



**LUNDS**  
UNIVERSITET

LUNDS UNIVERSITET  
Sociologiska institutionen

# **Rekryteraren i organisationen eller organisationen i rekryteraren**

En kvalitativ studie om motverkande av diskriminering i rekryteringsförfarandet.

Författare: Anna Frankendal  
Kandidatuppsats: SOCK10 15hp  
Vårterminen 2022  
Handledare: Tobias Olofsson

**ABSTRAKT:**

Författare: Anna Frankendal

Titel: Rekryteraren i organisationen eller organisationen i rekryteraren. En kvalitativ studie om motverkande av diskriminering i rekryteringsförfarandet.

Kandidatuppsats: SOCK10 15hp

Handledare: Tobias Olofsson

Sociologiska institutionen, vårterminen 2022

I rekryteringsförfarandet finns det en risk att den arbetssökande utsätts för diskriminering. Diskrimineringen sker utifrån fördomar baserade på arbetssökandes ålder, kön och etniska bakgrund. Uppsatsen syftar till att uppmärksamma problematiken med fördomar och diskriminering i rekryteringsprocessen. Detta görs genom att undersöka, analysera och diskutera eventuella strategier som rekryteraren tillämpar i rekryteringsprocessen utifrån organisationen denna verkar inom. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med informanter som arbetar med rekryteringsförfarandet. Kortfattat visar resultatet i denna studie att rekryterare motverkar diskriminering genom olika strategier. Dessa strategier tillämpas praktiskt för att undvika att fördomar hos rekryterare ska påverka rekryteringsförfarandet som i vissa fall skulle kunna leda till diskriminering. Empiriska materialet visar även att dessa strategier finns och samverkar med organisationens struktur, kultur samt formella och informella regelverk. Trots att informanterna förklarar sina medvetna och omedvetna strategier för ett antidiskrimineringsarbete exemplifieras även att diskriminering och fördomar sker i rekryteringsprocessen. Därför hade det varit intressant i framtida forskning att utvärdera hur dessa strategier för att motverka diskriminering i rekryteringsprocessen faktiskt fungerar.

**Nyckelord:** rekryteringsprocess, kompetensbaserad rekrytering, organisationskultur, diskriminering, institutionalisering, fördomar, antidiskrimineringsarbete.

## **FÖRORD:**

Vill tacka min handledare för vägledning och tålamod under uppsatsskrivandet. Även ett tack till alla informanter som tagit sin tid att ställa upp och gjort undersökningen möjlig.

<b>1. INLEDNING &amp; BAKGRUND</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte & frågeställning	3
1.2 Avgränsning	3
2.2 Strategier i rekryteringsprocessen för minskad diskriminering	5
2.3 Positiva konsekvenser av mångfaldsarbete i organisation	5
2.4 Organisationskulturens påverkan på mångfaldsarbetet	6
2.5 Summering av tidigare forskning	6
<b>3. TEORI</b>	<b>7</b>
3.1 Institutionalisering	7
3.2 Idealtypiska byråkratin	8
3.3 Organisationskentauren	8
3.4 Sociologiska diskrimineringsbegrepp	9
3.4.1. Statistisk diskriminering	9
3.4.2 Preferensdiskriminering	9
3.4.3 Institutionell - strukturell diskriminering	10
3.5 Sammanfattning teori	10
<b>4. METOD</b>	<b>11</b>
4.1 Urval	11
4.1.2 Informanter och mättnad	12
4.2 Datainsamling	12
4.2.1 Genomförande av semistrukturerade intervjuer	13
4.2.2 Intervjuguide	13
4.2.3 Alternativ metod för datainsamling	14
4.3 Kvalitativ innehållsanalys	14
4.4 Kvalitet och tillförlitlighet	15
4.5. Etiska överväganden	16
<b>5. RESULTAT &amp; ANALYS</b>	<b>17</b>
5.1 Det mänskliga faktorerna hos rekryteraren som påverkar rekryteringsförfarandet	17
5.2 Organisationens påverkan på rekryteringsförfarandet	20
5.3 Spänningen mellan organisationen och mänskliga handlandet	21
5.4 Rekryteringsprocessens utformning i motverkande diskrimineringsarbete	24
5.5 Trender i diskriminerings arbetet	26
<b>6. DISKUSSION &amp; SLUTSATS</b>	<b>27</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING:</b>	<b>30</b>

## 1. INLEDNING & BAKGRUND

---

Det finns en presumtion att kvinnor begränsats som musiker på grund av könsdiskriminering. Under 1970-talet undersöktes hur anonymiserade rekryteringsförfaranden av arbetssökande till symfoniorkestrar fungerade i praktiken. Denna undersökning gjordes för att ta reda på om fördomar om de sökande påverkade beslutsfattandet. De musikedirektörer som ansvarade för rekryteringsprocessen uttalade sig att kvinnor inte var lika musikaliska som män och därmed inte lika kompetenta för symfoniorkestrar. För att arbeta inom orkestern ska den sökande ta sig vidare från preliminära, semifinal och final rundan. Dock bestämmer kommittén hur många som ska anställas vilket innebär att det inte finns garanti trots att du tagit dig till finalomgången. En fysisk skärm sattes upp för att juryn inte skulle kunna se musikern som ansökte om en plats i symfoniorkestern. Skärmen var av tyg hängandes från taket eller placerad på golvet som en rumsavdelare. Dessutom fick varje sökande ett nummer som identifikation istället för att presenteras med namn, på så sätt betygsätter juryn därmed prestationen. Skärmen var tänkt att minska att juryns fördomar om sökandes ålder, kön, etnisk bakgrund som annars skulle påverka beslutsfattandet. I vissa fall var kvinnliga sökande ombedda att ta av sina skor så inte ljudet av klackar ska avslöja deras kön. I andra fall fanns en matta på golvet för att inte låta ljudet av klackar bidra till spekulationer om kön från kommittén. Resultatet av att anonymisera den sökande genom skärmarna var en ökad objektivitet. Genom anonymisering i ansökningsprocessen anställdes flera kvinnor än tidigare till att få spela inom orkestrar. (Goldin, Rouse, 2000, 721-723, 737-738). Detta exempel visar hur komplicerat det är att skapa förutsättningar för en objektiv bedömning. Dessutom att fördomar mot kvinnliga musiker bidragit till att de blivit diskriminerade under rekryteringsprocessen och därmed krävs åtgärder för att bevara objektiviteten. Exemplet illustrerar därmed relationen mellan fördomar och diskriminering.

Hjertsson och Svaleryd (2011) förklarar relationen mellan fördomar och diskriminering utifrån ett juridiskt perspektiv. Forskarna menar att det behövs en diskrimineringslag eftersom att alla människor har fördomar (Hjertson & Svaleryd 2011, 21-22). Diskrimineringslagen som trädde i kraft år 2009 sätter även lagliga hinder mot diskriminering. Diskrimineringslagen motverkar diskriminering och syftar att främja likabehandling oavsett kön, könstillhörighet, etnicitet, ålder, sexuell läggning, funktionsvariation eller religion. Lagen innebär att arbetsgivare förbjuds att diskriminera

någon som i relation till arbetsgivaren söker arbete i någon form, är arbetstagare, praktiserar eller utför arbete som inhyrd arbetskraft (Broberg & DO, 2016. 28-30).

Det juridiska perspektivet av diskriminering förutsätter att människor har fördomar som enligt Hjertsson och Svaleryd (2011) utgör ett större problem än de olikheter som finns mellan oss. Problemet grundar sig i att fördomarna bidrar medvetet och omedvetet till diskriminering enligt Hjertsson och Svaleryd. Dessutom menar Hjertsson och Svaleryd att en grundläggande komponent för att motarbeta fördomar är att bli medveten om sina bias. Lagstiftningen blir då en utgångspunkt som kan leda till förändring av normer och förutfattade meningar (Hjertsson, Svaleryd, 2011, 13, 21-22).

Vidare menar Giddens och Sutton (2014) att begreppet fördomar innebär att en människa utan tillräcklig information skapar sig en bild av en annan genom stereotyper. Dessa stereotyper kan ge en positiv eller negativ bild av en annan person, de grundas i fördomar och är oftast inte förankrade i verkligheten (Giddens, Sutton, 2014, 439-442). Ett exempel på fördomar som bidrar till diskriminering är som nämnt ovan att musikedirektörer ansåg att kvinnor inte var lika musikaliska som män och därmed inte lika kompetenta för symfoniorkestrar (Goldin, Rouse, 2000, 737-738). Vidare förklarar Giddens och Sutton (2014) att diskriminering innebär handling mot andra människor eller grupper som kan grundas på förutfattade meningar men som också kan existera fristående (Giddens, Sutton, 2014, 439-442). Även i rekryteringsprocessen kan det förekomma diskriminering genom att andra faktorer påverkar beslutsfattandet trots likvärdiga meriter.

För att motverka diskriminering i rekryteringsprocessen presenterar Hjertsson och Svaleryd (2011) att grunden för förändringsarbetet gestaltas genom kunskap om likabehandling och medvetandegöra organisationsstrukturer. Därefter skapas policys som ska förändra normerna i organisationen som i sin tur påverkar medarbetarnas handlingar och värdegrund på arbetsplatsen (Hjertsson, Svaleryd, 2011, 16 - 18, 23, 35, 68). Lindeborg (2005) förklarar varför företag bör implementera strategier mot diskriminering och lyfter mångfald som en viktig aspekt. Mångfald bidrar exempelvis till positiva resultat både för företaget och dess anställda. Kvalitet och kompetens höjs av mångfald på arbetsplatsen menar Lindeborg. Dessutom bidrar en icke diskriminerande organisationsstruktur till en god arbetsmiljö som i sin tur tillför bättre organisations relaterade resultat. Dessa positiva följder av ett lyckat motverkande diskrimineringsarbete förklarar varför normer, fördomar och diskriminering inte ska begränsa rekryteringsprocessen (Lindeborg, 2005, 129 -134).

## 1.1 Syfte & frågeställning

Givet att det sker diskriminering i rekryteringsförfarandet och att det finns strategier som motverkar detta som beskrivits ovan syftar uppsatsen till att uppmärksamma problematiken med fördomar och diskriminering, samt att undersöka analysera och diskutera eventuella strategier som rekryteraren tillämpar för att motverka diskriminering. Detta görs genom kvalitativ innehållsanalys av insamlat datamaterial från semi strukturerade intervjuer med informanter som arbetar med rekryteringsförfarandet. Med bakgrund av detta lyfts även fram hur organisationen påverkar de beslut som rekryteraren gör i rekryteringsprocessen. För att närma sig förståelse av problematiken med diskriminering i rekryteringsförfarandet i denna studie har följande frågeställning formulerats: **Hur arbetar rekryterare med att motverka diskriminering och vilka strategier använder i sitt arbete?**

## 1.2 Avgränsning

Vissa avgränsningar har genomförts på grund av att uppsatsen undersöker rekryterarens roll i motverkandet av diskriminering samt tidsmässiga skäl. Avgränsningarna har möjliggjort ett större fokus på rekryteraren i samspel med organisationen. Istället för att fokusera på kundens roll som köper tjänsten av rekryteringsprocessen och gör beslutet om anställning. Det hade varit givande att även ha kunder som informanter för en ytterligare dimension av motverkande diskrimineringsarbete. Även metodvalet har avgränsats till endast genomförande av intervjuer på grund av tidsbrist. En ytterligare dimension för framtida forskning hade varit att komplettera med observation som metod för att undersöka det praktiska arbetssättet mot diskriminering och jämföra med informantens egna uppfattning som framkommer i intervjun. Dessutom att kunna pröva de strategier för motverkande diskrimineringsarbete som analyserats fram.

## 2. TIDIGARE FORSKNING

---

I följande avsnitt presenteras vad tidigare forskning kommit fram till på undersökningsområdet gällande diskriminering och rekryteringsprocessen. Enligt tidigare forskning som beskrivs nedan finns det strategier i rekryteringsprocessen som ska motverka diskriminering. Dessa strategier presenteras i samband med fördelaktiga argument om varför organisationer bör implementera ett mångfaldsarbete. Slutligen beskrivs att organisationskulturen påverkar om dessa strategier lyckas implementeras i organisationen.

