent C nämnde även att hen har varit med om detta någon gång tidigare vilket har påverkat organisationen negativt. Med detta menar respondenten att de fick gå igenom rekryteringsprocessen en gång till för att hitta annan kandidat som passar in i organisationskulturen vilket var tidskrävande samt dyrt. Därför är det av stor vikt att redan från början i rekryteringsprocessen försöka matcha rätt kandidat med organisationskulturen för att på så sätt säkerställa att kandidaten trivs både i organisationen och med kollegorna.

*”Det är ju otroligt viktigt för oss att anställa individer som vi är helt säkra på passar in i vår organisationskultur annars funkar det inte. De flesta som inte trivs i organisationen väljer att omedelbart lämna organisationen vilket då gör att vi måste lägga ner mycket tid och pengar för att hitta en person som kommer att passa in i teamet”.*

Respondent C

Respondent B nämnde även att det är viktigt för dem att medarbetarnas värderingar stämmer överens med organisationens då det ligger till grund i hur dessa medarbetare ska bete sig mot sina kollegor men även mot företagets kunder. Hen anser att det är stor chans att medarbetarna trivs på arbetsplatsen och på så sätt stannar längre än de medarbetarna som inte trivs lika bra om deras värderingar kongruerar med organisationens värderingar. Respondenten förklarar vidare att hen inte använder sig av särskilda metoder för att bedöma om en person passar in eller inte utan det bara är något som antingen känns rätt eller inte. Dessutom berättade respondent A att kulturell matchning kan vara viktigare för organisationen än relevant kompetens eller utbildning. Med detta menar hen att det är svårare att ändra en individs värderingar samt personlighet än att kompetensutveckla personalen.

*”Utbildning eller erfarenhet har mindre betydelse hos oss då vi lär alla våra medarbetare på plats, det samma gäller individens bakgrund, det som spelar roll hos oss är ju kandidatens personliga egenskaper, vi är väldigt bra på att matcha kandidater med vår organisation och det är det som gör att vår arbetsplats kännetecknas av drivna samt nöjda medarbetare”*

Respondent A.

#### 4.4 Mångfald och fördomar i organisationer

När frågor om mångfald och fördomar kom på tal fick vi många liknande svar av respondenterna.

*”Jag tror att mycket av människans tankesätt på hur vi ser på andra och vad vi anser om våra medmänniskor har med historien att göra, men jag tror också våra tankar påverkas av det kulturella arvet”. Respondent E*

Med detta menade respondent E att vi alla människor skapar fördomar om varandra, både negativa och positiva och att det är en naturlig sak att vi människor sätter andra individer i fack. Respondent E fortsätter dock med att poängtera att det är ytterst viktigt att arbeta aktivt mot dessa negativa inställningarna inom organisationer för att på något sätt motverka att dessa omvandlas till negativa fördomar.

Vidare nämndes begreppet olikheter då det kom på tal när det pratades om mångfald och fördomar, dock handlade olikheterna inte bara om människor med utländsk bakgrund, utan mer om erfarenheter. Respondent C menar att det i organisationer är bra med olikheter men det finns en gräns där också. Denne menar att det är viktigt att medarbetarna i organisationen ska ha olika yrkeserfarenheter för att de ska bidra med något till organisationen. Även respondent B hävdar att egenskaper och erfarenheter hos den sökande måste passa in i organisationen då de kopplar det till kundernas behov. Vidare nämner däremot respondent B att det kan vara svårt att arbeta lika mycket med mångfald i deras verksamhet jämfört med en större verksamhet.

*”Jag tycker att alla organisationer bör arbeta med mångfald då mångfald är väldigt viktigt. Men det kan vara svårare att främja mångfald i ett litet företag. Det är svårt för små företag att tvingas resonera så att de ska ha en sån, en sån och en sån, alltså en person som kommer från ett land, en annan som har den här religionen och så vidare, och så vidare”. Respondent*

B

I ett litet företag menar respondenten det viktiga är att försöka lägga stor vikt på organisationens utveckling och att försöka ta hänsyn till kundernas behov, vilket innebär att

det är viktigt att ta in individer som passar in i organisationskulturen. Respondent A menar att vi alla människor har olika egenskaper, erfarenheter och personligheter och dessa passar in på olika arbeten, detta innebär att det är viktigt att vi människor har ett arbete som matchar våra egenskaper. Vidare menar denne att människor med olika etniciteter kan bidra med att organisationen utvecklas då dessa har olika erfarenheter vilket gör att de tar lärdom men också får insikter av varandra.

