



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Rekrytering med fokus på mångfald
- en kvalitativ studie av personalansvariga

Catrin Wahlestedt
Magisteruppsats 2012

Handledare: Cecilia Levin

Abstract

A qualitative study using semi-structured interviews were conducted at Handelsbanken in southern Sweden to identify and evaluate the bank's recruitment process, with focus on achieving greater diversity within the workforce. Five women with personnel and varying seniority in the bank participated in the study. A thematic analysis was used and the following five main themes were identified; diversity, internal recruitment, external recruitment, strengths and weaknesses in the recruitment process in relation to the homogeneity and heterogeneity, and ideas for improvements to achieve greater heterogeneity. Handelsbanken's management expresses a desire for greater diversity in staff and it was found that although respondents thought it was very important to have diversity in the organization when the bank wants to reflect society and its customers. It was also found that Handelsbanken largely makes use of internal recruitment, which contributes to the existence of many of the same employees, thus hamper the diversity aspect. If Handelsbanken wishes more heterogeneity in the workforce it is suggested that the bank considers to develop clearer job descriptions for recruitment and to increase external recruitment.

Keywords: recruitment, internal recruitment, external recruitment, diversity, the banking industry

Sammanfattning

En kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer genomfördes på Handelsbanken i södra Sverige för att kartlägga och utvärdera hur bankens rekryteringsprocess såg ut med fokus på att uppnå större heterogenitet i personalstyrkan. Fem kvinnor med personalansvar och varierande anställningstid i banken deltog i studien. En tematisk analys genomfördes och följande fem huvudteman identifierades; mångfald, intern rekrytering, extern rekrytering, styrkor och svagheter i rekryteringsprocessen i förhållande till homogenitet och heterogenitet samt tankar om förbättringar för att uppnå större heterogenitet. Handelsbankens ledning uttrycker en önskan om större mångfald i personalen och det visade sig att även respondenterna tyckte att det var av stor vikt att ha mångfald i organisationen då banken vill spegla samhället och sina kunder. Vidare framkom det att Handelsbanken i hög grad använder sig av intern rekrytering, vilket bidrar till att det finns många likartade medarbetare, vilket således försvårar mångfaldsaspekten. Om Handelsbanken önskar större heterogenitet i personalstyrkan föreslås det att man utvecklar tydligare arbetsbeskrivning för rekryteringsprocessen samt öppnar upp för ökad extern rekrytering.

Keywords: rekrytering, internrekrytering, externrekrytering, mångfald, bankbranschen

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till Handelsbanken för att jag fått möjlighet att genomföra min uppsats där. Jag vill även tacka samtliga respondenter för deras välvilliga medverkan i studien samt för ett trevligt och gott samarbete. Slutligen vill jag tacka min handledare Cecilia Levin för mycket god handledning.

Innehållsförteckning

Abstract	2
Rekrytering med fokus på mångfald - en kvalitativ studie av personalansvariga	5
Mångfald.....	6
Rekrytering.....	11
Rekryteringsprocessen.....	12
Organisationskultur.....	15
Ledarskap.....	16
Handelsbanken.....	16
Syfte och frågeställningar.....	18
METOD	18
Urval.....	20
Material.....	21
Procedur.....	22
Tematisk analys.....	23
Validitet och reliabilitet.....	25
Etiska överväganden.....	26
RESULTAT	27
Mångfald.....	28
Intern rekrytering.....	29
Extern rekrytering.....	33
Homogenitet och heterogenitet.....	37
Tankar om förbättringar för att uppnå större heterogenitet.....	39
DISKUSSION	40
Mångfald.....	40
Intern rekrytering.....	40
Extern rekrytering.....	42
Homogenitet och heterogenitet.....	44
Förslag till förändringar/förbättringar för att uppnå större heterogenitet.....	44
Metoddiskussion.....	45
Vidare forskning.....	46
Slutsatser och avslutande kommentarer.....	47
REFERENSER	49
Bilaga 1.....	52

Rekrytering med fokus på mångfald - en kvalitativ studie av personalansvariga

Arbetslivet har genomgått en förändring från jordbruk, genom industri och till dagens information. Förändringen har ägt rum på många områden, exempelvis arbetar arbetstagare idag för att kunna leva gott medan förr i tiden arbetades det för att kunna överleva. Vidare har ledarskapet förändrats, från att ha varit mer auktoritärt till den mer insiktsfulle ledaren. Även rekryteringen har blivit annorlunda genom att det nu tillämpas andra tillvägagångsätt. Förr var det av stor vikt att personen som hade slutat ersattes av en som kunde utföra samma arbetsuppgifter. Idag är rekryteringsprocessen allt mer komplex och framtidsinriktad (Ahrneborg Swenson, 1997).

På arbetsmarknaden i Sverige idag blir en professionell hantering av rekryteringar allt nödvändigare och får en allt större betydelse, vilket medför att det ställs större krav på rekryterare inom organisationer. Sverige genomgår nu den utveckling som USA genomgått fram till år 2000 då företag ägnade sig åt att medvetet utarbeta strategier för att nå mångfald på arbetsmarknaden (Johnston & Packer, 1987). Sverige har en stor mångfald i samhället som organisationer behöver ta tillvara för att utvecklas och för att spegla Sveriges befolkning. Näringsdepartementet (2000) skriver att Sverige är en heterogen befolkning från alla samhällsklasser och med olika etniskt ursprung. Dock beskrivs att denna mångfald inte tillvaratas fullständigt (Näringsdepartementet, 2000). Det är viktigt att se mångfald som en möjlighet och kunna använda de kompetenser som följer med mångfald. Mångfald bidrar också till vidgade perspektiv och till en ökad kulturell förståelse.

Lindelöw Danielsson (2003) skriver att människor är vår främsta resurs och att utvecklingen särskilt ägt rum i tjänstesektorn, där personalen beskrivs som den enda resursen. Vidare skrivs att personalen är en viktig resurs även i andra branscher och det gäller att dels hitta de mest lämpade personerna till företaget och dels kunna behålla och utveckla dem, så att organisationen kan vara konkurrenskraftig.

Vidare beskriver Lindelöw Danielsson (2003) att det är en stor konkurrens på arbetsmarknaden och att det nu gäller att vara bäst på det organisationen gör, gällande bland annat utbud, nyaste tekniken samt priser. Detta medför att personalen och organisationen ställs inför olika krav angående drivkraft och skicklighet samt att medarbetarna kan komma med nya förslag. Med detta i beaktande krävs det att organisationer har fallenhet att välja ut rätt medarbetare och även finna en väg för att kunna behålla och utveckla dessa. Det är även av stor vikt att kunna göra rätt bedömningar av personalen genom att till exempel titta på drivkrafter och personligheter. På så sätt går det att komma fram till var individen passar in och om individen eventuellt kan utvecklas bättre i andra organisationer.

Det är viktigt för företag i dagens samhälle att rekrytera rätt person till rätt ställe. Detta är av särskilt stor vikt ur ett ekonomiskt perspektiv, men även ur ett tidsperspektiv. Lindelöw Danielsson (2003) skriver att en felrekrytering kostar mellan en kvarts och en miljon kronor, men menar att det även kan komma upp i ännu högre summor. Vid en felrekrytering av en medarbetare som underpresterar får företaget en kostnadsökning. Detta beror bland annat på att individen inte klarar av sitt arbete, inte pressar sig tillräckligt för att uppnå ett bra resultat eller så kan individen vantrivas och känna sig misslyckad vilket kan resultera i sjukskrivningar. Kostnaderna grundar sig även i den tid som chefer och personalavdelningar måste ägna åt att diskutera med den berörda individen. I vissa fall kan den berörda individen vara oförstående inför problemet och i somliga fall kan individen behöva professionellt stöd. Det kan även bli aktuellt att ge avgångsvederlag till den berörda individen och i somliga fall kan en ersättare behöva hyras in (Lindelöw Danielsson, 2003).

När en ny medarbetare ska hittas och anställas medför det ytterligare kostnader på så sätt att exempelvis annonser ska utarbetas och intervjuer ska genomföras. När företaget väl har anställt en ny medarbetare är det av stor vikt att vara medveten om att den nya medarbetaren kommer att underprestera i början då det i regel krävs en upplärningsperiod som resulterar i extra kostnader och minskad effektivitet för företaget (Lindelöw Danielsson, 2003).

Kahlke och Schmidt (2011) stödjer ovanstående resonemang och menar att när en ny medarbetare ska anställas så är det av stor vikt att organisationen tänker i ett långsiktigt perspektiv på de olika omdömena och urvalet av medarbetarna. Ett led i detta kan vara att göra en grundlig kartläggning av vilka olika behov och krav som bör uppfyllas istället för att utföra en kortsiktig åtgärd. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att det inte enbart är företagen som ekonomiskt förlorar på en felrekrytering utan det påverkar även de befintliga medarbetarna på arbetsplatsen. Medarbetarna kan påverkas negativt på så sätt att de får en ökad arbetsbelastning och det kan utvecklas en negativ oro i arbetslaget.

Mångfald

Definitionen av rekryteringsprocess i denna studie sträcker sig från att det identifieras ett behov av att anställa till dess att en person anställs (Lindelöw Danielsson, 2003) och mångfaldsdefinitionen utgår ifrån att:

Med mångfald avses de olikheter och blandning av olikheter som finns mellan människor med olika klass, kön, ålder eller etnisk bakgrund. Sexuell läggning och religion kan också nämnas i mångfaldssammanhang. (Braaf, 2004, s. 79)

Begreppet heterogenitet definieras i denna studie som maximal mångfald och begreppet homogenitet definieras som minimal mångfald.

Mångfald i arbetslivet. Braaf (2004) skriver att mångfald är det som gör oss människor unika. Vidare skriver Integrationsverket (2011) att mångfaldens dimensioner kan yttra sig på olika sätt. I den primära dimensionen innefattas det synliga och hörbara såsom kön, hudfärg, ålder, språk och kulturella yttringar. I den sekundära dimensionen inbegrips djupare skillnader som finns hos individer och som inte kan ses med en första anblick, såsom familjesituation, uppfostran, etnicitet, religion och politiska uppfattningar. Därefter skrivs det att det även finns mänskliga likheter som exempelvis kärlek, glädje och framgång och personlighet – som skiljer den enskilda individen från andra (Integrationsverket, 2011). Mångfald har flera innebörder och mångfald är ett stort och komplext begrepp som inte begränsas till etnicitet utan även berör personlighet och värderingar.

Edström (2001) skriver att begreppet mångfald utvecklades från human-resource rörelsen på 1990-talet i USA genom att den amerikanska befolkningen hade ändrats. Vidare skriver Braaf (2004) att mångfald brukar användas när det gäller personer som har ett annat etniskt ursprung. Det går även att se etnisk mångfald som en strategi, nämligen att se på den kompetens som finns och ta vara på denna och på så sätt berika kompetensen i arbetslivet. Således menar Ahrnborg Swenson (1997) att mångfald på arbetsplatsen kommer att bli mer viktigt i framtiden. Vidare skriver Ahrnborg Swenson (1997) att det är till fördel för hela arbetsgruppen om medarbetarna är olika med olika bakgrund och synsätt med mera. Det är troligt att vikten av mångfald allt mer sprider sig så att den finns på olika nivåer i företag. Ett exempel på detta är att det finns allt fler chefer inom svenska företag som har utländska namn, till exempel på Saab Automobile. I Sverige har man vid chefsrekrytering sedan en lång tid tillbaka haft kravprofilen där bland annat dessa krav har eftersöks; svensk, 35-40 år, beslutsamhet, målmedvetenhet och resultatfokuserad. Således leder denna profil till att chefer blir relativt likartade. Denna inställning har gått i Sverige sedan 1950-talet. Dock så kommer det finns ett ökat behov av att få mer mångfald till alla led i organisationer i framtiden och på så sätt kan det vara lämpligt att titta efter kompetens och personlighet istället för att som tidigare har eftersökt teoretisk bakgrund, ålder och kön. På 2000-talet kommer nog fler humanister in på chefstjänster i Sverige och egenskaper som nog kommer att eftersträvas är bland annat att personen ska vara kreativ, ha initiativförmåga och vara flexibel (Ahrnborg Swenson, 1997).

Att se mångfald som en möjlighet. Edström (2001) skriver att det kan finnas en stor nytta av att anställa människor med olika etniskt ursprung och olikheter eftersom dessa kan

tillföra kompetenser och erfarenheter. Dock måste det beaktas att oliktankande även kan medföra viss problematik i form av att människors olikheter får för stort fokus. Detta kan resultera i allt för rigida mönster när det gäller strategier och livsval. Således är det av stor vikt att beakta både positiva och negativa effekter av oliktankande.

Ur ett juridiskt perspektiv är det självklart att beakta och ta hänsyn till mångfaldsfrågor, för att det inte ska kunna leda till eventuell diskriminering (Lindelöw, 2008). Om diskriminering förekommer på arbetsplatsen kan detta bidra till enorma samhällskostnader på så sätt att inte alla resurser som finns kan utnyttjats på bästa sätt och därigenom sjunker produktiviteten. En del grupper utesluts på så sätt från arbetsmarknaden och dessa grupper blir en kostnadsbörda för samhället istället för att vara en tillgång som de skulle kunna vara.

Integrationsverket (2001) skriver att om ett företag arbetar med mångfaldsfrågor innebär det att företaget tillvaratar personalen, kunder liksom leverantörer. När det talas om mångfaldsarbete nämns det även att det är av stor vikt att ha en icke-diskriminerande organisation.

Lindelöw (2008) skriver att om ett företag har en alldeles för homogen och likartad personalstruktur kan detta utgöra en risk. Mångfalden kan nämligen influera idé och verksamhetsutvecklingen i ett skapande avseende och kan på så sätt gynna företaget. Lindelöw (2008) skildrar i sin bok ett exempel om en bank och menar att det är otänkbart att män under 40 år kan utarbeta och bearbeta olika processer och upplägg som faktiskt kan avspegla populationen. Således kan en avsaknad av mångfald leda till att det blir sämre kvalitet på besluten som tas men även på de idéer som utarbetas. I och med en ökad mångfald på arbetsplatsen kan det leda till direkt positiv påverkan i de organisationer som tar hänsyn till, beaktar och tar tillvara de varierande infallsvinklarna. Lindelöw (2008) tar upp en annan relevant aspekt av begreppet mångfald, att kunder tar emot budskap och varor på ett varierat sätt avhängigt av vem det är som har överlämnat det. Detta kan nämligen bidra till att skapa en känsla av samförstånd som underlättar en gynnsam behållning.

Om en organisation således har medarbetare som kan företräda hela den kundkretsen som organisationen har kan organisationen på ett bättre sätt ta fram produkter, men kan även på ett bättre sätt förmedla sitt budskap till dess kunder (Lindelöw, 2008). Med detta i beaktande kan ett företag alltså ha fördel av att använda sig av mångfald, både för företagets utveckling men även mot kunder.

Bolman och Deal (2003) skriver att mångfald är en viktig aspekt och att frågan måste lyftas upp och läggas in i den dagliga verksamheten på arbetsplatsen. Detta kan göras i själva

rekryteringsförfarandet så att företaget kan fånga en större mångfald av de arbetsökande. Bolman och Deal (2003) skriver att företag kan framställa olika mångfaldsinitiativ. Ett sätt kan vara att införa olika mentorsprogram, vilket kan bidra med kunskap till individer i vad som krävs för att lyckas ta sig framåt. Vidare poängterar Bolman och Deal (2003) att även mångfalden måste stärkas bland chefsposter men även i leverantörsledet.

Cox (1993) stödjer ovanstående resonemang och menar att mångfald kan påverka organisationer på ett positivt sätt. Dessa fördelar kan vara att företaget kan ha en bättre förståelse för de marknader som berörs i form av exempelvis andra länder och kulturer. En annan fördel kan vara att kreativiteten och innovationsförmågan kan öka inom företaget men även att problemlösningarna blir starkare. Eftersom företaget ser till varje unik individs prestationer och inte vilken grupp individen tillhör så behåller och lockar företaget de bästa begåvningarna. En annan fördel är att mångfalden kan minska risken för groupthink och att det blir mer flexibelt.