## 2.1 Diskriminering i rekryteringsprocessen

Flertal studier som diskuteras i detta delkapitel visar att det sker diskriminering av arbetssökande i rekryteringsförfarandet på grund av deras kön, etniska bakgrund eller ålder. Forskare har presenterat att det finns flera anledningar till varför diskriminering sker i rekryteringsprocessen som diskuteras nedan. En studie visar att kvinnor diskrimineras medvetet och omedvetet i rekryteringssammanhang av personen som rekryterar (De los Reyes, 2007). En annan studie av Carlsson och Eriksson (2017) visar att diskriminering mot äldre och kvinnliga arbetssökande sker på grund av arbetsgivarens fördomar. Dessa fördomar visar sig genom arbetsgivarens antaganden om att arbetssökande har brist i tre egenskaper, nämligen anpassningsförmåga, ambitionsnivå och förmåga att lära sig nya saker (Carlsson och Eriksson, 2017). I Solems (2020) studie visas att även äldre diskrimineras i rekryteringsförfarandet på grund av stereotyper. Detta visas i Solems (2020) studie som i resultatet förklarar att det finns en tvekan om att låta kandidater över 58 år komma på anställningsintervju. Tvekan till att äldre ska komma på anställningsintervju samexisterar med att chefer är positiva över äldre anställdas arbetsprestationer men inte intresserade av att anställa fler äldre i arbetsstyrkan (Solem, 2020).

Dessutom förklarar Rooth och Carlsson (2007) i sin studie att arbetssökandes för och efternamn har en avgörande betydelse i vem som får komma på anställningsintervju. Detta visas i Rooth och Carlssons (2007) studie genom att trots likvärdiga meriter har personer med förnamn eller efternamn som inte överensstämmer med majoritetssamhället drabbas med svårigheter att komma på anställningsintervju. I Rooth och Carlssons (2007) studie gjordes fiktiva arbetsansökningar på lediga jobb. Resultatet visades en positiv särbehandling av de som hade ett karaktäristiskt svenska namn eftersom de hade större chans att komma på anställningsintervju. Även internationell forskning i Parger, Bonikowski och Westerns (2009) fältstudie visas att etnisk diskriminering sker i rekryteringsprocessen. Studien genomfördes i New York Citys låglöne-arbetsmarknad med liknande metod som Rooth och Carlsson (2007), det vill säga genom fiktiva ansökningar av svarta-, vita- och latino-arbetssökandes CVn med likvärdiga meriter. Resultatet i den internationella studien visade att svartas ansökningar innebar hälften så stor chans att få återkoppling om arbetsintervju (Parger, Bonikowski och Western, 2009).



## **2.2 Strategier i rekryteringsprocessen för minskad diskriminering**

Enligt en studie av Kirton och Healy (2009) som undersöker hur domare i Storbritannien rekryteras, förklaras samtidigt strategier för minskad diskriminering i rekryteringsprocessen. En av dessa strategier benämns som kompetensbaserad rekrytering eftersom det innefattar objektivitet, därmed minskat utrymme för rekryterarens fördomar. Å andra sidan påminner Kirton och Helays studie att det är människor som utformar kravprofilen och gör valet om vem som når upp till kompetenskraven i anställningsprocessen. Detta innebär att den mänskliga faktorn kan påverka bedömningen i urvalsprocessen, vilket ger utrymme för fördomar och potentiell diskriminering. Däremot förklaras fördelarna med användningen av kompetensbaserade tester som en transparent bedömning av kravprofilen med hög kvalitet eftersom att alla arbetssökande får samma frågor.

Vidare beskriver Nordström och Åslund (2012) anonymiserade ansökningsprocesser som ytterligare en strategi för att inte missgynna arbetssökande i rekryteringsförfarandet. I Nordström och Åslunds studie visades liknande resultat som Rooth och Carlssons (2007) studie, alltså att män och personer med karaktäristiskt svenska namn hade större sannolikhet att kallas till anställningsintervju. Anonymiseringen av rekryteringsprocessen innebär att nyckelidentifieringsdata av de arbetssökande döljs och minskar därmed chansen för rekryterarens fördomar att påverka beslutsfattandet vid urvalet (Nordström och Åslund, 2012, 99).

## **2.3 Positiva konsekvenser av mångfaldsarbete i organisation**

Diskriminering i rekryteringsprocessen är erkänt enligt tidigare forskning exempelvis i Rooth och Carlsson (2007) studie även strategier för att motverka dessa enligt Kirton och Healy (2009) studie. Vidare presenterar Foley och Williamson (2018) två argument varför ökad mångfald är positivt ur ett organisationellt avseende. Foley och Williamson studie visar att risken minskar för lagbrott genom ökad mångfald, eftersom diskrimineringslagen i större utsträckning tillämpas och inte bryts. Författarna menar även att mångfald i rekryteringsförfarandet ökar chansen till bättre lönsamhet hos företag. Denna lönsamhet grundas av att organisationen blir mer konkurrenskraftig. Konkurrenten blir starkare eftersom fördomar inte stoppar vem som anställs utan av meritokratiska grunder. Detta gör även att mångfald bidrar med ett bredare perspektiv för allmän problemlösning. De argument som Foley och Williamson (2018) nämner i sin studie är i likhet med Badal och Harter (2014) studie som undersöker sambandet mellan organisationens ekonomiska presentation och könsfördelning. Detta visas inte bara göras av etiska skäl men även ekonomiska skäl vilket

visas som ett starkt incitamentet för att bedriva förändringsarbete med ökad mångfald (Badal och Harter, 2014).

#### **2.4 Organisationskulturens påverkan på mångfaldsarbetet**

Som ovan beskrivet resulterar ökat mångfaldsarbete till positiva konsekvenser för organisationer. Flertalet studier visar även att mångfaldsdynamiken påverkas av organisationskulturen. Cox och Tung (1997) förklarar att organisationens grad av struktur och informell integration påverkar konsekvenserna av mångfald. Ely och Thomas (2001) studie visade att arbetsgruppens perspektiv på mångfald, dess uttryck av mångfald och hanteringar av konflikter skapade av mångfald påverkade gruppens arbetsmoral. Anställda som tillhörde en minoritet på arbetsplatsen kände sig respekterade och värderade på arbetsplatser som haft fokus på integration och lärande. Logiken av ett implementerat mångfaldsarbete innebar en välfungerande arbetsgrupp (Ely och Thomas, 2001).

#### **2.5 Summering av tidigare forskning**

Sammanfattningsvis visar tidigare forskning att diskriminering i rekryteringsprocesser sker nationellt som internationellt. Även att diskriminering sker utifrån rekryterarens fördomar och stereotyper. Denna typ av diskriminering har enligt studier visat sig drabbar kvinnor, äldre och personer med annan etnisk bakgrund än majoritetssamhället. Rekryteraren kan använda sig av strategier i rekryteringsprocessen, såsom kompetensbaserad och anonymiserad process för att motverka diskriminering. Dessa strategier bidrar till att risken för att fördomar påverkar urvalsprocessen minskar, och därmed minskar risken för diskriminering. Noterbart är dock att bias inte försvinner helt och hållet när sådana strategier tillämpas, då den mänskliga faktorn har viss påverkan på rekryteringsprocessen ändå. Vidare visar forskningen att organisationer som tillämpar ett ökad mångfaldsarbete får positiva konsekvenser för sin lönsamhet och minskad risk för lagbrott. Utöver detta påverkar organisationskulturen hur individer som tillhörde en minoritet känner sig i organisationen som i sin tur påverkar arbetsinsatsen hos arbetsgruppen. Detta innebär att trots att rekryteraren tillämpar strategierna som motverkar diskriminering i rekryteringsprocessen och därmed ökar mångfalden i organisationen krävs det ytterligare arbete. Organisationen ansvarar och behöver djupare implementering av mångfaldsarbete för att göra skillnad

### 3. TEORI

---

Följande kapitel förklarar först och främst teorin om institutionalisering. Därefter beskrivs organisationens utformning utifrån Webers idealistiska byråkrati. Följt av spänningen som uppstår mellan individen och organisationens samspel i teoritiseringen av organisationskulturer. Dessutom förklaras tre teorier om diskriminering: statistisk, preferensbaserad, och institutionell diskriminering. I teoriavsnittet diskuteras och kontextualiseras sammanfattningsvis teorierna i relation till varandra för att besvara uppsatsens frågeställning.

#### 3.1 Institutionalisering

Berger och Luckmann (2003) förklarar att institutionalisering skapas i allmänna sammanhang av sociala grupper som har gemensamma formella och informella regler. De formella reglerna är uttalade och de informella är underförstådda, dess skapas av normer och inte alltid lika tydliga i den sociala gruppen. Däremot krävs det att både informella och formella reglerna följs för att individen i den sociala gruppen ska passa in och inte straffas av de andra gruppmedlemmarna genom att hamna utanför (Berger och Luckmann, 2003). Vidare fokuserar Eriksson-Zetterquist (2009) på institutionell teori som belyser handlandet i organisationer. Institutionaliseringsen bildar institutioner och förklaras som att individer anpassar sig efter institutionens regler som påverkar deras handlande. Agerandet är inpräntat hos individerna och tas för givet. Den gemensamma anpassningen efter institutioner och sociala gruppen som individen befinner sig i grundas på sociala gruppens erfarenheter samt institutionens värderingar. Individen i sociala gruppen skapar rutiner som baseras på reglerna snarare än rationella sätt att handla, menar (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Berger och Luckmann (2003) beskriver även att det krävs insikt av institutionens uppbyggnad, historia och individens handlingsmönster för att förstå institutionaliseringen i institutioner. Individens handlingsmönster skapar vardagliga rutiner utifrån den institutionella ordningen och de regler som organisationen skapat. Detta bidrar till att individen som utför handlandet i organisationen upplever agerandet som objektivt. En anställd rekryterare som utför rekryteringsprocessen i en organisation är bekant med handlandet av vad processen innefattar. Agerandet har ett visst handlingsmönster utifrån organisationens uppsatta regler och uppfattas som rutiner, dessa regler uppkommer från institutionalisering och kan ha

rationell avvikelse. Arbetssättet omvandlas till rutiner som utförs av individen, exempelvis rekryteraren (Berger, Luckmann, 2003, 64-110).

### **3.2 Idealtypiska byråkratin**

Weber förklarar djupare om organisationers uppbyggnad genom sin teoretisering av den idealistiska byråkratin. Webers idealtypiska byråkrati som organisationstyp uppkom från det allt mer rationaliserade samhället. Byråkratin förklarar Weber som effektiv och att dess resultat går att förutse eftersom byråkratin formas utav rent auktoritet utövande som har högsta formella rationaliteten. Detta på grund av att byråkratin genom dess huvudsakliga aspekter bland annat regelstyrt arbete som medarbetare följer i form av policys, en opersonlig hållning till sitt arbete och att anställning sker utefter kompetenser (Weber, 1983).

Vidare menar amerikanske sociologen Charles Perrow (1991) att idealistiska byråkratin inte är verklighetsförankrad. Ett av argumenten som framförs grundas i bristen av rationalitet hos de anställda. Trots att de verkar inom en rationell och regelstyrd organisation så bidrar det mänskliga hos anställda till oönskade influenser från personliga värderingar (Perrow, 1991, 743-749). Detta återkommer i Webers beskrivning hur den exakta idealtypiska byråkratin är ett maskineri som inte finns i verkligheten men kan ändå användas för att studera organisationer i den verkliga världen (Weber, 1983).

### **3.3 Organisationskentauren**

Kritiken gentemot verklighetsförankringen i Webers idealistiska byråkrati med argument för ett existerande samspelet mellan organisation och anställd efterliknar Ahrnes teoretisering av organisationskentauren.

Göran Ahrne (1993) förklarar att organisationer är en institution och människor verkar inom dessa. Däremot är handlingarna representativa för organisationen och inte endast individer som agerar med organisationens resurser. Dessa handlingar som görs är inte individens egna utan i organisationens vägnar. Å andra sidan agerar människan utifrån sina egna erfarenheter och tankar därmed finns det en spänning mellan organisationen och människan som aktör. Denna spänning och det organisatoriska handlandet är en social hybrid som Ahrne benämner som organisationskentauren, delvis människa, delvis organisation.

Mänskligt handlande i organisationen är en kompromiss på individens egna tankar, handlande och erfarenheter. Däremot är det något som individen gått med på när denna gick med i organisation. Grunden i att göra något som andra bestämt i organisationens kontext handlar om att individen inte väljer sin organisatoriska tillhörighet, exempelvis som

arbetsökare där du blir utvald av organisationen. Att hitta rätt arbetsökande för organisationens behov utifrån kompetenser och personlighetsdrag förklaras som en spänning utifrån behovet och vad organisationen kräver (Ahrne, 1993, 76).