Enligt respondent G är alla människor lika mycket värda och alla ska behandlas lika. Vidare menar hen dock att när hen läser alla CV och personliga brev, är det svårt att avgöra exakt vart personen kommer ifrån då namnen och efternamnen kan vara konstiga. Hen fortsätter däremot med att säga att detta absolut inte får begränsa rekryterare. Hen får istället kolla upp dessa individer för att se om de verkar intressanta för arbetet och på så sätt ge dem en chans. Det kan hända att personerna som söker har några erfarenheter eller förmågor som organisationen egentligen önskar, men som kanske inte nämnts i annonsen eftersom respondenten G ansett att det inte varit nödvändigt. Hen menar att alla människor ska få söka, oavsett vilken etnisk bakgrund de tillhör. Hen anser att alla är människor och att ingen är sämre eller bättre än någon annan.

Även respondent F och H anser att det är viktigt att ha en bredd av olikheter på arbetsplatsen dock menar hen att det kan vara svårt att medverka till att precis alla sorters individer ska finnas representerade. Med detta menar respondent H att organisationen söker olika individer utifrån vad organisationen har erbjudit för att på så sätt försöka skapa mångfald på arbetsplatsen.

*”Det är viktigt att anställa personer som är olika, några som bromsar medan andra gasar, några som kanske är negativa medan andra är positiva och vill göra allt i organisationen, det är väl så mångfald fungerar?”. Respondent H*

Respondenten fortsätter med att förklara att organisationen har en utarbetad mångfaldsplan. Syftet med denna plan är att framhäva organisationens mål och ambitioner, nämligen att alla medarbetare i organisationen oavsett etnisk bakgrund ska ha rätt till bland annat anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet.

#### **4.5 Olikheter på arbetsplatsen**

Respondent J menar att det är bra att rekrytera människor som är olika dem själva för att kunna skapa balans i organisationen. Detta då olika gruppers förmågor, erfarenheter samt bakgrunder blandas. Detta kan på så sätt leda till att grupperna kommer fram till bättre lösningar tack vare deras olika perspektiv och synsätt. Hen fortsätter dock med att säga att allt har en gräns, att vara olika är bra men personerna får inte vara för olika då de måste stämma

in på respondentens krav och normer. Vidare menar hen att det viktigaste i en rekryteringsprocess är de personliga kvalifikationerna och att det på så sätt är svårt att rekrytera en person bara för att denne ska skapa en viss balans i organisationen.

Vad gäller mångfald menar respondenten I att det i organisationen ska vara en bredd av människor som bland annat har olika etniska bakgrunder, detta då mångfald idag är naturligt och en del av vardagen. Hen menar att mångfald är något organisationen arbetar med och något hen anser alla organisationer ska arbeta med då samhället idag är så pass mångkulturellt. Respondenten menar däremot att trots att man vill skapa mångfald på arbetsplatsen är det viktigt att tänka på de sökandes kvalifikationer och om dessa kommer passa in i den arbetsmiljön, detta då det inte är troligt att man anställer en person bara för att den har en viss etnisk bakgrund. Vidare menar respondenten att det är bra att organisationer har folk med olika etniska bakgrunder då det kan göra att personalen kan tala olika språk med personer som kanske inte förstår det svenska språket så bra. Detta menar hen kan leda till att kunderna är nöjda och känner sig uppskattade. Hen menar att blandningen av olika kulturer är härligt och inspirerande. Respondenten nämner däremot att det är många kunder som inte hade uppskattat om de blir bemötta av en person som bryter på svenska vilket gör att det i många fall kan vara svårt att anställa en sådan person, då det är viktigt att tänka på sina kunder och deras behov.

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen och analysmodellen.*

### 5.1 Behovsanalys som verktyg

Samtliga respondenter börjar sin rekryteringsprocess med att göra en behovsanalys. Syftet med behovsanalysen är att identifiera vilken typ av arbetskraft som deras organisation är i behov av. Detta stämmer överens med vad Ahmad & Schroder (2002) hävdar, om att behovsanalys ska användas som ett verktyg för att identifiera personalbehovet i organisationen. Ahmad & Schroder (2002) hävdar även att behovsanalysen kan ses som en möjlighet till förändring i organisationen. Med detta menar de att organisationer har en möjlighet att uppfylla behovet i organisationen och även skapa en grupp som präglas av olikheter vilket i sin tur bidrar med nya perspektiv. Respondent F, G och H förklarade att behovsanalysen är ett viktigt steg för dem därför lägger dem stor fokus på det då de utgår från kompetensbaserad rekrytering vilket innebär att de oftast är ute efter de kompetenser som kandidaten besitter. Enligt Ahmed & Schroder (2002) kan detta betyda att dessa organisationer som respondenterna jobbar i har större sannolikhet att hitta rätt kandidater till jobbet vilket i sin tur kan främja mångfalden i organisationen.