Dock går det att problematisera mångfaldsbegreppet i relation till arbetslivet, De los Reyes (2000) menar just att det inte enbart kan ses ur en positiv synvinkel utan kan även medföra negativa aspekter. En sak som kan vara negativ med mångfald är att arbetsgivaren kan använda termen för att dela in personalen i olika fack, med syftet att få en ekonomisk förtjänst. Organisationen kan på så sätt tjäna på att inte anställa ”mångfaldspersoner”. Mångfald kan således tillföra arbetslivet mycket positivt men kan även bidra till negativa effekter. Ytterligare ett exempel på negativ effekt av mångfald kan vara om en ny individ ansluter till en specifik, redan sammansvetsad, grupp som således skulle kunna skapa konflikter eller annan obstruktion i arbetsgången. Ett annat exempel på hur mångfald kan skildras ur en negativ synvinkel är att om det kommer in en man i en redan kvinnodominerad arbetsplats kan mångfald kanske skapa problem. Samma sak kan gälla om en ny medarbetare i andra avseenden avviker från övriga genom exempelvis kön, utbildning, ålder, ursprung eller utseende.

De Los Reyes (2000) att en mer positiv syn på mångfald är när begreppet istället ses som en resurs. På så vis kan de olika saker som skiljer medarbetarna, exempelvis kunskaper, kompetens och egenskaper istället leda till en utvecklad kundservice, vinstökning samt ett bättre mående för alla medarbetare.

Tidigare forskning. Begreppet mångfald eller diversity management, kommer från USA och handlar om att finna nya och effektivare sätt att kunna hantera de mänskliga resurser som finns i företag och organisationer (Mlekow & Widell, 2003). Begreppet kom till Sverige och började tillämpas på 1990-talet på grund av aktuella diskussioner angående

integrationspolitiken och om vilka tillvägagångssätt företagen skulle utarbeta på arbetsmarknaden. Vidare skriver Mlekow och Widell (2003) att en annan avsikt var att göra något åt invandrarfientligheten och rasismen. Numera så förs diskussioner om mångfald ur två synvinklar; samhället och organisationer. Fokus ligger på hur mångfaldsarbetet borde vara samtidigt som hur arbetet behöver planeras och anordnas, där det centrala är att det ska vara jämlikt och rättvist för alla.

Newman och Lyon (2009) tar i sin artikel upp avvägningen som idag måste göras för att försöka få in mångfald samtidigt som organisationens mål måste uppfyllas och maximera dess prestation vid rekrytering. De Drue och West (2001) skriver att det även finns ett tryck på organisationer för att anställa en mångfaldig arbetsstyrka. Detta för att förbättra erfaren rättvisa, bevara kostnader, tillgodose behoven för olika kundkretsar samtidigt som innovationen ska uppmuntras och frambringa resultat. Robertsson och Schmidt (2001) skriver att ett bra sätt att öka mångfalden inom organisationer är att rekrytera rätt kandidater.

För att öka mångfalden i organisationer försöker vissa satsa på att få in minoritetsgrupper i företaget. På så sätt ökas antalet sökande men många av de som söker är okvalificerade eller inte intresserade av jobbet. I en studie med poliskandidater så drog sig 40 % av mörkhyade kandidater ur rekryteringsprocessen efter det första hindret (Ryan, Sacco, McFarland, & Kriska, 2000). Schmit och Ryan (1997) skriver om liknande resultat i en annan studie då fler mörkhyade i jämförelse med vita lämnade den flerstegiga rekryteringsprocessen.

Dickson, Giberson och Resick (2005) skriver i sin artikel om en enkätundersökning som gjordes i USA där 467 personer deltog. Artikeln tar upp hur dels organisationer och dels ledare kan medverka för att uppnå homogenitet bland personalen. Genom studien framkommer det, liksom genom många andra studier, att organisationer har en benägenhet för att anställa nya medarbetare som dels passar in och som dels är lika dem som redan arbetar i företaget. Personer som ”passar in” i företaget stannar oftare kvar i högre utsträckning än de individer som inte ”passar in”. Således har organisationer snarare en tendens att nå homogenitet än mångfald om de jobbar på detta sätt (Dickson, Giberson & Resick, 2005).

När det gäller att utvärdera effekterna av rekrytering/urvalsprocessen i fråga om exempelvis mångfald i personalstyrkan så är det av vikt att närmare analysera de olika stegen i denna process i förhållande till dokumenterad empiri och teorier för att kunna upptäcka var i processen förbättringar/förändringar kan implementeras för att uppnå önskat resultat.

Rekrytering

När ett företag utlyser en tjänst är det av stor vikt att bestämma huruvida det ska rekryteras en person som är anställd i företaget till den nya tjänsten eller om företaget ska ta in en extern kandidat. Granberg (2003) skriver att när en intern rekrytering sker får någon befintlig medarbetare den vakanta platsen, vilket också kan kallas för omplacering. När en organisation däremot externrekryterar så innebär det att en ny medarbetare tar platsen och som inte har någon anknytning till organisationen, även kallat rekrytering (Granberg, 2003).

Ibland kan det vara en svår fråga om organisationen ska använda sig av intern eller extern rekrytering för den vakanta tjänsten. För många organisationer är det viktigt att göra intern rekrytering då detta kan vara en policy, men om inte kompetensen som efterlyses finns internt så kanske organisationen måste vända sig externt för att hitta den specifika kompetensen som söks (Granberg, 2003). Vidare skriver Granberg (2003) att det även kan bero på hur ekonomin i samhället ser ut, vid dåliga tider så använder sig organisationer oftast av internrekrytering och konsultinhyrning och vid goda tider så sker extern rekrytering i större grad. Möjligheterna att öka mångfalden är naturligtvis större vid extern rekrytering då företaget har tillfälle att styra vilken mångfald som önskas. Även vid intern rekrytering kan mångfalden öka om det sker medvetna val vid tillsättning av tjänster.

Intern rekrytering. Hearty och Morley (1998) menar att när ett företag använder sig av intern rekrytering så kan det bidra till de anställdas motivation till utveckling och avancemang. Vidare skriver Hearty och Morley (1998) att företagets storlek kan ha inverkan på tillämpningen av intern rekrytering. Det är lättare att använda sig av intern rekrytering när det är större företag eftersom det då finns en tillfredsställande intern arbetsmarknad att tillgå för att tillsätta den tomma anställningen.

Pfeffer (1998) skriver att det finns många fördelar med att använda sig av internrekrytering när en tjänst ska tillsättas. Några av fördelarna som tas upp är att det ökar lojaliteten och tilliten, det sporrar både anställda och chefer att lägga ner tid och resurser på kompetenshöjande insatser. Företaget kan på sått dra nytta av de erfarenheter och kunskaper som de äldre och erfarna i personalstyrkan besitter samt att dessa minskar risken för misstag då de redan känner till företagets historia och rutiner. Granberg (2003) tar upp en annan relevant aspekt av att använda sig av intern rekrytering, nämligen att identifikationen med organisationen är av stor vikt och att organisationen vill bevara befintliga anställda som redan likställer sig med företagskulturen. Ahrnborg Swensson (1997) belyser också en positiv aspekt som internrekrytering kan medföra nämligen att företaget känner till medarbetarens kompetens, både den yrkesmässiga men även den sociala kompetensen.

En risk med att i allt för hög grad använda sig av internrekrytering är att det kan utvecklas groupthink. Granberg (2003) skriver att groupthink kännetecknas av att dåliga beslut fattas. Vidare skriver Granberg (2003) att om en grupp är starkt sammankopplad och har samma åsikter om ideologi kan det resultera i att gruppen bli ännu mer sammansvetsad. En risk som groupthink kan medföra är att gruppen minskar sitt kritiska tänkande och avskildheten blir allt mer påtaglig från bland annat omvärlden och organisationens värderingar och tankegångar. Ahrnberg Swensson (1997) tar upp en annan nackdel som intern rekrytering kan resultera i nämligen att en befintlig medarbetare kan flyttas till ett arbete som den saknar utbildning i och erfarenhet för eller intresse.

Extern rekrytering. När en organisation använder sig av extern rekrytering så kan det medföra olika fördelar. Det kan vara bra på så sätt att företaget får in lite ”nytt blod” vilket kan vara ett lämpligt sätt om organisationen vill förändra exempelvis företagskulturen. En annan fördel kan vara att företaget därigenom kan få lite inblickar i andra konkurrerande företag. Det kan även vara lämpligt ur perspektivet att det är ekonomiskt förmånligt att ta in nya medarbetare, särskilt när det är en specifik kompetens som eftersöks. Att använda sig av extern rekrytering kan också vara passande när företag har ett kortsiktigt behov av att åstadkomma mer flexibilitet (Granberg, 2003).

Rekryteringsprocessen

Arbetsanalys och kravspecifikation. Kahlke och Schmidt (2011) tar upp olika steg som förekommer i rekryteringsprocessen. Det första steget är att genomföra en arbetsanalys då syftet är att inhämta information om den vakanta tjänsten. Genom att genomföra en arbetsanalys så kan det skapas en tydlig bild över vad det ställs för krav på den arbetssökande. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att i en arbetsanalys behandlas fyra punkter; bestämda ramar och krav på arbetet, vilka resultat som ska uppnås, de uppgifter som ska utföras för att nå det önskvärda resultatet samt olika personkrav.

Lindelöw Danielsson (2003) tar upp olika personkrav som efterlyses och som sätts upp som en kravprofil, som exempelvis kan beröra kunskaper, personlighetskrav, utbildning, erfarenheter samt färdigheter. Vilka kunskaper som begärs kan röra sig om någon speciell språkkunskap eller specialistkunskap. När det gäller personlighetskrav kan det röra sig om sociala dimensionen, exempelvis utåtriktad eller blyg. Utbildning rör sig om de krav som ställs på personen, såsom en formell utbildning. Erfarenheter innebär att det ibland krävs någon speciell erfarenhet av den arbetssökande exempelvis personalansvar. Färdigheter syftar till att en person har mer allmänna färdigheter såsom analytiska eller verbala förmågor. Skorstad (2011) skriver att om en organisation har gjort en välarbetad arbetsanalys är det en

god grund för att sedan fatta beslut om vilken kandidat som lämpar sig bäst. Genom att utforma en tydlig kravspecifikation förbättras möjligheterna att öka mångfalden inom företaget.

Lindelöw Danielsson (2003) skriver att nästa steg är att utarbeta en annons för tjänsten. Kravprofilen bör ligga till grund för annonsen så att alla delar finns med. Efter framtagning av annonsen ska den annonseras och då gäller det också att bestämma hur den ska exponeras, exempelvis internt eller via arbetsförmedlingen. När organisationen har fått in ansökningar görs en grovgallring och då ligger kravprofilen till grund för selektionen.

Intervju. Intervjun är den mest använda urvals- och bedömningsmetoden och en anställningsintervju är enligt Kahlke och Schmidt (2011) ett samtal som sker med ett särskilt syfte. Lindelöw Danielsson (2003) menar att syftet med intervjun är att få ut tillräckligt med information av den sökande samtidigt som denne ska få en klar bild över organisationen i fråga. Ahrnberg Swenson (1997) skriver att första intrycket är betydelsefullt och att de fem första sekunderna är avgörande för uppfattningen om kandidaten.

Anderson (1993) skriver om vilka fördelar intervjun kan medföra, nämligen att det kan generera i en relation mellan arbetssökanden och arbetsgivaren, marknadsföra företaget, att kartlägga huruvida den sökande och företaget överensstämmer samt att eventuellt överlägga om olika villkor. Dock finns det en del nackdelar med att använda sig av intervjuer, exempelvis att olika bedömare har olika uppfattningar om den arbetssökande, att bedömare grundar sina beslut på magkänslan samt första intrycket. Lindelöw Danielsson (2003) är inne på samma spår och menar att bedömaren inte ska förlita sig på maggropskänslan och intuition.

En intervju kan ha olika sorters struktureringsgrad och det är bra om intervjun planeras så att dess syfte kan uppnås. Kahlke och Schmidt (2011) tar upp olika former av intervjutyper; strukturerad, ostrukturerad och delvis strukturerad. Den strukturerade intervjun är betydligt mer pålitlig och säkrare än vad den ostrukturerade intervjumetoden är. Kahlke och Schmidt (2011) tar upp goda tekniker för att använda vid intervjun, exempelvis öppna frågor, följdfrågor, reflekterande frågor, uppsummering och självskattningsfrågor. Motsatsen är exempelvis slutna och ledande frågor. Genom att ställa frågor om mångfald kan detta bidra till att det ur detta perspektiv anställs lämpliga personer.

Tester. Lindelöw och Danielsson (2003) skriver att det har blivit allt vanligare att genomföra psykologiska test i arbetslivssammanhang. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att testning ofta görs efter den första intervjun. Vidare tar Kahlke och Schmidt (2011) upp att den person som utför testet måste ha kunskaper om testet i fråga så att det kan utföras på ett

optimalt sätt och att utvärderingen är av stor vikt. Skorstad (2011) skriver att det finns många olika test som har som avsikt att mäta huruvida en person passar in och uppfyller kraven som ställs för ett specifikt jobb. Lindelöw Danielsson (2003) anger att om man väljer att använda sig av ett test gäller det att kunna motivera varför testet är relevant för tjänsten, till exempel knyta an det till kraven som redan har identifierats. Idag finns det många olika tester att tillgå, exempelvis kunskapstest, färdighets- och begåvningsstest samt personlighetsformulär. Kunskapstest granskar en arbetssökandes kunskaper som erhållits från studier och erfarenheter. Färdighets- och begåvningsstest innebär att en arbetssökandes intellektuella förutsättningar granskas exempelvis språk, administrativ och spatial förmåga. Personlighetsformulär går ut på att den arbetssökande får fylla i hur denne är, och det finns varken rätt eller fel (Lindelöw Danielsson, 2003). Vidare skriver Kahlke och Schmidt (2011) att det finns många olika personlighetstest som skildrar personlighet på olika vis. Vidare tar Skorstad (2011) upp positiva aspekter med användningen av test, exempelvis en klarare struktur, beprövad metod, kan presentation av en objektiv bedömning samt effektivt erhållande av fakta.

Referenstagning. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att det är viktigt att ställa strukturerade frågor vid referenstagande för att kunna få ut relevant och betydande information. Genom referenstagning erhålls information som gör att bedömaren antingen kan bekräfta eller förkasta den information som redan fanns. Referenstagning ger även möjlighet till att få ut ytterligare information om vissa uppgifter men även få fram eventuella negativa sidor hos den sökanden som inte har kommit fram under intervjun. Vidare skriver Kahlke och Schmidt (2011) att det ofta på varje kandidat tas två till fyra referenser som ska lägga grunden för den slutgiltiga bedömningen. Exempel på vilka som kan lämna referenser är tidigare chef, nuvarande chef samt kollegor som kan berätta hur väl den arbetssökande sköter sitt jobb och så vidare. Kahlke och Schmidt (2011) tar upp några rekommendationer som gör att referenstagandet kan bli bättre; genom att använda sig av en strukturerad frågemall, att frågor berör observerbara händelser där gärna exempel kan ingå samt att alla referenter ska få samma huvudfråga.

Bedömning. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att desto mer information som har inhämtats från olika källor och som finns om den arbetssökande, ju bättre kan besluten bli. Systematisk bedömning och systematiska beslut innebär att en jämförelse görs från och mellan olika bedömningsmetoder tillsammans med den arbetsanalysen som gjordes i början av rekryteringsprocessen. Syftet med att använda sig av metoden är att öka träffsäkerheten inför anställningen. Vidare skriver Kahlke och Schmidt (2011) att för att få skapa ett bra

urval så kan företaget låta alla arbetssökande, som uppfyller minimikraven, få vara kvar under processen. På så sätt skapas rättvisa men även likvärdigt bedömningsunderlag för alla sökandena.

Organisationskultur

Kotter (1998) menar att begreppet kultur är det gemensamma som förekommer hos en grupp människor och att gemensamma värderingar åsyftar relevanta intressen och mål som är något som är gemensamt för i princip hela gruppen. Kaufmann och Kaufmann (2011) definierar organisationskultur som de grundläggande värderingar som är knutna till ett företags sätt att utföra företeelser. Företagskultur kan vara starkt etablerad i vissa företag och påverkar de anställda. Vidare skriver Kotter (1998) att det finns tre huvudpunkter till att kulturen i företag är så stor; personer utses och blir inmatade med vissa tankar, kulturen påverkar många människor samt att det mesta sker omedvetet och är på så vis svårt att trotsa. Braf (2004) menar att organisationskultur är hur en organisation tänker, handlar och är. Detta kan uttryckas på olika sätt exempelvis genom problemlösning, beslutstagande och klädsel. Ahrnberg Swenson (1997) menar att alla anställda är med och skapar företagskulturen och att den finns omedvetet runt omkring en.