Därmed krävs kompromisser även från organisationens sida till individerna inom denna, således att organisationer som kräver allt för stor informell anpassning får sina medlemmar att vilja arbetsplats (Ahrne, 1993, 75). Detta innebär att de mänskliga och organisatoriska värderingar som styr efterföljande handlingar är för stor, vilket resulterar i att spänningen mellan organisation och människa är för stor.

### **3.4 Sociologiska diskrimineringsbegrepp**

Statistisk, preferensbaserad, och institutionell diskriminering är tre olika sociologiska begrepp som enligt Evertsson (2016) förklarar hur olika typer av diskriminering sker. Dessa tre typer av diskriminering grundas på individens och institutioners fördomar och normer (Evertsson, 2016, 58-64).

#### **3.4.1. Statistisk diskriminering**

Statistisk diskriminering handlar enligt Evertsson (2016) om att arbetsgivare inte ser individens kvaliteter utan endast sina egna antaganden om hur statistiken ser ut. I rekryteringsprocessen visas detta när en man och en kvinna har likvärdiga kvalifikationer och mer information saknas, då väljs oftare mannen till anställning på grund av normer och statistiska resonemang. Ett sådant statistiskt resonemang kan till exempel vara baserat på att kvinnor i större utsträckning än män tar ut längre föräldraledighet och därmed anses mindre kostnadseffektiva oavsett om de tänkt skaffa barn eller ta ut sin föräldraledighet (Evertsson, 2016, 58-60).

#### **3.4.2 Preferensdiskriminering**

Evertsson (2016) förklarar preferensdiskriminering som ytterligare en form av diskriminering, där kunder, arbetsgivare och medarbetare har preferenser om vem som ska anställas, arbetas med eller bli befördrad. Enligt homosocial reproduktionsteori föredrar och förlitar sig människor på de som liknar dem själva. Det innebär att vissa preferenser hos rekryteraren utgår ifrån hur de själva är (Evertsson, 2016, 61-62).

Detta går att knyta till Ahrnes (1993) teori av den mänskliga delen av organisationskentauren, genom att personer inom organisationen påverkas av viljan av att

anställa människor som är lik en själv, även om det går emot organisationens vilja eller önskan.

### **3.4.3 Institutionell - strukturell diskriminering**

Dessutom redogör Evertsson för hur män i grupp vill bevara sin fördelaktiga maktposition som finns i samhället i stort men även på arbetsplatser och att denna typ av diskriminering sker kollektivt, således förklaras att kvinnor trots hög utbildning och likställda kvalifikationer som män har svårare att få tillträde i vissa fördelaktiga klubbar som Rotary. Klubben Rotary är en globalt yrkesnätverk som kräver medlemskap genom inbjudan. Nätverket ger förmåner genom att du får ett brett kontaktnät med näringslivets elit som kan hjälpa dig i ditt yrkesliv (Evertsson, 2016, 62-64).

Männens kollektiva handlande för att bevara sin maktposition trots att det bidrar till diskriminering kan förklaras genom institutionaliseringsteorin. Männen utgår ifrån den sociala gruppens gemensamma erfarenheter och dess skapande institution med informella regler. Det sker utifrån ett rutinmässigt arbete och ifrågasätts inte eftersom de tillhör samma sociala grupp och har därmed institutionaliserats gemensamt (Eriksson-Zetterquist, 2009).

Vidare återstår könslönegapet trots att diskrimineringslagens trätt i kraft. Detta är på grund av att organisationer reproducerar genus på ett diskriminerande sätt och lösningen kräver fundamentala förändringar i företag och organisationer (Evertsson, 2016, 62-64).

### **3.5 Sammanfattning teori**

Teorierna förklarar rekryteraren i relation till organisationen i samspel med normer, fördomar och organisatoriska förväntningar. Webers idealistiska byråkrati teori belyser rationaliteten i organisationer i form av regler och policys. Både de institutionella-och organisationkentaureteorierna illustrerar varför organisationer inte är det rationella maskineri Weber redogör för. I enlighet med institutionella-och organisationskentaureteorierna förklaras den bristande rationaliteten i rekryteringsprocessen. Institutionella teorin fokuserar på hur omgivande faktorer, egna regler och invanda mönster styr organisationen snarare än rationalitet. Organisationskentaurer belyser snarare den mänskliga faktorn och spänningen mellan individen och organisation. Rekryteraren är individen som utför rekryteringsprocessen av arbetssökande utifrån regler och policies. Trots reglerna som byråkratiska idealtypen i organisationer som framförs och institutionaliseringen som personen som utför rekryteringen påverkas av är det en individ som utför rekryteringsprocessen.

Statistisk diskriminering och preferensbaserad diskriminering grundas av normer utifrån samhället som bidrar till rekryteraren och kundens egna fördomar påverkar rekryteringsprocessen. I den externa processen spelar kundens separata organisationskultur roll eftersom de efterfrågar vissa preferenser. Den institutionella diskrimineringen påverkas av kollektivet i detta sammanhang organisationens värdegrund både internt i företaget och externt till de som rekryterar konsulter. Spänningen mellan organisationskulturen och individens egna vilja och värderingar bidrar till organisationskulturer. På grund av bristen av rationalitet i rekryteringsprocessen och inslaget av de mänskliga faktorerna skapas utrymme för att de olika formerna av diskriminering som beskrivits ovan.

## 4. METOD

---

Detta avsnitt beskriver val av metod som ligger till grund för denna studies utförande. Först presenteras urvalsmetoden, antal informanter och beskrivning av informanterna. Därefter beskrivs datainsamlingen, dess genomförande och en alternativ metod som hade kunnat genomföras. Även en förklaring av hur datamaterialet har analyserats. Dessutom beskrivs tillförlitligheten och kvaliteten i denna studie. Avslutningsvis diskuteras etiska aspekter som varit till grund genom studiens förfarande.

### 4.1 Urval

Denna studie bygger på ett strategiskt urval av intervjurespondenter vilket enligt Bryman (2018) innebär att urvalet gjorts med hänsyn till denna studiens syfte och frågeställning. I den här studien var kriteriet för att delta som informant att hen ska arbeta med rekryteringsprocesser. Detta för att kunna samla in empirisk data som lämpar sig för att besvara studiens frågeställning (Bryman, 2018). Urvalsmetoden är lämplig i denna studie eftersom intresset är kvaliteten och kunskapen som informanterna har (Smith, 1981).

Metoden för att komma i kontakt med informanter har varierat. Ett sätt var att annonsera ut intresseanmälan i Rekryterings och HR-grupper på LinkedIn med information om uppsatsens syfte och teman: rekrytering samt diskriminering. Ett annat sätt för kontakt med informanter var genom Google, med sökorden "rekryteringsföretag", "rekrytering" och "bemanning". Därefter hittades mailadresser på HR-ansvariga i organisationen och personer som arbetar med rekrytering. Dessa kontaktades sedan via mail. Mailen innehöll samma information som det som annonserades ut på LinkedIn. Vid positiv respons av möjliga

informeranter skickades vidare information med innehåll av fördjupad information om studiens tema samt syfte, en intervjuguide och etiska aspekter. Detta informationsbrev skickades av forskningsetiska skäl och finns som bilaga.

I det strategiska urvalet fick informanterna ett informationsbrev som förklarade att intervjun syftar till att undersöka diskriminering i rekryteringsförfarandet. Enligt egen analys attraherar detta en viss typ av människor att ställa upp eftersom konsekvensen av att inte ha ett aktivt arbete mot diskriminering i organisationen är ett lagbrott. Därför kan det anses känsligt och attrahera antingen de som vet med sig att de har ett aktivt antidiskrimineringsarbete i sin organisation eller de som inte vill misstänkliggöras för att inte ha det. Därför har informationen i kontakt med möjliga informanter innehållit förtydligande av konfidentialitet utlovats genom att alla informanter och organisationer anonymiseras. Detta medför att urvalet inte påverkas av känsligheten som diskriminering innebär eftersom studien inte undersöker en speciell individ, utan de strukturer och individer inom en viss yrkeskategori.

#### **4.1.2 Informanter och mättnad**

Rubin (2021) förklarar att urvalet i kvalitativ forskning utgår ifrån innehållet från informanterna inte antal informanter (Rubin, 2021, 19-22). Utgångspunkten när studien har tillräckligt med informanter är när forskaren märker att innehållet upprepas i intervjuerna. Det är ett tecken på att antalet informanter räcker för att kunna undersöka syftet för denna studie. En av faktorerna att informanterna säger samma sak beror på mättnad och stabilitet (Alvehus, 2014, 69). Denna förklaring bidrog till att antalet informanter sattes till 10 st.

Vidare är informanterna som deltagit i uppsatsens studie är fyra kvinnor och sex män, den yngsta är född 1996 och den äldsta 1967. Utbildningsnivån hos informanterna är alltifrån master till gymnasieekonom, varav de flesta har en kandidatexamen från universitet. Alla informanter arbetar med konsultlösningar inom rekrytering förutom en informant som arbetar med rekrytering på ett företag inom finans och teknologi.

#### **4.2 Datainsamling**

Intervju som metod är ett bra verktyg för att samla in information om samhällsfenomen från informanternas synvinkel. Detta bidrar till att normer, värderingar och sådant som tas för givet kommer upp till ytan (Eriksson-Zetterquist, Ahrne, 2015, 53). Utifrån uppsatsens syfte



är intervju som metod för empirisk insamling lämplig att använda. Med tanke på att informanternas uppfattning och värderingar besvarar denna studies frågeställning.

Datainsamlingen i uppsatsen är från semistrukturerade intervjuer. Utgångspunkten i semistrukturerade intervjuer är vissa förutbestämda teman och intervjufrågor, i uppsatsen är dessa rekrytering och diskriminering. Flexibiliteten är en av fördelarna med semistrukturerade intervjuer, det finns möjlighet att ställa följdfrågor utifrån informantens tidigare svar vilket ger en bredare förståelse och djup i ämnet som undersöks och hjälper att besvara uppsatsens frågeställning. Formatet som semistrukturerade intervjuer erhåller bidrar till en öppenhet. Informanten väljer själv vad som ska tas upp och kan genom sina svar delvis styra intervjun vilket kan göra att hen känner sig mer bekväm. Bekvämligheten är viktig eftersom ämnesvalet som berör diskriminering annars kan kännas som ett förhör (Alvehus, 2014, 82-83).

#### **4.2.1 Genomförande av semistrukturerade intervjuer**

Intervjuerna genomfördes på distans, både på telefon och digitalt i videoformat. Anledningen av detta är att informanterna har befunnit sig runt om i landet och det mest praktiska har varit att genomföra intervjuerna på distans. Fördelarna med att hålla intervjuerna digitalt via videoformat på Teams och telefon är att de är kostnadseffektiva. Dessutom är fördelen med att hålla intervjun via digital video att det är relativt likt att ha den ansikte vid ansikte, detta göra att subtila uttryck kan visa på att informanten inte förstår frågan och intervjuaren kan därmed förtydliga eller upprepa sig. Det blir allt vanligare att hålla intervjuer via digitala plattformar som teams speciellt för kvalitativa semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2018, 582-584, 592-593).

Genomförandet av intervjun delades upp mellan två personer, en höll i intervjun och en annan fokuserade på att anteckna. Att två personer höll i intervjun gjorde det även möjligt för den ena att ställa relevanta följdfrågor för datainsamlingen som den andre annars inte kommit på.

#### **4.2.2 Intervjuguide**

Intervjuguiden bestod av inledande frågor, därefter allmänna och öppna frågor på teman som uppsatsen utgår ifrån såsom diskriminering och rekrytering. Valet av strukturen, antal förutbestämda frågor och variationen i intervjuguiden beror på att bevara fördelarna med flexibiliteten i semistrukturerade intervjuer. Genom att forskaren aktivt lyssnar och ställer

följdfrågor till informanten bidrar detta till att informanten känner sig uppskattad och mer bekväm och därmed ger transparenta svar (Alvehus,2015,84).