### 5.2 Fördelen med kravprofil

Framtagningen av kravprofilen var ett av de viktigaste stegen enligt respondenterna då den utgör grunden till vilka kandidater som väljs ut i slutet av rekryteringsprocessen. Det var varierande vilka uppgifter kravprofilen innehåller. Respondent F, G och H berättade att deras kravprofil brukar innehålla formella egenskaper som utbildning, utbildningsnivå samt arbetslivserfarenhet. De berättade även att andra uppgifter eventuellt kan läggas till i slutet av rekryteringsprocessen för att underlätta urvalet. Detta stämmer överens med Sparrow (2017) om att en kravprofil bör innehålla uppgifter som berör formella krav som utbildning, erfarenhet samt kunskaper. Detta visar att uppgifterna som respondenterna brukar ha med i deras kravprofil är relevanta vilket i sin tur gör att alla kandidater oavsett etnicitet eller bakgrund har lika stora chans att gå vidare i rekryteringsprocessen med förutsättning att de har den utbildning samt arbetserfarenhet som krävs till den sökta tjänsten.

De flesta respondenterna i privata sektorn hävdade att deras kravprofil innehåller personliga egenskaper och att dessa är viktiga att matcha med den sökta tjänsten. De personliga egenskaperna anser respondenterna kan vara avgörande för hur individerna passar in i tjänsten men också i organisationskulturen. Dock anser även vissa respondenter i den offentliga sektorn att de personliga egenskaperna kan vara avgörande. Respondent I menar att



det i slutändan är de personliga egenskaperna som ligger till grund för beslutet efter att de har följt kravprofilen när det gäller utbildning och erfarenhet. Hen menar att det har hänt att beslutet baserats på kandidatens personliga egenskaper som hen ansåg passade bra till den sökta tjänsten. Riviera (2012) poängterar att personliga egenskaper har en avgörande roll i rekryteringsprocessen då dessa kan främja gruppdynamiken i organisationen. Detta kan tyda på att respondenterna har en uppfattning om vilka personliga egenskaper som skulle passa in i organisationen vilket i sin tur ökar chansen att ha medarbetare som känner sig trygga och trivs på sitt jobb.

Även respondenterna A, B, C, D och E poängterar vikten av att ha rätt kravprofil och att de personliga egenskaperna är viktiga. Detta lyfter de fram när de säger att kravprofilen är viktig för dem eftersom det sparar mycket tid, de måste även veta exakt vad det är de söker efter då de vill att personen ska passa in i organisationskulturen och för att se till att rekryteringsprocessen blir lyckad.

Respondent B menar att det är viktigt att de väljer en person som passar in i organisationskulturen och inte bara att denne har rätt kompetens. Enligt Webers (1922) teori var de personliga egenskaperna dock inte intressanta. Personlig kompetens är enligt Weber (1922) det som rekryteraren främst ska ta hänsyn till i sitt beslut. Däremot hävdar Rivera (2012) att rekrytering idag i många fall innebär att arbetsgivaren ska finna en person som passar in i organisationskulturen. Rivera (2012) fortsätter med att poängtera att det är viktigt att vara omgiven av personer som passar in i organisationen. Detta då det enligt Riveras (2012) forskningsresultat gör att de anställda tycker att arbetet är roligare när de är omgivna av kollegor som passar in i organisationskulturen.

### **5.3 Rekrytering med påverkan från byråkratisk idealtyp**

Däremot betonar respondenterna F och G att rätt kompetens och utbildning är det som man först utgår ifrån och att kultur samt att passa in i organisationen inte är det som rekryteraren först tar hänsyn till. Enligt Weber (1922) är ett krav för ämbetsutövning enligt Webers idealtypiska byråkrati grundlig utbildning. Med detta menas att rekrytering av personal till olika arbeten ska stödja sig på speciella förmågor hellre än personliga egenskaper. Enligt Webers idealtypiska byråkrati ska det också finnas principer om fasta kompetensområden och detta handlar om att det bör finnas strikta regler om vem som ska göra de olika arbetsuppgifterna i organisationen. Med detta menas att det är viktigt att rätt person ska vara på rätt tjänst och att denne inte agerar utifrån personliga värderingar och intressen. Även fast respondenterna F och G inte arbetar i en idealtyp enligt denna teori så finns det fortfarande en påverkan av en byråkratisk idealtyp. Detta då det fortfarande krävs speciell kompetens och utbildning enligt dessa respondenter för att få jobba med de olika tjänsterna som finns i organisationen.

Respondent B menar att det i slutändan många gånger kan vara kunden som bestämmer vem som har störst chans att få den sökta tjänsten. Det händer att kunden har krav på framtida personal. Respondent B menar att personer med utländsk bakgrund kan väljas bort under rekryteringsprocessen när det gäller vissa tjänster som exempelvis kundtjänst. Detta då det är viktigt att ta hänsyn till kunderna då de är framtiden för organisationen. Även respondent J hävdar att det är många kunder som inte hade uppskattat om de blir bemötta av en person som bryter på svenska vilket gör att det i många fall kan vara svårt att anställa en sådan person då det är viktigt att tänka på sina kunder och deras behov.