Vidare skriver Braf (2004) att en organisations kultur kan ses utifrån tre nivåer: *yttre lagret*, *mellanlagret* och *innersta lagret*. Det yttre lagret syftar på det mest synliga, exempelvis klädsel, lokaler och språkbruk hos medarbetarna. I mellanlagret placeras de värderingar som organisationen står för, exempelvis mål och olika policys. Det innersta lagret handlar om olika grundantaganden som organisationen står för, vilka ofta är outtalade och omedvetna.

Kaufmann och Kaufmann (2011) beskriver att en kultur antingen kan vara stark eller svag. Om det råder en stark kultur på arbetsplatsen så har värderingarna ett djupt fäste. Det finns fem grundpelare som skildrar en stark kultur; tydliga normer och värderingar, tonvikt på mänskliga resurser, karismatiska ledare, ritualer samt klara förväntningar om styrning (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 363). En svag kultur kännetecknas av att det är svagt sammanbundna värderingar. Storleken på organisationen har betydelse för hur väl en kultur kan etableras, desto större organisationen är, desto mer problematiskt är det.

Organisationsklimat är den atmosfär som finns i företaget och som härstammar från kulturen. De synsätt som är dem samma för hela organisationen yttrar sig i gemensamma normer och i hur alla umgås i organisationen. Således skapar organisationskulturen organisationsklimatet och dess anda och normer och hur man umgås (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Ledarskap

Det finns många definitioner på begreppet ledarskap. De flesta definitioner handlar om att ledaren ska guida och strukturera i en grupp eller organisationer (Yukl, 2010). Det är av stor vikt att ha en ledare som har de egenskaperna som krävs för att styra en organisation på ett optimalt sätt. Hughes, Ginnet och Curphy (1996) menar att ledarens främsta uppgift är att styra en arbetsgrupp så att den kan uppnå de uppsatta målen. Det är därför viktigt att ledaren implementerar sitt budskap till hela organisationen.

Handelsbanken

Enligt Handelsbanken (2005) framgår att banken öppnades år 1871 i Gamla Stan i Stockholm. Ändamålet var att Handelsbanken skulle ägna sig åt in- och utlåning av kapital inom Stockholm. Idag är Handelsbanken en av de främsta bankerna i Norden, med en bankomslutning på ungefär 1500 mdkr (Handelsbanken, 2005). Enligt Handelsbanken (2011) framgår det att banken år 2011 hade 11 184 medarbetare i sammanlagt 22 länder. Cirka 30 % av de anställda arbetar i andra länder. Handelsbanken är en "universalbank" som sysslar med många olika ärenden, exempelvis privattjänst, företagstjänst, finansiering och placering inom aktie- och räntemarknad. I Sverige har Handelsbanken runt 450 kontor (Handelsbanken, 2005).

I Handelsbankens årsredovisning (2011, s. 46) står det att "*Handelsbanken rekryterar personer som delar bankens grundläggande värderingar*". Handelsbankens grundläggande värderingar går ut på att sätta kunden i fokus och att medarbetarna är ansvarstagande samt kommer med egna initiativ. Vidare framgår att det är av stor vikt att skapa tilltro och respekt för den enskilde individen, vilket ger medarbetarna möjlighet att vara delaktiga och vara med att påverka. Detta yttrar sig bland annat genom att medarbetarna har ansvar för sin egen kompetensutveckling men även för att dela med sig till andra av den kompetens som individen besitter (Handelsbanken, 2011).

I och med att Handelsbanken värdesätter organisationskultur och värderingar så sker det många internrekryteringar. Detta gäller särskilt chefer som måste vara starka kulturbärare av Handelsbankens vision (97 % av cheferna internrekryterades i Sverige år 2011) (Handelsbanken, 2011).

Handelsbanken är emot all form av diskriminering gällande exempelvis kön, etnicitet och religion och arbetar aktivt för jämställdhet, där kvinnor och män ska ha samma möjligheter (Handelsbanken, 2011). Av bankens diagram över åldersstrukturen framgår att åldersgruppen 45-49 dominerar med över 2000 medarbetare av totalt 8000. Därefter avtar antalet anställda uppåt och nedåt så att 500 personer är över 60 år medan cirka 800 är under

30 år (Handelsbanken, 2011). Dock finns det inga uppgifter att tillgå på hur fördelningen ser ut bland Handelsbankens medarbetare vad gäller bland annat etnicitet och religion eller vad Handelsbanken konkret gör för att motverka diskriminering och gynna mångfald i personalstyrkan på företaget. Enligt en personlig kontakt vid banken uppskattades det dock att endast 10-20 stycken medarbetare av de 600 som finns i regionen hade utländsk bakgrund.

Studien genomfördes på Handelsbanken i södra Sverige. De som arbetar med personalfrågor på Handelsbanken kallas för personalmän. Det upptagningsområde som personalmännen ansvarar för täcker en tänkt linje från Halmstad via Ljungby till Karlskrona och allt söder om denna linje. I den södra regionen arbetar 600 medarbetare, varav 58 % är kvinnor och 42 % är män (personlig kontakt). Vidare framförde kontaktpersonen på banken att personalstyrkan bestod av relativt likartade medarbetare gällande bland annat bakgrund och personlighet och undrade därför om dess rekryteringsprocess leder till att medarbetarna är likartade.

Handelsbanken har riktlinjer för rekrytering (2012), nämligen ”policies och riktlinjer inom personalområdet”. I policyn framgår det att rekrytering i första hand ska göras genom intern rekrytering. Vidare står det att chef, personalavdelningen och den fackliga företrädaren ska samarbeta för att uppnå den bästa lösningen. I dokumentet står det olika punkter som bör beaktas i rekryteringsprocessen; behov (behöver rekryteringen göras), kravprofil (hur uppgifterna ser ut, vilken erfarenhet, utbildning, egenskaper som krävs) rekryteringsväg (i första hand ska intern rekrytering göras, i annonsen ska bankens värderingar framgå samt vara tydligt formulerade), ansökan (där alla ansökningar ska gås igenom med kvalitet och bekräftelse), urval (tron på individens förmåga att lösa uppgifterna och även att diskriminering inte får förekomma), referenstagning (sker efter intervjun och vid extern rekrytering ska minst två referenser tas), återkoppling (de som inte får tjänsten ska få en rak och konkret återkoppling), introduktion och provanställning.

Vidare har Handelsbanken en ostrukturerad intervjuguide (2001) som bygger på stödpunkter för anställningsintervjun bland annat om företagspresentation, skoltiden, uppväxten, starka/svaga sidor, familjesituation, framtiden och slutligen det sökta arbetet. Intervjun börjar således från vänster med företagspresentation och avslutas genom information om det sökta arbetet. Det finns även många förslag på områden som kan diskuteras i samband med stödpunkterna, exempelvis hur skoltiden var – lek eller allvar, om den arbetssökande är aktiv eller passiv på fritiden samt hur förändringsbenägen den

Handelsbanken använder sig av PAPI-test. Cubiks tillhandahåller PAPI-test, vilket är godkänt av stiftelsen för tillämpad psykologi. PAPI-testet beräknar personlighetsfaktorer som

är av intresse i arbetslivssammanhang och kartlägger bland annat en individs ledningsförmåga och framförhållning. Det fungerar väl att använda testet både på arbetssökande men även på befintliga medarbetare (<http://cubiks.se>). arbetssökande är.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att kartlägga och utvärdera Handelsbankens i södra Sverige rekryteringsprocess med fokus på att uppnå större heterogenitet i personalstyrkan.

1. Hur ser personalansvariga på begreppet mångfald och hur upplever de att det tillvaratas i rekryteringsprocessen?
2. Hur ser rekryteringsprocessen ut från anställningsbeslut till anställning?
3. Vad finns det för styrkor respektive svagheter i processen vad gäller homogenitets-/heterogenitetsfaktorer?
4. På vilka grunder fattar de personalansvariga beslut om de arbetssökandes lämplighet?
5. Hur kan processen förändra/förbättra så att man uppnår större heterogenitet i personalstyrkan?

Metod

Metodvalet är kvalitativt och har en hermeneutisk ansats med en tematisk inriktning. Langemar (2008) beskriver att det hermeneutiska syftet är att skapa en förståelse över fenomenet som undersöks, det vill säga att nå en förståelse över innebörden och meningen i olika fenomen.

Kvalitativ metod. En kvalitativ ansats valdes eftersom det lämpade sig bäst för studiens syfte och frågeställningar som var att skapa en djupare förståelse för hur rekryteringsprocessen eventuellt påverkar heterogenitet i personalstyrkan hos Handelsbanken i södra Sverige. Willig (2008) skriver att kvalitativ forskning har som avsikt att begripa det individuella och subjektiva såsom att undersöka känslor och upplevelser hos människor, vilket eftersträvades i studien då målet var att nå en förståelse över hur deltagarna i sin kontext såg på rekryteringsprocessen och heterogenitet.

Inom kvantitativ forskning behandlas empiriska data med statistiska analysmetoder och att resultatet presenteras i kvantitativa termer (Langemar, 2008), medan kvalitativ forskning inte har huvudsyftet att få statistiska och kvantifierbara resultat utan att nå en djupare förståelse över det ämne som studeras (Kvale & Brinkman, 2009). I studien hade det inte varit lämpligt att använda sig av en kvantitativ ansats eftersom det önskades djupa och omfattande svar från de personalansvariga angående hur Handelsbankens rekryteringsprocess såg ut samt hur en bredare heterogenitet på arbetsplatsen skulle kunna åstadkommas. Studien hade inte som avsikt att se huruvida något var statistiskt signifikant eller önskade inte att

uppnå generalisering, utan målet var att försöka förstå fenomenet.

Således grundades metodvalet, som passade bäst för studien, i att få en större inblick i att höra de personalansvarigas på Handelsbanken i södra Sverige åsikter och reflektioner angående dess rekryteringsprocess och heterogenitet i personalstyrkan samt att förstå och tolka deras upplevelser angående rekryteringsprocessen.

En annan fördel med att använda sig av en kvalitativ metod i denna studie var för att få fram deltagarnas åsikter och tolkningar kring rekrytering och heterogenitet, på deltagarnas arbetsplats, Handelsbanken i södra Sverige. Studien ämnade få fram detta eftersom det önskades att nå en förståelse över den specifika kontexten som deltagarna befann sig i. På så sätt kunde det fokuseras på deltagarens livsvärld och på så sätt få kunskap om hur deltagaren tolkar vissa händelser, sin omvärld men även sig själv (Hartman, 2004).

Den kritik som har riktats mot kvalitativ forskning är att den har ett lågt förklaringsvärde och att risken är att det sker subjektiva tolkningar. Vidare syftar inte kvalitativ forskning till att generalisera. Dock så är inte det sistnämnda ett problem i studien eftersom det inte är avsikten med den. Hayes (2000) skriver att det ofta är svårare att genomföra en kvalitativ analys än en kvantitativ analys eftersom en kvalitativ analys leder till mera arbete för forskaren. Vidare skriver Hayes (2000) att kvalitativa analyser ger oss rikare information, vilket önskades i denna studie.

Genom att höra deltagarnas upplevelser om hur rekryteringsprocessen och heterogenitetsperspektivet förelåg hos Handelsbanken i södra Sverige kan det förhoppningsvis resultera i att olika förslag kan utarbetas och redovisas, för att eventuellt kunna förbättra rekryteringskedjan.

Vidare så valdes det att genomföras intervjuer och Langemar (2008) menar att det är ett bra sätt att fånga upp individers upplevelser, tankar, reflektioner och åsikter. Miller och Glassner (1997) skriver att målet med att utföra en intervjustudie är att få djupare och detaljrikare svar för det område som är av intresse. Detta resonemang stödjer att det var det mest lämpade tillvägagångssättet att tillämpa i studien.

Fallstudie. Hayes och Lemon (1990) skriver att en fallstudie kan genomföras på antingen enskilda personer, en familj, olika grupper eller en organisation. I studien genomfördes en fallstudie då syftet var att fokusera på ett specifikt område ensamt, att utforska rekryteringsprocessen och heterogenitetsperspektivet hos Handelsbanken i södra Sverige istället för att intressera sig för att inhämta information från ett större antal deltagare (Hayes, 2000). Detta innebär således att forskaren kan lägga ner tid och intressera sig mer i

detalj vid fallstudier, som inte är en möjlighet när forskningen involveras av ännu flera deltagare. Searle (1999) nämner fyra möjligheter och fördelar med att använda sig av fallstudier; metoden stimulerar ny forskning, kan användas för att motsäga befintlig teori, ge en ny insikt över fenomenet eller erfarenheten samt tillåter undersökning av vissa oacceptabla förhållanden.

Urval

Kontakt togs med personaldirektören på regionkontoret för södra Sverige. De personalansvariga som arbetar i Malmö har fyra upptagningsområden: Blekinge, Skåne, Halland och Kronobergs län. Detta medför att de personalansvariga ansvarar för rekrytering inom ett relativt stort geografiskt område. Tre personalansvariga ansvarar för 20 kontor var och har hand om rekryteringen som sker på deras kontor. Dessa tre personer ansvarar för rekryteringsprocessen för nyanställningar samt för sommarvikarier i regionen. En intervju genomfördes även med en kompetensansvarig, som tidigare hade haft hand om rekrytering på Handelsbanken. En intervju genomfördes med personaldirektören vars arbetsuppgifter bland annat handlar om att rekrytera på chefsbefattningar, det vill säga kontorschefer, avdelningschefer samt ledningspersoner. Således baserades urvalet på samtliga tillgängliga personer som sysslar med rekrytering i södra Sverige, därmed genomfördes fem djupintervjuer hos Handelsbanken i Malmö.

Urvalet begränsades av att det inte fanns flera anställda med dessa ansvarsområden i södra Sverige. Denna uppsats skrevs inom vissa ekonomiska och tidsbegränsade ramar som inte möjliggjorde att studera fenomenet i andra regioner i Sverige. Det är inte troligt att resultatet av studien hade blivit annorlunda även om övriga regioner hade ingått. Det kan visserligen tänkas att rekryteringsförfarandet skiljer sig något i olika delar av landet och genom att de personalansvariga är olika individer. Å andra sidan har Handelsbanken en allmänt hållen policy gällande rekrytering, som tillämpas i hela landet, och på så vis borde teoretiskt sett skillnaderna vara mycket små mellan regionerna. Det hade ändå förmodligen varit en fördel att flera deltagare hade ingått och att studien på så vis skulle berikats med ytterligare synpunkter. Dock så har deltagarna i denna studie bidragit med skiftande synpunkter som möjliggjort att få en god bild av rekryteringsprocessen och heterogenitetsperspektivet inom Handelsbanken.

I studien medverkade således fem deltagare, alla kvinnor och arbetande på samma arbetsplats och avdelning, och har eller hade haft ansvarsområdet för rekryteringen i södra Sverige. Deltagarnas anställningstider, varierade mellan åldersintervallet var mellan 1.5 år till 37 år och medelvärdet på deltagarnas anställningstid inom Handelsbanken var 23.9 år.

Majoriteten av deltagarna hade varit anställda länge på Handelsbanken och hade haft olika uppgifter innan de fick rollen som personalansvariga.

Material

Semistrukturerade intervjuer. Under intervjutillfällena strävades det efter att få en dialog med deltagarna men även att ha en flexibel intervju och med detta i beaktande ansågs det att det lämpligaste sättet var att utföra semistrukturerade intervjuer (May, 2001).

Anledningen till att intervjuguiden byggde på semistrukturerade frågor var att avsikten redan från början var att ha många följdfrågor, som skulle täcka upp fenomenen rekryteringsprocessen och om heterogenitetsperspektivet, för att inte några relevanta delar skulle missas och för att deltagarna skulle kunna få en chans till att utveckla sina svar och på så sätt kunna besvara studiens syfte (May, 2001).

Langemar (2008) skriver att vid en strukturerad intervju så ställs alla frågor till deltagarna i samma ordning, vilket inte hade lämpat sig i studien. Att genomföra helt ostrukturerade intervjuer med helt öppna frågor (Langemar, 2008) var inte heller aktuellt då författaren ville ha en viss kontroll, så att syftet verkligen kunde besvaras utifrån intervjuerna.

