



Examensarbete

Organisering och ledning av arbete och välfärd – Arbetsvetenskap 180hp.

”Organisationers strävan att spegla samhället”

En kvalitativ studie om arbetsprocesser för att främja mångfald bland personal.

Halmstad 30-05-2022

Elin Ernér Andersson & Lotta Hillerdal



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Sammanfattning

”Organisationers strävan att spegla samhället”

- En kvalitativ studie om arbetsprocesser för att främja mångfald bland personal.

Syftet med studien är att undersöka hur organisationer inom handelsbranschen arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla personal utifrån ett mångfaldsperspektiv. Fokus ligger på att ta reda på vilken tolkning organisationerna har på begreppet mångfald samt vilka möjligheter och svårigheter organisationerna upplever när de arbetar med dessa arbetsprocesser för att främja mångfald. Resultatet har samlats in via sex semi-strukturerade kvalitativa intervjuer. En abduktiv förståelseansats samt ett hermeneutiskt förhållningssätt har använts. För att analysera resultatet har teorier om intersektionalitet, employer branding, rekrytering och kompetensförsörjning använts. Det huvudsakliga resultatet visar att organisationernas innebörd samt arbetsprocesser skiljer sig. Att arbeta för mångfald har visat ger möjligheter i form av större urval av potentiella arbetstagare att välja från, men det bidrar även till svårigheter genom samhällets normer. Målet för flera av organisationerna är att spegla samhället genom att ha ett mångfaldsperspektiv när de arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla mångfald och de upplever olika möjligheter och svårigheter på vägen.

Nyckelord: mångfald, employer branding, rekrytering, behålla, intersektionalitet

Högskolan i Halmstad, vårterminen 2022

Elin Ernér Andersson & Lotta Hillerdal

Abstract

“Organizations efforts to reflect society”

- A qualitative study of work processes to promote diversity among staff.

The aim of the study is to examine how organizations in the trade industry work to attract, recruit and retain staff from a diversity perspective. The focus is on finding out what meaning the organizations have on the concept of diversity and what opportunities and difficulties organizations experience when working with these processes to encourage diversity. The results have been collected through six semi-structured qualitative interviews. An abductive approach to understanding and a hermeneutical principle have been used. To analyze the results, theories of intersectionality, employer branding, recruitment and skills development have been used. The main results show that the meaning of diversity as well as their processes differs in the organizations. Working for diversity has shown to provide opportunities in the form of a larger selection of potential employees to choose from, but it also contributes to difficulties through society's norms. The goal for several of the organizations is to reflect society by having a diversity perspective when they work to attract, recruit, and retain diversity and they experience different opportunities and difficulties along the way.

Keywords: diversity, employer branding, recruitment, retention, intersectionality

Halmstad University, spring term 2022
Elin Ernér Andersson & Lotta Hillerdal

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla personer som på något sätt varit involverade i vårt arbete antingen genom deltagande eller stöttning. Vi vill först och främst tacka våra respondenter och deras organisationer som ställt upp att medverka i vår studie. Vi vill också tacka kurskamrater som bistått med stöttning och agerat bollplank. Sist men inte minst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Jonas Carlsson för stort engagemang, kloka resonemang och givande diskussioner.

Elin Ernér Andersson & Lotta Hillerdal

Halmstad, maj 2022

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Definition av begrepp.....	2
1.3.1 Mångfald.....	2
1.3.2 Employer branding.....	3
1.4 Avgränsningar.....	3
2. Tidigare forskning.....	4
2.1 Tidigare forskning om mångfald.....	4
2.2 Mångfald genom ett intersektionellt perspektiv.....	5
2.3 Mångfald och policys.....	5
2.4 Mångfald och assimilationsmodellen.....	6
2.5 Mångfald och spegelmetaforen.....	6
2.6 Mångfald och employer branding.....	6
2.7 Mångfald och rekrytering.....	7
2.8 Mångfald och behålla personal.....	8
2.9 Diskuterande reflektion på tidigare forskning.....	9
3. Teori.....	10
3.1 Intersektionalitet.....	10
3.2 Employer branding.....	11
3.3 Rekryteringsprocess.....	12
3.4 Behålla personal via kompetensförsörjning.....	14
3.5 Sammanfattning.....	15
3.6 Teorirefleksion.....	15
4. Metod.....	17
4.1 Val av metod.....	17
4.2 Urval.....	17
4.3 Avgränsningar.....	18
4.4 Insamling av empiriskt material.....	19
4.5 Analysmetod.....	20
4.6 Validitet och reliabilitet.....	21
4.7 Etiska överväganden.....	22
4.8 Metoddiskussion.....	23
5. Resultat och analys.....	24
5.1 Mångfald.....	24
5.1.1 Mångfaldsarbete via policys.....	25
5.1.2 Viljan att spegla samhället.....	26

5.2 Employer branding.....	27
5.2.1 Innebörden av employer branding	27
5.2.2 Vikten läggs i intern employer branding.....	28
5.2.3 Användningen av kommunikation för att attrahera.....	29
5.3 Rekrytering.....	30
5.3.1 Att lyckas med en objektiv urvalsprocess	31
5.3.2 Mångfald före kompetens?.....	33
5.4 Behålla sin personal	34
5.4.1 Möjlighet till utveckling ses som viktig	35
5.4.2 Internrekrytering	36
5.5 Möjligheter och svårigheter med att främja mångfald	37
5.5.1 Möjligheterna med mångfald kopplat till organisationernas personal	37
5.5.2 Svårigheterna med att främja mångfald kopplat till organisationernas personal	38
5.6 Sammanfattande slutsatser	39
5.6.1 Vilken tolkning har organisationerna på begreppet kopplat till sin personal?	40
5.6.2 Hur arbetar organisationerna med arbetsprocesserna attrahera, rekrytera och behålla personal utifrån ett mångfaldsperspektiv?	40
5.6.3 Vilka möjligheter och svårigheter upplever organisationerna med att arbeta för att främja mångfald bland deras personal?.....	41
6. Diskussion	42
6.1 Resultatdiskussion	42
6.2 Reflektion.....	43
6.3 Vidare forskning.....	44
6.4 Arbetsvetenskapligt bidrag.....	44
Referenslista	45

Bilaga

1. Inledning

I kommande avsnitt presenteras en introduktion till studiens bakgrund, varför studien är aktuell samt problemområdet med det valda ämnet. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställningar samt definitioner på förekommande begrepp. Avslutningsvis beskrivs studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Mångfald är ett ämne som blivit mer aktuellt både på arbetsmarknaden och i samhället. Många organisationer strävar efter mångfald på sina arbetsplatser för att uppnå en spegling av samhället. Ett av målen i FN:s Agenda 2030 är att minska ojämlikheten vilket bland annat ska innebära att FN:s länder ska ”möjliggöra och verka för att alla människor, oavsett ålder, kön, funktionsnedsättning, ras, etnicitet, ursprung, religion eller ekonomisk eller annan ställning, blir inkluderade i det sociala, ekonomiska och politiska livet” (FN, 2022). Målen i Agenda 2030 är satt på en nationell nivå men för att Sverige ska uppnå målet behöver man tillämpa och starta i arbetsorganisationer, eftersom arbetsmarknaden påverkar framför allt det sociala och ekonomiska livet och även till viss del det politiska.

Trots att mångfald är högst aktuellt råder det fortfarande stora skillnader mellan grupper på arbetsmarknaden; det är vanligare att män jobbar heltid och får ledarpositioner i större utsträckning än kvinnor, 20% av utländskt födda är arbetslösa jämfört med 4,6% bland inrikes födda (SCB, 2021), samt att personer med funktionsvariationer har hög arbetslöshet (Riksdagen, 2000; SCB, 2021). Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) har stiftats i Sverige med syfte att förhindra diskriminering och bidra till lika rättigheter på arbetsmarknaden med inriktning på de sju diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsvariation, sexuell läggning eller ålder. Arbetsorganisationer med fler än 25 arbetstagare i Sverige ska enligt Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) arbeta med aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering och främja lika rättigheter mellan diskrimineringsgrunderna i arbetsförhållanden, rekrytering, utbildning, befordran och lön. Även om Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) inte uttryckligen innehåller termen mångfald, kan diskrimineringsgrunderna tolkas som en definition på olika mångfaldsfaktorer. Det finns alltså lagbaserad anledning till att organisationer bör arbeta för att förhindra diskriminering mot mångfaldsfaktorerna. Området som står i fokus för denna studie handlar dock inte om hur organisationer arbetar för att förhindra diskriminering, utan kommer istället undersöka vilka arbetsprocesser organisationer använder sig av för att främja mångfald.

Studier om mångfald visar att en anledning till att arbeta för mångfald är för att det ökar faktorer som ekonomisk vinst, kreativitet och effektiv problemlösning inom organisationer (Rönqvist, 2008). Forskning på området för mångfald har ökat de senaste åren, dock är forskning som kombinerar både mångfald och arbetsprocesser som employer branding, rekrytering och behålla personal betydligt mer begränsad. Studier handlar till stor del istället om jämställdhet och kön i relation till olika arbetsprocesser, men inte fler faktorer än så. Att studera hur arbetsorganisationer arbetar för att främja mångfald blir då relevant eftersom organisationer

både kan vinna på det, men också för att det finns ett krav på aktiva åtgärder i svenskt lagrum. Men trots lagar och direktiv som reglerar att jämlikhet ska ske på arbetsmarknaden och i samhället, så visar både forskning och statistik motsatsen.

Denna studie kommer beröra hur organisationer arbetar med att attrahera, rekrytera och behålla sin personal och hur de arbetar med dessa processer utifrån ett mångfaldsperspektiv. Inom en arbetsorganisation används dagligen flera arbetsprocesser men studien har valt att fokusera på dessa tre som utgångspunkt. Attrahera eller employer branding används i syfte att attrahera potentiella arbetstagare genom ett starkt arbetsgivarvarumärke och är första steget för att attrahera olikheter till arbetsplatsen. Rekrytering används sedan för att anställa personal till organisationen. Rekrytering kan antingen ske externt med kandidater utifrån eller internt med personal som redan är anställda inom organisationen som antingen flyttas till en annan tjänst eller befordras till en högre position. När kompetensen väl är rekryterad behöver också organisationer ha processer för arbetet i att behålla sin personal. Detta område berör bland annat i vilken utsträckning organisationer kan erbjuda kompetensförsörjning i form av exempelvis förmåner och utbildning.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur sex organisationer inom handelsbranschen arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla personal utifrån ett mångfaldsperspektiv. Fokus ligger på att ta reda på vilken tolkning de sex organisationerna har på begreppet mångfald kopplat till sin personal samt vilka möjligheter och svårigheter som organisationerna upplever när de arbetar med dessa arbetsprocesser för att främja mångfald bland deras personal.

Frågeställningarna:

- Vilken tolkning har organisationerna på begreppet mångfald kopplat till sin personal?
- Hur arbetar organisationerna med arbetsprocesserna attrahera, rekrytera och behålla personal utifrån ett mångfaldsperspektiv?
- Vilka möjligheter och svårigheter upplever organisationerna med att arbeta för att främja mångfald bland deras personal?