Intervjuguiden var strategiskt utformad som ramverk för intervjuerna för att kunna samla in empiriskt material som ska hjälpa att besvara frågeställningen och samtidigt behålla flexibiliteten som semistrukturerad intervju innebär. Även fokus på att ordningsföljden av frågorna hänger ihop med inledande, mitten och avslutande delmoment. De inledande frågorna berörde bakgrundsfakta om informanten såsom ålder, kön och utbildningsnivå för att möjliggöra att analysera svaren från ett större perspektiv (Bryman, 2018, 565-571).

Intervjuguiden skickades ut i förväg till informanterna för att de skulle känna sig bekväma och förbereda sig eftersom intervjun berörde möjligt känsliga områden som diskriminering.

### **4.2.3 Alternativ metod för datainsamling**

Ahrne och Svensson (2015) förklarar att observation och intervju är kvalitativa metoder som komplementerar varandra. Detta beror på metodernas olika fokus som sedan utgör det empiriska materialet (Ahrne, Svensson, 2015, 53). Att observera rekryteringsprocessen hade gett möjlighet att som förstahandskälla kunna jämföra vad informanterna förklarat om sitt arbetssätt. Därmed ett mer omfattande material som undersöker mer än vad intervjuerna säger, utan vad de faktiskt gör. Dock är observationer en tidskrävande metod som kräver tillgång till ett eller flera fysiska rum för att vara framgångsrika. Då dessa saknades var observationer inte en möjlig metod i denna uppsats. I eventuell framtida forskning hade det varit intressant att använda observation som komplement till intervjuerna.

### **4.3 Kvalitativ innehållsanalys**

Metodvalet för att analysera, tolka och närma sig den insamlade datan i denna studie är kvalitativ tolkningsbaserad innehållsanalys. Analyserna och tolkningarna bildar definitioner och sätter etiketter på datan. Underlaget får på så sätt ett relevant sammanhang vilket bidrar till djupare förståelse av det empiriska materialet. Objektivt och systematiskt identifieras specifika karaktäristiska drag av intervjuerna (Diskro, Maschi, 59-60).

Utförandet av innehållsanalysen är Rubins (2021) öppen kodning. Enligt Rubins metod finns det fem olika steg för att göra en innehållsanalys, dessa steg menar hen som flexibla och används som ett ramverk utifrån varje forskares preferenser. Första steget är insamling av data, i studien genom transkriberade intervjuer. Därefter upprepas genomläsning

av empirin och den öppna kodningen börjar. Allt material tolkas med öppen anblick som skapar en mängd deskriptiva koder. I studien har koderna skapats genom kommentarsfunktionen i Word, eftersom det är ett effektivt sätt att skapa koder och få en överblick (Rubin, 2021, 189-190). Nästa steg är ytterligare genomläsning och sällning för att ta fram de relevanta koderna för att besvara studiens frågeställning. Utifrån det färre antalet koder sker en så kallad stängd kodning med genomgång av det relevanta framtagna koderna. Slutgiltiga steget är att upprepa och gå igenom materialet flertal gånger. Att gå igenom materialet flera gånger minskar risken för bias även om det är samma person som läser. Enligt Rubin minskar risken för bias eftersom analysen görs med nya ögon vid olika tillfällen (Rubin, 2021, 189-190). Med mer tid och resurser hade genomläsning av materialet skett av fler personer och med större mellanrum tidsmässigt för att ytterligare minska risken för bias.

Dessutom finns en kodbok tillgänglig som bilaga för ökad transparens av materialet.

#### **4.4 Kvalitet och tillförlitlighet**

Inom kvalitativ forskning presenteras tillförlitlighet och äkthet som begrepp för kvalitet istället för kvantitativa begrepp som reliabilitet och validitet (Bryman, 2018, 467).

Tillförlitlighet består av fyra delkriterier: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2018, 467).

Den första delkriteriet för kvalitet och tillförlitlighet är trovärdigheten kontrolleras genom att involvera informanterna i den sociala verklighet som forskaren framtaget. Med mer tid för uppsatsskrivandet hade uppsatsens resultat har skickats till de informanter med tid för att läsa igenom och komma med synpunkter för att öka trovärdigheten samt minska risken för forskarens bias (Bryman, 2018, 467).

Den andra delkriteriet för kvalitet och tillförlitlighet är överförbarhet som innebär att resultatet av forskningen ska vara användbart i andra sociala situationer och kontexter. Uppsatsen indikerar överförbarhet eftersom arbetsmarknaden är en del av samhället på så sätt speglas sociala normer även på arbetsplatsen. Detta gör att analysdelen av möjliggör applicerbarhet i andra kontexter (Bryman, 2018, 467-468).

Det tredje delkriteriet för kvalitet och tillförlitlighet är pålitlighet motsvarar reliabilitet inom kvalitativ forskning. Detta innebär en tydlig redogörelse av forskningsprocessen, detta visas delvis i uppsatsen metoddel där val av metod redogörs och motiveras. Dessutom ska uppsatsen granskas under tiden den framställs, genom konstruktiv kritik av forsknings

proceduren. Detta har gjorts under uppsatsens gång i handledningssituationer då materialet granskats löpande (Bryman, 2018, 468-469).

Det fjärde delkriteriet för kvalitet och tillförlitlighet innebär att forskaren ska ge möjlighet för att styrka och konfirmera sitt innehåll i uppsatsen genom att säkerställa agerade i god tro. Detta betyder att personliga fördomar inte medvetet ska påverka resultatet (Bryman,2018,469).

Enligt Rubin (2021) ökar objektiviteten och risk för bias minskar i genomförandet av kvalitativa innehållsanalysen med hjälp av genomläsning flertal gånger. Även att återkomma till materialet och läsa igenom efter en viss tid har gått ökar objektiviteten. Tiden som går emellan läsningen bidrar till att forskaren har tid att byta sociala kontext vilket gör att nya saker kan anses relevanta att koda (Rubin, 2021). I denna uppsats har innehållsanalysen lästs igenom flertal gånger med tid emellan så gott det räckt till innan inlämning för att minska att bias påverkar resultatet.

Enligt Drisko och Machi minskar risken för förutfattade meningar och ökad objektivitet genom att flertal personer läser igenom materialet och kodar det. Detta hade varit ett exemplariskt sätt att säkerställa och konfirmera agerandet i god tro. Däremot har det inte varit möjligt under uppsatsens gång på grund av att uppsatsen skrivs av en ensam forskare (Drisko & Mashi, 2015,106-107). Däremot hade mer tid och resurser för uppsatsen möjliggjort för att fler personer hade kunnat läsa igenom materialet och innehållsanalysen, vilket hade resulterat i ytterligare objektivitet i arbetet.

#### **4.5. Etiska överväganden**

Vetenskapsrådet (2002) fyra etiska huvudkrav: informationskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och samtyckeskravet har resonerats kring och arbetats med aktivt under uppsatsen.

Informationskravet tillämpades i första kontakten med informanterna innan intervjuerna genomfördes. Detta gjordes genom denna studies informationsblad och intervjuguiden, dessa innehåller information som förklarar studiens syfte och metodologiska tillvägagångssätt (Bryman,2018, 178-179). Både informationsbladet och intervjuguiden finns som bilaga för ökad transparens.

En del av konfidentialitetskravet handlar om anonymisering av information som framtagits under undersökningen. Informanternas namn och företagsnamn anonymiseras, både hur de presenteras i uppsatsen men även i transkriberingen. I uppsatsen presenteras

informanterna med benämning 1, 2 osv för att kunna referera till citat. Detta eftersom syftet i uppsatsen inte är att undersöka enskilda individer utan företag och rekryterares strukturella arbetssätt (Bryman, 2018, 173).

Nyttjandekravet tillämpas eftersom det insamlade materialet endast används i syfte för denna undersökning. För att säkerhetsställa att det används i syfte för denna studie är det endast vi som samlat in materialet som har tillgång till detta. All mailkorrespondens och inspelade intervjuer med informanterna raderas efter uppsatsen godkänts. Detta är i samtycke av informanterna som informerats av detta.

Samtyckeskrauet och informationskrauet innehåller vissa liknande punkter, att fråga informanten om samtycke innebär även att de tilldelas information om vad samtycket innebär, i och med att informationsblad och intervjuguiden mailades ut innan intervju genomfördes för att ge informanten en chans att tacka nej via mail efter mottagandet av informationen. Innan intervjun startade frågades informanten ännu en gång om det var okej att intervjun spelades in, efter ännu ett godkänt började intervjun. Samtycket är både via mailkorrespondens och innan intervjun, skriftligt och muntligt. (Bryman,2018, 178-179). Dessutom har transkriberingarna av intervjuerna skickats till samtliga informanter som godkänt dessa, detta gjordes i syfte för samtycke och möjlighet att ändra sig efter informanterna sett datamaterialet. Även möjlighet för informanterna att komplementera vad de sagt.

## 5. RESULTAT & ANALYS

---

I detta avsnitt tillämpas innehållsanalysen på empirin för att få fram denna studies resultat som analyseras i relation till de teorierna som redogjorts i uppsatsens teoriavsnitt.

### 5.1 Det mänskliga faktorerna hos rekryteraren som påverkar rekryteringsförfarandet

En av Ahrnes (2003) delar i organisationskentauren är människan. Individen kompromissar med sina egna erfarenheter samt organisationens värderingar. Det finns en spänning mellan organisationens behov och mänskliga handlandet. Rekryteraren är individen som arbetar i organisationen nedan exemplifieras flertal av informanternas erfarenheter i rekryteringsprocessen. Därmed fattar rekryteraren beslut utifrån mänskliga aspekten av kentauren i organisationen de arbetar inom. Flertalet informanter beskriver mänskliga

aspekten av rekrytering som gör att personliga magkänsla inte går att bortse ifrån. I citaten nedan illustreras just detta.

Jag ska ärligt säga att man nog påverkas av mötet möjligtvis inte personkemin. Jag har arbetat med rekrytering i flera år så det blir någon form av magkänsla, som jag inte kan välja bort som har guidat mig rätt. /.../ Magkänslan har utvecklats under tiden med erfarenhet. Då jag lärt mig att snappa upp mönster, så magkänslan har inget att göra med att du säger som kandidat att du gillar skidåkning och att jag då gillar dig för att båda njuter av ett åk i tvärvälvet. Vi pratar väldigt lite privata frågor, personkemin handlar mer om att jag kan tilltala, som vissa saker som man gillar att höra. Vissa saker vet jag brukar vara positivt att få höra, någonstans att jag är en person som bedömer en annan person det går inte att komma ifrån. - Informant 3

Informanten förklarar att personkemi är en del av det mänskliga mötet som sker under intervjun i rekryteringsprocessen. Detta som informanten förklarar är i likhet med spänningen mellan organisationen och den mänskliga faktorn av organisationskentauren som Ahrne (2003) teoretiserat. Informanten beskriver att magkänslan vuxit fram efter erfarenhet inom branschen och att det kan guida rekryteringen. Den mänskliga faktorn är motsatt till Webers idealistiska byråkrati teoretisering som förklarar anställda inom organisationer som rationella varelser utan yttre påverkan av mänskliga faktorer.

Dessutom förklarar informanten att de pratar lite om privata frågor detta kan förklaras för att rekryteraren inte ska påverkas av likheterna med arbetssökande. Likheter mellan arbetssökande och rekryterare beskrivs enligt Evertsson (2016) kunna påverka rekryteringsförfarandet och riskerar att bidra till preferensdiskriminering. Därmed är belsutet att inte diskutera privata frågor en möjlig strategi från rekryteraren att inte möjliggöra preferensdiskriminering utifrån liknande hobbies med den arbetssökande. Å andra sidan förtydligar informanten i citatet ovan att magkänslan oavsett inte grundas i personliga likheter mellan rekryterare och arbetssökande. Ytterligare en anledning som förklarar varför arbetssökande och rekryterare diskuterar privata angelägenheter under rekryteringsförfarandet kan bero på institutionaliserings teorin som förklarar att rekryteraren arbetar i en organisation och anpassar sig därefter. Organisationen kan tilldela rekryteraren ett ramverk för att rekryteringsförfarandet inte ska påverkas av de mänskliga faktorerna i enlighet med Ahrne (1993) teoretisering av organisations kentauren.

Vidare är fördomar om den arbetssökande något som rekryteraren personligen ansvarar för att bortse ifrån, alltså att inte låta den mänskliga faktorn av organisationskentauren ta plats. Ett sätt magkänslan kan bli aktuell på är att den kan leda till statistisk diskriminering, detta är något som informant 3 beskriver sig ha upplevt. Den statistiska diskriminerings typen grundas på fördomar om att anställning av kvinnor som

mindre lönsamt att anställa än män. Den typen av statistisk fördom syns på arbetsmarknaden enligt informanten nedan.