En semistrukturerad intervju kan ha varierande struktureringsgrad. Det är dock vanligt att ha vissa färdigkonstruerade frågor från början men att följdfrågor och ordning sedan kan varieras. Intervjuerna kan således se olika ut och frågorna kan på så sätt ställas i en annan ordning och anpassas till hur intervjun ter sig (Langemar, 2008). Hayes (2000) skriver att semistrukturerade intervjuer ger deltagaren dels mer frihet att svara på frågan och dels intervjuaren mer frihet angående på vilket sätt frågan ställs. Även om mera frihet ges i semistrukturerade intervjuer så bygger intervjuguiden på specifika frågor som det önskas få svar på. Vidare skriver Hayes (2000) att en semistrukturerad intervjuguide bygger på dels stängda frågor där deltagarnas svar kan kodas relativt enkelt och dels öppna på så sätt att deltagarna får svara med sina egna ord, där det är viktigt att få fram exakt hur deltagaren uttryckte sig.

Inför intervjutillfällena konstruerades en intervjuguide (se Bilaga 1), inspirerad av Kahlke och Schmidts (2011) olika steg i rekryteringsprocessen samt kombinerad med olika heterogenitetsfrågor. Intervjuguiden var uppbyggd på så sätt att den hade tre huvudrubriker vilka alla var kopplade till Handelsbanken, under huvudrubrikerna fanns det även underrubriker för att strukturera intervjuguiden. Rubrikerna som användes i intervjuguiden var respondent - bakgrund, Handelsbanken - urval och rekrytering samt Handelsbanken - mångfaldsperspektiv. Således placerades intervjufrågor under lämpliga teman för att det

skulle ge en god struktur på intervjumallen.

Under den första huvudrubriken var syftet att öppna och skapa ett gott klimat för den kommande intervjun genom att höra bland annat om deltagarens bakgrund och arbetslivserfarenhet. Vidare handlade de efterföljande frågorna om vad mångfald innebar för just den specifika deltagaren och sedan bredare frågor om hur Handelsbanken i allmänhet arbetar med mångfald och om det finns mål för det.

Under Handelsbanken - urval och rekrytering togs de olika stegen upp som berörs i rekryteringsprocessen, från dess att någon ska anställas, hur annonsering för tjänster går till, hur hanteringen av ansökningarna sker, hur referenstagningen går till, hur intervjun går till, om det genomförs några tester på de sökande och slutgiltigen till urvalet, hur all information sammanställs och hur utvärdering av ens arbete ser ut.

Under Handelsbanken – mångfaldsperspektiv var det frågor som berörde hur mångfalden främjas i rekryteringsprocessen och om det finns ett behov av att förbättra det. Under samtliga huvudrubriker vävdes det även in en del frågor om mångfald.

Intervjun spelades in med en Iphone, med inställning ”flygplansläge” vilket innebär att deltagarna inte kunde bli störda av att någon ringer eller smsar till telefonen. Att använda sig av en Iphone var ett bra val på så sätt att den var helt tyst och inte kunde störa deltagaren. Iphonen placerades även en liten bit ifrån deltagaren för att den inte skulle märkas i så hög grad. Med detta i beaktande ansågs det att deltagarna inte har blivit påverkade i någon större utsträckning av valet av inspelningsapparat. Författaren hade även ett anteckningsblock med sig för att eventuellt komplettera med anteckningar.

Det finns många fördelar med att spela in intervjun. Langemar (2008) skriver att det går att lyssna på det insamlade materialet hur många gånger som helst samtidigt som personer som inte har närvarat under intervjun kan få ta del av materialet, till exempel handledaren. Trost (2009) skriver också att av det insamlade materialet ges det tillfälle att lyssna in tonfall och vilka ordval deltagarna använder sig av. Repstad (1999) menar att genom att inte spela intervjun kan forskaren gå miste om den icke-språkliga informationen, det vill säga intervjupersonens tonläge och uttryck. En annan fördel som Trost (2009) nämner är att mer engagemang kan läggas under intervjutillfället, såsom ökad koncentration och närvaro, då intervjuaren inte behöver anteckna i lika stor grad.

Procedur

Genom författarens personliga kontakter kunde personaldirektören för Handelsbanken i södra Sverige kontaktas. Personaldirektören kom själv med ett förslag på vad som skulle kunna vara intressant för företaget att studera närmare, nämligen att kartlägga

rekryteringsprocessen samt få synpunkter på hur man kunde få in mer heterogenitet på arbetsplatsen. Vid ett senare möte så bestämdes det ytterligare vad uppsatsen skulle beröra. Vid mötet var både personaldirektören och personalmännen som skulle ingå i studiens population närvarande. Under mötet presenterade författaren sig själv och berättade även om studien, dess upplägg och genomförande.

En intervjuguide utarbetades och inspirerades av Kahlke och Schmidts (2011) olika steg i rekryteringsprocessen eftersom intervjun skulle ha en god struktur samtidigt som inga viktiga aspekter skulle missas.

Inför intervjutillfällena skickades ett informationsbrev ut som innehöll en presentation av författaren och om vilka etiska riktlinjer författaren hade att beakta. Vid intervjutillfällena så fick deltagarna återigen information om etiska riktlinjer och det var bara författaren och deltagaren som medverkade under intervjun. Fyra av intervjuerna genomfördes samma vecka under tre dagars tid. Den sista intervjun genomfördes något senare eftersom det var den första lediga tiden för deltagaren. Vidare så utfördes intervjuerna i enskilda rum och intervjuerna varade i ungefär 60 minuter. Intervjuerna spelades in efter deltagarnas uttryckliga samtycke.

Efter varje intervju skrevs några korta anteckningar ner om vad som ansågs vara det mest väsentliga som kom fram under intervjun och för att få en bild före transkriberingen. Sedan transkriberades intervjuerna ordagrant och deltagarna fick tillgång till materialet för att verifiera att det som framkommit och att det som hade transkriberats var korrekt uppfattat och nedskrivet. Därefter behandlades materialet i en tematisk analys.

Tematisk analys

En tematisk analys valdes, vilket ansågs vara mest lämpligt eftersom intervjuguiden inspirerades av Kahlke och Schmidts (2011) steg i rekryteringsprocessen och var således uppbyggd med vissa förutbestämda teman. När en tematisk analys används är det även lätt att hitta nya teman i materialet och komplettera med dessa i analysen (Langemar, 2008). Att genomföra en analys utifrån grundad teori var inte aktuellt att göra eftersom syftet med studien var specifikt, att kartlägga hur rekrytering och mångfald såg ut hos Handelsbanken i södra Sverige, medan grundad teori passar väl att använda sig av när studien har ett mer vidare och explorativt syfte än i en tematisk analys. Vidare skulle inte studien kunna vara explorativ på så sätt att författaren tillsammans Handelsbanken hade diskuterat vad som skulle undersökas. Ett annat skäl till att grundad teori inte lämpade sig var att intervjuguiden utgick från vissa teman och att det utifrån transkriberingen skulle skapas teman. Dock var inte målet med studien att grunda och skapa en ny teori som sedan skulle vara överförbar och

generaliserbar till andra områden (Langemar, 2008). Robson (2011) skriver att det finns många fördelar med att använda sig av tematisk analys. En är att det är en flexibel analys och kan på så sätt användas på många sorters kvalitativ data. En annan fördel som Robson (2011) tar upp är att det är en mycket användbar forskningsmetod genom att deltagarna involveras och samverkar med undersökningen och analysen.

Langemar (2008) skriver att en tematisk analys bygger på att författaren sorterar och organiserar data från olika teman. Det finns två olika typer av tematiska analyser, en deduktiv eller teoristyrd och en induktiv eller empiristyrd. Den deduktiva analysen innebär att teman har bestämts i förväg medan den induktiva analysen innebär att teman utarbetas genom insamlad data. Det går att kombinera dessa metoder vilket har gjorts i denna studie på så sätt att den var deduktiv genom att intervjuguiden byggde på specifika teman och induktiv med tanke på att all det insamlade datamaterialet låg till grund för de slutgiltiga teman som presenterades efter bearbetning av datamaterialet.

Analysen gick till på så sätt att materialet transkriberades ordagrant och lästes sedan igenom några gånger för att få en överblick. Sedan analyserades materialet mer noggrant på så sätt att relevant text i förhållande till syfte och frågeställningar uppmärksammades och markerades. Sedan sorterades citatet som fanns i texten utifrån de teman som intervjuguiden var uppbyggd av. Vidare bearbetades varje tema var för sig och all relevant data för varje tema plockades ut. Texten bearbetades lika många gånger som det fanns teman, för att försäkra att det väsentligaste av det insamlade materialet kom med. I denna process gjordes en lista över befintliga teman för att se om teman behövde utvecklas eller modifieras ytterligare. Efter detta gjordes en komplett och sista definition av varje tema och därefter sammanfattades data under varje tema där också citat ingick (Hayes, 2000).

Nedan presenteras hur den tematiska analysen gick till, enligt Hayes (2000).

Alltså jag tror om man har en blandning av både bakgrunder och sådär och personlighet och vilken typ av man är för person så tror jag att man kan utvecklas mer, om man tycker lite olika om saker. Det tror jag bidrar till att man utvecklas, så inte alla tycker som chefen.

Följande kodord uppmärksammades i citatet *olikheter* och *utveckling*. Detta citat placerades under temat mångfald. Citatet tolkades som att personen tyckte att det var betydelsefullt att ha olika sorters människor på arbetsplatsen för att kunna utvecklas.

... det är viktigt att när man håller en intervju, att man hittar sitt eget sätt liksom, så det inte blir för mekaniskt eller så, men sen finns det ju en fara med det också att man missar vissa saker. ... det kanske hade varit bra att ha vissa, gemensamma frågor, för att kunna göra liksom med urvalsprocessen sen.

Kodorden *mekanisk*, *fara* och *gemensamma frågor* uppmärksammades från citatet och placerades under huvudtemat extern rekrytering och undertemat intervjun. Citatet tolkades på så sätt att intervjun inte får bli för mekanisk samtidigt som det gäller att inte missa relevanta aspekter. Vidare tolkades att personen ansåg att det var av vikt om det fanns vissa gemensamma frågor som man kan ha som utgångspunkt.

Men det är alltid svårt att ge feedback just, det man kan ge feedback på är hur de genomförde intervjun annars tycker jag att det är svårt att ge feedback om man har träffat en person så lite. Det kan ju skada mer än vad det kan.

Utifrån detta citat noterades kodorden *feedback* och *kontakt* och placerades in under huvudtemat extern rekrytering och undertemat bedömning. Citatet tolkades som att det var svårt att återkoppla till kandidater och att det då bara handlar om hur intervjun gick. Vidare tolkades det som att det ibland kan stjälpas mer än vad det kan tillföra kandidaten i feedbacken.

Validitet och reliabilitet

I kvantitativa studier används ofta begrepp som validitet och reliabilitet för att påvisa säkerheten för den insamlade informationen. Eftersom man inte använder sig av siffor i kvalitativa studier så blir begreppen validitet och reliabilitet vilseledande (Trost, 2005). I kvalitativa studier används dock andra begrepp för att beskriva säkerheten, vilka är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *möjlighet att styrka och konfirmera*.

Tillförlitlighet handlar om att studien har utförts på ett korrekt sätt genom att man har följt uppsatta regler men även att deltagarna i studien i fråga får tillgång till materialet så att dessa kan bekräfta att det stämmer överens med deras verklighet, även kallat för *respondentvalidering* eller *deltagarvalidering*. Tillförlighet kan beskrivas och jämföras med den kvantitativa forskningens interna validitet (Bryman & Bell, 2003). Överförbarhet inom kvalitativ forskning handlar om djup snarare än bredd då forskningen ofta berör en specifik grupp individer som besitter vissa specifika egenskaper och kartlägger individens sociala verklighet. Överförbarhet kan beskrivas och jämföras med den kvantitativa forskningens

externa validitet (Bryman & Bell, 2003). Pålitlighet kan beskrivas och jämföras med kvantitativa forskningens reliabilitet och innebär att alla delarna i forskningsprocessen beskrivs noggrant och utförligt i uppsatsen (Bryman & Bell, 2003). Möjlighet att styrka och konfirmera handlar om att forskaren visar att denne har handlat på ett korrekt sätt angående att personliga ställningstagande inte kan ha påverkat utförandet men även slutsatserna i forskningen. Möjlighet att styrka och konfirmera kan beskrivas och jämföras med den kvantitativa forskningens objektivitet (Bryman & Bell, 2003).

Under hela uppsatsens gång har författaren strävat efter att uppnå en hög tillförlitlighet. Det lades ner mycket tid på att utforma intervjuguiden så att den skulle belysa och förhoppningsvis uppnå studiens syfte. Att tala om mångfaldsfrågor kan kanske vara ett känsligt ämne för vissa, så det kan tänkas att inte alla deltagarna har svarat på ett sanningsenligt sätt, om hur det faktiskt är på Handelsbanken, för att vara trogna och lojala mot organisationen. Det kan även tänkas att deltagare kan ha svarat så som de trodde att författaren ville ha svaret. Men förhoppningsvis svarade de ärligt i och med att de garanterades anonymitet och syftet var att förbättra rekryteringsprocessen och heterogenitetsperspektivet på den egna arbetsplatsen, Handelsbanken i södra Sverige.

Intervjuerna har spelats in, vilket kan ses som ett led i att uppnå högre giltighet på studien. Eftersom intervjuerna har spelats in så kan det inspelade materialet bidra till att återberätta vad deltagarna specifikt sa och medför således en minskad tolkning från författaren av det insamlade materialet. Det transkriberade materialet har även skickats till deltagarna för att de skulle verifiera så att allting var korrekt uppfattat.

Ett annat steg till att eventuellt ge studien en högre giltighet är att uppsatsen metod del är väl genomarbetad och att det har beskrivits detaljerat hur författaren gick tillväga och vilka tekniker som har använts i studien. På så sätt kan läsare nå en ökad insikt över dels hur insamlingen av data gick till och dels hur analysen av det insamlade datan gick till.

Etiska överväganden

I enlighet med Vetenskapsrådets forskningsprinciper (2011) har författaren haft syfte att följa dess krav och etiska principer avseende följande punkter: nyttjandekravet, informationskravet, samtyckeskravet samt konfidentialitetskravet.

Författaren gav utförlig information till deltagarna om de etiska riktlinjerna. Det poängterades för deltagarna att det var frivilligt att delta och att de kunde avbryta intervjun om de ville. Det berättades även att ingen annan än författaren och handledaren skulle kunna få ta del av materialet och att detta efter att uppsatsen var klar skulle raderas. Vidare fick deltagarna information om att allt som berättades under intervjun skulle vara konfidentiellt

och att de garanterades anonymitet, vilket innebär att det inte gick att spåra vem som har sagt vad (Svartdal, 2001). Eftersom deltagarna garanterades att vara anonyma i studien så är förhoppningen att de svarar som de tycker och att de inte svarar på frågorna som de tror att författaren vill höra, annars finns en risk för social önskvärdhet som kan vara ett hot mot studiens validitet (Langemar, 2008). Deltagarna fick även höra att de ska få ta del av uppsatsen när den var färdigskriven.

Ett etiskt avvägande som har gjorts i uppsatsen är att på Handelsbanken i södra Sverige finns det inte så många som jobbar med rekrytering. Eftersom det är få går det kanske att lista ut vem som har sagt vad, dock så bedömdes det i samråd med de berörda i studien att det inte var ett stort problem eftersom det inte är ett så känsligt ämnesområde.

De sju etiska forskningsstadierna som Kvale (1997) tar upp: *tematisering, planering, intervjusituation, utskrift, analys, verifiering och rapportering* beaktades i studien.

Tematisering innebär att begrepp bestäms i förväg och hur dessa ska undersökas. I studien definierades i ett tidigt skede begreppen mångfald och rekrytering som en lämplig utgångspunkt. Planering handlar om att det är av stor vikt att få ett informerat samtycke av deltagarna samtidigt som det är av vikt att säkra konfidentialiteten, vilket författaren tog hänsyn till under hela studiens gång. Med intervjusituationen åsyftas att konfidentialiteten ska bevaras under intervjutillfällena. Vad det gäller utskrift så är det av stor vikt att konfidentialiteten säkras och att det som har sagts under intervjuerna verkligen skrivs ner. Analysen innefattar hur ingående och kritiskt intervjuanalysen är och i vilken grad deltagarna ska få inflytande över analysen. Verifiering handlar om att forskaren har ett etiskt ansvar att verifiera kunskapen som finns i uppsatsen, vilket gjordes genom att deltagarna fick läsa sina transkriberingar. Vid rapportering av uppsatsen måste konfidentialiteten respekteras och beakta vilka konsekvenser rapporteringen kommer att få för deltagaren, gruppen eller organisationen, vilket säkrades genom att Handelsbanken fick tillgång till uppsatsen när den var färdigskriven.