1.3 Definition av begrepp

I detta avsnitt presenteras begreppsdefinitioner som kommer att vara aktuella i studien. Begreppen som presenteras är mångfald, employer branding och organisation.

1.3.1 Mångfald

Mångfald är ett stort begrepp som inte har en entydig definition i det svenska språket. På engelska säger man diversity som innebär olikheter eller differenser. I vår uppsats kommer vi definiera mångfald med faktorerna kön, ålder och etnisk bakgrund. Till skillnad från exempelvis Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) kommer vi inte inkludera faktorerna funktionsvariation, religion eller annan trosuppfattning, könsöverskridande identitet, eller sexuell läggning då vi anser att dessa faktorer inte är relevanta för ämnet på vår studie. Att

inkludera dessa faktorer i en arbetsprocess som employer branding, rekrytering eller behålla personal vore snarare diskriminerande än inkluderande och vi anser inte att faktorerna är relevanta för vår studie som handlar om dessa arbetsprocesser.

1.3.2 Employer branding

Termen ”employer branding” myntades 1996 av forskarna Tim Ambler och Simon Barrow (Backhaus, 2016). Deras definition av employer branding var då “ett paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som anställningen ger, och identifieras med det anställande företaget” (Ambler & Barrow 1996 se Backhaus, 2016). Employer branding handlar om hur organisationen arbetar med marknadsföringsstrategier för att framstå som en attraktiv arbetsgivare för potentiella arbetstagare och anställd personal (Backhaus, 2016). Vår definition på employer branding kommer i denna uppsats innefatta vilka strategier organisationer arbetar med för att stärka sitt arbetsgivarvarumärke för att attrahera, rekrytera och behålla sin personal.

1.4 Avgränsningar

Inför studien har vi valt att definiera och avgränsa begreppet mångfald på grund av ovannämnda skäl. Studien behandlar inte mångfald på en samhällsnivå eller på hela arbetsmarknaden, utan belyser endast mångfaldsperspektivet utifrån en organisationsnivå med fokus på processerna attrahera, rekrytera och behålla personal. I studien undersöks sex organisationer som är verksamma inom handelsbranschen. Studien är alltså avgränsad till endast en bransch. Medverkande respondenter i studien arbetar alla med ett personalansvar och talar i egenskap som representanter från ett organisationsperspektiv. Studien behandlar inte ett individperspektiv från medarbetare. Syftet med att endast ha personalansvariga och organisationer inom samma bransch grundar sig i att göra resultatet från intervjuerna jämförbara med varandra. I valet av bransch valde vi aktivt bort för snäva branscher som endast har personal inom tjänstemän eller endast kollektivarbetare, för att få ett resultat som kunde sprida sig mellan flera olika typer av tjänster inom samma organisation. Vi tog tidigt beslutet att välja bort organisationer inom offentlig sektor eftersom de enligt Lagen om offentlig anställning (SFS 1994:260) har skyldighet att anställa kandidaten med högst kvalifikation. Vi ansåg därför att dessa organisationer har en mer begränsad möjlighet att arbeta för mångfald i deras arbetsprocesser med att attrahera, rekrytera och behålla personal. Utan dessa avgränsningar hade studiens resultat med stor sannolikhet blivit annorlunda, men vi har valt samtliga avgränsningar med tanke på ramen för arbetet.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer tidigare forskning att presenteras som har relevans till studien. Den tidigare forskningen kommer först att beröra mångfald i relation till intersektionalitet, policys, assimilationsmodellen och spegelmetaforen. Därefter kommer tidigare forskning som berör mångfald kopplat till arbetsprocesserna employer branding, rekrytering och behålla personal presenteras. Slutligen genomförs en reflektion ur ett vetenskapligt samt etiskt perspektiv kring forskningen som valts.

2.1 Tidigare forskning om mångfald

Det svenska begreppet mångfald härstammar från det engelska begreppet diversity, men har inte samma klara och entydiga definition i svenska språket (Rönnqvist, 2008). Begreppets definition kan dessutom skilja sig åt beroende på vilken kontext som begreppet används i, exempelvis om man pratar om mångfald inom integration eller exempelvis på arbetsmarknaden (Ekelöf & Fägerlind, 2001). Högström & Eriksson (2006) skriver att det är viktigt för organisationer att ha en klar definition på begreppet för att kunna arbeta framgångsrikt med mångfaldsfrågor. Trots den vaga definitionen av begreppet finns det flertalig forskning som poängterar fördelarna med mångfald. Det öppnar bland annat upp för en bredare grupp av potentiella arbetstagare och får fler att välja på vid rekrytering, konkurrensfördelar i form av nytänkande på grund av bredare syn och fler åsikter, samt att man bli mer tillmötesgående för kundernas behov på grund av fler erfarenheter (Zanoni, 2011). Syftet med mångfald kan också vara att stärka grupper som historiskt varit underordnade på arbetsmarknaden, samt underlätta integritetsarbete. Vidare menar forskning att mångfald inom arbetsorganisationer bidrar till många positiva aspekter som bland annat utvidgad kreativitet, produktiv problemlösning samt analytiskt beslutstagande (Rönnqvist, 2008). Motiveringen till dessa aspekter är att olikheter som kön, ålder, etnicitet och bakgrund bidrar till olika sätt att betrakta svårigheter och därmed bidrar till olika lösningar. Ett exempel på sådan forskning är en longitudinell studie som studerar etniskt homogena och heterogena arbetsgrupper, samt hur dessa presterar i problemlösning och effektivitet (Watson, Kumar & Michaelsen, 1993). Resultatet visar att till en början presterade de homogena arbetsgrupperna bättre både när det gäller effektivitet samt problemlösning, men under forskningens gång syntes en förändring då de etniskt heterogena arbetsgrupperna blev både bättre på att identifiera problem samt lösa problemen effektivare än de homogena arbetsgrupperna.

En nackdel som forskningen tar upp kring mångfald är att det kan ske minskad kommunikation i mindre team kopplat till olikheter i arbetsgruppen (Porcena, Parboteeah & Mero, 2020). En kvantitativ studie som undersöker hur prestationer påverkas av etnisk mångfald i arbetsgrupper bekräftar detta och visar att etnisk mångfald kan påverka arbetsgrupper både positivt och negativt (Brodbeck, Guillaume & Lee, 2010). Studiens resultat visar att ur ett socialt perspektiv kan etnisk mångfald ha negativa konsekvenser då grupper med flera olika etniska medlemmar kan ha mindre social interaktion vilket påverkar den individuella prestationen och välbefinnandet. Vidare menar författarna att detta i sin tur påverkar gruppen genom minskad sammanhållning som slutligen leder till lägre grupprestation. I motsats till detta lyfter

författarna att ur ett informations- och beslutsperspektiv ger etnisk mångfald ökad kreativitet och lärande och ger dessutom en bredare kunskap och ett större perspektiv.

2.2 Mångfald genom ett intersektionellt perspektiv

Genom att titta på mångfald ur ett intersektionellt perspektiv kan man få en djupare syn och inkludera fler mångfaldsfaktorer samtidigt. Cho, Crenshaw & McCall (2013) skriver i sin artikel att intersektionalitet är ett produktivt sätt för att undersöka olika korsningar av mångfaldsfaktorer. Intersektionalitet har bland annat använts för att göra multipla tolkningar på mångfaldsfaktorer som bidrar till olika maktordningar (Nash, 2008). Zanoni (2011) visar i sin artikel *Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age* ett praktiskt exempel på hur mångfald kan ses kritiskt ur ett intersektionellt perspektiv. Studien är genomförd på ett företag som vunnit ”best practice” för sitt mångfaldsarbete, där organisationen hade flera mångfaldsinitiativ som bland annat antidiskriminering i företagets stadgar, regelbundna rapporter som redovisar sammansättning av mångfaldsfaktorer bland personalen samt information till de anställda om mångfaldsarbetet som dessutom erbjöds på flera olika språk. Förutom detta arbetade organisationen aktivt med att rekrytera fler unga kvinnliga ingenjörer, upprättade en plan för att främja anställning av etniska minoriteter och hade årliga uppföljningar av linjechefernas rekryteringar för mångfald. Trots alla dessa arbetsprocesser som organisationen använde sig av för att främja mångfald, visar resultatet från Zanonis fallstudie (2011) att det skedde ojämna maktstrukturer internt i organisationen utifrån ett intersektionellt perspektiv när man tittade på mångfaldsfaktorerna i kombination med klasstillhörighet. Detta synliggjordes bland annat genom uppdelningen av arbetsuppgifter samt diskursen av de olika mångfaldsfaktorerna. Bland annat visar författaren att värderingarna i fabriken var att kvinnor, äldre och de med funktionsvariation bara kunde utföra ”enkla” och ”lätta” jobb medan männen kunde utföra de ”tung” arbetsuppgifterna. Detta gjorde att karriärmöjligheterna såg olika ut inom organisationen, då arbetstagarna antingen tillhörde en underordnad eller överordnad gruppstillhörighet i organisationens maktordning. Zanonis (2011) slutsats av studien är att trots att organisationen arbetade för att främja mångfald och på ett sätt också lyckades med det i sin personal som helhet, skedde trots detta en intern segregering av makt baserat på mångfaldsfaktorer utifrån ett intersektionellt perspektiv.

2.3 Mångfald och policys

Porcena, Parboteeah & Mero (2020) skriver att en organisations mångfaldshantering styrs till stor del av de formaliserade regler, policys och program som organisationen antagit för att hantera sin personal. Samtliga organisationer i Sverige måste anpassa sig till Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) som funnits i svenskt lagrum sedan 2009. Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) ställer krav på arbetsgivare att arbeta med aktiva åtgärder för att förhindra diskriminering och arbeta för lika rättigheter för de som söker jobb, gör praktik, är inhyrda från ett annat företag eller har en anställning på företaget. De aktiva åtgärderna berör bland annat att främja en jämbördig könsfördelning samt att arbeta med lönekartläggning för att minska löneklyftorna mellan könen. Tipper (2004) skriver dock att

bryta mot lagstiftningen inte bör vara den primära anledningen att jobba för mångfald och undvika diskriminering. Vidare menar Porcena, Parboteeah & Mero (2020) att de organisationer som berör mångfald i form av program utöver de obligatoriska och lagstiftade, har en tendens att lyckas mer i sitt mångfaldsarbete vilket ses som en attraktiv strategi i arbetsgivarvarumärket.