Detta kan indikera på indirekt diskriminering då någon som kanske har bättre kompetens kan behandlas orättvist genom tillvägagångssättet. Det respondent B och J nämner kan sägas är motsatsen till vad Webers teori står för. Detta då Weber (1922) menar att det är viktigt att kompetens och utbildning går före de personliga egenskaperna. Av respondent J framgår det att det är kunden som många gånger bestämmer och att dessa kriterier inte alltid är lämpliga. Dock tar inte respondent J upp några ursäkter som skulle kunna indikera på opassande beteende då hen själv hävdar att det är svårt att anställa någon som bryter på svenska och att kundernas behov är viktiga.

#### **5.4 Möjligheten med rekryteringskanaler**

Att använda rekryteringskanaler för att nå ut till flera kandidater var ett steg i rekryteringsprocessen enligt Breugh (2008). Samtliga respondenter berättade att de använder sig av olika rekryteringskanaler för att locka till sig flera kandidater men att det beror på vilken typ av tjänst som läggs ut då det även är viktigt att använda rekryteringskanaler som passar den målgruppen som de söker. Respondent F hävdade att hen lägger ut annonser både på organisationens hemsida samt på arbetsförmedlingen. Enligt Tipper (2004) är detta effektivt då sannolikheten att nå ut till kandidater med olika bakgrunder ökar.

#### **5.5 Fördelar och nackdelar med referenstagning**

Respondenterna F och G berättade att de använder sig av referenstagning vilket innebär att de kräver att kandidater som blir erbjudna ett jobb presenterar minst två chefsreferenser för att se bland annat hur de är som kollegor. Shiplacoff (1999) hävdar att referenstagning kräver att kandidaten har rätt typ av kontakter för att rekryteraren därefter ska kunna bedöma om kandidaten går vidare i rekryteringsprocessen. I detta fall kan den här typen av rekrytering leda till att två typer av kandidater, nämligen de som inte har rätt kategori av kontakter samt de som inte har kontakter alls, exkluderas från rekryteringsprocessen vilket i sin tur gör att arbetsgivaren väljer att erbjuda anställningen till någon annan. Detta innebär då att organisationen riskerar att exkludera värdefulla kandidater som förmodligen hade kunnat bidra med nytänkande i organisationen. Shiplacoff (1999) nämner även en nackdel med denna typ av rekrytering vilket är att kandidatens tidigare arbetsgivare inte känner sig bekväm med att ta upp kandidatens svagheter. Detta betyder att denna typ av rekrytering även

kan medföra negativa konsekvenser för respondenter F och G vilket är att de inte får tillräckligt med bakgrundsinformation om kandidaten som kan vara relevanta för rekryterarens bedömning.

## **5.6 Vikten av språket vid kommunikation**

Breaugh (2008) hävdar att en stor del av diskrimineringen sker vid urvalet i rekryteringsprocessen då vissa kandidater riskerar att bli bortvalda på grund av att rekryteraren har blandat in sina fördomar i bedömningen. Respondent B förklarar att personer med utländsk bakgrund kan väljas bort då de inte har förmågan att uttrycka sig bra i tal och skrift. Detta då deras kunder kräver att det ska fungera bra med kommunikationen. Detta kan i sin tur leda till att bristande kommunikationsförmåga gör att det blir dyrt för deras organisation då de måste rekrytera ny personal samt att organisationen förlorar kunder. Detta leder till att risken för att denna grupp av kandidater exkluderas blir stor på grund av att företagets kunder har en uppfattning om att personer med annan kulturell bakgrund inte kan kommunicera med andra då de inte behärskar svenska språket på ett bra sätt. Van Dijk m.fl (2012) menar att urvalet är det steget i rekryteringsprocessen där störst diskriminering sker. Van Dijk m.fl (2012) förklarar vidare att det finns sätt för att minska diskriminering vilket är att utgå från avidentifierade ansökningar vid första urvalsprocess för att därefter göra en bedömning utifrån kandidatens kvalifikationer. Detta sätt minskar diskrimineringen då rekryteraren undviker att omedvetet ha fördomar och kan enbart utgå från kraven vilket i detta fall skulle vara språket. Detta innebär att avidentifierade ansökningar i detta fall skulle göra att rekryteraren inte kan välja bort kandidater med utländsk bakgrund då informella faktorer som namn, ålder eller kön inte framgår i ansökan. Detta skulle då påverka den organisationen som B jobbar i positivt på så sätt att avidentifierade ansökningar kan leda till att möjligheten att anställa medarbetare med olika bakgrunder blir större vilket kan främja mångfalden.