Resultat

Resultatet utgår från det insamlade materialet och presenteras utifrån de identifierade teman som har uppmärksammats i rådatan. Fem huvudteman uppmärksammades: mångfald, intern rekrytering, extern rekrytering, styrkor och svagheter i rekryteringsprocessen i förhållande till homogenitet och heterogenitet samt tankar om förbättringar för att uppnå större heterogenitet. Temat intern rekrytering hade följande underteman: arbetsanalys, annons, hantera ansökningar, referenstagnation och bedömning. Extern rekrytering hade följande underteman: annons, hantera ansökningar, referenstagnation, intervju, bedömning (se

Bild 1). Samtliga teman kommer att bearbetas var för sig.

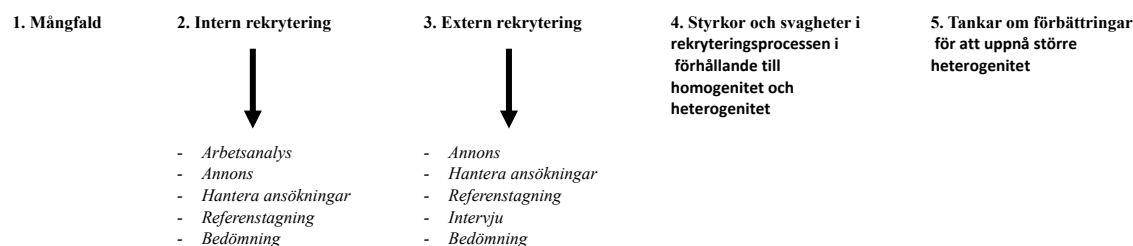


Bild 1. Huvudteman

Mångfald

Innebörden av begreppet mångfald hade lite olika betydelse för respondenterna. Dock framkom det i alla intervjuer att begreppet etnicitet var starkt kopplat till mångfald, ”*men ordet klingar ju etniskt mångfald*” (IP5). IP1 berättade sin syn på mångfald ”*det innebär väldigt många olika saker beroende på vilka glasögon man sätter på sig. Mångfald kan ju vara åldersrelaterat, det kan vara könsrelaterat och det kan vara kulturellt och ursprung, etnisk tillhörighet. Mm. Så det har många bottnar*”. En annan syn som IP3 hade var att begreppet betydde var ”*mångfald betyder för mig att vi ska ha alla typer av människor som passar in på banken. Från olika nationaliteter, olika personligheter och ja, mm, nej...*”. Vidare framkom det under intervjuerna att mångfald även handlade om olika bakgrunder, erfarenheter, både livserfarenheter och arbetslivserfarenheter samt personlighet, ”*... mångfald kan ju liksom vara så många olika saker, du kan ju vara, svensk ursprung men jobbat utomlands i många år, då har du ju med dig mångfald så, det behöver ju inte vara så att man behöver ett utländskt namn eller ha utländska föräldrar utan du kan ju ha en mångfald på många sätt*” (IP3).

Utifrån intervjuerna framkom även hur deltagarna upplevde att mångfalden såg ut på Handelsbanken, vilket kan illustreras av IP4 ”*alltså jag tror om man har en blandning av både bakgrunder och sådär och personlighet och vilken typ av man är för person så tror jag att man kan utvecklas mer, om man tycker lite olika om saker. Det tror jag bidrar till att man utvecklas, så inte alla tycker som chefen*”. IP5 svarade på frågan om hon tyckte att Handelsbanken hade olika sorters människor ”*Nej, jag skulle nog säga att vi är, alltför mycket lika varandra än vad vi är olika varandra*”. Något som var gemensamt från de flesta intervjuerna var att deltagarna tyckte att Handelsbanken hade alldeles för många analytiker.

IP3 berättade att ”*ja, det är det i och med att kunderna som vi möter idag är ju just i Malmö är ju en tredjedel av vår befolkning är ju, eller har utländsk ursprung och därför är*

det viktigt tycker jag att vi kan möta kunderna också med olika människor och olika ja... ”. IP1 stödjer detta resonemang och menar att ”det är bra om vi har varierat för vi har våra kunder ser ju ut så, vi har ju alla typer av kunder, men vi har inte alla typer av personal kanske... ”. Huruvida det fanns mångfald på Handelsbanken kan det illustreras ”alltså, vissa delar finns mångfald, vissa gör det ju verkligen inte det. Alltså etnisk mångfald, har vi ju inte och det är ju det liksom, det har vi ju inte” (IP4).

Intern rekrytering

Genom intervjuerna framgick det att Handelsbanken värdesätter intern rekrytering. Till exempel om en medarbetare har gått i pension så framkommer det i en intervju att personalen börjar fundera på vilken kunskap som finns på det specifika kontoret och huruvida det finns ett behov av att ersätta den kunskapen som kontoret blev av med då medarbetaren slutade.

Vidare framkommer att det alltid först kartläggs och görs en inventering om tjänsten kan tillsättas internt och om det inte finns någon lämplig kandidat så kan det behövas söka externt. En deltagare beskrev att de använde något som kallades för ”nio-rummaren” som innebär att om ett kontor har nio medarbetare och där en anställd slutar så försöker Handelsbanken att utveckla någon inom företaget som kan ta den vakanta platsen – för att kunna utvecklas. På så sätt kan en ny person anställas till den platsen som medarbetaren lämnade för att kunna utvecklas. IP3 berättade ”... Så man kan ha en rotation på kontoret, så att alla får en utveckling, men om en person slutar så är det mycket bättre att vi utvecklar fler och sen så fyller vi på underifrån”. Detta resonemang styrks av flera deltagare som menar att det kartläggs huruvida någon befintlig medarbetare kan utvecklas för att ersätta den vakanta platsen, ”... vi hoppas på att dels så ger det ju att du utvecklar dina redan befintliga medarbetare på kontoret, ... den vi rekryterar in ny får vi möjlighet att titta på i ett bredare perspektiv” (IP5).

Deltagarna fick svara på vilka fördelar respektive nackdelar de ansåg att internrekrytering medförde. Gemensamt för deltagarna var att de ansåg att en fördel var att medarbetarna redan kände till företagskulturen och IP5 berättade ”... stora fördelen är ju att, att du har anammat Handelsbankens kultur, alltså hela det här med att lära upp någon, det är redan bekant materia så att säga”. Att intern rekrytera en individ som redan känner till företagskulturen medför också att det går snabbare – eftersom det inte behövs lära upp någon ny samt att personalen redan har en god referens på deltagaren – då företaget redan vet hur den har presterat. En annan deltagare menar att företaget har en ”learning by doing it” kultur och att efter en internrekrytering har skett så kan det spridas erfarenheter som medarbetaren

besitter och kan på så sätt överföras på andra medarbetare. En annan deltagare poängterade att en fördel med att använda sig av intern rekrytering var att det skapar utveckling för medarbetarna och att de stannar längre i banken och inte slutar. IP3 beskrev ”... vi säger ju att man ska leva och dö i Handelsbanken, och med det menar vi ju att det finns så många jobb i Handelsbanken, så du behöver inte byta arbetsgivare och många av oss, precis som jag har varit många år i banken, för att vi trivs och jag menar vill man, kan man ju byta hur många gånger som helst. Och trivs du det är liksom en trygghet att veta att man har intern rekryteringen och du kan vara chef ett par år och sen kan du stiga åt sidan och göra något annat och det finns ju så många möjligheter det blir ju som en trygghet både för banken och för individen att vi vet att banken satsar på en. Att det finns många möjligheter”. IP5 berättade att ”... intern rekrytering något som är positivt med det är ju att det uppmuntras ju väldigt starkt att man ska flytta på sig inom koncernen och på så sätt så får man ju ett, ett större perspektiv på hela banken”.

Angående vilka eventuella nackdelar intern rekrytering kan medföra verkade det som att alla deltagarna var överens om att det ibland kan vara nyttigt att få in en ny person med ett annat perspektiv och att det annars är risk för hemmablindhet, vilket kan utläsas från IP3 ”ibland så kanske det är rätt bra att få in lite nytt blod, lite nytt tänk, det är ju inte fel, så det ska ju var det i så fall”. IP4 stödjer detta och berättade ”man får inte in så många tankar till vissa tjänster”. Detta kan också illustreras genom ”ja, det ka ju bli att det blir för mycket likatänkande. Mm. För lite input från en annan organisation, som kan vara nyttigt” (IP2). Intern rekrytering innebär en risk att mångfaldsperspektivet blir underordnat eftersom man inte får in nya medarbetare i organisationen. Gamla medarbetare är ju präglade av kulturen i organisationen och kan knappast bidra till breddning av mångfalden.

Vidare framkommer det från intervjuerna att ibland kanske det inte finns den kompetens som man efterlyser inom företaget och att det då kan vara en nackdel att ändå intern rekrytera. Det kan finnas externa personer som kanske hade passat bättre in.

Arbetsanalys. Som ovan nämnts inventerar företaget alltid först internt. Från intervjuerna framkom det lite varierande svar angående hur Handelsbanken tar hjälp av och använder sig av en arbetsanalys eller kravprofil i rekryteringsförfarandet. En deltagare menade att denna profil skrivs av kontoren och där ingår om det exempelvis ska vara en företagsrådgivare eller privatrådgivare och om det ska vara en senior eller junior. En annan deltagare menade att om Handelsbanken sökte någon med företagsinriktning så behövs lite analytisk förmåga för att bland annat kunna läsa bokslut. IP2 berättade att det är kontorschefen som sätter upp kriterier, ”vad det är för person jag behöver här och det kan ju

vara mycket att man tittar på övriga medarbetare också, som man redan har på enheten sen så stämmer man ju av med sitt kontaktombud... ”.

I en intervju framkom det att det inte finns någon specifik mall när det gäller arbetsanalys eller kravprofil. IP4 berättade *”alltså, jag tror att man kan behöva tänka till lite i kravprofilen, sen kan ju det också kännas lite lönlöst ibland kan jag tänka mig och vissa chefer liksom känner, och så får de kanske två sökande”*. IP1 menade att genom att använda sig av en kravprofil kan det bli lättare för den som ska rekrytera men att det samtidigt kan begränsa sig till att man missar några.

När det gäller att rekrytera på chefsnivå så använder företaget sig inte alls av en arbetsanalys i rekryteringsförfarandet. Istället inventeras medarbetarna minst en gång om året – då det kartläggs befintliga chefer men även tittar på ledet under, ställföreträdande chefer och även medarbetarna. På så sätt undersöks vem som företaget tror kan bli chef och på så sätt har de som ansvarar för chefsrekryteringarna en ganska god bild redan i förväg på vem de menar ska få jobbet. Däremot så menade IP4 att *”det kan vara mer kanske, jag tror istället, ställföreträdande chefer eller chefsrekrytering så tror jag, att man skulle kunna lägga mer krut på det för där är det ändå ganska många, ett antal personer man jämför mellan och där tror jag att det påverkar ibland vilka personer det är och kvinna eller man att man inte har gjort det... alltså det tror jag att det kan vara vettigt att lägga ner mer tid på det”*.

Annons. Först kartläggs alltid internt och därmed läggs annonsen upp på Handelsbankens intranät så att alla kan få tillgång till annonsen *”... så sker ju all tillsättning internt så att det kommer nästan aldrig längre än så”* (IP5). Det är kontorschefen som skriver annonsen om vad det är för person som eftersöks. Sedan skickar kontorschefen annonsen till de personalansvariga för att se vad de tycker om annonsen och om det är någonting som eventuellt behöver ändras som IP4 uttryckte det *”... det är ju bara sådana löjliga exempel, men en kvalificerad rådgivare och så tycker vi, eller kvalificerad företagsrådgivare, ahh, men det finns liksom inga okvalificerade så då stryker vi det”*. IP5 berättade att vid skapandet av annonser så går det till på *”oftast den lata vägen, dvs. du har någon bra mall sen tidigare”*. Vidare beskrivs det att annonsen i fråga är ganska kortfattad *”det är en kort beskrivning av liksom vad är det för typ av kontor och hur många medarbetare är det, vad är det för typ av marknad man verkar i”* (IP5).

Hantera ansökningar. När det gäller att hantera ansökningar vid intern rekrytering beskrevs det *”intern är det ju oftast, ett par kandidater som har likvärdiga kvalifikationer, sen är det ju intervju med den kontorschefen som ska anställa så att säga, som avgör, det är*

han eller hon som (IP1).

De personalansvariga får in ansökningarna till tjänsterna, läser igenom dem och meddelar sedan kontorscheferna vilka sökande det var. Från intervjuerna framgår det att det verkar vara kontorscheferna som gör en första intervju och att det sedan är de personalansvariga som gör en andra intervju. IP2 berättade *”Så då söker man ju internt och då är det ju chefen också som tittar för när vi lägger upp interna annonser, så får ju chefen också information om vem som söker. De ligger ju ute i 14 dagar ungefär, så de ser ju också vilka som har sökt”*. En annan deltagare stödjer samma resonemang som ovan – att det är kontorschefen som gör första intervjun med interna kandidater men att de personalansvariga sedan kan göra kompletterande intervjuer. IP2 menade att *”Ja, men i vissa fall så känner ju vi personerna, vi vet ju mycket, vi har ju karriärsamtal med och plocka in de unga som har varit inne ett par år och karriärsamtal och vet vad de vill och känner de väl och vi är ute mycket på kontoren och pratar med medarbetare och cheferna och sen har vi personalakter där vi kan följa vad man har gjort och så, så det är inte i alla fall vi åker ut och gör en intervju när vi internrekryterar heller. Så ja, det är lite olika”*.

Vid chefsrekrytering är det få personer som söker tjänsterna *”tittar man på chefstjänster är det 3.2 sökande per tjänst... urvalet är oftast givet. Eller jag kan nästan på förhand säga de här personerna kommer att söka den här tjänsten”* (IP5). När det gäller urvalskriterier vid chefsrekrytering så görs de ofta av personlig bedömning med fokus på ledaregenskaper.

Referenstagning. Vid referenstagning av interna kandidater så ringer oftast kontorschefen någon nuvarande eller tidigare chef upp tar referenser. Således blir referenstagning inte omfattande eftersom all viktig information oftast finns nära till hands till skillnad från extern rekrytering.

Vid chefsrekrytering görs det oftast referenstagning om personaldirektören inte har fått någon fullständig bild och känner sig osäker *”... när man vill höra lite mer om, ja, när man står inför tveksamheter eller när man står i val mellan flera”* (IP5). I de fall när det sker referenstagning är frågorna öppna och varierar beroende på vad som ska besvaras.

Bedömning. När det gäller interna kandidater så finns det en intern databas, där var och en utav personalen har sin egen rubrik, men som de andra också kan se. Där sammanställs de sökande och mail skickas ut till utsedd chef om vilka de sökande är. När tjänsten väl är tillsatt så markeras vem av de sökande som fick tjänsten och sen arkiveras det i databasen. Det är kontorschefen som har det slutgiltiga valet över vem som ska få tjänsten.

Extern rekrytering

Annons. När Handelsbanken inte har hittat någon lämplig kandidat internt och behöver utlysa tjänsten externt så läggs annonsen ut på hemsidan i tidningar men fortfarande på intranätet. Dock så är det inte så vanligt i dagsläget att tjänster annonseras externt. För närvarande är det sommarvikarier eller studentprogrammet 2012 som gäller och som har utannonserats externt. IP3 berättade att *"Det finns ju vissa ramar, vi har ju runt annonser, hur de ska ut också och speciella färger, det blåa Handelsbanken och så vidare så det finns ju speciell hur en annons ska se ut"*. Vidare berättas det att Handelsbanken ofta brukar gå ut med generella annonser *"det är inget specifikt eller så, att du söker företagsrådgivare utan när ändå går ut, så passar vi på så att vi kanske får in andra också. Så ofta är det rätt allmänna annonser, när vi går ut... Handelsbanken söker nya medarbetare"* (IP3). Det berättades även att det ibland varierar vad som skrivs beroende på vilken tidning annonserna exponeras i. Om det är en större stad kan annonsen var bredare medan i en mindre stad kanske man är mer specifik i annonsen. Två av deltagarna berättade att när de skulle göra en extern annons var det de personalansvariga som skrev annonserna. När banken vänder sig till externa sökande innebär detta att mångfalden sannolikt ökas genom nya influenser från personer med annan bakgrund och erfarenhet.