2.4 Mångfald och assimilationsmodellen

Mlekov och Widell (2003) skriver om assimilationsmodellen kopplat till organisationer. Modellen menar att minoriteter på arbetsplatsen måste anpassa sig till majoriteten i såväl beteende, handlingar och tankemönster, på grund av att man inte främjar olikheter i organisationen. I motsättning till detta nämner författarna den multikulturella modellen, där organisationer istället främjar olikheter i form av kön, etnicitet, personliga egenskaper och åsikter. Med den multikulturella modellen vill man skapa en heterogen arbetskraft som främjar olika kulturer. Inkluderingen av ytterligare aspekter som utbildning, inkomst och civiltillstånd är förknippade med en dynamisk dimension av mångfald som är svåra att betrakta jämfört med exempelvis kön, ålder och etnicitet som tillhör den statiska dimensionen och som är lättare att betrakta vid första anblick av en individ (Rönqvist, 2008; Mlekov & Widell, 2003). En organisation som aktivt arbetar med att inkludera olikheter ställer automatiskt krav internt, både på ledare och medarbetare, men även företagskulturen och interna processer (Ekelöf & Fägerlind, 2001).

2.5 Mångfald och spegelmetaforen

Arbetet med mångfald på arbetsmarknaden har sin grund i alla människors lika värde, men det finns även argument kring en ekonomisk lönsamhet såväl för organisation som samhälle när organisationens arbetskraft speglar samhällets befolkning (Näringsdepartementet, 2000). Att ha ett representativt urval av befolkningen inom organisationen ger en högre acceptans mot företaget samt en ökad känsla av goodwill (Näringsdepartementet, 2000; Rönqvist, 2008). Genom företagets vilja att spegla samhällets invånare eller företagets kunder arbetar många företag med mångfaldspolicys och handlingsplaner för att undvika diskriminering. Företag måste behärska förändringar och vara föränderliga för att kunna spegla samhället (Kulturdepartementet, 2007), därmed räcker det inte att enbart rekrytera in mångfald. Organisationer måste även arbeta aktivt med att behålla arbetskraften. Sveriges befolkning består av olikheter genom mångfaldsfaktorer som kön, ålder, sexuell läggning, funktionsvariation, etnisk bakgrund samt olika socioekonomiska bakgrunder. Dessvärre speglas inte alla dessa olikheter av mångfald in på arbetsmarknaden, då den socioekonomiska klass man föds in i ger olika premisser för olika grupper på arbetsmarknaden (Näringsdepartementet, 2000).

2.6 Mångfald och employer branding

Lundkvist (2015) redogör i sin artikel *Gender Aware Employer Branding: How to Become Authentic, Unique and Attractive* att det finns väldigt lite forskning att tillgå på ämnet employer branding kombinerat med jämställdhet. En egen sökning på employer branding i kombination med mångfald eller intersektionalitet ger ännu färre resultat. Lundkvist artikel (2015) går ut på

att inspirera organisationer att använda ett könsperspektiv på employer branding. Resultatet av artikeln visar att en kombination mellan arbetsgivarvarumärket och jämställdhet leder till mer medvetenhet om jämställdhet inom organisationen och bidrog till att den valda organisationen sågs som mer konkurrenskraftig och attraktiv hos båda könen (Lundkvist, 2015). Man kan tänka sig att resultatet skulle vara liknande om kombinationen hade rört employer branding och mångfald, men här identifierar vi en kunskapslucka i litteraturen. Tipper (2001) skriver att det är viktigt för organisationer att bygga ett arbetsgivarvarumärke som står för mångfald eftersom det kommer attrahera olikheter att söka sig till företaget. Om företaget inte attraherar exempelvis äldre, kvinnor eller etniska bakgrunder kommer företaget gå miste om den arbetskraften och potentiella talangen. Tipper (2001) lyfter också att organisationer bör utnyttja sin hemsida där de kan kommunicera ut att de främjar mångfald genom att lyfta olikheter i bilder eller fallstudier som involverar anställda med olika bakgrund, ålder, kön och så vidare.

Litteratur på employer branding i allmänhet undersöker och diskuterar hur processen ser ut för att skapa det optimala arbetsgivarvarumärket. Litteraturen menar att processen skiljer sig beroende på organisationens definition av begreppet samt syftet bakom arbetet. Backhaus (2016) redogör för olika studier som har visat sig ge olika resultat på vad det optimala arbetet för employer branding är. Med andra ord skiljer processen sig om arbetet med employer branding är i syfte att attrahera yngre eller äldre, kvinnor eller män, högutbildade eller lågutbildade etcetera, vilket beror på att målgrupper har olika intresse och kan attraheras av olika saker. Attribut som nämns som attraherande är organisationens rykte på arbetsmarknaden, allmän medvetenhet och kännedom för företaget, anställningstrygghet, lön, spännande arbetsuppgifter och möjlighet till kunskapsutveckling (Backhaus, 2016; Lundkvist, 2015). Lundkvist (2015) refererar till en artikel av Acker (2006) där hon poängterar att vita män är mer privilegierade och menar att organisationer som ändrar denna norm i sin organisation kan bli mer unika och konkurrenskraftiga och attrahera ett större urval av arbetstagare. Att attrahera en bredare målgrupp kommer därmed öppna upp för mångfald. Forskning visar vidare att organisationer som aktivt arbetar med mångfald kan skaffa sig ett gott rykte genom sitt arbetsgivarvarumärke (Rönnqvist, 2008). Vidare menar Lundkvist (2015) att jämställdhet och mångfald är en värdering som många har och anställda som upplever att organisationens värderingar kolliderar med deras har en högre tendens att leta efter en ny arbetsplats.

2.7 Mångfald och rekrytering

Inkludering av olikheter utifrån mångfaldsaspekter bidrar till att antalet potentiella arbetstagare blir betydligt större vid rekrytering, samt fler kandidater att välja mellan vid internrekrytering. En målsättning med att främja mångfald i rekrytering är att kunna förbise faktorer som exempelvis kön eller etnicitet, för att istället rekrytera för kompetens (Ekelöf & Fägerlind, 2001). Målet är att inte låta normer och föreställningar bestämma vem som är bäst lämpad för en viss tjänst, kompetensutveckling eller möjligheten att göra karriär, utan istället fokusera på individens kompetens.

Tipper (2001) redogör för varför man bör rekrytera för mångfald och nämner bland annat att ett mångfaldigt tankesätt bidrar till problemlösning, mångfald i produktutvecklingen bidrar till

att produkterna blir mer tillgängliga till en bredare målgrupp samt att försäljningen ökar till följd av mångfald när man når ut till en bredare grupp av kunder genom sina anställda. Vidare skriver författaren att marknadsföringen blir mer effektiv, företaget anpassas mer till globaliseringen genom en bredare förståelse för olika typer av människor samt att kundservicen blir bättre eftersom anställda med olika bakgrund har en fler erfarenheter och kan ge bättre service till olika typer av kunder. Tipper (2001) fortsätter sin artikel med att presentera strategier för hur man som organisation ska arbeta för att lyckas rekrytera mångfald. Den första strategin är att vara medveten om sin tillgängliga marknad bland arbetstagare och talanger. Tipper (2001) fortsätter med att skriva att för att lyckas attrahera grupper som organisationen har brist på är det viktigt att kommunicera ut till potentiella arbetstagare att organisationen riktar sig till olika typ av anställda. Detta skulle exempelvis kunna göras via annonser i rekryteringsprocessen. Vidare skriver författaren att organisationer kan utnyttja kontaktnätet som anställda med olika bakgrund har för att samla in personer med olikheter som skulle kunna rekryteras, även så kallat head hunting.

2.8 Mångfald och behålla personal

Efter att en organisation lyckats rekrytera mångfald är det minst lika viktigt att integrera och behålla mångfalden i arbetslaget. Tipper (2001) skriver att organisationer behöver investera tid i att förstå personalens drivkrafter och motivation eftersom det kan skilja mellan individer och grupper. Mångfald bör vara ett ständigt aktuellt ämne där organisationer kan arbeta med utbildningsprogram och kommunicera sin mångfaldspolicy till sina anställda för att förändra människors attityder till mångfald så att alla ser det som något positivt för organisationen. Porcena, Parboteeah & Mero (2020) skriver att företag med arbetsroller dedikerat till mångfalshantering i ledningsgruppen bidrar till ett mer lyckat mångfaldsarbete och signalerar till engagemang för jämställdhet och rättvisa.

Acker (2006) nämner i sin artikel att det kan finnas olikheter kopplat till mångfald inom organisationer. Exempel på synliga olikheter är att vissa grupper av människor påträffas på specifika avdelningar samt ges olika möjligheter att avancera inom organisationen. Andra olikheter som finns inom företag som inte är lika tydliga är olika anställningsvillkor, ojämna löner och skilda förmåner (Acker, 2006).

En viktig faktor för att få sin personal att stanna kvar i organisationen är att arbetstagaren matchar organisationens kultur. Både organisationsidentitet och organisationskultur har visat sig vara viktiga faktorer till varför en anställd stannar inom ett visst företag (Lundkvist, 2015). Begreppet "personal-culture fit" handlar om hur organisationens kultur överensstämmer med individens värderingar, och följaktligen uppfattas som eftertraktad. Forskare visar att kulturen grundar sig i sammansatta värderingar som delas av de anställda inom en organisation (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1991). Employer branding kan användas som en metod för att matcha arbetstagares förväntningar mot organisationens kultur i form av att ett starkt arbetsgivarvarumärke förmedlar ut värderingar och kultur och ger en bild av hur det är att arbeta i organisationen (Backhaus, 2016). Anställda som känner igen sig i organisationens

värderingar och kultur har visat sig ha högre benägenhet att stanna kvar i organisationen (Hoffman & Woehr, 2006). Studier har visat att företag men stark organisationskultur har lägre personalomsättning och detta kan bero på arbetet med intern employer branding (Kucherov, Zavyalova, 2012).

2.9 Diskuterande reflektion på tidigare forskning

Vår utvalda tidigare forskning grundas i både kvalitativa (Zanoni, 2011) och kvantitativa studier (Brodbeck, Guillaume & Lee, 2010). Att studierna skiljer sig i metod och utförande skapar både en kvantitativ bredd och ett kvalitativt djup. Studierna varierar mellan nyare (Porcena, Parboteeah & Mero, 2020) och äldre (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 1991). Källorna är en mix av artiklar, vetenskapliga studier och avhandlingar skrivna av forskare inom olika fält för att ge en bred grund. Källorna blandar resonemang både från ett ledningsperspektiv samt ett medarbetarperspektiv vilket ger flera infallsvinklar till vår studie. Under varje rubrik har vi valt att ta med flera källor från tidigare forskning som antingen bekräftar eller utmanar resonemangen vi har valt att lyfta. Dessa olika metoder och faktorer i vår tidigare forskning anser vi stärker validiteten.

Vid en litteratursökning märkte vi att det fanns en brist i tidigare forskning som rörde respektive arbetsprocess i kombination med mångfald. Det finns en hel del tidigare forskning som rör jämställdhet eller equality, men färre resultat när vi sökte efter mångfald eller diversity. Vår uppfattning är att forskningen på mångfald är mer övergripande och att det finns en stor kunskapslucka som behandlar enskilda företag och visar deras arbetsprocesser utifrån ett mångfaldsperspektiv och framförallt när det gäller svenska företag. Kunskapsluckan var ännu större när vi sökte efter intersektionalitet i kombination med våra valda arbetsprocesser. Trots att intersektionalitet är både aktuell och tillämpbar finns inte mycket forskning att tillgå och framförallt inte i en svensk kontext. Vår förhoppning är att forskning i framtiden kommer beröra denna teori mer och framförallt med fokus på hur organisationer arbetar för att främja mångfald ur ett intersektionellt perspektiv.