## **5.7 Kulturell matchning minskar diskrimineringen**

Enligt Streib m.fl (2020) är kulturell matchning en process för att matcha kandidaten med sin framtida arbetsgivare. Samtliga respondenter håller med om att en kulturell matchning är viktigt för dem då det annars finns risk att kandidaten väljer att lämna organisation kort efter att de anställts. Respondenterna F och G menar dock att de inte tar hänsyn till detta då det enligt dem är viktigare att kandidaten har en relevant utbildning. Enligt Rivas undersökning som genomfördes år 2012 är kulturell matchning en bra typ av rekrytering. Detta då den minskar diskrimineringen på arbetsmarknaden på så sätt att personer med annan kulturell bakgrund har större chans att komma till en arbetsintervju om de lyckas visa att de har kulturella likheter som organisationen. Då respondent F och G inte tar hänsyn till

kulturella likheter leder det till att grupper med viss etnicitet blir diskriminerade då de inte får chansen att visa att de passar in i organisationskulturen. Detta kan även leda till att de kandidater med relevant utbildning som väljs ut kan riskera att inte trivas i organisationen då de har en annan kultur än organisationen. Detta leder till att dessa kandidater väljer att säga upp sig och då blir det kostsamt för organisationen att rekrytera nya medarbetare.

### **5.8 Möjligheten med kandidatens personliga egenskaper**

Levesque (2005) påpekar att kandidatens egenskaper, värderingar samt hur denne bemöter kunderna är viktiga faktorer vid urvalet. Dessutom påpekar Levesque (2005) att rekryteraren vill hitta kandidater som representerar organisationen på ett bra sätt och även se hur dem är mot sina kollegor. Respondent A och B styrker detta då de menar att kandidatens värderingar har betydelse för hur denne bemöter kunderna samt behandla kollegorna och de lägger stor vikt på dessa för att avgöra om kandidaten skulle passa in i organisationen.

### **5.9 Mångfald i organisationer**

Respondent F och H nämnde att olikheter var viktiga för dem då de anser att det påverkar deras organisation positivt. Respondent F har nämnt att de ständigt arbetar med att rekrytera olikheter då organisationen har en utarbetad mångfaldsplan vars syfte är att framhäva organisationens mål och ambitioner, det vill säga att alla medarbetare som jobbar i organisationen oavsett etnisk bakgrund har rätt till anställningsvillkor och utvecklingsmöjligheter i arbetet. Enligt (Tamunomiebi m.fl 2020) är det viktigt att organisationen aktivt arbetar med mångfald då mångfald har positiva konsekvenser på organisationen genom att dessa organisationers förmåga till att behålla medarbetare förbättras, samt att de får större chans att expandera sina marknadsandelar vilket i sin tur kan leda till utveckling. I detta fall skulle det innebära för respondent F att den organisationen som respondenten jobbar i har möjlighet till att utvecklas vilket i sin tur gör att organisationen kan erbjuda sina anställda utvecklingsmöjligheter samt bättre anställnings- och andra arbetsvillkor.

Rivera (2012) hävdar däremot att det inte finns någon garanti för att mångfaldsarbetet i rekrytering kommer att fungera. Hon menar att individer med olika kulturella bakgrunder kan möta andra hinder under rekryteringsprocessen. Rivera (2012) fortsätter vidare med att det finns två faktorer som kan leda till att arbetet med mångfald i organisationer kan lyckas. Den första faktorn är att rekryteraren måste ha en stor makt i beslutet. Den andra faktorn är att rekryteraren arbetar med mångfald på ett produktivt sätt. I detta fall kan detta innebära att respondent F behöver ha en roll i organisationen där hen har stort ansvar över mångfaldsarbetet samt att ha rätt till att självständigt fatta beslut.

Det insamlade empiriska materialet visar att de flesta respondenterna hade liknande uppfattning om hur de definierar begreppet mångfald. Respondent C menar att mångfald inte enbart handlar om olikheter vad det gäller människor med olika kulturella bakgrunder utan också om erfarenheter. Med detta menade hen att det är bra att medarbetarna innehar olika yrkeserfarenheter då det kan bidra med något till organisationen. Respondentens definition av begreppet mångfald avviker från hur begreppet är definierat. Enligt lag (2003:307) om förbud mot diskriminering handlar mångfald om jämlikhet. Detta betyder att begreppet mångfald är definierat utifrån kön, etnicitet, religion, sexuell läggning samt funktionshinder. Respondenten har i detta fall tagit upp ett annat perspektiv att se mångfald på vilket är yrkeserfarenheter.

Enligt respondent J är det bra att rekrytera människor som är olika dem själva för att på så sätt skapa en balans i organisationen som i sin tur gör att organisationskulturen präglas av olikheter gällande medarbetarnas bakgrunder, förmågor samt erfarenheter. Respondenten hävdar även att detta leder till bättre lösningar på problem då medarbetarna bidrar med olika perspektiv och synsätt till organisationen. Respondenten menar dock att det måste finnas en gräns. Med detta menar hen att det är bra med olikheter men personerna får inte för olika då de även måste stämma in med de krav och normer som respondenten ställer. Enligt Rivera (2012) är rekryterarens uppgift att sköta rekryteringsprocessen på ett rätt sätt och därmed undvika att utgå från egna personliga preferenser. Detta innebär att respondent J måste ställa relevanta krav på kandidaterna för att denne därefter kan utgå från dem och på så sätt inte riskera att blanda in sina personliga preferenser vid bedömningen.