Ja men det gör det, för vi kan ju möta det ute hos våra kunder aha men gud är hon 33år och inte har några barn och är nybliven sambo? Mmm nej... vi har så många små barns föräldrar redan det funkar inte här. - Informant 3

Informanten visar i citatet ovan förståelse för innebörden av den statistiska diskriminerings typen och beskriver att denna sker på arbetsmarknaden. Detta i form av kunder som förväntar sig att en kvinna i en viss ålder med ett viss civiltillstånd ska skaffa barn inom snar framtid och därmed anses olönsam att anställa. Dessa fördomar förklarar informanten bidrar till ett negativt bemötande hos kvinnor som förväntas skaffa barn. En förutsättning för att undvika att diskriminering sker är genom fördomsfri rekrytering.

Vidare bygger kompetensbaserad rekrytering på en fördomsfri rekrytering, vilket innebär att fördomar om den arbetssökande inte ska påverka beslut i rekryteringsprocessen, istället vara meritokratisk. Flertal informanter tenderar att visa att de är medvetna om hur fördomar skulle kunna påverka rekryteringsprocessen. Vidare nämner informanter att de har ett aktivt arbete med praktiska lösningar för en fördomsfri rekrytering. Informanten nedan exemplifierar att flera kollegor gör bedömning av den arbetssökande. Detta visar en medvetenhet om att mänskliga faktorer som fördomar kan påverka beslutsfattandet i rekryteringsprocessen men att dessa motarbetas.

Ibland så har man en fördom eller förutfattad mening om en viss person som man har varit i kontakt med innan och /.../ då försöker vi nästintill alltid få en second opinion på den. /.../ för att se om de har samma uppfattning eller om det är en helt annan uppfattning så diskuterar vi kring dem här bitarna. För man försöker ju hela tiden vara så fördomsfri det bara är möjligt men någonstans finns det väl ändå i bakhuvudet hos alla människor som man måste jobba med att få bort helt enkelt. - Informant 7

För att rekryteraren ska agera fördomsfritt krävs det objektivitet i rekryteringsförfarandet. Informanterna tenderar att medvetet arbeta objektivt genom att rekrytera kompetensbaserat. Genom olika strategier förklarar informanterna tillvägagångssätt för att arbeta objektivt i rekryteringsprocessen, som illustreras i citatet nedan.

Vi har testerna redan då till skillnad från andra företag som har testerna efter exempelvis en telefonintervju eller intervju är för att vi vill att det ska vara så kompetensbaserat som möjligt. För så fort du haft en telefonintervju med någon så har du varit i kontakt med personen och beroende på hur den pratar och för sig så kanske du skapar en uppfattning direkt om den medans om man låter testerna göras först har inte jag som rekryterare någon personlig kontakt med kandidaten utan kompetensen som får skina. - Informant 2

Informanten förklarar hur tester tidigt i processen bidrar till objektivitet och kompetensbaserad rekrytering. Detta eftersom risken för fördomar minskar i och med bristen på personlig kontakt med arbetssökande tidigare i rekryteringsprocessen. Dessa strategier visar exempel på ett erkännande att den mänskliga faktorn i organisationskulturen finns i samverkan med organisationens ramverk. Detta motarbetas för att arbetssökande ska bli bedömda av kompetens och inte rekryterarens fördomar.

## **5.2 Organisationens påverkan på rekryteringsförfarandet**

Den andra delen av Ahrnes (2003) kentaure är organisationen. Organisationen är en institution med regler och värderingar som styr rekryterarens handlande i likhet med institutionaliserings teorin. Organisationen har ett ramverk som nedan exemplifieras av flertal informanternas erfarenheter där rekryterare fattar beslut utifrån organisatoriska aspekten av kentauren i den organisation de verkar inom. Därav är policyer ett sätt organisationen vägleder och styr anställda i beslutsfattande. Flertal informanter förklarar att de har policyer inom områden som berör hållbarhet, jämställdhet och mångfald.

Så har vi en egen diskrimineringspolicy som är lite mer utvecklad än vad diskrimineringslagen i sig är, för att vi på företag X menar att det finns vissa bitar som inte är tillräckligt utarbetade. /.../ Vi har fem åtaganden som vi har lagt till utöver diskrimineringslagen och det har man gjort för att man menar att diskrimineringslagen i sig inte är fullt tillräcklig. - Informant 2

Informanten ovan beskriver att företaget har en egen diskrimineringspolicy som de anställda använder i sitt arbete. I enlighet med Webers idealtypiska byråkrati används policyer för att strukturera arbetssättet för de anställda. Dessutom förklaras att de har ytterligare diskrimineringsgrunder än vad lagen innefattar. I likhet med institutionaliserings teorin skapar organisationen egna regler som de anställda följer. Dessa policyer som organisationen själv skapat är enligt informanterna ett sätt att motverka diskriminering. Vidare förklarar informanten nedan bristen på kännedom och användning av diskrimineringslagen i rekryteringsprocessen.

Jag är inte så insatt i lagen förutom det jag har läst när jag pluggade och sen den här utbildningen då så där - Informant 8

I citatet ovan beskriver informanten att kunskapen om diskrimineringslagen är från studietiden, alltså bristande aktuella kunskaper. Detta innebär enligt tolkning att informanten



inte grundar sitt arbete utifrån diskrimineringslagen eller är insatt i förändringen av diskrimineringsgrunder. De policyer organisationen skapat är ofta mer aktuella för rekryterare än andra typer av institutioner, till exempel diskrimineringslagen. I likhet med institutionaliseringsteorin arbetar de anställda rutinmässigt utifrån organisationens ramverk och uppsatta regler även om det inte är rationellt att basera diskrimineringsarbete på policyer som skapats utan grund i lagen.

Vidare väljs fokusområdet i policyer utifrån organisationskulturen och företagsvärderingar. Organisationskulturen och företagets värderingar genomsyrar rekryteringsprocessen, vilket en informant exemplifierar i citatet nedan.

Rekryteringsprocessen är en kanal in i vilka vi är och vill vara och hur vi jobbar. - Informant 10

### **5.3 Spänningen mellan organisationen och mänskliga handlandet**

Ahrne (2003) redogör för en spänning mellan organisationen och människan. Tidigare har exempel i denna uppsats resultat och analysavsnitt delats upp mellan personen och organisationen. Nedan exemplifieras istället spänningen, alltså mitten av organisationskulturen, enligt min tolkning diskussionen om diskriminering. Detta anser jag som mittpunkten eftersom människorna i organisationen diskuterar om ett problem som berör både individen och institutionen samt kan bidra till förändring för båda parter. Nedan exemplifieras en informant som förklarar att de har diskussioner om hur diskriminering kan motverkas.

Kunna förstå vart finns våra brister och vad kan vi göra bättre. Är det någon målgrupp som blir marginaliserade i vårt urval? Hur vi jobbar, exempelvis kommer inga kvinnliga sökande på ett visst jobb, vad beror det på? Då är det något som diskuteras externt nu har det varit mycket fokus internt för att anställda ska känna sig säkra oavsett könstillhörighet eller vart man kommit ifrån. Nästa fokusområde för oss är externt för att kunna motverka diskriminering så mycket som möjligt och hela tiden reflektera över hur vi jobbar med det. - Informant 6

Informanten visar viljan av att diskutera kring företagets egna brister och dess utvecklingsmöjligheter för att motverka diskriminering. I tillämpningen av motverkande diskrimineringsarbete exempelvis genom att vara medveten om sina fördomar minskar risken för att de ska påverka rekryteringsprocessen. Utifrån organisationens värderingar och rekryterarens egna fördomar utgörs de sociologiska diskrimineringsstyperna institutionell, preferensbaserad och statistisk diskriminering. De sociologiska diskriminerings typerna kan

därmed undvikas att påverka rekryteringsförfarandet genom strategin som informanten ovan nämner med diskussion om fördomar och en vilja att förändra organisationskulturen.

Trots att denna studie visar att medvetenhet om sina fördomar kan leda till minskad diskriminering i rekryteringsprocessen finns dock externa faktorer som kan öka spänningen mellan organisation och människa, och således påverka rekryteringsprocessen. Ett exempel på detta är citatet från informanten nedan.

Även känna sig trygg med att man har bolaget i ryggen att jag får säga så, för någonstans hamnar vi ändå i att vi tjänar pengar på våra kunder vill köpa vår tjänst, och då ska man vara tillmötesgående och till lags. Men samtidigt etisk och moraliskt och stå upp för våra värderingar. - Informant 3

Informanten visar en exemplifiering av Ahrnes (2003) teoretisering av organisationskulturen och den spänning som finns mellan organisationen och det mänskliga handlandet. Citatet från informanten redogör för att en trygg organisationskultur bidrar till att anställda som känner sig utsatta för diskriminering vågar säga ifrån. Samtidigt som det finns i beaktning att hen arbetar på ett företag och har en kund som köper tjänster, vilket kan bidra till att den utsatta inte säger något ändå. Detta visar att spänningen mellan organisation och mänskligt handlande i en organisation är komplext.

I likhet med vad tidigare informanter förklarat i detta delkapitel, spänningen som Ahrne (1993) beskriver och analysen kring att diskussion om diskriminering bidrar till förändring. Visas nedan ett exempel på den komplexitet som rekryteraren står inför när en arbetssökande sagt ifrån när denna känt sig diskriminerad av kunden som fattar de slutgiltiga besluten i rekryteringsförfarandet och vidare i anställningen. Dessutom exemplifieras hur diskussion om antidiskrimineringsarbete används som strategi hos rekryteraren i praktiken genom att samtala med både kund och konsult.

Jag hade en kund när jag arbetade som konsultchef som valde att säga upp en person som de menade till oss berodde på att personen inte utförde sina arbetsuppgifter väl men internt har vi fått höra att det berodde på att den här personen hade aspergers och att det genom fördomar tydde på att den här personen inte skulle kunna utföra arbetsuppgifterna så som man hade önskat. Då blir det till exempel ett ärende där man ställer sig frågor som var det här verkligen för att personen inte var kompetent eller handlade det om förutfattade meningar för att det visade sig att personen hade aspergers. Det var en sak som påbörjade diskussion internt men även med konsulten och med kunden. Det var viktigt för framförallt konsultens skull att den skulle känna att den är precis lika mycket värd som alla andra som jobbar där oavsett asperger eller vad som helst. - Informant 2

Vidare förklaras att diskussion sker med kunder av de informanter som arbetar med konsultlösningar, detta innebär att de sköter rekryteringsprocessen och presenterar lämpliga

arbetssökande för kunder. Dessa kunder avgör därefter vem som får anställningen. På så sätt är rekryterare begränsade i sitt arbetssätt utefter vilken kandidat kunden väljer. Å andra sidan kan rekryteringsföretaget som arbetar med konsultlösningar välja vilken kund de ska sälja sin tjänst till.

Rekryterare som arbetar med konsultlösningar inom rekrytering är därmed på uppdrag av kunder för att sköta rekryteringsprocessen. Däremot är det inom kundens behörighet och förfogande att fatta beslut och har inflytande i rekryteringsprocessen trots att rekryteraren sköter utförandet. Uppsatsen har ett urval med 9 av 10 informanter som arbetar med konsultlösningar inom rekrytering och arbetar därmed för kunder i de externa rekryteringsprocesserna. Flertal informanter redogör för utsträckningen av kundens inflytande i rekryteringsprocessen och dess omfattande påverkan innehåller alltifrån kravprofilens utformning till preferenser vid presentation av arbetssökande inför rekryteringen. Även hur jämställdhetsfrågor appliceras i rekryteringen, om bakgrundskontroller genomförs eller vem som får anställningen av de arbetssökande som rekryteringskonsulten presenterar.

- *Så rangordningen i vem som får tjänsten väljs av kunden till er?*
- Exakt. Och det kan hända att på CV nivå kan göras en rangordning som sedan förändras när de träffar konsulterna som är en helt omvänt. Det kan vara att personen som är mest aktuell har minst kunskap inom området, men det handlar om personkemi, samarbete och sociala aspekten är viktig. Kunden har alltid rätt. Då får de ta det beslutet. - Informant 9

Informanten ovan förklarar kundens inflytande i processen och att rekryteraren måste anpassa sig därefter. I likhet med institutionaliseringsteorin anpassar sig individen utifrån organisationens regler trots att de grundas på personkemi istället för meriter vilket avviker från rationellt beslutsfattande.