För att lösa problemet och täcka kunskapsluckan har vi valt att plocka ur relevanta delar i den tidigare forskningen som är av betydelse för vårt arbete och kombinera artiklar som rör arbetsprocesserna enskilt för att sedan komplettera med studier på mångfald. Även om det finns stora skillnader i deras forskningsfrågor i relation till våra, anser vi ändå att sammanställningen av tidigare forskning är relevant och hjälper oss att analysera vår empiri mot vårt syfte och frågeställningar. Tidigare forskning berör både innebörden av mångfald, arbetsprocesserna attrahera, rekrytera och behålla personal samt lyfter fram möjligheter och svårigheter med att arbeta med mångfald. Samtliga källor uppfyller kraven för forskningsetiska principer och uppvisar ett kritiskt förhållningssätt på resultaten och är peer-reviewed. Författarna till artiklarna kommer alla från västerländska länder men härstammar från olika etniciteter och bakgrunder och har olika kön. Ur ett etiskt perspektiv anser vi att detta bidrar till olika synvinklar och ett brett perspektiv. Därför anser vi att sammanställningen av tidigare forskning är relevant för vår studie eftersom deras innehåll går i linje med vårt syfte och våra frågeställningar.

3. Teori

I följande avsnitt kommer de valda teorierna att presenteras som använts vid analys av det insamlade empiriska materialet. Teorin om intersektionalitet är vald för att analysera mångfald och kommer användas för att koppla organisationernas mångfaldsarbete till arbetsprocesserna. Resterande av teorierna är valda för att grundligt förklara employer branding, rekrytering och behålla personal för att sedan kunna analysera organisationernas arbetsprocesser utifrån litteraturen. Slutligen kommer en sammanfattning kring hur intersektionalitet kopplas till dessa arbetsprocesser och hur dessa teorier knyter an till syftet om hur organisationer kan arbeta för mångfald. Kapitlet avslutas med en teorirefleksion där vi diskuterar teorierna utifrån en vetenskaplig utgångspunkt.

3.1 Intersektionalitet

Intersektionalitet är både en teori och analysmetod som myntades i artikeln *Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination* skriven av Crenshaw (1989) som beskriver den "svarta" kvinnans upplevelse i relation till den "vita" kvinnans där hon menar att den "vita" upplevelsen ses som normen i samhället och detta påverkar vilken ordning man har i maktpositioner i samhället. I artikeln definierar författaren intersektionalitet som en korsning där olika faktorer möts, så som kön, ålder, etnicitet, religion, sexuell läggning och utbildningsbakgrund som ger individen olika förutsättningar i samhället beroende på vilka olika faktorer individen besitter (Crenshaw, 1989).

Syftet med intersektionalitetsteorin är att analysera den sociala makten i samhället utifrån olika dimensioner (Cho, Crenshaw & McCall, 2013). Exempelvis hävdar forskningen att även om två personer tillhör faktorn "kvinna" kan det finnas olikheter i deras etnicitet, utbildning och bakgrund, vilket ger olika mycket makt och därmed olika positioner i samhället (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). Maktordningen är beroende av tid och rum och skiljer sig åt i vilken situation man befinner sig i, men De los Reyer och Mulinari (2005) menar att den "vita, heterosexuella, medelklassen" ställs högst i maktordningen. Intersektionalitet ses alltså som en knutpunkt där flera faktorer, som exempelvis kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning, utbildning, ekonomi och andra ojämlikheter möts och samverkar i en maktanalys (Nash, 2008). Till skillnad från mångfald som behandlar en faktor i taget, så knyter intersektionalitet samman faktorer och placerar kombinationen av faktorer i en maktdimension, i förhållande till andra människor och deras faktorer.

Jämställdhetsmyndigheten (2022) beskriver analysverktyget intersektionalitet som att "det används för att beteckna hur olika maktordningar och diskrimineringsgrunder påverkar och ibland förstärker varandra. En enskild maktordning kan inte förstås oberoende av andra" och exemplifierar detta genom att illustrera att satsningar för målgruppen nyanlända kommer ge olika resultat beroende på om personen i fråga är exempelvis man eller kvinna samt lågutbildad eller högutbildad. Intersektionalitet bör även integreras i organisationers jämställdhetsarbete, genom att analysera olika mångfaldsfaktorer och aktivt jobba efter "alltid kön, men inte bara kön" (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). Att utgå från ett intersektionellt perspektiv är därför

viktigt när organisationer arbetar med frågor som berör mångfald, eftersom perspektivet ger möjlighet till flera mångfaldsfaktorer att mötas.

3.2 Employer branding

Employer branding är ett relativt nytt begrepp inom arbetsvetenskapen som till en början ansågs ha sitt ansvar i kommunikationsavdelningen i en organisation (Lundkvist, 2015). Numera är employer branding istället ett paraplybegrepp som innehåller flera arbetsprocesser som ryms i en HR-avdelning. Processen bör ses som pågående och organisationer bör göra uppföljningar och justeringar för att anpassa sig efter arbetsmarknaden. Begreppet introducerades 1996 av forskarna Ambler och Barrow och deras definition på begreppet är ”paketet av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som tillhandahålls av anställning och identifieras med det anställande företaget” (Ambler & Barrow 1996 s 187 se Backhaus, 2016 s 197). Begreppet syftar till att organisationer kan arbeta med marknadsföringsstrategier för att attrahera, rekrytera och behålla anställda (Backhaus, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004). Sen Ambler och Barrow presenterade begreppet har termen använts flitigt och definitionen har omtolkats av diverse forskare i litteraturen (Backhaus, 2016). Backhaus & Tikoo (2004) definierar employer branding som ”processen att bygga en identifierbar och unik arbetsgivaridentitet och employer brand som ett koncept för företaget som skiljer det från sina konkurrenter” (Backhaus & Tikoo, 2004 s 502). Företag använder employer branding i syfte att attrahera framtida potentiella anställda samtidigt som man ser till att de anställda är engagerade i företagets kultur och når upp till förväntningar som nuvarande anställda har för att på så sätt behålla dem. Ambler & Barrow menar också att employer branding är motiverande för de anställda eftersom de får vara en del av strategin samtidigt som det kan förbättra kundernas upplevelser av företaget (Backhaus, 2016). Backhaus (2016) förklarar det som att precis som det är viktigt att företagets varumärke lever upp till det som deras kunder förväntar sig om deras produkt eller tjänst, behöver organisationer genom employer branding arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke för att leva upp till förväntningar som deras anställda har om arbetsgivaren. Detta illustreras när Backhaus (2016) säger att precis som att en produkt ska kännas rätt för köparen, ska arbetsgivare kännas rätt för arbetstagaren.

Backhaus och Tikoo (2004) skiljer på begreppet extern och intern employer branding, även så kallat employment branding och employee branding. Extern employer branding handlar om organisationens arbete i syfte att rekrytera arbetstagare (Backhaus, 2016). Extern employer branding innefattar både symboliska och funktionella fördelar. De funktionella fördelarna är objektiva i form av förmåner, lön, arbetstider och arbetsplatsens utformning. Symboliska fördelar är istället subjektiva i form av prestige och attraktionskraft som organisationen besitter (Backhaus & Tikoo, 2004). Arbetet med extern employer branding riktas mot potentiella arbetstagare i syfte att attrahera och rekrytera in arbetskraft. Intern employer branding handlar om organisationens arbete för kulturen och identiteten inom organisationen (Backhaus, 2016). Arbetet med intern employer branding är i första hand riktat mot de anställda inom organisationen och hur identitet och kultur påverkar huruvida de anställda väljer att stanna i företaget.

Resultatet av lyckad employer branding blir alltså att organisationen lyckas attrahera rätt målgrupp av arbetstagare genom extern employer branding och därmed få framgångsrika rekryteringsresultat (Backhaus, 2016; Lindmark & Örnevik, 2006). Lyckad intern employer branding gör i sin tur att organisationer får behålla de arbetstagare som de attraherat och rekryterat genom sin externa employer branding (Backhaus, 2016).

3.3 Rekryteringsprocess

Oavsett om ett företag växer i antal anställda på grund av expansion, eller om en tjänst blir vakant på grund av ersättning, behöver organisationer ha en process för sin rekrytering. Rekryteringsprocessen kan skilja sig åt men målet för de flesta organisationer är att rekrytera en arbetstagare som är villig att stanna inom organisationen eftersom felrekryteringar är väldigt kostsamma (Lindelöw Danielsson, 2003). Det finns olika strategier för rekrytering, där Nilsson, Wallo, Rönnqvist & Davidson (2011) nämner tre; ”rätt person för det aktuella arbetet” som handlar om att hitta rätt person med rätt kompetens som ”endast” rekryteras för att utföra det aktuella arbetet, ”rätt person för organisationen” som handlar om att hitta en person med rätt personlighet som matchar organisationens kultur och till sist ”rätt person för framtiden” som handlar om att hitta en utvecklingsbar person som kan komma att gynna organisationen i framtiden. Strategierna har olika syften och därför kan rekryteringsprocessen komma att anpassas utefter organisationens mål bakom rekryteringen. Det är viktigt att inför rekryteringsprocessen analysera dagens personalbehov och hur det kommer se ut i framtiden, samt se över vilka kompetenser som redan finns i organisationen (Lindmark & Örnevik, 2006).