Hantera ansökningar. Ofta vid extern rekrytering när det gäller sommarvikarier och till studentprogrammet så tillämpas grupprekryteringar. På så sätt kan företaget på en gång ta in 10-12 stycken sökande, som får presentera sig själva och ibland kan det hända att de får spela upp en pjäs och att de personalansvariga sitter med och lyssnar när de samarbetar före pjäsen som IP3 beskrev *"och sen så väljer vi då ut de som vi tycker känns bäst och sen tar vi in de på personliga intervjuer"*.

Under intervjuerna framkommer det att det faktiskt händer att det inkommer fler externa ansökningar än Handelsbanken har tid och möjlighet att läsa igenom noggrant. Det kom in över 800 ansökningar till sommarvikarietjänsterna detta år. Genom intervjuerna framgår det att det inte går att läsa igenom alla ansökningar noggrant, utan då koncentrerar sig de personalansvariga på olika krav; att personen exempelvis ska ha bankerfarenhet eller viss utbildning. IP2 menade att *"det är helt omöjligt att ge dom rättvisa"*.

IP3 menar att det går att avvika från urvalskriterierna i fråga *"... vi vill ha en mix och för oss är personligheten viktigare än vilken utbildning du har och så vidare. Därför du får ju din utbildning i banken så att personligheten är ju det viktigaste"*. IP2 berättade att *"Alltså när vi tar in semestervikarier, så tittar vi mycket på att vi vill ju inte ha en homogen grupp, så vi tycker och tittar ju litegrann på namn och ursprung och så och försöker alltid"*.

Angående hur många personer det är som bedömer samma pool av sökande så berättade deltagarna att det var dels de personalansvariga och dels kontorschefen vid extern rekrytering. När det gäller intern rekrytering så ansvarar de personalansvariga för 20 kontor vardera men de kan även ta hjälp av varandra. De personalansvariga väljer ut CV som de anser vara lämpliga efter en första gallring och skickar dessa till kontorschefen som i sin tur även bedömer ansökningarna.

Under alla intervjuer framkommer det att det är oerhört viktigt att kunna behärska det svenska språket väl, både i tal och skrift. Detta är av stor vikt eftersom medarbetarna ska kunna finnas för kunden och redskapet behövs för att kunna fungera väl. En deltagare berättade att de flesta CV:n är idag välskrivna och att det därför är svårt att bedöma hur någon skriver. Ett förslag av denna var att ge den arbetssökande ett papper där deltagaren får skriva lite om sig själv.

Angående svar på frågan hur mycket deltagarna kan avvika från urvalskriterierna svarade IP1 *"Alltså, eftersom urvalskriterierna är så få så är det ju, vår egen magkänsla när vi rekryterar och nu när vi gör gruppintervjuer så att vi alla tre är med samtidigt"*. Vidare berättade IP1 att det skulle kunna ske om personen i fråga har en *"... helt fantastisk personlighet, som man verkligen tror på, ... det är inte så vanligt, men det kan hända"*. En annan deltagare menade att personligheten är viktigast och att personen i fråga tycker om att ha med människor att göra.

Referenstagning. När man behöver ta referenser på arbetssökande sker det via telefon. Under intervjuerna framkom det att deltagarna tycker att det finns brister i deras referenstagning och att det skulle kunna förbättras.

En deltagare berättade att vid extern rekrytering så tas minst två referenser och att det i allmänhet är de personalansvariga som sköter detta, men att vissa kontorschefer även gör det. Huruvida det finns någon "referensmall" eller inte skiljer sig svaren, tre deltagare menade att det inte finns någon mall att tillhandahålla. En deltagare berättade att det finns en mall, men att de i allmänhet ställer sina egna frågor, *"Och de utgår vi från, men vi kanske skulle ha ännu flera frågor"* (IP3). När det gäller vilka frågor som ska ställas menade en deltagare att hon gjorde sin egen mall och IP4 menade *"men det är inte så bra att det inte finns det, tycker inte jag"* IP2 håller med *"... där skulle vi nog behöva bli lite vassare tror jag"*. Vidare berättade IP3 *"Och särskild med tanke på chefer, vi har ju ganska stor medvetenhet på personalavdelningarna, hur folk luras och så liksom och hur det är inte alltid så lätt att få ur sanningen. Det är väl kanske därför man hoppas på mer, professionellt eller att man gå djupare in på vad man ska säga i extern rekrytering då att vi kör. Internt är inte"*

riktigt samma, man är ju anställd i banken då på något sätt”.

Referenstagning sker när företaget har hittat kandidater som är intressanta efter intervjun, *”Det är ju bara som ett skyddsfönster eller så. Så det blir ju mer, referenstagning blir liksom som en pusselbit till intervjun...”* (IP2). IP5 berättade att *”referenser har ett högt värde”* och menade att de kan få svar på frågor som inte går att få fram ur en intervju. Under intervjuerna framkom lite olika svar angående om huruvida de undersöker och tittar på kandidaten via sociala media. De flesta deltagare menade att de inte brukar undersöka någon kandidat via sociala media. En annan deltagare berättade att det dock är något som de ska börja med *”... det oftast är en människa som vi vet ännu mindre om eller det gör vi naturligtvis. Så att det är ju ett sätt att få ytterligare information”* (IP5). IP1 menade istället att *”Men, jag tycker att det är, ska inte säga ovärdigt för arbetsgivaren för det finns andra sätt att undersöka om den här personen är lämplig för jobbet. För du kan ha avarter till hobbies som kanske inte alls passar in i banken. Det ska ju inte avgöra den delen av din dag som, yrkesdagen vad du gör på din fritid, det är ju din ensak, kan jag tycka”.*

Intervjun. Samtliga deltagare ansåg att intervjun är viktigt vid rekrytering för att få en känsla för personen och även att få ett första intrycket. Det är både de personalansvariga och kontorschefen som rekryterar den arbetssökande. Vid osäkerhet kan de alltid ta hjälp av en kollega för en second opinion.

En deltagare berättade att det är kontorschefen som genomför den första intervjun där den arbetssökande även får se gruppen och kontoret *”Ja, alltså han berättar om kontorets verksamhet sen måste han ju känna så att den personen passar in och sitter och fika tillsammans med dem, medarbetarna”.* *”... han frågar lite med om de har jobbat i bank och liksom med bankverksamheten osv och vad man har jobbat med företag och sådär. Det är mer på det planet, mer den affärsmässiga biten, vi har ju mer den personliga biten”* (IP3). En annan deltagare menade dock att i de fall denne har rekryterat externt så är det deltagaren själv som har gjort den första intervjun men att det även kan ske en gemensam intervju tillsammans med kontorschefen. En annan deltagare berättade att vid extern rekrytering så genomför alltid kontorschefen en intervju, och ibland är det även kontaktombudsmannen som intervjuar.

Vid tillsättning av chefstjänsterna, som nästan bara görs internt, så görs intervjun av personaldirektören tillsammans med regionbankschefen eller rörelsechefen.

Angående vilka intervjufrågor som ställs så varierar det lite – men enligt de flesta så utgår de från samma ”mall” men att frågorna sedan varierar beroende på vem det är som rekryterar. IP3 berättade att *”jag använder ingen mall, nu kan man ju frågorna och sen har*

jag ingen strikt ordning utan jag försöker att anpassa det efter individen". IP2 berättade att "... det är viktigt att när man håller en intervju, att man hittar sitt eget sätt liksom, så det inte blir för mekaniskt eller så, men sen finns det ju en fara med det också att man missar vissa saker. ... det kanske hade varit bra att ha vissa, gemensamma frågor, för att kunna göra liksom med urvalsprocessen sen". Under en intervju framkom det att deltagaren tyckte att det skulle vara bra med lite gemensamma utgångsfrågor och en annan deltagare är inne på samma spår och menade den mall som de har snarare beskriver ett samtal.

Det händer att man tar hjälp och använder sig av personlighetstestet Papi. De som administrerat testet har gått en utbildning och blivit certifierade. IP1 berättade att *"... testet är ju egentligen bara för att, visa på styrkor och svagheter, som en hjälp till självhjälp, vi behöver inte sätta in resurser så att säga".* Deltagarna tyckte att testet är ett komplement till de andra delarna i rekryteringsprocessen och testet utförs på dem som har annan arbetslivserfarenhet och således inte på dem som är nyexaminerade. Några andra test förekommer inte på Handelsbanken.

Bedömning. När det gäller bedömning av vilken kandidat som ska få tjänsten sker samråd mellan den personalansvariga och kontorschefen. Det är dock kontorschefen som tar det slutgiltiga beslutet om vem som ska få tjänsten. IP1 berättade att kontorschefen inte har någon utbildning i rekrytering utan det är *"Nej, sunt förnuft... De är ju oftast mer osäkra än vad vi är i den rollen och ringer ofta till oss och bollar".* IP4 stödde detta resonemang och trodde inte att kontorscheferna hade fått någon omfattande utbildning i rekrytering, särskilt inte praktisk kunskap. Något som var gemensamt för samtliga intervjuer var att det är oerhört viktigt att kandidaten passar in i gruppen och arbetsklimatet på Handelsbanken.

När en person har anställts görs sedan utvärdering och uppföljning i form av att de personalansvariga åker ut till kontoren och träffar kontorschefen och den nya medarbetaren, vilket sker några gånger under det första året. Om det fanns flera intressanta kandidater som inte fick jobbet så kan deras ansökningar för framtidens behov.

De kandidater som inte har fått tjänsten får ett mail eller så rings de upp, antingen av kontorschefen eller de personalansvariga. Detta beror lite på hur de personalansvariga känner och vilken kontakt som har skapats *"Men det är alltid svårt att ge feedback just, det man kan ge feedback på är hur de genomförde intervjun annars tycker jag att det är svårt att ge feedback om man har träffat en person så lite. Det kan ju skada mer än vad det kan"* (IP3).

Angående hur de personalansvariga fattar beslut om arbetssökandes lämplighet så framkom det under samtliga intervjuer att det första intrycket var viktigt, *"Jag tycker det är väldigt viktigt, framförallt om det inte blir ett bra första intryck. Då vill man gräva lite*

djupare” (IP1). IP4 berättade att *”Alltså, det är ju inte helt avgörande. Så är det ju”*. IP5 menade att *”... om det är första intrycket eller om det är magkänslan, men det är ju, det säger väldigt mycket, skulle jag säga”*. Under intervjuerna framkom det att en del av de personalansvariga förlitade sig på sin magkänsla *”Alltså, eftersom urvalskriterierna är så få så är det ju, vår egen magkänsla när vi rekryterar”* (IP1). Det kan också visas genom IP3s resonemang *”Sen tycker jag fortfarande att magkänslan är den viktigaste delen. När man har jobbat med intervjuer i många år så, så får man ändå en vis känsla för saker och ting”*.

De kompetenser och personligheter som eftersöks är bland annat att sökandena gillar att träffa kunder men även att göra affärer; vara driven och ha en inre drivkraft och ansvara för sin egen utveckling. Vid chefsrekrytering så finns det tre kriterier som eftersträvas; affärsorienterad, nytänkande och ledare.

Styrkor och svagheter i rekryteringsprocessen i förhållande till homogenitet och heterogenitet

Handelsbanken har startat ett Studentprogram år 2011, som innebär att de studenter som ska påbörja en ekonomi eller juridikutbildning till hösten kan ansöka. Studenterna får ett bankkontor tilldelat och en handledare som ska följa dem under hela studietiden. Studenterna får redan under studietiden en möjlighet till fast anställning på Handelsbanken. Studenterna får först komma på en gruppintervju där de får presentera sig själva och sedan om de går vidare får de komma på en personlig intervju. Under deltagarintervjuerna framgick det att när studenterna ska tillsättas så tänker företaget i banor om att det ska vara jämkönsfördelning samtidigt som mångfald eftersträvas. IP2 berättade att *”Vi har ju ett program som heter Handelsbanken studentprogram 2011 som har blivit rätt så uppmärksammat av svenskt näringsliv och så. Där tog vi in 6 stycken, där var det ju väldigt, väldigt måna om att vi åtminstone skulle ha någon där som inte hette Svensson eller Andersson eller så”*. IP3 berättade att *”vi försöker ju om vi tar in, till exempel Handelsbanken studentprogram, så tar vi hälften killar och hälften tjejer. Så alltså hela tiden tänka på det”*. Ovanstående resonemang tyder på att företaget tänker på att få in olika sorters individer och på så vis kan mångfalden öka.

Likaså när det gäller semestervikarier så reflekterar de personalansvariga om vilka personer som ska anställas *”... nu när vi ska ha semestervikarier så är vi väldigt måna om att se till så att vi har liksom inte bara svenska namn eller så, sen så tror inte jag att det är så himla enkelt, det här med, alltså på något sätt blir det förenklad mångfalddiskussion för mig precis som vi sa innan... Så att vi tycker om när det är lite udda, eller det sticker ut lite, man har någonting, vi pratar mycket om det och vi tar in varandras åsikter också så att man inte*

bara själv fattar beslut och det är väl därför vi har de här grupprekryteringsintervjuerna, när vi har sommarvikarier” (IP2).

När det gäller kön eftersträvas en bra balans. IP1 berättade att ”... *har vi för mycket av något, vill vi gärna ha något annat*”. IP3 menade att ”... *för det är mixen som är det viktigaste. Att det är blandningen mellan ålder och kön*”.

Vad sedan gäller vilken ålder som eftersträvas framkommer det i några intervjuer att Handelsbanken ofta anställer ganska unga personer ”... *Handelsbanken vill ju gärna att man ska jobba länge i banken och vi vill gärna att man ska formas in i kulturen liksom och därför är det vanligast att vi tar in unga personer*” (IP4). IP2 menade att det förekommer åldersdiskriminering på så sätt att de över 40 år väljs bort ”... *vi vill ha unga, för vi vill fostra dem, för vi har så stark företagskultur, men sen inbillar vi oss att de kommer att stanna kvar hos oss till de går i pension och där tror jag att vi måste börja tänka om...*”.

Företagskulturen är mycket stark inom Handelsbanken och ”*Vi har ju jättestark företagskultur och då måste man liksom, dels så måste man attraheras av de här viktigaste punkterna i vår företagskultur och sen måste vi ju även kunna se att man, att man funkar i praktiken enligt de här viktiga punkterna i vår företagskultur*” (IP2). IP4 menade att ”... *man kan ju säga att vi tittar väldigt noga på en person som ska gilla eller tycka om företagskulturen och det är viktigt att man liksom passar in där och vill liksom ha ett eget driv och driva sin utveckling kan man ju säga*”.

Under intervjuerna framkom det att det inte finns någon specifik policy angående vilka karaktäristiska de anställda ska ha. Majoriteten av deltagarna menade också att Handelsbanken faktiskt inte har några mätbara mål för mångfaldsarbetet, dock så arbetar Handelsbanken med jämställdhetsfrågor. I detta avseende finns utvecklingspotential genom utarbetande av riktlinjer för att Handelsbanken ska kunna få in mer mångfald på arbetsplatsen.

En annan potentiell styrka avseende heterogenitetsperspektivet är att majoriteten av deltagarna i studien ansåg att de följde diskrimineringslagen aktivt och att de även beaktar det i utformningen av annonser. Från intervjuerna framkom det också att de inte använder sig av kvotering. Huruvida särbehandling tillämpades så menade majoriteten nej ”*kvinnor behöver vi positivt särbehandla* (IP5). *Och det gör vi så tillvida genom informella kontakter kan man säga*”. IP1 menade dock att ”... *Ska man göra det riktigt rätt ska man avköna ansökningarna och titta på meriter, då blir det rätt*”. Och IP4 berättade att ”*Alltså jag tror att det kan krävas om man vill ha en förändring, om man vill ha en förändring på något område så tror jag att det kan krävas. Det är klart att inte jag älskar tanken på det, eller det kanske inte är någon*

gör, men det kan på något vis, alltså om man vill uppnå en mångfald inom något område och om man inte har det, och inte haft det på hur länge som helst då måste man ju börja titta mer noggrant på dom personerna som man har att välja på som har den egenskapen som liksom sticker ut, annars så blir det ju ingen förändring”.