Ytterligare ett exempel på kundernas inflytande i rekryteringsförfarandet är att kunden i vissa fall har preferenser på vilka kandidater som rekryteraren ska presentera innan beslut fattas om anställning. Informanten nedan förklarar att det finns preferenser från kunden för att öka mångfalden i organisationen. Även att de med jämställdhetspolicys tenderar att ha preferenser. Kundernas preferenser berör bland annat ett visst kön om det är en minoritet i den bransch som rekryteringen utförs.

Då brukar det ofta vara för att just kompensera att man har ett team med fyra killar och vill få in en tjej och tvärtom. Det är just då kunder kan vara tydliga med oss att de vill ha det ena eller andra könet, yngre eller äldre eller vad det må vara. Då brukar preferenser vara i positiv bemärkelse för att kunna få en bättre fördelning internt. Så det är många bolag som har tydliga jämställdhetspolicys där vi blir en förlängd arm i det att försöka balansera på ett bättre sätt än vad som gjorts tidigare. Där brukar de också

i 99 fall av 100 också vara väldigt tydliga med att kvalitet och kompetens går först men om det är lika så kommer man föredra det ena eller andra könet. - Informant 5

Därtill finns det en motstrategi till att arbeta utefter vad kunden bestämmer genom att välja vilken kund man ska arbeta med. Som tidigare nämnt arbetar 9 av 10 informanter med konsultlösningar och tvingas därmed att anpassa sig efter kunden som köper rekryteringsföretagets tjänst. Kunden har ett omfattande inflytande som bidrar till konsekvenser för rekryteringsförfarandet, vilket indirekt påverkar den arbetssökande. Flertal informanter förklarar att de kan välja vilken kund de ska arbeta med om de anser att samarbetet inte kommer fungera av olika anledningar, bland annat om kundens inflytande i rekryteringsförfarandet visar tendenser för diskriminering. Därför anses val av kund som en strategi mot diskriminering.

Är det diskriminerande så är det ingen kund vi kommer att samarbeta med. Vi har tackat nej till kunder förr när vi känt att deras företags kultur inte står i linje med vad vi står för. - Informant 2

Informanten förklarar hur kunder väljs bort om de har tendenser för diskriminering eller om kundens företagskultur inte stämmer överens med sin egna. Dessutom förklarar informanten att beslutet om samarbete görs i linje med sin egna organisatoriska värderingar. I likhet med Webers idealistiska byråkrati innefattar policys som organisationen skapar sin värdegrund utifrån. Informanten visar en institutionalisering genom lojalitet och handlande utifrån sin egna organisations värdegrund.

#### **5.4 Rekryteringsprocessens utformning i motverkande diskrimineringsarbete**

Rekryteringsprocessen utförs av rekryteraren och innehåller olika delar. Dessa delar är utformade från organisationens ramverk för att kunna rekrytera och göra ett urval av arbetssökande, en av dessa delar är kravprofilen. Därmed finns ett samspel mellan organisationen och det mänskliga handlande som rekryteraren utför, i likhet med Ahrne (1993) teoretisering av organisationskentauren. Informanterna förklarar tillämpningen av vissa delar av rekryteringsprocessen, såsom anonymiserade ansökningar även kompetensbaserad rekrytering som bygger på kravprofilen. Nedan redogörs för det empiriska materialet från informanterna i relation till teoretisering av organisationskentauren, Webers idealistiska byråkrati och institutionalisering.

En anonymiserad rekryteringsprocess bidrar med objektivitet och därmed mindre chans att rekryterarens fördomar om arbetssökande påverkar urvalet. Informanterna redogör

inte för användning av anonymiserade rekryteringsprocesser. Däremot exemplifierar en informant svårigheter med anonymisering av exempelvis ålder i samband med CV. Problematiken med diskriminering kvarstår trots att rekryteraren skulle ta bort vilket födelseår den arbetssökande har. Denna problematik kvarstår eftersom CVt informerar om arbetslivserfarenheter och dess längd vilket ger ledtrådar om arbetssökandes ålder. Därtill visar citatet på en medvetenhet av diskriminering och fördomar kopplade till rekryteringsprocessen.

Gällande just ålder så kommer man i ett CV se hur lång erfarenhet en person har även om man tar bort ålder så just ålder är lite svår. För vi vill ju inte mixtra och klippa bort saker ur ett CV heller, för det kan också vara negativt givetvis. Så ålder är lite svår att komma runt eftersom man snabbt ser det. Så som vi presenterar kandidater har vi en fri presentation som håller en särskild mall som tar upp kompetenserna som man har. Där får man en summering som vi har beskriver kompetenser och erfarenheter än andra delar. - Informant 5

Ålder är en diskrimineringsgrund som informanten trots strategier med anonymiserade CV förklarar är svår att bortse ifrån. Enligt informanten är det centralt att bortse från ålder men det undgår inte det mänskliga faktum att det kan påverkas av rekryterarens egna fördomar. Dessutom förklarar informanten rekryterarens ansvar i presentationen av kandidaten och hur egna bias försvinner med kompetensbaserad rekrytering. Informantens uttalande ovan är i likhet med Webers teoretisering av idealistisk byråkrati med ett opersonligt arbetssätt där fördomar inte tar plats med fokus på kompetens.

Informanterna tenderar att återkommande nämna kompetensbaserad rekrytering som motverkande strategi av diskriminering. Kompetensen i centrum bidrar till att kravprofilen som sattes upp i början av rekryteringsprocessen i syfte av att fylla behov i samband med nyrekryteringen efterföljs. Således minskar utrymmet för fördomar och diskriminering att påverka rekryteringsprocessen.

Idag skulle jag säga att kompetensbaserad rekrytering är, för oss som är i den branschen och som är seriösa jobbar man så. Men att man då kan tycka från vissa håll att det är en ganska passivt sätt att vara icke-diskriminerande. - Informant 1

Informanten menar att de som är seriösa inom branschen arbetar med kompetensbaserad rekrytering. En seriös rekryterare förväntas alltså enligt informanten kunna skilja på person och kompetens på ett objektiva sätt. I likhet med Webers teoretisering av idealistiska byråkrati följs regler med en opersonlig hållning i arbetssättet. En förutsättning för att arbeta med kompetensbaserad rekrytering är att skapa en kravprofil.

Första momentet och grunden i rekryteringsprocessen enligt flertal informanter är kravprofilen. En kravprofil syftar till att identifiera vilka kompetenser och personlighetsdrag som behövs hos kandidaten för att fylla behovet som tjänsten innefattar. Punktlistan på egenskaper och meriter framkommer utefter behov och skapas av rekryteraren, i de fall där informanter arbetar med konsultlösningar görs detta i samarbete med kunden.

Då gör vi ett uppstartsmöte där man går igenom den exakta kravprofilen, allt från hur gruppen ser ut som personen ska jobba i, vad finns det för förväntningar på personen och vilka förväntningar finns på oss som rekryteringsföretag att göra den här rekryteringen, alla detaljer runt omkring. Vi jobbar kompetensbaserat så det är endast fokus när vi jobbar, därför gör vi redan från start ett kompetensramverk. - Informant 2

Citatet ovan förklarar att kravprofilen skapas utifrån hur gruppen ser ut och arbetsmässiga förväntningar, i likhet med institutionaliserings teorin arbetar rekryteraren efter de regler och ramverk som institutionen skapat. Dessutom menar institutionaliserings teorin att individer socialiseras in i institutionen, precis som informanten förklarar att de ser hur gruppen fungerar, vilket kan tolkas som att kunna hitta en person som skulle kunna passa in i deras institution genom kravprofilen. Informanten förklarar även hur de endast arbetar kompetensbaserat med hjälp av kravprofilen som verktyg i likhet med Webers teori om idealtypiska byråkratin ska arbete grundas på kompetenser.

## **5.5 Trender i diskriminerings arbetet**

Ett tema rör trender i vilka typer av diskriminering som diskuteras och uppmärksammas av informanter. Alla informanter utom en förklarar att åldersdiskriminering som diskrimineringsgrund är aktuell att arbeta med.

Vi har startat en stiftelse tillsammans med honom just för att motverka åldersdiskriminering. För fem år sen kunde man liksom- alla fatta att man inte kan säga att muslimer kan inte- är inte bra säljare, kvinnor är inga bra säljare. Ja det var fortfarande några som tyckte men det känns- det kan man inte säga men man kan fortfarande säga att en 60+ har inget driv och det är väl den senaste diskrimineringsdaktorn som diskuteras mycket men det förändras ju hela tiden vad man pratar om, tycker jag. Det är svårare- asså vissa saker diskuteras ju inte alls asså till exempel könstillhörighet och sånt, där är det mer att man får vara aktiv, att man kanske har könsneutrala toaletter eller att man internt [ohörbart] sitt språkbruk eller vad det är och jag tror man tar en i taget för det krävs liksom lite för mycket av en arbetsplats att aktivt rekrytera in personer med till exempel autism spektrum och det är mycket svårare. Men lika viktigt såklart! Men jag tror man tar en sak i taget, man började med etniska minoriteterna och kön, nu är det ålder och så hoppas vi att det går vidare till någon annan snart. - Informant 1

Informanten förklarar att de har ett praktiskt arbetssätt för att motverka åldersdiskriminering, via en stiftelse. Dessutom redogörs att vissa diskrimineringsgrunder är mindre aktuella i informantens ögon. Öppen rasism eller sexism accepteras inte på arbetsmarknaden. Däremot beskrivs fördomar om ålder passera. Detta är intressant eftersom det tyder på att vissa diskrimineringsgrunder kräver mer arbete än andra under en viss period. Vidare tyder detta på att företag fokuserar på ett område i taget och försöker motarbeta den typen av diskriminering som är aktuell.

## 6. DISKUSSION & SLUTSATS

---

I detta avsnitt sammanfattas de mest centrala delarna av resultatet i relation till forskningsfrågan och tidigare forskning. Dessutom förklaras denna studies styrkor och svagheter. Även vad framtida forskning hade kunnat göra utifrån denna studie som underlag eller inspiration.

Denna studie undersöker hur rekryterare arbetar med att motverka diskriminering och vilka strategier de använder i sitt arbete. Kortfattat visar resultatet i denna studie att rekryterare motverkar diskriminering genom olika strategier. Dessa strategier tillämpas praktiskt för att undvika att fördomar hos rekryterare ska påverka rekryteringsförfarandet på sätt som skulle kunna leda till diskriminering. Det empiriska materialet visar även att dessa strategier finns och samverkar med organisationens struktur, kultur samt formella och informella regelverk.

I relation till tidigare forskning finns både likheter och olikheter från denna studie. En likhet med tidigare forskning och empiriska datan visar att kunderna som gör slutgiltiga bedömningen i rekryteringsprocessen visar ett intresse för mångfald. Detta kan förklaras på grund av att kunderna är medvetna om de positiva organisationens ekonomiska och etiska fördelar som Badal och Harter, 2014 presenterar i sin studie. För att organisationen ska lyckas med mångfaldsarbetet krävs strategier i rekryteringsförfarandet. En av dessa strategier är anonymiserade rekryteringsprocesser av de arbetssökande som Nordström och Åslund (2012) redogör för i deras studie. Nordström och Åslund förklarar anonymisering av kandidater, alltså att det inte går att utläsa namn som en tillämpbar strategi för att motverka fördomar som kan bidra till diskriminering. Informanterna beskriver och är införstådda på att exempelvis anonymiserade CV:n hade varit en strategi i rekryteringsförfarandet för att motverka diskriminering. Däremot tillämpas inte den anonymiserade strategin enligt

informanterna som beskriver det som svårt att utföra. Komplexiteten beskrivs för att bevara objektiviteten trots anonymiserade CVn. Informanten som förklarade komplexiteten gjorde detta i samband med diskussion om åldersdiskriminering. Informanten beskriver att de skulle kunna anonymisera CVn men att komplexiteten består eftersom det att räkna ut hur gammal en arbetssökande är när man ser CVt eftersom det står tidigare arbetslivserfarenheter. I det fallet krävs en övervägning av vad som väger tyngst, öka chansen för objektiviteten eller att klippa och klistra i CVt och därmed kanske ta bort en kompetens. Komplexiteten med att fokusera på kompetens och behålla objektiviteten genom anonymiserade rekryteringsprocesser förklarades även i Goldin och Rouse (2000) studie.