Lindelöw Danielsson (2003) skriver att arbetsprocessen för rekrytering består av tre steg: förberedelser, sökprocessen och introduktion. Förberedelserna handlar om att samla in information och material för att få ett underlag till rekryteringen. I detta steg görs en kravprofil som identifierar vilken utbildning, kunskaper och kompetenser som ligger till grund för att klara arbetet och vilka som endast är önskvärda. Lindelöw Danielsson (2003) skriver att det är viktigt att lägga ner tid på arbetet för att utforma kravprofilen och att bara ta med de krav som det finns ett verkligt behov av, eftersom risken finns att vissa grupper begränsas som inte uppfyller de krav som endast är önskvärda och inte absolut nödvändiga. Lindmark & Örnevik (2006) skriver att det dessutom är en god idé att se över vilka egenskaper som finns i det aktuella teamet för att kunna rekrytera en ny arbetstagare som kompletterar teamet i stället för att rekrytera en person med liknande egenskaper som endast kommer förstärka dominansen av egenskaperna. Författare menar alltså att vid en rekrytering är det viktigt att se över vilken personlighetsprofil som behövs för att komplettera organisationen. Vidare skriver författarna att homogena grupper som består av samma kön, ålder, etnicitet eller bakgrund kan vara effektiva till en början, men på lång sikt skapar det mer effektiva team genom att ha heterogena grupper som består av en blandning mellan kön, åldrar, bakgrunder och erfarenheter eftersom de kan dra nytta av olikheterna i kunskaper, färdigheter och erfarenheter. Det är alltså viktigt att tänka igenom vilka egenskaper som ställs upp i kravprofilen för att inte exkludera vissa mångfaldsaspekter. Att exempelvis ställa krav på vissa mångfaldsaspekter. Att exempelvis ställa krav på en viss fysik, språkkunskap eller år av yrkeserfarenhet kan ge en snäv kravprofil och exkludera vissa grupper utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Efter att kravprofilen är gjord skrivs annonsen som organisationen sen behöver välja vart den ska publiceras. Lindelöw Danielsson (2003) skriver att det är vanligt att organisationer återanvänder sig av samma annons som man har skrivit tidigare. Dock ser hon en problematik i detta och lyfter att organisationen bör vara vaksam och reflektera ifall man verkligen söker samma typ av utbildning, kunskap och kompetens i den nya arbetstagaren som man har haft tidigare. Beroende på hur den förra personen gjort sitt jobb och hur bra personen passade för tjänsten och i organisationen kanske annonsen bör göras om för att inte söka efter en liknande arbetstagare igen. Vidare menar Lindelöw Danielsson (2003) att beroende på organisationens storlek och attraktivitet som arbetsgivare ser förutsättningar olika ut för annonspubliceringen. Författaren menar att för vissa företag räcker det att publicera sin annons på den egna hemsidan eller annonsering via Arbetsförmedlingen, medan andra företag behöver investera i dyra annonser som publiceras för en bredare publik. Den vanligaste ansökningsprocessen är att kandidater skickar in sitt CV, personligt brev och eventuellt får svara på några initiala frågor. När ansökningarna har kommit in bör rekryteringsansvarig läsa igenom alla ansökningar för att göra en första gallring utifrån kravprofilen. Det är vanligt att i detta stadie använda sig av arbetspsykologiska test där kandidaterna får svara på personlighetstest om sina personligheter och typiska beteende i vissa situationer samt begåvningsstest som berör språk-, numerisk- och analysförmåga. Svaren på testen kan analyseras utefter arbetsuppgifternas utformning, arbetsgrupperna, chefens ledarskap och kulturen på företaget för att se om kandidaten kommer passa in.

När det kommer till intervjutillfället skriver Lindelöw Danielsson (2003) att det är ett kritiskt moment där rekryteraren behöver vara medveten om att fördomar och intryck kan påverka slutresultatet. Rekryterarens egna värderingar kan göra att personen associerar kandidaten med något den tycker om, eller något den inte tycker om, och detta påverkar i sin tur huruvida kandidaten går vidare i processen eller inte. Lindelöw Danielsson (2003) menar att för att undvika fördomar och första intryck är det viktigt att rekryteraren bortser från sin magkänsla och håller sig så objektiv till intervjun som möjligt. Genom att ställa samma frågor och följdfrågor till alla kandidater och ge samma bemötande minskar subjektiviteten hos intervjuaren. När rekryteringsprocessen är genomförd ska den valda kandidaten erbjudas anställning. Nilsson et al (2011) skriver att aspekter under rekryteringsprocessen kan påverka huruvida arbetstagaren tackar ja till tjänsten eller inte, därför är bemötande viktigt under hela rekryteringsprocessen och bör ses som en viktig aspekt i arbetsprocessen för rekrytering.

Om en organisation av en eller annan anledning inte har möjlighet, resurser eller kunskap att genomföra rekryteringsprocessen själva är ett alternativ att använda sig av rekryterings- och bemanningsföretag (Lindelöw Danielsson, 2003). I så fall hjälper rekryteringsföretaget till att göra kravprofilen och har hand om både annonseringen, publiceringen, urvalsprocessen, intervjuerna samt referenstagningen. Rekryteringsföretaget presenterar sedan ett visst antal kandidater som är passande för tjänsten och kan hjälpa till att konsultera i beslutet om vem som bör erbjudas tjänsten.

3.4 Behålla personal via kompetensförsörjning

När organisationen väl har lyckats attrahera och rekrytera gäller det att få arbetstagarna att stanna i företaget. Rekryteringsprocess är kostsamt och en felrekrytering gör att företaget förlorar både tid och pengar (Lindelöw Danielsson, 2003). Kompetensförsörjning kan ses som en konkurrensfördel i en organisation och kan användas för att behålla sin personal (Nilsson et al, 2011). Författarna menar att inom ramen för kompetensförsörjning ingår flera faktorer som bland annat introduktion, kompetensutveckling och förmåner.

Nilsson et al (2011) skriver att det är viktigt att skapa ett gott intryck för att få sin personal att vilja stanna kvar i organisationen. Det första intrycket sker redan under rekryteringsprocessen, och därför är det viktigt att den genomförs på ett bra och professionellt sätt så att den nya arbetstagaren får en bra första bild av företaget. När den nyanställda ska börja sin anställning är det dessutom viktigt att skapa ett gott intryck redan på arbetstagarens första arbetsdag då introduktionen påbörjas. Författarna skriver att den första tiden i företaget är kritisk och därför gäller det att ha ett välfungerande introduktionsprogram som välkomnar den nyanställda på ett bra sätt. Enligt arbetsmiljölagstiftningen finns det formella krav på hur nyanställda ska introduceras där saker som arbetsuppgifter, brandrutiner och manualer ska presenteras (Arbetsmiljöverket, 2017). Den nyanställda ska också introduceras i allmänna rutiner på arbetsplatsen så som vem som är skyddsombud samt vart man kan vända sig med arbetsmiljöfrågor (Arbetsmiljöverket, 2017; Nilsson et al, 2011). Om arbetstagaren inte introduceras på ett bra sätt menar Nilsson et al (2011) att arbetstagaren har högre benägenhet att avsluta sin anställning tidigare.

Förutom ett välarbetat introduktionsprogram skriver Nilsson et al (2011) att medarbetarsamtal är ett viktigt verktyg i organisationens kompetensförsörjning för att göra en nulägesanalys och en framtidsprognos för arbetstagaren. Här kan exempelvis kompetensutveckling diskuteras för att göra en utvecklingsplan för den anställda i syfte att utveckla personen samt få den att stanna kvar i organisationen. Karriärplan för personalen bör vara en del av personalplaneringen i en organisation och baseras på företagets resurser (Lindmark & Önnevik, 2006; Nilsson et al, 2011). En del av utvecklingsplanen kan vara att kompetensutveckla genom formella eller informella utbildningar. Nilsson et al (2011) skriver att faktorer som ålder, kön och utbildningsnivå påverkar möjligheten till kompetensutveckling, där personer med högre utbildningsnivå generellt sätt får mer möjlighet till utbildning och kompetensutveckling.

Förmåner beskrivs som en tredje del i kompetensförsörjningen och kan påverka personalens trivsel och benägenhet att stanna kvar i företaget. Lindmark & Önnevik (2006) skriver att faktorer som flexibla arbetstider, friskvård, medinflytande och utvecklande arbetsuppgifter kan påverka arbetstagaren redan i rekryteringsprocessen och avgöra ifall man väljer att ta en anställning eller inte, och även senare i anställningen och man väljer att stanna kvar eller inte. Detta går i linje med employer branding där Backhaus (2016) skriver att funktionella fördelar inom employer branding handlar om förmåner, arbetstider och lön och påverkar hurvida organisationen lyckas att behålla sin personal.

3.5 Sammanfattning

I presentationen av våra valda teorier syns det att arbetsprocesserna med både employer branding, rekrytering och kompetensförsörjning går hand i hand inom en organisation och att ett intersektionellt perspektiv är applicerbart på dessa processer när man arbetar för mångfald. Genom att arbeta med employer branding stärker organisationen sitt arbetsgivarvarumärke både externt mot framtida potentiella arbetstagare och intern mot nuvarande personal. När en organisation arbetar med att vara en attraktiv arbetsgivare attraheras personer till organisationen som kan bidra med kompetenser och egenskaper för att komplettera teamet och täcka organisationens personalbehov utifrån ett intersektionellt perspektiv. Genom att ha en välarbetad rekryteringsprocess som är objektiv får rätt kandidater möjlighet till anställning, och med ett lyckat arbete för employer branding inför rekryteringen bör således dessa kandidater passa in i organisationskulturen och vara intresserade av att stanna i organisationen. För att behålla sin personal arbetar organisationer med kompetensförsörjning där introduktion är ett viktigt första steg för att arbetstagaren ska vilja stanna kvar. Förutom introduktion ingår det i arbetet med kompetensförsörjning en utvecklingsplan för de anställda för att ge dem utbildningsmöjligheter samt förmåner som flexibla arbetstider, lön och utvecklade arbetsuppgifter som återigen går tillbaka till det interna arbetet med employer branding för att vara en attraktiv arbetsgivare mot sina anställda. Med andra ord kan man se dessa tre processer som en cirkel där organisationer behöver investera både tid, pengar och resurser i sina arbetsprocesser för employer branding, rekrytering och kompetensförsörjning.

3.6 Teorireflektion

Intersektionalitet som teori diskuterar korsningen mellan faktorer som kön, ålder, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, socioekonomisk bakgrund etcetera som alla kan ses som generella faktorer som människan tillhör. Intersektionalitet grundades ur en diskussion kring diskriminering och maktspel, men har senare blivit applicerbar även på samhällsfrågor och arbetsmarknaden, då faktorerna som teorin berör är allmänna och finns överallt i samhället. Att intersektionalitet ses som tillämpbar i flera sammanhang tyder på att teorin är hållbar. Teorin kan ses som generaliserbar eftersom alla människor identifierar sig med faktorerna, dock kan maktordningen skilja sig mellan tid och rum vilket gör att teorin är generaliserbar men inte analysmetoden.

Både intersektionalitet och employer branding är termer som myntades utav forskare i slutet av 1900-talet och är relativt nya inom arbetsvetenskapen, och därför ser vi att det finns en god validitet i teorierna och att de blir relevanta och applicerbara på dagens arbetsmarknad. Employer branding är numera ett begrepp som flera organisationer arbetar med, däremot skiljer sig definitionerna åt då teorin har omtolkats av forskare och utvecklats sen begreppet myntades. Att teorin omtolkats och moderniserats anser vi tyder på att teorin uppdaterats och att teorin är både aktuell och tillämpbar. För att säkerställa validiteten i vår teorigenomgång har vi varvat äldre källor med nyare tolkningar.

Till skillnad från intersektionalitet och employer branding är begreppen rekrytering och kompetensförsörjning två vedertagna termer som kan ses som allmänna i samhället och på arbetsmarknaden. Vår uppfattning är att dessa teorier är generella och har därför hög validitet och blir generaliserbara ur ett vetenskapligt perspektiv. Samtliga teorier kan ses som en del i helheten av en organisation och går därför i linje med det hermeneutiska förhållningssättet som denna uppsats utgår ifrån.