## 6. Slutsats

Offentliga organisationer är styrda av lagar och regler som gör att de är skyldiga att sköta sin rekryteringsprocess så att det blir rättvist för alla kandidater. De lägger fokus på kandidatens formella egenskaper som utbildning och kompetens vilket i sin tur gör att de inte får utgå från sina fördomar eller sin magkänsla när de väljer vilka kandidater som får jobbet.

Privata organisationer har inte liknande lagar och regler vilket gör att de har det lite mer fritt när det gäller vilka kandidater som väljs ut. Detta kan innebära att rekryteraren får en makt där hen själv kan avgöra vad denne anser vara bra respektive dåligt, och detta kan på så sätt inte ifrågasättas, vilket i sin tur leder till att rekryteraren gör vissa medvetna exkluderingar.

Respondenterna som arbetar i den offentliga sektorn utgår från en kompetensbaserad rekrytering. De är ute efter de kompetenser som kandidaterna besitter snarare än informella egenskaper. I den privata sektorn är de personliga egenskaperna minst lika viktiga som kompetenser, dock lägger vissa tjänster större vikt på de personliga egenskaperna då de kan vara väsentliga för att kandidaten ska kunna lyckas i yrkesrollen.

Privata organisationer är mer beroende av sina kunder då deras organisationer har vinstsyfte. Resultatet har visat att en del företagskunder har fördomar om att personer med en annan bakgrund bryter på det svenska språket och att de inte kan uttrycka sig bra i tal och skrift, vilket leder till att de inte kan kommunicera med kunderna. Rekryterare tar hänsyn till detta i sin rekryteringsprocess genom att helst anställa någon som inte har en utländsk bakgrund och bryter på det svenska språket för att inte förlora kunder. Detta tyder på att dessa organisationer i stort sett inte bidrar lika mycket till mångfald som offentliga organisationer gör.

Resultatet har även visat att offentliga organisationer har skyldighet att lägga ut sina annonser på andra hemsidor som exempelvis arbetsförmedlingen. Detta innebär att de offentliga organisationerna använder sig av flera rekryteringskanaler vilket i sin tur leder till att de utannonserade tjänsterna nås ut till flera människor med olika bakgrunder och på så sätt bidrar mer till mångfald.

Dessutom har resultatet visat att kulturell matchning i rekrytering är något som både offentliga och privata organisationer använder sig av. Däremot lägger privata organisationer större vikt på att anställa någon som passar in i organisationskulturen än offentliga organisationer. Detta då de i de flesta fallen utgår från formella kvalifikationer som utbildning och kompetens. Genom att använda kulturell matchning i rekrytering kan det minska diskrimineringen och därmed bidra till mångfald då personer med olika kulturella bakgrunder får större chans att komma in på arbetsintervju om de har kulturella likheter med organisationen.

## Källförteckning

Acker, J. (1990). "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations." *Gender and Society* 4:139-58.

Ahmad, S & Schroeder, R. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 5, 2002, pp. 540-550. <https://doi.org/10.1108/02656710210427511>

Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder 1. uppl.* Malmö: Liber.

Alpert, R. (2011) "Diversity Resources"; *Workplace Diversity Training: Do You Know All 10 Critical Issues?*

Arbetsmiljö Upplysning. U.å. Mångfald

<https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Mangfald/> (Hämtad: 2021-03-15)

Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods.* Oxford university press.

Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103-118, <https://www-sciencedirect-com.ep.bib.mdh.se/science/article/pii/S1053482208000326>

Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236–250. <https://doi.org/10.1108/01425459910273080>

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations – theory, research and practice.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

De los Reyes, P. (2000). Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21(2), 253–266. <https://doi.org/10.1177/0143831X00212007>

Diskrimineringslagen. (SFS 2008:56). Diskriminerings ombudsmannen.

<https://www.do.se/lag-och-ratt/diskrimineringslagen/> (Hämtad: 2021-03-27)

Egan, M., & Bendick, M. (2018). Increasing minority employment: Are you ready to recruit? *Employment Relations Today*, 44(4), 11–15. <https://doi.org/10.1002/ert.21652>

Esty, K., Griffin, R., & Schorr-Hirsh, M. (1995). *Workplace diversity. A managers guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., Zhou, J., & Gilmore, D. C. (1996). Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace. *Journal of Management*, 22(1), 23–44. <https://doi.org/10.1177/014920639602200102>

Flemström, S., & Slorach, M. (2014). *Diskriminering på arbetsplatsen: en handbok*. Stockholm: Sanoma utbildning.