Tankar om förbättringar för att uppnå större heterogenitet

Deltagarna i intervjuerna verkade överens om att Handelsbanken bör försöka spegla hur samhället och Sverige ser, IP2 menade att *”tycker vi ska spegla samhället, där vi befinner oss. Det gör vi inte idag”*. Samtliga deltagare menade att det kommer finnas ett behov av att få in mer mångfald på Handelsbanken i framtiden eftersom det är av stor vikt att anpassa sig till sina kunder. En deltagare, IP5 svarade på frågan hur rekryteringsprocessen kan förbättras för att nå större mångfald *”genom att vara, ta medvetna beslut när vi har möjlighet”*. En annan, IP4 menade att Handelsbanken inte alls arbetar för att främja mångfald i rekryteringsprocessen och svarade på frågan om det fanns ett behov av att förbättra *”Alltså, ja, man kan säga så här, vi har behov av att, etiskt mångfald, ja, herregud. Det är ju katastrof tycker jag. Alltså hör jag ibland att vi har inte så mycket invandrare liksom, kund och så, och så, jag bara mm, men okej, hur kommer det vara i framtiden. Jag tycker det är så töntigt alltihopa, det är helt B faktiskt. Så det måste vi göra”* (IP4).

Vidare framkommer det från intervjuerna att deltagarna tycker det är viktigt när företaget rekryterar externt att nya bakgrunder tillkommer, till exempel via studentprogrammet då studenterna studerar olika inriktningar och program på olika högskolor. En deltagare berättade att hon tyckte det fanns en värdering kring vissa kompetenser, att exempelvis juridik och ekonomi rankas högre än beteendevetenskap *”... det finns brister i organisationen om man inte tar in människor med den här typen av kompetens, när man ska ha så mycket, när det är så mycket relationsinriktat och när man ska ha med så mycket människor att göra och det handlar ju om cheferna också. En analytisk chef sin gillar att gräva ner sig i siffror kan kanske inte är den mest optimala ledaren. Där finns det lite att göra”* (IP2).

Under intervjuerna framkom det att Handelsbanken har policy angående rekrytering. IP3 berättade *”... det hade ju varit bra tycker jag om det hade funnits någon form av citationstecken regelverk, förstår du vad jag menar eller någon form av policy där man kunde, ja, liksom det här ska vi tänka på och det här ska vi ha med i vår rekrytering, förstår du, ett ramverk”*.

Diskussion

Mångfald

Utifrån intervjuerna framkom att mångfald är ett komplext och omfattande begrepp som kan ha många olika innebörder. Det som var gemensamt för alla deltagare var att de ville att Handelsbanken skulle spegla dess kundkrets och samhället i sig. Resonemanget som har framkommit i intervjuerna kan kopplas till vad Näringsdepartementet (2000) skriver om att Sverige har en stor mångfald i samhället som organisationer bör ta tillvara i högre grad än vad de gör idag för att se mångfald som en möjlighet och använda de kompetenser som medföljer med mångfald.

Flera av deltagarna menade att Handelsbankens anställda var relativt lika varandra och att Handelsbanken hade alldeles för många analytiker anställda. Lindelöw (2008) skildrar detta fenomen och menar att om ett företag är alltför homogent och likartat kan detta utgöra en risk, genom att mångfald kan motverka nya idéer och vara till nytta för företaget. Vidare menar Lindelöw (2008) att kunder tar emot budskap på olika sätt beroende vem som överlämnar budskapet. Detta är kanske något som Handelsbanken bör reflektera och sträva efter då det framkom i intervjuerna att det är viktigt att sätta kunden i fokus och på bästa sätt möta bankens alla kunder. I framtiden kommer det säkerligen att finnas mer mångfald i samhället och det kan vara bra att Handelsbanken börjar reflektera kring hur detta ska kunna uppnås. Det kan vara en god idé att sätta upp konkreta mål och bestämma hur och på vilket sätt målen ska uppnås. Vid uppsättande av mål är det av stor vikt att implementeringen sker i hela organisationer, på samtliga nivåer. Då krävs det ett organiserat ledarskap, vilket även Yukl (2010) belyser.

Intern rekrytering

Utifrån intervjuerna framkommer det att Handelsbanken alltid internt kartlägger om det finns någon befintlig medarbetare som kan ersätta den vakanta platsen. De fördelar som kom fram var att intern rekrytering utvecklar befintliga medarbetare, vilket även Hearty och Morley (1998) skriver om. Det är visserligen bra om anställda känner en morot och att de har något att sträva efter då de kan befordras och få nya spännande uppgifter. Dock så går det att problematisera detta då medarbetaren kanske inte alltid har den kompetens som behövs för att klara av att utföra arbetsuppgiften på ett optimalt sätt, vilket även Ahrnberg Swensson (1997) belyser. Det kan bli svårt att få in nya medarbetare som kan komma in med ett nytt perspektiv och nya ögon om Handelsbanken i allt för hög grad väljer att internt rekrytera. I dagens samhälle sker utvecklingen fort och det kan vara betydelsefullt att få in nytänkande för att organisationen ska kunna utvecklas i takt med omvärlden. Annars finns det även en

risk att företagets personal utvecklar groupthink som kan leda till att besluten som fattas blir sämre som Granberg (2003) belyser. För att öka heterogeniteten bör banken påskynda den utvidga externrekryteringen för att uppnå en större bredd i personalstyrkan. Om Handelsbanken fortsätter att i hög grad internrekrytera kommer det ta väldigt lång tid innan en förändring kan ske.

En annan aspekt som framkom genom intervjuerna var att fördelen med intern rekrytering är att medarbetarna redan känner till företagskulturen. Granberg (2003) menar att organisationen vill behålla anställda som redan likställer sig med företagskulturen. Företagskulturen är mycket stark inom Handelsbanken och det är viktigt att medarbetarna passar in och likställer sig med denna. Ett problem med att ha så stark företagskultur är just att banken har en viss ”målgrupp” som de rekryterar in för att passa in i bankens. En stark företagskultur kan även kopplas till vad Kaufmann och Kaufmann (2011) skriver om att en företagskultur kan vara starkt erkänd i vissa företag och påverkar de anställda. Detta kan således leda till att medarbetarna är och kommer nog att förbli relativt lika även i framtiden.

Från intervjuerna framkom det även att det är kontorschefen som sätter upp kriterier för den tjänst som ska utlysas. En deltagare menade att det inte fanns någon specifik mall som används när en arbetsanalys utarbetas. Vid chefsrekrytering användes ingen arbetsanalys alls, och en deltagare menade att det kanske är något som företaget bör reflektera mer över. Kahlke och Schmidt (2011) menar att syftet med att utföra en arbetsanalys är att skapa en bild över vilka krav som ställs på den arbetssökande, som även ska utgöra grunden för bedömningen. Skorstad (2011) menar att om ett företag har gjort en välarbetad arbetsanalys är det en god grund för att sedan fatta beslut om vilken kandidat som lämpar sig bäst. Det kan vara en god idé att skapa en ny mall gällande arbetsanalysen vilket med största säkerhet kan underlätta för kontorscheferna att göra arbetsanalyser och fatta bra beslut, om de har tillgång till en i förväg utarbetad mall. Vad gäller chefsrekrytering kan det också vara bra att använda sig av en arbetsanalys trots att det är få kandidater som söker. Det blir sannolikt en mer rättvis bedömning om det finns tydliga kriterier att utgå ifrån. Eftersom en felrekrytering kostar mycket (Lindelöw Danielsson, 2003) är detta ett ytterligare skäl att använda arbetsanalys.

Från intervjuerna framgår det att det är kontorschefen som skriver annonserna och att de sedan skickas till personalmännen för godkännande. Vidare framgår det att annonsen är relativt kortfattad. Lindelöw Danielsson (2003) skriver att arbetsanalysen bör ligga till grund för annonsen för att alla relevanta delar ska finnas med. Även i detta hänseende kan det underlätta att ha en arbetsanalys och sedan utforma annonsen efter vilka krav som ställs på

den arbetssökande. Då får också de kandidater som söker tjänsten en bättre beskrivning av bland annat vilka arbetsuppgifter som ingår.

Personalmännen får in ansökningarna till tjänsterna och meddelar sedan kontorschefen vilka det var som sökte tjänsten. Det är kontorschefen som gör den första intervjun med den arbetssökande och personalmännen kan, vid behov, göra en andra intervju. Det som kan tyckas vara lite problematiskt med denna process är att kontorschefen, som inte arbetar inom rekrytering i normala fall, gör den första bedömningen. Vid internrekrytering känner kontorschefen kanske till medarbetaren sedan innan, men det kan övervägas om man eventuellt vinner på att kontorschefen tillsammans med en kompetent rekryterare kan göra intervjun.

Genom intervjuerna framkommer det att vid referenstagning så rings oftast någon kontorschef upp. Det är dock förstaeligt att referensprocessen inte blir så omfattande när det gäller internrekrytering då kontorschefen redan känner till medarbetaren.

Det finns en intern databas på Handelsbanken där personalmännen har tillgång till ett register som visar vilka medarbetare som söker vilka tjänster. Personalmännen har ofta ett eget ansvarsområde genom vissa kontor som de ansvarar för, men de har också tillgång till och kan se andra personalmäns ansvarsområde. När tjänsten är tillsatt markeras det vem som fick tjänsten och sedan arkiveras det i databasen. Dock går det att ifrågasätta om det är relevant att alla veta vilka personer det är som har sökt vilka tjänster.

Extern rekrytering

Från intervjuerna framgår det att när Handelsbanken väl väljer att gå ut externt med sina annonser är de allmänt hållna. Kahlke och Schmidt (2011) menar att arbetsanalysen ska utgöra grunden när en annons utarbetas. I och med att Handelsbanken har så generella annonser kan det var svårt för arbetssökande att veta om de ska söka tjänsten eller inte. Om Handelsbanken skulle vara mer konkret i sina annonser skulle förmodligen fler relevanta ansökningar inkomma. Genom allmänt hållna annonser blir det förmodligen fler personer med ekonomiutbildning som söker tjänster. Därigenom kan banken gå miste om andra intressanta kandidater.

Ibland får Handelsbanken in väldigt många ansökningar, till sommarvikarierna över 800 ansökningar. Detta medför att personalmännen får göra en grovgallring och titta på kravprofilen. Det skulle även här underlätta om Handelsbanken inte hade så generella annonser. Många sökanden uppfyller kanske inte de krav som ställs. Därigenom kanske personalmännen inte behöva lägga ner onödig tid på att sortera ut de ansökningar som inte är intressanta. Det är förstaeligt att banken får in så många ansökningar eftersom annonserna är

bredda.

Vidare framkom det genom intervjuerna att det är svårt att ge rättvisa åt alla de sökande eftersom det inte finns möjlighet att gå igenom alla lika noggrant. Det går att ifrågasätta om arbetsanalysen är tillräcklig och om banken har inventerat behovet av vilken personal som behövs. Om så sker kan banken vara mer specifik i sin annons, vilket Kahlke och Schmidt (2011) skriver om och på så vis få in mer relevanta ansökningar.

Referenserna för externa kandidater tas via telefon. Det varierar vem som tar referenserna, personalmannen eller kontorschefen. Från intervjuerna framkommer det att referenstagning kan vara en pusselbit för att få svar på frågor som inte går att få ut ur en intervju, vilket även Kahlke och Schmidt (2011) skriver.

Vidare framkommer att det är oklart huruvida det finns någon referensmall eller inte men att om den finns så skulle denna kunna vidareutvecklas. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att det är av stor vikt att ställa strukturerade frågor, att frågor gärna bör handla om observerbara händelser samt att alla referenter ska få samma huvudfråga vilket torde gynna även Handelsbankens rekryteringsarbete.

En annan aspekt är att det kan skapas orättvisor för arbetssökandena om referenterna inte får samma frågor. Det kan nog vara ett bra stöd för kontorscheferna, som inte har samma erfarenhet och kunskap om rekrytering som personalansvariga – att känna sig trygga att ha en mall med frågor som de kan utgå från. Som en av deltagarna berättade så kan en oerfaren referenstagare lätt bli lurad eller få missvisande uppgifter om personen inte är tillräckligt påläst och vet vad som är viktigt och relevant att fråga om.

Från intervjuerna framkom det att det råder konsensus gällande att intervjun är en lämplig metod att använda för att få en bild av den arbetssökanden, vilket även Andersson (1993) belyser. Vilka intervjufrågor som ställs vid intervjutillfällena verkar variera. Några deltagare menade att det kanske hade varit bra med lite gemensamma utgångsfrågor. Idag använder sig Handelsbanken av en ostrukturerad mall – som mera verkar fungera som stödpunkter. Kahlke och Schmidt (2011) skriver att den strukturerade intervjun är en mer pålitlig och säker metod än vad den ostrukturerade intervjuguiden är. Det kanske vore bra om Handelsbanken ser över sin intervjumall och kanske uppdaterar den så att alla känner sig säkra. Detta kan även belysas ur en annan aspekt, nämligen att det blir mer rättvist för de arbetssökande om alla får i samma frågor.

Från intervjuerna framkom det att första intrycket och magkänslan var viktig för personalmännen. Det framkom även att en deltagare tyckte att, eftersom urvalskriterierna var så pass få, så har magkänslan betydelse. Dock belyser både Anderson (1993) och Lindelöw

Danielsson (2003) detta och menar att bedömare i fråga inte ska förlita sig på magkänslan och intuitionen. Det går dock ändå inte att bortse från en personalmans gedigna och långvariga erfarenhet kring rekrytering, så författaren tror att det ändå inte går att bortse från magkänslan. Men det är viktigt att vara öppen och medveten om att om en arbetssökande kanske ger ett första dåligt intryck kan det ändå vara bra att ge dem en andra chans. Vidare skriver Kahlke och Schmidt (2011) att ju mer information som har inhämtats om den arbetssökande, ju bättre kan besluten bli. Personalvärdens bedömning verka handla om att se så personen passar in i företagskulturen och att det är en driven person.

Styrkor och svagheter i rekryteringsprocessen i förhållande till homogenitet och heterogenitet.

När Handelsbanken rekryter till sitt studentprogram eftersträvas mer mångfald. I intervjuerna framkommer att man exempelvis strävar efter att få in någon som "inte heter Svensson eller Andersson". Detta kan tolkas vara en styrka i deras process och Edström (2001) poängterar att det kan vara lämpligt att anställa människor som har olika etniska ursprung och olikheter eftersom dessa kan tillföra kompetenser och erfarenheter.

Lindelöw (2008) tar också upp en annan viktig aspekt nämligen att mångfald kan influera idéskapandet. Eftersom företagskulturen är stark inom Handelsbanken och att de har relativt lika medarbetare så kan det vara lämpligt att vara medveten om vilka fördelar mångfald faktiskt kan medföra. I takt med att samhället förändras och konkurrensen ökar så bör mångfalden öka också i praktiken. Det bör samtidigt beaktas att det kanske bli en "kulturchock" mellan medarbetare om de inte har samma bakgrund.

Vidare framkom det i resultatet att Handelsbanken inte verkar ha några mätbara mål för mångfaldsarbetet. Det kan vara en god idé att skriva ner realistiska mål för detta. Att skriva alltför konkreta mål är dock inte lätt när det gäller mångfald.

Företagskulturen är mycket starkt etablerad på Handelsbanken. Detta kan både vara positivt och negativt. Positivt är att värderingar är utpräglade och att medarbetarna verkar för samma vision. Negativt är just att det kan leda till att det blir för mycket likatänkande.

Tankar om förbättringar för att uppnå större heterogenitet

Det framkom i intervjuerna att Handelsbanken ville spegla sin kundkrets, exempelvis i fråga om etnisk mångfald, och att de har lite att arbeta på för att uppnå det. Detta är dock inget som går att förändra över en dag och eftersom internrekryteringen är så vanlig i Handelsbanken. Det kan vara en god idé att få in lite nytt blod i organisationen, som även Granberg (2003) belyser. Således kan det enligt respondenterna vara lämpligt att ta in lite andra personer till banken då de ansåg att de hade för många analytiker anställda och att det

beteendevetenskapliga inslaget borde öka. Detta bör beaktas för att bredda personalens bakgrund.

Metoddiskussion

Intervjuguiden som utarbetades inspirerades av Kahlke och Schmidts (2011) olika steg i rekryteringsprocessen. Det var bra att utgå från stegen i intervjuguiden eftersom den gav en bra struktur och att inga relevanta bitar skulle missas. Syftet med intervjufrågorna var att de skulle vara relativt öppna frågor och förhoppningsvis generera i uttömmande svar från deltagarna. Intervjuguiden hade en blandning av frågor angående vad dels deltagaren tyckte och dels vad Handelsbanken stod för. Det kanske skulle varit bättre om intervjufrågorna delades upp i detta hänseende för att göra det tydligare vid analysen. Dock är författaren nöjd med vad som kom ut ur intervjuerna och frågorna var relevanta och på så sätt kunde studiens frågeställningar besvaras.