Våra valda teorier berör flera etiska faktorer. Intersektionalitetsteorin belyser både genus och etnicitet i förhållande till makt och rättvisa. Teorin grundades från ur en amerikansk kontext där det finns stora klyftor i samhället som ger olika maktpositioner. En tanke är att teorin kan vara svår att applicera på det svenska samhället då Sverige inte ser likadant ut som USA och det har inte gjorts forskning som studerar den svenska arbetsmarknaden ur ett intersektionellt perspektiv. Teorierna om arbetsprocesserna employer branding, rekrytering och behålla personal blir däremot mer tillämpbara på den svenska arbetsmarknaden, då flera svenska organisationer arbetar utifrån dessa principer. Samtliga tre arbetsprocesser påverkar både rättvisefrågor och inflytande för individer och påverkar därmed hela arbetsmarknaden. Det läggs exempelvis stor makt hos den ansvariga rekryteraren när det kommer till vilka som ska få anställning ur exempelvis ett etnicitets- eller genusperspektiv. Organisationer kan sträva efter att vara neutrala i dessa arbetsprocesser, men som både teori och tidigare forskning visar på uppnås inte alltid objektivitet. Frågorna om employer branding, rekrytering och behålla personal ligger inom HR-området som dessutom är en kvinnodominerad bransch, vilket kan påverka utfallet av arbetet med processerna. Frågan om rättvisa och inflytande på arbetsmarknaden har blivit större och det kan därmed tänkas att arbetet med våra valda arbetsprocesser kommer utvecklas i framtiden. Syftet med uppsatsen är att undersöka organisationers processer och hur de arbetar med dessa utifrån ett mångfaldsperspektiv. Om vi hade använt ett annat syfte och där med ett annat vetenskapligt förhållningssätt kan det antas att andra teorier varit relevanta.

4. Metod

I det här avsnittet kommer vi redogöra för det metodologiska tillvägagångssättet i vår studie. Först presenterar vi den kvalitativa metoden för att sedan gå in på hur vårt empiriska material har samlats in, sammanställts och analyserats. Vidare resonerar vi kring validitet och reliabilitet samt etiska överväganden. Avslutningsvis förs en metoddiskussion för att belysa för- och nackdelar med våra metodval.

4.1 Val av metod

Syftet med vår studie var att undersöka vilka arbetsprocesser organisationer använder sig av för att främja mångfald. För att besvara våra frågeställningar valde vi att använda kvalitativa intervjuer som metod. Till skillnad från den mer naturvetenskapliga kvantitativa metoden skriver Bryman (2008) att kvalitativa undersökningar lämpar sig när forskaren vill samla in ord, tolkningar och uppfattningar från individer. Kvalitativ forskning är alltså i huvudsak en tolkande forskning med en reflekterande analys (Alvesson & Skoldberg, 2008). Eftersom vårt ämne berör mångfald, och att det finns ingen konkret definition på begreppet mångfald (Rönqvist, 2008) ville vi låta respondenterna berätta om deras tolkning av begreppet och förklara hur det används i deras organisation. Att använda en kvalitativ metod i form av intervjuer gav oss möjligheten till detta då vi kunde be respondenterna berätta om sina tolkningar av begreppet mångfald. Med hjälp av deras berättelser kunde vi sedan reflektera och tolka deras redogörelser och göra en analys mot våra teorier och tidigare forskning. En kvantitativ metod hade inte möjliggjort tolkningar och analyser i samma utsträckning, eftersom kvantitativa studier traditionellt består av att mäta något genom exempelvis enkäter med fasta svarsalternativ (Denscombe, 2016). Fasta svarsalternativ i en enkät hade gjort att respondenterna hade haft en begränsad möjlighet att svara på våra frågor och det hade inte funnits utrymme för reflektion eller diskussion. Den kvalitativa metoden var därför lämplig eftersom den möjliggör djupare förståelse genom att samla in tolkningar (Bryman, 2008).

Som vi nämnt tidigare kunde vi konstatera att det inte direkt fanns mycket tidigare forskning kring vårt ämne att tillgå. Bryman (2008) skriver att när en forskare är intresserad av ett ämne som det inte finns teorier eller tidigare forskning att tillgå, är kvalitativ metod mer lämpad eftersom den har teorigenerering som huvudsaklig inriktning och inte teoriprovning som kvantitativ metod har. Kvantitativ metod bygger i huvudsak på teorier och inte tvärtom (Bryman, 2008), vilket kan ses som ännu ett argument till att den kvalitativa metoden var mer lämpligt eftersom vår studie i huvudsak börjar i empirin och inte i teorin.

4.2 Urval

Vi använde oss av ett strategiskt urval för att hitta våra respondenter, vilket innebär att vi som forskare uppställde vissa krav på urvalet för att de skulle vara aktuella för forskningen (Bryman, 2018). Kraven bestod bland annat av att organisationerna skulle ingå i handelsbranschen, då vi ville välja en mer könsneutral bransch. Företagen skulle ha en blandning av både tillverkning och försäljning. För att välja ut vilka företag vi ville undersöka gjordes en fyrfältstabell med faktorerna små och stora samt svenska och globala företag.

Genom fyrfältstabellen kunde vi organisera våra företag i urvalet. Vi behövde minst fyra organisationer för att ha ett företag i varje kategori. Vi adderade ytterligare två organisationer inom den globala kategorin, för att det var enklare att hitta inom den valda branschen.

I de sex organisationerna som medverkade i studien fick vi en respondent från respektive organisation, förutom från Organisation B där två respondenter deltog, vilket resulterar i att vi har sju respondenter med i vår studie. Antalet organisationer anser vi var lämpliga inom ramen för arbetet. Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2016) skriver att sex till åtta intervjuer kan vara ett rimligt urval för att öka säkerheten på materialet. Dock skriver de samtidigt att fler intervjuer gör resultatet mer representativt.

I vår uppsats använder vi begreppen organisation och företag synonymt med varandra för att öka läsbarheten. Vår definition på svenska organisationer är företag som är verksamma och har sin personal i Sverige. Företagen får dock sälja sina produkter till andra länder än Sverige. De globala organisationerna skulle ha både personal i Sverige och i något annat land. Till definitionen liten räknade vi organisationer med mindre än 249 anställda, och till definitionen stora räknade vi organisationer med mer än 250 anställda. De valda organisationerna är verksamma i mer än 40 olika länder och har från 90 anställda till över 100 000.

	Liten	Stor
Svensk	Organisation C: Cecilia, HR-chef.	Organisation F: Fia, HR-specialist.
Global	Organisation A: Amelia, HR-chef Organisation D: Disa, HR-koordinator	Organisation B: Ben & Bella, Rekryterare Organisation E: Erika, Rekryterare

Vår fyrfältstabell över organisationerna i vårt urval, namngivna med fiktiva namn

Våra respondenter som ingick i urvalet arbetar alla på respektive företags HR-avdelning. Vi hade inget krav på att respondenterna skulle arbeta aktivt som mångfaldsstrateger eller liknande, däremot krävde vi att de hade personalansvar och var insatt i organisationens värderingar och arbetsprocesser eftersom det var det frågorna berörde. Detta för att få tillförlitliga svar i intervjuerna och att öka studiens reliabilitet. Tre av respondenterna arbetar som rekryteringsansvariga på sina företag och fyra av dem arbetar som antingen HR-chefer, HR-koordinator eller HR-specialist.

4.3 Avgränsningar

På grund av bedömningsgrunderna i Lagen om offentlig anställning (SFS 1994:260) behöver offentliga anställningar utgå ifrån förtjänst och skicklighet vid en anställning, vilket vi tror kan försvåra arbetsprocessen för att attrahera, rekrytera, behålla och främja mångfald. Av den anledningen valde vi att välja företag inom privat sektor till vårt urval då vi ansåg att det skulle underlätta svaren på våra frågeställningar. Ett annat krav från vår sida var att organisationen skulle ha både tjänster där ingen specifik kompetens behövs samt positioner som kräver utbildning. Detta för att ge möjlighet till en spridning bland svaren och ge oss som intervjuare

möjlighet att jämföra organisationernas mångfaldsarbete mot varandra inom olika tjänster. De sex företag som medverkat i vår studie tillhör alltså alla privat sektor och har både tjänstemän och kollektivarbetare anställda. Attrahera, rekrytera och behålla valdes som arbetsprocesser därför att de ingick i vår förståelse kring vilka metoder som organisationer aktivt arbetar med för att främja mångfald i arbetskraften.

4.4 Insamling av empiriskt material

Eftersom vi ville låta respondenterna berätta om sina tolkningar valdes semi-strukturerade intervjuer som insamlingsmetod för vår empiri. Semi-strukturerade intervjuer är flexibla och tillåter forskaren att utgå från vissa teman, men samtidigt ha kvar möjligheten till viss form av anpassning beroende på respondentens svar (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2016). Efter vi genomfört våra två första intervjuer insåg vi att vissa frågor var överflödiga och gav oss inte svar som bidrog till våra frågeställningar, och tog därför bort dem i resterande av intervjuerna. Vår intervjuguide (se bilaga) bestod av olika teman, där frågorna var utformade på ett öppet sätt för att ge respondenten chans att resonera kring våra frågor. Inledningsvis i intervjun ställde vi bakgrundsfrågor som vilken position respondenterna arbetar med samt en kortare beskrivning av företagen de representerade. Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2016) skriver att det är bra att börja intervjun med enklare frågor för att lätta upp stämningen och bygga en relation mellan forskaren och intervjupersonen. Med bakgrundsfrågorna kunde vi också sätta in våra respondenter i ett sammanhang (Bryman, 2008). Vårt första tema utgick från mångfald där vi bad våra respondenter att berätta om deras mångfaldsarbete samt organisationens definition på mångfald. Att be respondenterna beskriva organisationens definition på mångfald tidigt under intervjun säkerställde att vi hela tiden visste vilken tolkning organisationen hade av begreppet mångfald och stärkte på så sätt validiteten när det kom till att jämföra organisationernas mångfaldsarbete med varandra. Förutom en kontrollfråga på deras definition av mångfald var frågorna i övrigt formulerade på ett öppet sätt för att möjliggöra utförliga svar varvat med konkreta frågor där vi bad respondenterna om exempel. De följande tre temana berörde arbetsprocesser där vi frågade respondenterna om hur deras arbete ser ut för att attrahera, rekrytera och behålla personal.

Samtliga intervjuer tog plats digitalt via Teams. Vi såg det som bekvämt och tidseffektivt att hålla intervjuerna digitalt, samtidigt som det möjliggjorde för oss att nå ut till organisationer i hela Sverige och inte bara begränsat till det område vi uppsatsförfattare befann oss i. Via Teams kunde vi ha videosamtal som möjliggjorde för oss att se respondenterna och avläsa kroppsspråk, vilket kan vara relevant i en intervjusituation (Eriksson-Zetterquist & Ahrne, 2016). Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2016) skriver att intervjuer som sker digitalt via Skype eller Teams upplevs som mer formella, och är lämpliga när intervjun handlar om speciella sakförhållanden snarare än föreställningar och upplevelser. Detta påstående går i linje med vår uppsats, då respondenterna var där i egenskap av att representera sin organisation och inte tala om enskilda upplevelser.