Fägerlind, G. (2012). *Mångfald i praktiken-handbok för verksamhetsutveckling*. Malmö: Liber AB.

Granlund, M., Joyce, P., Behtoui, A., Ringborg, P., Annemalm, C., Lindberg, L., Samulsson, M. (2000). *Alla lika olika - mångfald i arbetslivet*. Näringsdepartementet. <https://www.regeringen.se/49baf8/contentassets/22438be801c84bf9a1e35dcc1e1e2057/alla-ar-lika-olika---mangfald-i-arbetslivet>

Kim, Y., & Bhawuk, D. (2008). Globalization and diversity: Contributions from intercultural research. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 301–304. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2008.06.001>

Kinnunen, T., & Parviainen, J. (2016). Feeling the right personality. recruitment consultants' affective decision making in interviews with employee candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6(3), 5-21. doi:<http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.19i54/njwls.v6i3.5525>

Knouse, S. B. (2009). Targeted recruiting for diversity: Strategy, impression management, realistic expectations, and diversity climate. *International Journal of Management*, 26(3), 347-353,487.

Levesque, L.L. (2005), Opportunistic hiring and employee fit. *Hum. Resour. Manage.*, 44: 301-317. <https://doi-org.ep.bib.mdh.se/10.1002/hrm.20072>

Lewis, D., French, E., & Phetmany, T. (2001). Cross-cultural diversity, leadership and workplace relations in Australia. *Asia Pacific Business Review*, 7(1), 105–124. DOI: 10.1080/13602380000000005

Martin, G. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 89–92. <https://doi.org/10.19030/jdm.v9i2.8974>

Mateescu, M. (2017). Cultural diversity in the workplace - discourse and perspectives. *On-Line Journal Modelling the New Europe*, 24, 23–35. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2017.24.02>



McKay, P. F., & Avery, D. R. (2005). Warning! diversity recruitment could backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 330-336.

Mlekov, K & Widell, G. (2003). Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?. Lund: Studentlitteratur.

Mor Barak, M., Lizano, E., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305–333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>

Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.  
doi:<http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.1177/0003122412463213>

Rydgren, J. (2004). Mechanisms of exclusion: ethnic discrimination in the Swedish labour market. *Journal Of Ethnic & Migration Studies*, 30 (4), 697-716.

Saunders, M, N, K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). Research methods for business students. Eight edition.

Savelkoul. (2013). The Impact of Ethnic Diversity on Participation in European Voluntary Organizations: Direct and Indirect Pathways  
<https://journals-sagepub-com.ep.bib.mdh.se/doi/full/10.1177/0899764013498652>

SCB. (2021). Utrikes födda i Sverige.  
<https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/utrikes-fodda/>  
(Hämtad: 2021-03-04)

Selvaraj, P. C. (2015). The effects of work Force diversity on employee performance in Singapore organisations. *International Journal of Business Administration*, 6(2),17. DOI:  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p17>

SFS 2006:69. Förbud mot diskriminering. Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet DISK

Shiplacoff, D. (1999). Methods for Recruiting and Evaluating Job Candidates. *Home Health Care Management & Practice*, 11(2), 27–33. <https://doi.org/10.1177/108482239901100210>  
Simons, S., & Rowland, K. (2011). Diversity and its impact on organizational performance: The influence of diversity constructions on expectations and outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 171–183.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000300013>

Smith SS, Young KA. (2016). Want, Need, Fit: The Cultural Logics of Job-Matching Assistance. *Work and Occupations*. 2017;44(2):171-209. doi: 10.1177/0730888416676513

Steffek, J. (2016). Max Weber, modernity and the project of international organization. *Cambridge Review of International Affairs*, 29(4), 1502–1519.  
<https://doi.org/10.1080/09557571.2015.1020481>

Streib, J., Rochmes, J., Arriaga, F., Tavares, C., & Weed, E. (2020). Countering Cultural Matching? Class and the Cultural Styles Applicants Present to Gatekeepers.  
<https://doi.org/10.31235/osf.io/4uz6w>

Sparrow, P. (2007). Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (5), 845-867.  
<https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/09585190701249164?scroll=top&needAccess=true>

Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E. C. (2020). Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary Reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255–265.

Tipper, J. (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 158-161.  
[doi:http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.1108/00197850410542392](http://dx.doi.org.ep.bib.mdh.se/10.1108/00197850410542392)

Turco, C. (2010). Cultural Foundations of Tokenism: Evidence from the Leveraged Buyout Industry. *American Sociological Review* 75:894-913.

Turner, J., & Stets, J. (2006). Sociological Theories of Human Emotions. *Annual Review of Sociology* 32:25-52. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123130>

Van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, J. (2012). Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective. *Journal of Business Ethics*, 111(1), 73–84.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1434-z>

Weber, Max. (1922). *Ekonomi och samhälle. Förståelsesociologins grunder*. Lund: Argos.