I likhet med tidigare forskning visar empirin att kompetensbaserad rekrytering är en strategi för att motverka diskriminering. Alla informanter var överens och uttryckte att kompetensbaserad rekrytering bidrog till ökad objektivitet och minskad risk för att fördomar skulle ta plats i rekryteringsförfarandet. Detta är i likhet med Kirton och Healys (2009) studie som förklarar fördelarna med användningen av kompetensbaserade tester som en transparent bedömning av kravprofilen med hög kvalitet eftersom att alla arbetssökande får samma frågor. Däremot beskriver även Kirton och Healy att kravprofilen som är grunden för kompetensbaserad rekrytering utgörs av rekryteraren. Detta innebär att den mänskliga faktorn kan påverka bedömningen i urvalsprocessen vilket ger utrymme för fördomar och potentiell diskriminering. Även detta är i likhet med det empiriska materialet då informanterna förklarar komplexiteten med spänningen mellan det kompetensbaserade arbetssättet och de mänskliga faktorerna som kan påverka rekryteringsförfarandet.

Trots att den kompetensbaserade rekryteringsförfarandet skulle lyckas och som konsekvens öka mångfalden i organisationen finns andra faktorer som påverkar om integrationen fungerar. Detta visas i Ely och Thomas (2001) studie som beskriver hur medarbetares perspektiv på mångfald påverkar om minoriteter på arbetsplatsen känner sig respekterade och värderade. I likhet med det empiriska materialet i denna studie beskriver informanter att de har policys som medarbetare ska följa. Detta gör att medarbetaren och normerna i organisationen om policyn följs är insatta i vikten av mångfald och att alla är välkomna.

Vidare är en svaghet med denna studie är att den är för smal i undersökningen. Avgränsningen i denna studie visas i kriteriet för att medverka som informant endast var att arbeta med rekryteringsprocessen, enligt analysen är det kunden som gör slutgiltiga bedömning av arbetssökande. Detta hade därmed varit intressant att undersöka och därmed även intervju kunderna. I denna studies empiriska insamling ställs öppna frågor, ett



medvetet val för att tillämpa den semistrukturerade intervjumetoden och kvalitativa analysmetoden. Detta har å andra sidan bidragit till informanterna kan belysa vad de anser är viktigt och analyseras utefter vad forskaren anses som relevant. Vilket är poängen med studiens form av kvalitativ innehållsanalys, alltså att låta empirin styra. Denna öppenhet för undersökningsområdet ger möjlighet att benämna flertal diskrimineringsgrunder än vad tidigare forskning beskrivit. En av informanterna redogör exempelvis även för diskriminering på grund av en arbetssökandes autism.

Utifrån den empiriska datan har enligt min analys visats som inte nämns i tidigare forskning att det förekommer trender inom diskriminerings arbetet. Detta påvisas att vissa fördomar inte passeras i organisationen men att andra arbetas på utifrån aktualitet. Öppen rasism eller sexism accepteras inte på arbetsmarknaden. Däremot beskrivs fördomar om ålder passera. Detta är intressant eftersom det tyder på att vissa diskrimineringsgrunder kräver mer arbete än andra under en viss period. Vidare tyder detta på att företag fokuserar på ett område i taget och försöker motarbeta den typen av diskriminering som är aktuell.

Avslutningsvis att denna studie syftar att uppmärksamma problematiken med fördomar och diskrimineringen som sker i rekryteringsförfarandet. Detta har gjorts genom att undersöka, analysera och diskutera eventuella strategier som rekryteraren tillämpar i rekryteringsprocessen utifrån organisationen denna verkar inom. Trots att informanterna förklarar sina medvetna och omedvetna strategier för ett antidiskrimineringsarbete exemplifieras även att diskriminering och fördomar sker i rekryteringsprocessen. Därför hade det varit intressant i framtida forskning att utvärdera hur dessa strategier för att motverka diskriminering i rekryteringsprocessen faktiskt fungerar.

## KÄLLFÖRTECKNING:

Alvehus, Johan (2014). *Skriva uppsats i kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.

Ahrne, Göran. (1993) *Delvis människa, delvis organisation*. Sociologiska institutionen, Stockholms universitet

Ahrne, Göran och Svensson, Peter (red), (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Upplaga 2.2 Liber AB. Stockholm

Badal, S., & Harter, J. K. (2014). Gender Diversity, Business-Unit Engagement, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 354–365.  
<http://doi.org/10.1177/1548051813504460>. Hämtad: 2022-05-19.

Berger, P.L.& Luckmann, T. (2003). *Kunskapssociologi-Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. 2:a uppl. Stockholm: Wahlström och Widstrand

Broberg, Agneta. (2016). *Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera : det här visar forskningen* (DO) Diskrimineringsombudsmannen (DO).  
<https://www.do.se/download/18.277ff225178022473141e3f/1640691310930/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera-skrift.pdf>. Hämtad: 2022-04-17.

Bryman, Allan. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3:e uppl. Liber AB

Carlsson, M., & Eriksson, S. (2017). *The effect of age and gender on labor demand-evidence from a field experiment* (IFAU Working paper 2017:8), <http://www.ifau.se>. Hämtad: 2022-05-16.

Cox, T., Jr., & Tung, R., L. (1997) *The Multicultural Organizational Revisited*. In C.L. Cooper and S.E. Jackson (Eds.). *Creating tomorrow's organizations*. New York: Wiley.

De los Reyes, P. (2007). *Att segla i motvind. Arbetsliv i Omvandling*. Stockholm, Sverige: Arbetslivsinstitutet.

Evertsson, Marie. (2016). *Ett delat samhälle - makt intersektionalitet och social skiktning*. I Edling, Christofer; Liljeros, Fredrik (red.). Upplaga 2. Stockholm: Liber

Ely, R.J. and Thomas, D.A. (2001) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>. Hämtad:2022-05-18.

Eriksson-Zetterquist, Ulla.(2009). *Institutionell teori*. Stockholm:Liber

Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015) Intervjuer. I: G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 34-54). (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.

Foley, M., & Williamson, S. (2018). *Does anonymising job applications reduce gender bias?: Understanding managers' perspectives*. *Gender in Management*, 33(8), 623– 635. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0037>. Hämtad: 2022-05-06.

Giddens, Anthony; Sutton, Philip. W. (2014) *Sociologi*. Lund:Studentlitteratur AB

Goldin, Claudia. Cecilia, Rouse. (2000). *Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians*.

Hjertson, Moa, Svaleryd, Kajsa. (2011). *Likabehandling i arbetslivet : en handbok för chefer : så följer du den nya diskrimineringslagen*. Malmö: Liber

Kirton, G., & Healy, G. (2009). *Using competency-based assessment centres to select judges—Implications for equality and diversity*. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 302–318. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00099.x>. Hämtad: 2022-05-17.

Lindeborg, Tanja, (2005) *Aidentifiera jobbansökningar : en metod för mångfald : betänkande / av Anonymitetsutredningen*. Statens offentliga utredningar. Stockholm: Elanders Gotab AB

Nordström, Oskar; Åslund, Olof. (2012). *Do anonymous job application procedures level the playing field?* In: *ILR Review: The Journal of Work and Policy*, Vol. 65, Issue 1 (January 2012), pp. 82-107 Language: English, Database: HeinOnline. <https://doi.org/10.1177/001979391206500105>. Hämtad: 2022-05-19.

Rooth, D-O & Carlsson, M (2007), *Evidence of Ethnic Discrimination in the Swedish Labor Market Using Experimental Data*, *Labour Economics*, vol. 14, no. 1, pp. 716-729.

<https://docs.iza.org/dp2281.pdf>. Hämtad: 2022-05-15.

Rubin, Ashley T. (2021). *Rocking Qualitative Social Science, An Irreverent Guide to Rigorous Research*

Smith, H. W. (1981). *Strategies of Social Research*. Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey

Solem, P.E. (2020). *The affective component of ageism needs attention*. *International Journal of Manpower*, Vol. 41 No. 5, pp. 583-594. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2018-0380>. Hämtad: 2022-05-17.

Perrow, Charles. (1991). *A Society of Organizations*. Vol. 20, No. 6. pp. 725-762 Published by: Springer Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/657602>. Hämtad: 2022:05-15

Parger, Devah; Bonikowski, Bart; Western, Bruce (2009). *Discrimination in a Low-Wage Labor Market: A field Experiment*. Research Article.

<https://doi.org/10.1177/000312240907400505>. Hämtad: 2022-05-17.

Vetenskapsrådet, (2002) Copyright © Vetenskapsrådet Tryck: Elanders Gotab

[https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)

ISBN:91-7307-008-4. Hämtad: 2022-04-22.

W. Drisko James; Maschi, Tina (2015) *Content Analysis*

Weber, Max. (1921/1983). *Ekonomi och samhälle*. Volym 1. Lund: Argos

## **Bilaga 1: Informationsbrev till intresserade informanter:**

Tack för att du är redo att ställa upp på intervju nästa vecka för vår uppsats som berör området diskriminering och rekrytering. Uppsatsen syftar till att undersöka hur företag arbetar för att motverka diskriminering i rekryteringsprocessen.

Vi bifogar de strukturerade frågor vi kommer ställa i det här mailet som ger dig en chans att förbereda dig om du vill. Det kommer också förekomma följdfrågor baserat på dina svar.

I uppsatsarbetet följer vi noggrant Vetenskapsrådets etiska riktlinjer vilket innebär att du som deltagare har full rätt att dra tillbaka och avbryta ditt deltagande under arbetets gång och fram tills dess att den färdiga uppsatsen lämnas in. Vi kommer också att anonymisera allt insamlat material för att säkerställa att allt deltagande sker konfidentiellt.

Vidare undrar vi om vi kan spela in intervjun med dig. Inspelningen används enbart för att kunna skriva av vad vi pratat om under intervjun. Det är detta material som vi kommer analysera i vårt arbete. Det inspelade materialet kommer att raderas vid arbetets slut och endast den anonymiserade avskriften kommer att användas i analysen.

Vi kommer överlåta transkriberingen till dig när den skrivits klart för att ge dig en chans att läsa igenom om det är något vi misstolkat eller något du inte vill ha med. Det kommer även finnas möjlighet för dig att läsa igenom hela arbetet om det känns intressant och se vad vi skrivit. Resultatet av uppsatsen kommer publiceras via Sociologiska institutionen vid Lunds Universitet på portalen Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA).

Länk till den digitala intervjun skickas samma dag som din intervju.

Har du några frågor så är det bara att höra av dig till oss via mail eller telefon.

Mail: [afrankendal@gmail.com](mailto:afrankendal@gmail.com) och [ma2323jo-s@student.lu.se](mailto:ma2323jo-s@student.lu.se)

Telefon 0707595554 eller 0767666609

Vår handledare är Tobias Olofsson som du även har möjlighet att kontakta som nås via mail [tobias.olofsson@soc.lu.se](mailto:tobias.olofsson@soc.lu.se)

Trevlig helg!

Hälsningar,  
Anna Frankendal och Matilda Johansson

## **Bilaga 2: Intervjuguide**

## INTERVJUGUIDE:

- **TEMA 1: Inledande frågor/bakgrund:**
  - **Ålder:**
  - **Könstillhörighet:**
  - **Utbildningsnivå:**
  - **Kan du berätta om företaget du arbetar på?**
  - **Vilka arbetsuppgifter har du på företaget?**
  
- **TEMA 2: Rekrytering & Diskriminering:**
  - **Skulle du kunna berätta om hur er rekryteringsprocess går till från början till slut?**
  - **Hur ser urvalsprocessen ut?**
  - **Vilket stöd har ni som arbetar i dessa processer? Har ert företag någon jämställdhetspolicy som ni följer i rekryteringsprocessen?**
  
- **TEMA 3: Avslut:**
  - **Är det något annat du tänker på som vi glömt bort att fråga dig om? Eller annat du vill tillägga?**

### Bilaga 3: Kodbok

#### KODBOK - kandidatuppsats

**Informanter** - detta tema redogör för vilka informanter som ställt upp i uppsatsen. Deras ålder, kön, högsta utbildningsnivå samt arbetsuppgifter och redogörelse av företag.