Vårt inspelade material från intervjuerna sträckte sig mellan 45 minuter till 1 timme och 11 minuter. Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2016) skriver att det kan vara svårt att uppskatta hur

lång tid en intervju kommer ta, vilket vi också upplevde inför vår första intervju. Ett alternativ hade varit att genomföra en pilotstudie, men på grund av att vi snabbt fick vår första intervju inbokad valde vi att inte göra detta. Vi ville vara noga innan vi startade intervjun att informera respondenterna återigen om samtyckesbrevet och information kring studien. Informationen vi delgav respondenterna stod som en del i intervjuguiden (se bilaga) för att säkerställa att alla respondenter fick samma information. Vi båda deltog under samtliga intervjuer och turades om att hålla i intervjun varannan gång. Efter intervjuerna påbörjades transkriberingen av det inspelade materialet. Denscombe (2016) skriver att transkriberingar bör genomföras direkt efter intervjuerna eftersom det är ett tidskrävande och utmattande moment. En av oss genomförde alla transkriberingar, vilket gav möjlighet till en mer enhetlig transkribering och arbetsprocess jämfört om vi båda hade varit involverade i transkriberingen.

4.5 Analyismetod

Studien utgår från en abduktiv förståelseansats och vi använde ett hermeneutiskt förhållningssätt för analysarbetet. Hermeneutik är en form av tolkningslära där forskarens förståelse ses som en viktig del (Alvesson & Skoldberg, 2008). Fokus inom hermeneutik är inte att finna den absoluta sanningen, utan snarare att få en djupare förståelse genom tolkning. Vi som forskare hade en viss förförståelse för ämnet inför studien. Förförståelsen var bland annat att det är främst processerna för att attrahera, rekrytera och behålla som organisation använder för att främja mångfald. En annan förförståelse är att det är lättare att arbeta för mångfald i okvalificerade yrken eftersom det inte ställs lika höga krav på specifik kompetens. Vår tanke inför studien var att globala organisationer skulle ha fler handlingsplaner och ha lättare att arbeta för mångfald för att de är verksamma i flera länder. Ännu en tanke var att stora organisationer skulle ha resurser att arbeta mer specialiserat inom våra valda arbetsprocesser. Vi gick också in i studien med förförståelsen att mångfald kan ses som ett känsligt ämne, då det ligger nära diskriminering eftersom avsaknaden av mångfald kan upplevas som att organisationen är exkluderande. Syftet med vår studie var att få ta del av organisationernas tolkning av mångfald och vilka arbetsprocesser de använder för att främja mångfald. För att besvara syftet och uppnå en förståelse använde vi oss av den hermeneutiska cirkeln, där pendling mellan del och helhet är kontinuerlig för att uppnå en djupare förståelse (Alvesson & Skoldberg, 2008). Exempelvis samlade vi information om organisationernas innebörd av begreppet för att sedan jämföra det med förklaringar ur litteratur samt att vi jämförde organisationernas redogörelse av deras arbetsprocesser mot vad forskningen visar.

Hermeneutik går i enlighet med abduktion (Alvesson & Skoldberg, 2008); ett vetenskapligt förhållningssätt som innebär att forskaren pendlar mellan empiri och teori för att skapa förståelse (Bryman, 2018). I studien valdes därför en abduktiv förståelseansats vilket innebar i vår studie att bilda oss en förståelse av respondenternas berättelser kopplat till litteratur. Under tiden vi samlade in vårt empiriska material pendlade vi återkommande gånger till teori för att skapa oss en djupare förståelse för att sedan återgå till det empiriska materialet för att antingen få en bekräftelse eller motsättning till litteraturen. Teorin tillsammans med respondenternas delade berättelser bidrog till helhetssyn av såväl mångfald som arbetsprocesserna. Precis som i hermeneutiken är fokus inom abduktion att uppnå förståelse, och syftet med den abduktiva

förståelseansatsen är att komma till ny förståelse genom att kontinuerligt samla in mer information och varva teori med empiri för att uppnå en djupare förståelse (Bryman, 2018; Alvesson & Sköldberg, 2008).

Vid analys av materialet upprättades en kodningsmall utefter intervjuguiden, för att enkelt hitta likheter och skillnader i respondenternas svar. Valet av analysmetod till den här studien var tematisk analys vilket bygger på att forskaren identifierar olika teman i det insamlade materialet (Bryman, 2018). Vårt analysarbete startade redan innan empirin samlades in då vi delade in intervjuguiden i olika teman. Direkt efter att en intervju var genomförd påbörjades transkriberingen på en gång och kodades för att reducera materialet och göra det mer hanterbart i den fortsatta studien (Bryman, 2018). Detta innebar att de första intervjuerna kodades och analyserades innan de sista intervjuerna hade genomförts. Bryman (2008) skriver att det är bra att börja med kodning så tidigt som möjligt för att minska känslan av att man behandlar för mycket data. Kodningen i vår studie bestod av att tematisera empirin genom att inleda kodningsarbetet med att läsa igenom materialet för att finna upprepningar och samband mellan olika begrepp och utsagor. Eftersom intervjuerna redan var uppbyggda i teman underlättade det arbetet och vi kunde börja dela in resultatet direkt i dessa teman och föra in det i vår kodningsmall. Temana i intervjuguiden var mångfald, attrahera, rekrytera och behålla. När kodningen av samtliga intervjuer var gjord gick vi tillbaka i materialet för att finna relevanta citat för att ha med som en del i vårt resultat.

4.6 Validitet och reliabilitet

Begreppet reliabilitet är mer förekommande i kvantitativ forskning där forskare vill studera om olika mätpunkter är dynamiska eller statiska (Bryman, 2018). I denna studie används begreppet reliabilitet i samband med transkribering och kodning, då uppdelning av dessa processer innebär en hög intern reliabilitet då det sker en enhetlig transkribering och tolkning genom studiens gång (Bryman, 2018; Kvale & Brinkmann, 2014). Kvalitativa studier går inte att generalisera i lika lång utsträckning som kvantitativa (Alvesson & Sköldberg, 2008). Trots att den abduktiva förståelseansatsen strävar efter att hitta mönster och strukturer för att slutligen nå en mättnad, blir det svårt att generalisera denna studie på grund av det lilla strategiskt urval som genomförts, då generaliserbarheten har sin grund i ett representativt urval (Bryman, 2018).

Innan intervjuerna genomfördes så läste både handledaren samt kurskamrater igenom intervjufrågorna, för att validiteten i intervjuguiden skulle öka. Med detta menas att frågorna är utformade på så sätt att de frågar om det vars studiens syfte är att mäta så att trovärdigheten i svaren ökar (Bryman, 2018). En dag innan intervjun skulle ske skickades intervjufrågorna till respektive respondent så att respondenten kunde förbereda sig och därmed få en ökad tillförlitlighet i svaren. Samtliga intervjuer spelades in, vilket ökar validiteten då en mer korrekt transkribering kan genomföras (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Inom ett av de stora företagen befann sig två respondenter under en och samma intervju. Efter diskussion och reflektion kring konsekvenserna kring detta togs beslutet att båda skulle få medverka under samma tillfälle. Detta beslut togs efter antagande om att inom större företag

så jobbar anställda mer som specialister och för att öka tillförlitligheten i svaren samt undvika gissningar utanför respondentens specialistområde så medverkade båda under samma intervju. I efterhand ansåg vi att detta ökade validiteten, eftersom de två respondenterna både kunde komplettera och bekräfta varandra. Vi tror att resterande intervjuer hade fått högre validitet om det medverkat fler respondenter från samma organisation, inom respektive specialistområde.

4.7 Etiska överväganden

Som forskare har vi vissa etiska skyldigheter, bland annat informationskravet samt samtyckeskravet från respondenterna som medverkar i studien (Vetenskapsrådet, 2017; Bryman, 2018). Information kring studien syfte lämnades vid vår första kontakt med respondenterna. Efter att respektive respondent tackat ja att medverka skickade vi ut informationsbrev och samtyckesblankett. Samtyckesblanketten utfördes i god tid innan intervjun, där respektive respondent fick signera sitt samtycke att medverka och att intervjun skulle spelas in samt att de hade möjlighet att avsluta intervjun när som helst. I informationsbrevet som vi gav både skriftligt samt muntligt informerades respondenterna kring inspelning och förvaring av det empiriska materialet samt förtydligande att materialet raderas efter godkänd uppsats.

Ännu en skyldighet enligt Vetenskapsrådet (2017) är nyttjandekravet, där det empiriska materialet endast ska nyttjas till studien samt vara relevant till studiens syfte. Som forskare har vi skyldighet att informera kring studiens avsikt (Bryman, 2018). När forskning kring känsliga ämnen utförs, bör forskaren vara extra varsam vid transkribering samt förvaring av det empiriska materialet för att skydda respondentens konfidentialitet (Kvale & Brinkmann, 2014). Samtliga respondenter fick även information kring att deras identitet samt organisationens namn inte kommer att nämnas i uppsatsen, utan att vi istället har använt fiktiva namn. Eftersom vi inte bad om respondenternas personliga åsikter, behövdes inget mer än respondenternas titel nämnas. Vi har också valt att behålla respondenternas kön då denna faktor inte kan härledas till vilka som deltagit i vår studie. Eftersom respondenterna talar i egenskap som arbetsgivarrepresentanter och inte sina egna upplevelser anser vi att kön inte behöver vara konfidentiellt. Faktorer som ålder och geografisk plats nämner vi inte då dessa faktorer inte är relevanta för studiens syfte.

I forskning finns även krav på hederlighet och integritet, med detta menas att vara transparenta i materialet som presenteras och att påvisa både för- och nackdelar (Gustafsson, Hermerén & Petersson, 2005). Som forskare ska man undvika att snedvrیدا empirin i processer som exempelvis resultat och tolkning, där även respondenternas citat bör hanteras med försiktighet. Detta är något vi haft i åtanke under hela arbetets gång, för att skapa en god kvalitet och ett korrekt presenterat resultat. Respondenternas citat har i vissa fall reviderats från stakningar och talspråk, för att få en mer enhetlig och lättförståelig läsning i resultat och analysdelen. Revideringen har hanterats med försiktighet, för att inte snedvrیدا citaten eller tas ur dess kontext.

4.8 Metoddiskussion

Syftet med studien var att undersöka organisationernas tolkning av mångfald i vissa arbetsprocesser samt vilka möjligheter och svårigheter de upplever av detta. Vi ansåg att kvalitativ metod var lämplig eftersom vi ville undersöka organisationernas och respondenternas tolkningar (Bryman, 2018) på bland annat innebörden av mångfald och låta dem med egna ord berätta om sina arbetsprocesser för att främja mångfald på sin respektive arbetsplats. Att undersöka dessa tolkningar hade varit svårt med andra metoder och hade sannolikt gett studien ett annat resultat. En annan fördel med att ha intervjuer var att det gav oss möjlighet att ställa följdfrågor till respondenterna, för att be dem förklara ytterligare eller säkerställa att vi hade förstått, vilket en kvantitativ metod inte hade gett oss möjlighet på samma sätt (ibid).