Westin, C. (1999). Mångfald, integration, rasism och andra ord : ett lexikon över begrepp inom IMER - Internationell migration och etniska relationer. *Socialstyr. : Centrum för invandringsforskning CEIFO*.

Zuckerman, Ezra. (1999). The Categorical Imperative: Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. *American Journal of Sociology* 104:1398-1438.

Åslund, O & Nordström Skans, O. (2012). Do anonymous job application procedures level the playing field? *Industrial & Labor Relations Review*, 65(1), 82-107

## Bilaga 1

## Operationaliseringstabell

Ämne	Intervjufrågor	Följdfrågor	Syftet med intervjufrågorna	Teori/begrepp
Bakgrundsinformation	Kan du berätta lite kort om dig själv och vad du har för arbetsuppgifter?		Få respondenten att känna sig bekväm.	
Rekrytering	Vilken typ av kvalifikationer efterfrågar organisationen vanligen?	Varför just dessa?	För att göra en bedömning om de är relevanta som inte bidrar till diskriminering.	Begreppet rekryteringsprocess Diskriminering
Rekrytering	Vad har kandidatens personliga egenskaper för betydelse enligt dig?	Varför är det viktigt för dig?	För att se vilka personliga egenskaper som är viktiga i rekryteringsprocessen och även se om de har någon betydelse för det jobbet som söks.	Begreppet rekryteringsprocess Diskriminering Webers teori
Rekrytering	Hur viktigt är det för dig att ha medarbetare med olika kulturella bakgrunder i organisationen?	Varför är det viktigt?  På vilket sätt är det viktigt?	För att undersöka hur respondenten ser på mångfald och hur det påverkar rekryteringsprocessen.	Kulturella likheter Rekrytering
Rekrytering	Vilka steg innehåller er rekryteringsprocess?	Hur jobbar ni med dessa steg?	För att se hur rekryteringsprocessen ser ut i organisationen.	Rekryteringsprocess

Kravprofil	Utgår ni från kravprofil när du väljer ut kandidater, i så fall vilka uppgifter innehåller den och på vilket sätt använder du den?	Varför just dessa uppgifter?  Vad har de för betydelse?	För att se vilka krav som ställs på kandidater.	Begreppet Rekryteringsprocess
Urval och diskriminering	Vad utgår du ifrån vid urval av kandidater? Vid urvalet av kandidater, väljer du ut kandidater som har en liknande kultur som organisationen och som de anställda?	Varför? Varför inte?	För att se om respondenten använder sig av kulturella likheter i rekryteringen.	Kulturella likheter Diskriminering Rekryteringsprocess
Urval och diskriminering	Vad lägger du störst vikt på vid rekrytering, kandidatens kompetens och utbildning eller personliga egenskaper?	Varför? Varför inte?	För att se om utbildning och kompetens går före personliga egenskaper.	Kulturella likheter Diskriminering Rekryteringsprocess Webers teori
Urval och diskriminering	Hur behandlar du de ansökningar som kommer in?	Varför gör ni på det viset?	För att se om ansökningarna behandlas på ett rättvist sätt.	Kulturella likheter Diskriminering Rekryteringsprocess
Urval och diskriminering	Vad avgör du vilka som väljs ut till intervju?	Hur avgör ni?	För att se om kandidater väljs ut på ett rättvist sätt och att alla behandlas lika oavsett kulturell	Kulturella likheter Diskriminering Rekryteringsprocess Webers teori

			bakgrund.	
Mångfald och jämställdhet	Hur upplever du jämställdheten och mångfalden på din arbetsplats?	Varför upplever du det?	För att se om organisationen arbetar för att främja mångfald.	Mångfald Diskriminering

## Bilaga 2

### Intervjuguide

1. Kan du berätta lite kort om dig själv och vad du har för arbetsuppgifter?
2. Vilken typ av kvalifikationer efterfrågar organisationen vanligen?
3. Vad har kandidatens personliga egenskaper för betydelse enligt dig?
4. Hur viktigt är det för dig att ha medarbetare med olika kulturella bakgrunder i organisationen?
5. Vilka steg innehåller er rekryteringsprocess?
6. Utgår du från kravprofil när du väljer ut kandidater, i så fall vilka uppgifter innehåller den och på vilket sätt använder du den?
7. Vad utgår du ifrån vid urval av kandidater? Vid urvalet av kandidater, väljer du ut kandidater som har en liknande kultur som organisationen och som de anställda?
8. Vad lägger du störst vikt på vid rekrytering, kandidatens kompetens och utbildning eller personliga egenskaper?
9. Hur behandlar du de ansökningar som kommer in?
10. Vad avgör vilka som väljs ut till intervju?
11. Hur upplever du jämställdheten och mångfalden på din arbetsplats?