**Arbets titel** - denna kod redogör för informanternas arbetstitel. Urvalsprocessen gick ut på att informanterna skulle arbeta inom rekrytering och ha koll på företagets rekryteringsprocess samt arbetet med diskriminering. Informanterna arbetar som senior rekryteringskonsult, rekryteringskonsult, VD, konsultchef, försäljningschef,

**Arbetsbeskrivning** - Dessa roller innefattar arbete med organisationsutveckling, interim rekrytering, HR-arbete, kundkontakt, förmedla konsulter på chefsnivå, förmedla konsultlösningar, rekrytering och bemanning.

**Företag** - De flesta informanter arbetar på företag som rekryterar och sköter bemanning. Alltså med kunder som beställer en tjänst som behöver konsulter inför, dessa rekryteras av företagen och därmed pågår en extern rekrytering. Däremot finns även informanter som arbetar med rekryteringsprocessen på ett bolag som inte arbetar med bemanning och rekrytering, utan tech.

**Födelseår** - redogör för informanternas födelseår. Det vill säga vilket år de är födda.

**Könstillhörighet** - förklarar vilken könstillhörighet informanterna har, de flesta informanter tar en kort kort stund innan de svarar antingen man eller kvinna. Antalet informanter är fördelat med fyra kvinnor och sex män i uppsatsen.

**Högsta utbildningsnivå** - redogör för informanterna i uppsatsens högsta utbildningsnivå, detta visar sig vara alltifrån gymnaster på gymnasienivå till masternivå.

**Exemplifierande av diskriminering** - vissa informanter ger exempel på när de upplevt att en sökande har diskriminerats.

**Åldersdiskriminering** - benämner alla informanter som den diskrimineringsgrund som är mest aktuell just nu. Det är flertal kandidater som redogör för oro inför deras ålder och de fördomar som finns kopplat till det. Dessutom en oro att dessa fördomar ska bidra till att de blir diskriminerade på arbetsmarknaden.

**Diskrimineringslagen** - De allra flesta informanter är inte uppdaterade på diskrimineringslagen och dess innebörd. Utan är något som finns i bakhuvudet hos de som studerat för länge sedan. Alternativt ingår i olika former av policys utan att benämna det som diskrimineringslagen eller dess diskrimineringsgrunder. Däremot finns det vissa respondenter som är mer pålästa och uppdaterade på lagen.

**Positiv särbehandling** - informanterna förklarade att kunden och i det interna kan ha vissa preferenser för att öka mångfalden på företaget. Kunderna förklarar att de vill se alla typer av människor i presentation av kandidater.

**Statistisk diskriminering** - informanterna är bekanta med att vissa kvinnor i anställningsprocessen får höra fördomar om de snart ska skaffa barn om de är i en viss ålder eller har ett visst civiltillstånd. De nämner även att det börjar förändras och inte är normativt accepterat att uttrycka dessa fördomar.

**Förändring av kravprofil** - förändring av kravprofilen är något som informanterna förklarade sker efter att rekryteringsprocessen påbörjats. kravprofilen ändras om att det finns för många krav som inte fanns hos en mänsklig person.

**Search** - många informanter arbetar med search vilket innebär att de själva letar upp sina kandidater på till exempelvis LinkedIn eller via andra forum. Vilket en av informanterna förtydligar som kan bidra till omedveten diskriminering eftersom det är en själv som söker upp kandidater vilket gör att vissa får en chans och andra inte (informant x1).

**Avvikande åsikter sociala medier** - har presenterats av de företag som gör bakgrundskontroller på sociala medier för sina kandidater. Detta innebär i sammanhanget att det finns människor som ansökt om arbete som sedan visar sig ha extrema åsikter med bilder på deras facebook konton exempelvis, det kan handla om

**Strategi för motverkande av diskriminering** - informanterna som intervjuats redogör medvetet eller omedvetet för strategier för att motverka diskriminering i deras rekryteringsprocess och i deras organisation.

**Intern mångfald** - flertal informanter förklarar att de har intern mångfald i sin organisation. Mångfalden är åldersmässig, ursprung, könstillhörighet.

**Diskriminerings diskussion** - Flertal informanter förklarar att de diskuterar diskriminering internt och externt med kunder. Interna diskussionen handlar om hur de arbetar och vilka fördomar som finns. I samtal med kunder diskuteras kundens policys. Även om det skett exempel som antagits vara diskriminering så diskuteras det med kunden. Om en sökande ansett sig själv bli diskriminerad förs även diskussion med denna.

**Kurser för motverka diskriminering** - vissa informanter förklarar att de har interna utbildningar för att motverka diskriminering. Det är oftast en obligatorisk kurs som alla som är nyanställda ska gå. Informanterna förklarar att kunskapen från kurserna hjälper dem i sitt anti diskrimineringsarbete.

**Val av kund** - kallas när informanter benämner att kunden kan väljas bort eller håller diskussioner om diskriminering på grund av att kunden inte har liknande värderingar som företaget. Det exemplifieras genom att en kandidat känt sig diskriminerad av kunden som påstått att uppsägning berott på personalbrist, fast kandidaten känt att det grundades i dess autism. I det ovan nämnda fallet så skedde en diskussion med kunden som skulle tänka på diskrimineringsgrund till nästa gång. Ytterligare exemplifiering i val av kund som inte har liknande värderingar som företaget och därmed väljs bort att fortsätta arbeta med är

**Objektivitet** - förklaras som användningsbart i rekryteringsprocessen för att kunna bedöma på kompetens grunder. Detta görs genom att skicka ut tester för personlighet och intelligens tidigt i processen. Alternativt att intervjun och mötet med kandidaten som söker jobb sker sent i rekryteringsprocessen. Därtill menar vissa informanter att objektiviteten ökar när intervjun sker digitalt då det finns mindre att känna in från mötet. Dessutom menar en



informant att objektiviteten sker under intervjun genom att vara medveten om att mötet inte handlar om vad man är lik den andre utan vilka kompetenser kandidaten besitter.

**Anonymisering av kandidat** - innefattar om informationen som presenteras för kunden alternativt för rekryteraren om informanten inte arbetar med bemanning eller konsultlösningar utan information om namn, ålder, kön och annat som kan identifiera denna. Anonymiserade rekryteringsprocesser i mån om kandidaten var inte något som företagen valde själva utan kunde ske hos enstaka informanter vid kundens behov.

**Fördomsfri rekrytering** - innefattar att fördomar som informanterna har inte påverkar beslutet vid rekryteringsprocessen. Samt strategier för att undvika dessa. Det kan handla om att kollegor påminner varandra om fördomar eller att olika kollegor håller i rekryteringsprocessen för att minska risken för bias.

**Kompetensbaserad rekrytering** - Alla informanter förklarar att de använder sig av kompetensbaserad rekrytering. Detta görs genom en kravprofil som den arbetsökande ska fylla upp kraven för. Kompetensen är i fokus.

**Civiltillstånd** - nämns av flertal informanter under intervjuerna som en grund för diskriminering utöver lagen som vissa anpassar sig utefter. Oavsett civiltillstånd så ska du inte diskrimineras. Vissa företag som intervjuas har regler för civiltillstånd som en extra diskrimineringsgrund utöver de bestämmelser som finns i lagen. Detta innebär att företaget själva anser att ingen ska diskrimineras på grund av civiltillstånd.

**Diversity** - ett begrepp som flertal informanter flaggar med, som ett passande begrepp att ta upp i diskussionen kring diskriminering och jämställdhet på arbetsmarknaden. Informanterna menar att begreppet är funktionellt och innehåller viktiga aspekter i förhållande till diskriminering.

**Organisationskultur** - i organisationen finns det en kultur som de anställda anpassar sig utefter. Enligt informanter påverkar det om man säger till när något händer. Även att språkbruk ändras.

**Policy** - innefattar policys med fokus på hållbarhet och jämställdhet som företaget arbetar utefter. Informanterna förklarar även att de gör sin policy själva.

**Rekrytering** - informanterna beskriver delarna i rekryteringsprocessen och olika rekryteringsverktyg. Detta temat kopplar allt som har med rekrytering och arbetet främst att göra.

**Magkänsla i rekryteringsprocessen** - flertal informanter förklarar hur de är människor som påverkas av olika intryck som de får av arbetssökande i exempelvis intervju sammanhang. Efter intervjun så beskriver informanter att de får en magkänsla om den arbetssökande. Därmed menar de som arbetat en längre tid att magkänslan är central och kan guida i att fatta beslut om den arbetssökande eftersom de har erfarenhet och lång tidigare kompetens som bidragit till magkänslan. Därtill menar informanter att det inte handlar om vissa likheter som vart man gillar att vara på semester, eller att man hejar på samma fotbollslag. Eftersom rekryteringsprocessen förändrats till att privata frågor inte är lika aktuella för att bevara objektiviteten till sökande.

**Kravprofil** - sätts upp enligt många informanter med hjälp av kunden som utgår efter behov i organisationen där arbetskraft ska tillsättas med hjälp av rekrytering. Kravprofilen innehåller vilka kompetenser och passande personlighetsdrag som kandidaten ska ha, vilket i sin tur ska redogöra och fylla det behov som saknas.

**Bakgrundskontroll** - innefattar informanternas svar på om deras företag gör bakgrundskontroller i sin rekryteringsprocess. De flesta redogör för att det sker enligt GDPR med godkännande från kandidaten samt att det inte alltid är nödvändigt i rekryteringsprocessen. Dessutom förklaras att det är vanligt med bakgrundskontroll om man ska rekrytera för tjänster inom ekonomi då det finns krav från arbetsgivare att den anställda inte ska ha begått ekobrott och kreditupplysningar görs eftersom arbetsuppgifterna involverar hantering av stora summor pengar. Däremot är det oense bland respondenterna angående bakgrundskontroll via sociala medier, vissa gör det på rutin och andra inte. Vissa menar att sociala medier visar om någon är extremt politisk orienterad och därmed inte passar i företagskulturen, andra att kolla upp på sociala medier bidrar till förutfattade meningar.

**GDPR** - denna kod visar på exemplifierande av informanternas uttalande gällande information av de arbetssökande. Således att de tydliggör att de ej bryter mot GDPR - lagen. Det kan handla om att de har godkännande för att söka upp personen eller att deras information gällande meriter, CV och liknande lagras i deras datasystem osv. Detta kopplas till redskapet för anonymisering av kandidaternas information, exempelvis om ålder ska visas i kandidat presentationen.

**Intern rekryteringsprocess** - beskrivs av informanterna som arbetar med bemanning eller konsultlösningar hur rekryteringsprocessen går till när de ska ha en ny medarbetare på deras egna arbetsplats.

**Extern rekryteringsprocess** - förklarar de informanter som arbetar med bemanning eller att rekrytera konsulter på olika nivåer från junior, senior och chefsposter. Externa rekryteringsprocessen redogör för det som är på uppdrag av kunder.

**Digitala Intervjuer** - visar på att informanter nämner att intervjuerna sker i större mängd digitalt. Detta menar informanterna beror på Covid 19 den pandemin som bröt ut och påverkade arbetssättet att förändras. Digitala intervjuer med kandidater påstår vissa

informeranter gör att de påverkas mindre av personkemin eftersom intrycket ändras genom skärmen.

**Kvalitetssäkring** - förklaras av informanterna som att de som den arbetssökande påstår faktiskt stämmer, att de kvaliteter som framkommit under rekryteringsprocessen är sanna. Detta görs på olika sätt enligt informanterna, främst används referenstagning som en form av kvalitetssäkring. Dessutom påstås kvalitetssäkring genom bakgrundskontroller på nätet, att se över belastningsregister och så vidare.

**Kunden bestämmer** - handlar om de informanter som arbetar med extern rekrytering och därmed har kunder som beställer en tjänst inom rekrytering. Det förklaras då att det är kunden som gör den slutgiltiga bedömningen av vem som får jobbet, utefter en kandidatpresentation som görs för av nån på informantens bolag. Kunden är den som informanterna förklarar att anpassa sig utefter.

**Extrovert** - förklarar informanter i samband med vad för något som bedöms under intervjun. Extrovert som ett personlighetsdrag exemplifieras i samband med att förklara varför personlighetsdrag kan kopplas till kompetens, varav extrovert och säljkompetens benämns tillsammans.

**Liknande rekryteringsprocess** - Informanterna förklarade att deras rekryteringsprocess är lika för alla sökande. Det spelar ingen roll om arbetssökande har sökt tjänsten via kontakter, processen är alltid densamma.