En potentiell brist i studien var att det var få deltagare som medverkade. Det skulle vara intressant att få höra fler personalmäns tankar om rekryteringsprocessen och heterogenitetsperspektivet men det arbetar inte många inom det området på Handelsbanken i södra Sverige. Studien kanske skulle kunnat bli annorlunda om flera deltagare skulle ha medverkat, dock uppnåddes studiens syfte utifrån studiens deltagare.

Kvale och Birkman (2009) skriver att det är av stor vikt att ta hänsyn till etiska aspekter i varje fas i processen. Författaren har haft etiska aspekter i åtanke under hela studiens gång. Eftersom det inte var så många deltagare som medverkade i studien, och att de arbetade på samma avdelning, har författaren strävat efter att anonymitetskravet ska uppfyllas fullt ut. Tanken är att det bara ska vara deltagarna som känner igen sig i sina svar i uppsatsen och att inte andra medarbetare ska kunna förstå ut vem som har sagt vad.

Vid intervjutillfället försökte författaren skapa goda förutsättningar för att det skulle ge premisser för en bra intervju. Författaren höll i alla intervjuer – vilket är bra eftersom intervjustilen och frågorna torde ha ställts på ett likartat sätt, vilket ger studien styrka. Alla intervjuer ägde rum på deltagarnas kontor och en tanke med detta var att deltagarna skulle känna sig bekväma i miljön. Vidare poängterades att det bara var författaren och eventuellt handledaren som skulle få tillgång till materialet, vilket förhoppningsvis fick deltagarna att bli ärliga i sina svar och inte svarade såsom de trodde att författaren ville. Social önskvärdhet skulle kunna ha inverkat på bland annat frågor om diskriminering – då deltagarna kanske kunde ana att författaren ville att de skulle svara att de exempelvis följde diskrimineringslagen. Detta är något som ligger bortom författarens kontroll men det är dock troligt att deltagarna var ärliga i sina svar då syftet med studien var att hjälpa Handelsbanken

och personalmännen att utvärdera rekryteringsprocessen.

Det var lämpligt att genomföra en tematisk analys i studien då teman föll sig naturligt när materialet lästes igenom. En potentiell nackdel med tematisk analys är att vissa citat och resonemang kan passa in och placeras in under fler teman. På så sätt skulle det kanske vara svårt om det var flera olika bedömare. Men i och med att det skapades underteman till temana; intern och extern rekrytering så anser författaren att det har detta lösts på ett bra sätt.

Den genomförda studien har utförts i en speciell kontext, nämligen banksektorn. Studiens deltagare är relativt lika då de arbetar i samma kontext och alla är kvinnor. Deltagarna har även samma företagskultur runt omkring sig vilket säkerligen kan påverka hur de har svarat. Om studien hade genomförts någon annanstans i en annan kontext hade resultatet eventuellt blivit annorlunda. Kontexten har betydelse och det är någonting som måste beaktas. Syftet var visserligen inte att generalisera resultatet till andra områden då avsikten var att få studera rekryteringsprocessen och heterogenitetsperspektivet på Handelsbanken i södra Sverige.

Vidare forskning

Förmodligen kommer mångfalden inom samhället att öka så därför är det viktigt för både företag och rekryterare att veta vad mångfalden kan medföra både från positiva och negativa aspekter. Detta medför också att det finns många nya potentiella forskningsområden att inom mångfaldsområdet.

Ytterligare forskning skulle gå att göra på många områden för att utveckla det som framkommit i denna studie. En idé för framtida forskning är att genomföra en kvantitativ studie på området. En sådan studie skulle kunna vara att ha med många olika företag och på så sätt undersöka hur de som håller på med personalfrågor förhåller sig till mångfald och hur detta beaktas på arbetsplatsen. På så sätt skulle man få många svar från personer som arbetar med personalfrågor och som kan ge en generaliserbar bild av hur det ser ut idag. Därefter skulle forskaren kunna ge information till dem som medverkade om vad mångfald kan innebära för företaget. Nästa steg kunde vara att efter några år göra en efterstudie för att se om vilka förändringar som har skett.

Det skulle även vara intressant att göra en studie på ett företag om börjar med något program för mångfaldsarbete och innan en tid efter implementeringen av programmet göra en uppföljning av vad detta arbete resulterat i. Detta skulle gå att göra med metodtriangulering i form av att kombinera både kvantitativa och kvalitativa metoder. I den kvalitativa delen av studien kan betoningen med fördel ligga på att undersöka personalens känslor kring

gruppsammansättning och tankar om mångfald.

Ytterligare forskning skulle kunna göras på flera andra områden och i olika kontexter, exempelvis inom sjukvård och/eller bilindustrin för att kartlägga om det skulle bli liknande resultat. Det kan även vara lämpligt att genomföra studien på andra banker för att kartlägga om resultaten blir likartade inom bankvärlden.

Slutsatser och avslutande kommentarer

Syftet med studien var att kartlägga och utvärdera Handelsbankens rekryteringsprocess med fokus på att uppnå större heterogenitet i personalstyrkan. Deltagarna lade olika betydelse i begreppet mångfald men att etnicitet hörde samman med begreppet är tydligt. De tyckte det var av stor vikt att personalen skulle spegla Sveriges befolkning och Handelsbankens kundkrets och det framkom att en förbättring avseende detta behövdes.

En potentiell svaghet i rekryteringsprocessen som uppmärksammades, är att det sker mycket intern rekrytering som således medför att det blir svårt att få in mer mångfald. Ett annat potentiellt hinder är att den starka företagskulturen gör att de arbetssökande måste passa in på den och Handelsbankens värderingar.

Handelsbanken rekommenderas även att klart definiera hur alla stegen i rekryteringsprocessen skall se ut så att de blir mera samstämmiga om detta, exempelvis genom att vidareutveckla den befintliga rekryteringspolicyn så att den blir mer konkret och således underlättar för kontorscheferna att följa denna. Ett annat förslag är att se över den befintliga arbetsanalysen, vidareutveckla denna och förankra den på alla plan i organisationen.

Konsensus rådde gällande att Handelsbanken bör försöka spegla hur samhället och kunderna är bättre i framtiden. När Handelsbanken väl tar in nya medarbetare ska det beaktas att få inte lite olika människor, exempelvis ansågs det att det fanns många analytiker anställda och att det saknades personer med beteendevetenskaplig kompetens.

Personalmännen rekommenderas att se över och uppdatera intervjufrågor, intervjumallar och referensfrågor så att personalmännen och kontorscheferna ställer liknande frågor vilket samtidigt som det ger större reliabilitet och validitet i rekryteringsprocessen ger en mera rättvis bild av de arbetssökande.

En betydande faktor i Handelsbankens ytterst homogena personalstyrka är troligtvis att så mycket intern rekrytering sker. Detta är inte lätt att frånga då företagskulturen är stark, men för att skapa en förändring mot en eftersträvd heterogenitet bör det öppnas upp för mer extern rekrytering och en översyn över vilka specifika kvalifikationer arbetssökande ska ha bör göras med mångfaldsperspektivet i åtanke.

Författarens förhoppning är att studien har skapat och väckt intresse för ämnet, såväl hos Handelsbanken som i ett vidare perspektiv, och att den därmed kan ligga till grund och öppna upp för flera studier inom rekrytering och heterogenitetsområdet.

Referenser

- Anderson, A. H. (1993). *Successful training practice: A managers guide to personnel development*. Oxford: Blackwell Publ.
- Ahrnberg Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Solna: Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB
- American Psychological Association. (2001). *Publication manual of the American psychological association (5th ed.)*. Washington, DC: APA.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2003). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Braaf, L. (2004). *Rekrytering och mångfald*. Försäkringskassan: Stockholm.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practise*. San Fransisco: Berrett & Koehler Publishers.
- Cubiks (2012). Hämtad 120510 från:
<http://cubiks.se/Produkter/Personbedomning/Pages/papi.aspx>
- De Drue, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201.
- De los Reyes, P. (2000). Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21, 253-266.
- Dickson, M. W., Giberson, T. R., & Resick, C. J. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personality and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002–1010.
- Edström, N. (2001). *Gott och blandat. Om rekrytering och exkludering*. Tumba: Mångkulturellt centrum.
- Granberg, O. (2003). *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Handelsbanken (2001). *Anställningsintervju ur Handelsbankens rekryteringsmanual*.
- Handelsbanken (2005). Handelsbankens historia. Hämtad 120329 från:
[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/\\$file/historia_shb_dec05_sv.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_historia_hb_dec05_sv/$file/historia_shb_dec05_sv.pdf)
- Handelsbanken (2011). *Årsredovisning 2011*. Hämtad 120329 från:
http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icentsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_

11_sv_ar/\$file/hb_11_sv_ar.pdf

- Handelsbanken (2012). *Rekrytering riktlinjer – Samlingsida ur Handelsbankens rekryteringsmanual*.
- Hayes, N., & Lemon, N. (1990). Stimulating positive cultures in growing companies. *Leadership & Organizational Change Management*, 11(7), 17-21.
- Hayes, N. (2000). *Doing psychological Research*. United Kingdom: Open University Press.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. (1996). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. (2. ed.) Boston, Mass. Irwin/McGraw-Hill.
- Johnston, W. B., & Packer, A.H. (1987). *Workforce 2000 – Work and workers för the 21st century*. Washington: Hudson Institute.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2011). *Arbetsanalys och personalbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J.P. (1998). *Leda förändring – hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Egmont Richter AB: Malmö.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 up. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Natur och Kultur: Stockholm.
- May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Miller, J. &, Glassner, B. (1997). *The inside and the outside: finding realities in interviews*. Qualitative research: theory, method and practise. Sage: Publications.
- Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Newman, D.A., & Lyon, J.S. (2009). Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298–317.
- Noreen, H., & Morley, M. (1998). In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17(9), 662-685.

- Näringsdepartementet. (2000). *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*
Hämtad 2012-04-25 från <http://www.sweden.gov.se/sb/d/108/a/1863>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441–472.
- Robson, C. (2011). *Real worldresearch (3rd edition)*. Chichester: John Wileyxsons Ltd.
- Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). Applicant self selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85, 163–179.
- Schmit, M., & Ryan, A.M. (1997). Applicant withdrawal: The role of test-taking attitudes and racial differences. *Personnel Psychology*, 50, 855–876.
- Searle, A. (1999). *Introducing Research and Data in Psychology: A guide to Methods and Analysis*. London: Routledge.
- Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats. Psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Svardal, F. (2001). *Psykologins forskningsmetoder: en introduktion*. Stockholm: Liber AB.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed*. Hämtad 20120326 från:
<http://www.vr.se/download/18.3a36c20d133af0c12958000491/God+forsknings+sed+2011.1.pdf>
- Willig, C. (2008). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. Buckingham: Open University Press.
- Yukl, G. (2010). *Ledarship in organizations*, 7th ed. New Jersey: Upper Saddle River.

Bilaga 1. Intervjumall.

1. Respondent - Bakgrund

Vad har du för utbildning i grunden?
Vad har du för arbetslivserfarenhet?
Vilken roll har du på Handelsbanken?
Hur länge har du arbetat här?
Vilka arbetsuppgifter har du?

Inledning

Vad innebär begreppet mångfald för dig?
Tycker du att det är viktigt med mångfald på Handelsbanken?
→ Om ja/nej på vilket sätt?
Tycker du att ni har olika sorters människor på arbetsplatsen gällande bland annat personlighet, bakgrund, ålder och olika ursprung?
Hur arbetar ni med mångfaldsfrågor på Handelsbanken för övrigt (som inte handlar om rekrytering) ur ett långsiktigt, strategiskt utvecklingsarbete?

Är du medveten om Handelsbanken har satt upp mätbara mål för mångfaldsarbetet? Hur arbetar Handelsbanken med mångfaldsfrågor i rekryteringsprocessen?
→ Är det något ni strävar efter?
Söker ni medarbetare som ska passa in i företaget eller ser ni olikheter som en möjlighet istället?

2. Handelsbanken - urval och rekrytering

Arbetsgången – när det finns ett behov av att anställa någon i organisationen till att en person har blivit anställd.

Är du medveten om Handelsbanken har några policys gällande rekrytering? Vad går de ut på?
Är du medveten om det finns någon specifik policy gällande vilka karaktäristiska de anställda ska ha? (Mångfaldspolicy).
När ni får klartecken att en person ska anställas på Handelsbanken, vad är det första ni gör?

Arbetsanalysen

Använder ni er av arbetsanalys i rekryteringsprocessen?
Hur tar ni fram en arbetsanalys? (Beskriv er metod).
Vad ser du för fördelar med att använda en arbetsanalys?
Om ni inte använder er av arbetsanalys, hur gör ni då?
Utvärderar ni när ni har hittat ”rätt person” att arbetsanalysen stämde överens med de kraven ni sökte?
Hur görs denna utvärdering?

Annons

Hur annonserar ni för tjänster?
Hur går det till när ni skapar annonser?
Var exponerar ni annonserna?
Förekommer det att ni genomför internrekryteringar vid tillsättning av tjänster?
Kan mångfald gå före internrekryteringar?
Vad tycker du att det finns för fördelar med internrekrytering i syfte att hitta rätt person?

Vad tycker du att det finns för nackdelar med intern rekrytering i syfte att hitta rätt person?
Har man mångfaldsperspektiv i åtanke vid utannonsering av tjänster?

Hantera ansökningar

Hur går urvalet till?

Händer det att ni får in fler ansökningar än ni har tid och möjlighet att begrunda noggrant?

Om det sker; hur hanterar ni det?

Hur sätter ni upp urvalskriterier?

Hur noggrant följs dessa? Hur mycket tillåter ni er att avvika från dem, till fördel för ert eget omdöme?

Är ni en eller flera bedömare för samma pol av sökande?

→ Hur påverkar till exempel kunskaper i svenska språket urvalet?

→ Hur påverkar till exempel kön och ålder urvalet?

Tar man hänsyn till mångfaldsaspekter vid urvalet (ex. kvotering)?

Hur ställer ni er till positiv särbehandling?

Arbetar ni aktivt med att följa diskrimineringslagen?

Referenstagning

Hur sköts referenstagningen?

Under vilken tidsperiod i urvalsprocessen?

Hur viktas referenserna gentemot varandra?

Händer det att ni undersöker och kollar upp kandidaten via sociala media? (Facebook och andra söksidor) och i så fall, hur kollar ni?

Vilken betydelse har informationen?

Intervju

Hur förhåller du dig till första intrycket?

Hur pass avgörande tycker du att det är med ett bra första intryck?

Hur intervjuas kandidater till samma tjänst? (Av en eller olika personer?).

Vad tror du det finns för fördelar och nackdelar med att använda sig av intervjuer?

Vilken typ av intervju använder ni er av? (en mall med färdiga frågor?).

Vilka kunskaper och/eller kompetenser efterfrågar ni generellt hos en sökande?

Vilka personliga egenskaper efterfrågar ni generellt hos en sökande?

Om Handelsbanken har efterfrågat någon särskild bakgrund kan ni då tänka er att acceptera något lägre kvalifikationer för att ta in personen till intervju och eventuellt anställa senare?

Tester

Utför ni tester vid urvalsprocessen?

Vilka typer av tester? Drogtester? Hälsotester? Psykologiska?

Vem administrerar testet?

Vem tolkar det?

När i urvalsprocessen utförs testen?

Har ni något test som innefattar aspekter av mångfald?

Hur viktas resultaten i test? (gentemot intervju, referenser).

Vad finns det för fördelar och nackdelar med test?

Urval

Hur sammanställs all information? En eller flera bedömare?

Hur viktas de olika delarna i processen vid diskussion om vem som ska anställas? Hur viktigt är det när ni slutligen väljer en kandidat att denne passar in i grupp och arbetsklimatet på Handelsbanken?

Hur utvärderar ni er själva?

Om det finns flera kandidater, behåller ni vissa ansökningar för framtiden?

Hur avslutas processen för Handelsbanken?

Hur berättar du för dem som inte blir valda?

Går personlig lämplighet någon gång före kompetens?

→Hur tror du att det kan påverka heterogeniteten isåfall?

3. Handelsbanken - mångfaldsperspektiv

Hur arbetar ni för att främja mångfald i er rekryteringsprocess?

Tycker du att ni ha ett behov att förbättra det?

→Om ja – på vilket sätt?

→Om nej – motivera, varför inte?

Hur upplever du att Handelsbanken tar tillvara på en mångfald av olika kompetenser i rekryteringsprocessen?

Tror du att det kommer behövas mer mångfald in mer mångfald på Handelsbanken?