En nackdel med kvalitativa studier är att det är svårare att generalisera resultatet, till skillnad från en kvantitativ studie som har en större utsträckning än kvalitativa (Bryman, 2018). Den valda metoden hade kunnat kompletteras med fler metoder för att få en bredare bild av ämnet. Exempelvis hade deltagande observation varit lämpliga (ibid), för att ge oss som författare möjlighet att se företagets mångfald istället för att bara låta dem berätta om det, samt få möjligheten att se hur väl de arbetar med mångfald i deras arbetsprocesser. Vi hade också kunnat intervjua flera personer från samma organisation för att se om upplevelser av svårigheter med mångfald i arbetsprocesser skiljer sig mellan olika anställda. Eftersom en del av våra respondenter var specialister inom ett område, var det vid flera tillfällen som en respondent inte kunde svara på en fråga på grund av att hen inte hade insikt i just den processen. Att komplettera med fler respondenter från dessa företag hade därför stärkt validiteten i svaret. Vi hade också kunnat komplettera studien genom att samla in medarbetarnas perspektiv och hur medarbetare har upplevt organisationens arbete med att attrahera, rekrytera och behålla personal kopplat till mångfald. Detta hade gett oss en bild av hur arbetsprocessen upplevs, istället för att endast få bilden av en personalansvarig som arbetar med processerna.

Arbetsprocesserna attrahera, rekrytera och behålla har inga tydliga gränser och berörs därför ofta av varandra. Trots att intervjuguiden var uppdelad i teman och att respondenterna hade fått tillgång till intervjufrågorna innan medförde detta ändå att svaren flöt ihop och berörde varandra och bidrog till mycket upprepning under intervjuernas gång. Respondenternas svar berörde ofta flera arbetsprocesser samtidigt, vilket resulterade i att vi som forskare var tvungna att vara flexibla i intervjusituationen genom att ändra ordningsföljden på vissa frågor samt revidera intervjuguiden. Däremot gav de upprepande svaren bekräftelse och bidrog till validitet i respondenternas svar (Bryman, 2018).

Efter att ha genomfört alla intervjuer insåg vi att det hade varit bra att ha flera respondenter som kunde komplettera varandra i de större företagen. De större företagen har fler HR-anställda med specialistroller, vilket gjorde att en del av respondenterna inte hade lika stor insikt i samtliga arbetsprocesser som ingick i våra frågor, till skillnad från i de mindre företagen där respondenterna var mer HR-generalister och väl insatta i alla delar av arbetsprocesserna.

5. Resultat och analys

I följande avsnitt kommer resultatet av den insamlade empirin att presenteras. Studiens forskningsfrågor har mynnat ut i teman som berör tolkningen av mångfald, arbetsprocesserna employer branding, rekrytering och behålla, samt möjligheter och svårigheter med att arbeta för att främja mångfald. Dessa teman presenteras nedan som varsin rubrik med tillhörande underrubriker. Vi analyserar den insamlade empirin mot teorier och tidigare forskning. Avslutningsvis presenteras en sammanfattning och våra slutsatser kopplat till studiens frågeställningar.

5.1 Mångfald

I vår studie har vi intervjuat sex olika organisationer med respondenter som samtliga jobbar inom HR. Eftersom mångfald inte har en entydig definition och det finns ett visst tolkningsutrymme (Rönnqvist, 2008), ber vi respondenterna tidigt i intervjun att redogöra för vilka faktorer organisationen räknar in när de tänker på mångfald för att säkerställa att vi var på samma plan som respondenterna i diskussionen kring begreppet. Trots att organisationerna är verksamma inom samma bransch uppges inte en entydig innebörd av begreppet mångfald. Att organisationerna har svårt för att definiera mångfald kan bero på att det inte finns en tydlig definition av det svenska begreppet, samtidigt som definitionen kan variera beroende på kontext (Rönnqvist, 2008; Ekelöf & Fägerlind, 2001). De små organisationerna som medverkar i studien redovisar att deras definition på mångfald utgår från diskrimineringsgrunderna som återfinns i Diskrimineringslagen (SFS 2008:567). De stora organisationerna nämner faktorer som ålder, kön och etnicitet som samtliga påträffas i diskrimineringsgrunderna, men väljer att lägga till faktorer som inte återfinns i lagrum som exempelvis utbildningsbakgrund, personlighet och socioekonomisk bakgrund. Inkludering av ytterligare faktorer som utbildning och ekonomi går i linje med vad Rönnqvist (2008) beskriver som dynamiska dimensioner av mångfald. Vår analys är att det är enklare att arbeta för mångfald utifrån statiska dimensioner eftersom de syns vid en första anblick. Det är alltså i vår mening svårare och på gränsen till diskriminerande att arbeta för mångfald utifrån dynamiska faktorer som inte syns, som exempelvis sexuell läggning, religion, eller socioekonomisk bakgrund. Högström & Eriksson (2006) poängterar att det är viktigt för organisationer att definiera begreppet för att kunna arbeta framgångsrikt med mångfald. Vår analys av detta är att organisationernas skilda definitioner på begreppet gör att innebörden av deras mångfaldsarbete kan se olika ut.

Under intervjuernas gång ställer vi frågor där vi ber respondenterna berätta om organisationens mångfaldsarbete och vad de gör konkret för att främja mångfald. På dessa frågor diskuterar organisationerna endast en mångfaldsfaktor i taget, exempelvis vad de gör för att rekrytera ett visst kön eller vad de gör för att främja andra etniciteter. I deras redogörelser för innebörden av mångfald nämner respondenterna endast en faktor åt gången och inte flera i kombination med varandra. Att endast inkludera en mångfaldsfaktor åt gången ger en mer platt bild av tolkningen av begreppet (Nash, 2008) och kan skapa ojämna maktbalanser internt (Zanoni, 2011). Intersektionalitet kan användas för att analysera mångfald och ger en kombination av flera faktorer samtidigt (Crenshaw, 1989; Nash, 2008). Vi anser därmed att ett intersektionellt

perspektiv skulle lyfta organisationernas innebörd av begreppet och ge fler perspektiv på deras mångfaldsarbete.

Anledningarna till att arbeta för mångfald är många. Respondenterna nämner blandade anledningar som exempelvis att de upplever ökad effektivitet, samarbetsvilja, produktivitet, nytänkande och utveckling, vilket går i linje med tidigare forskning (Watson, Kumar och Michaelsen, 1993; Rönnqvist, 2008). Amelia nämner ytterligare anledningar till att arbeta med mångfald i deras organisation:

“...för att det är en så pass tydlig vision, en sån stor grund i bolaget. Vi tror att vi vinner mycket på att inte utesluta människor på grund av hur de ser ut eller vad de tror på, vilket kön dem har eller vem dem tycker om när de blir kärre. För det spelar ingen roll, för vi vill ha de bästa. Vi vill ha stjärnorna.”

Respondenterna påpekar att genom inkludering av olikheter utifrån mångfaldsaspekterna så blir antalet potentiella anställda betydligt större vid rekrytering, vilket bekräftas av forskningen (Zanoni, 2011). Vår analys kopplat till respondenternas resonemang och tidigare forskning blir att inkludering av olika grupper bidrar till positiva utfall både för individen och organisationen. Att fler personer blir inkluderade på arbetsmarknaden är också positivt ur ett samhällsperspektiv då fler grupper ges möjlighet till en etablering på arbetsmarknaden, vilket bidrar till bättre levnadsvillkor för den enskilde individen. Därför analyserar vi att organisationer har stort inflytande i att skapa ett inkluderande samhälle.

5.1.1 Mångfaldsarbete via policys

Enligt litteraturen kan en anledning att arbeta för mångfald vara styrdokument och policys (Porcena, Parboteeah & Mero, 2020). I Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) återfinns krav på organisationer att upprätta handlingsplaner med aktiva åtgärder för att motverka diskriminering. På frågan om vilka handlingsplaner organisationerna använder sig av för att främja mångfald nämner respondenterna olika handlingsplaner men med liknande innehåll. Organisation B och Organisation E nämner att de på ett övergripande plan arbetar utefter handlingsplaner och policys i samtliga processer, samt att de har specifika anställda som arbetar med att utforma dessa. Övriga respondenter berättar om mångfaldspolicys, likabehandlingsplaner och personalhandböcker som alla används i syfte att motverka diskriminering och främja mångfald på ett mer allmänt plan. Innehållet i handlingsplanerna skiljer sig dock åt, där Organisation A bland annat säger att deras personalhandbok innehåller deras värdeord samt riktlinjer för bemötande och interna förhållningssätt. Organisation E nämner att syftet för deras handlingsplan är att se effekterna av ett aktivt rekryteringsarbete för att främja mångfald. Organisation C nämner att de har en policy med riktlinjer som används vid rekrytering som säger att organisationen aktivt ska välja den blivande arbetstagaren som tillhör en minoritetsgrupp ifall två kandidater är likvärdiga, i syfte för att främja mångfald. Fia från Organisation F poängterar en viktig sak i sin intervju:

”vi har ju gjort så som man ska göra, vi har gjort en likabehandlingsplan och jobbat med dom frågorna såklart och lönekartläggning och alla de här bitarna såklart, men det blir ju mycket ur ett könsperspektiv då...”

Vi väljer att lyfta detta citat och analyserar utsagorna med att policys och handlingsplaner kan verka för att främja mångfald, och att organisationer bör å ena sidan upprätta policys för specifika arbetsprocesser, och å andra sidan upprätta mer policys som kommunicerar ut värdeord och förhållningssätt till de anställda. I lagrum finns idag bara krav på att upprätta handlingsplaner för att främja jämställdhet mellan könen, men litteratur menar att organisationer även bör integrera fler faktorer än kön enligt intersektionalitetsteorin i deras handlingsplaner (Jämställdhetsmyndigheten, 2022). Vi håller med litteraturen och anser att organisationer med fördel kan arbeta utifrån ett intersektionellt perspektiv i utformandet av deras policys och handlingsplaner. I samtalet med Cecilia säger hon att deras handlingsplaner för tillfället är på svenska, men att de kanske ska utökas till engelska för att vara mer inkluderande. Fallstudien som Zanoni (2011) gjorde visade att organisationen upplevdes som mer inkluderande när de erbjöd företagsinformation på flera språk. Enligt vår mening är det såklart mer inkluderande att arbeta med policys som erbjuds på flera språk så att alla människor har möjlighet att ta del av och förstå de interna handlingsplanerna. Att inte inkludera flera språk tror vi kan leda till bristande kunskap om individens rättigheter och skyldigheter och skapa en ojämn maktordning mot vissa grupper.

5.1.2 Viljan att spegla samhället

“det handlar ju om utvecklingen, att vi behöver få in olikheter för att vi ska kunna få in nytänkande. Har vi för homogena grupper så kommer vi inte komma med andra idéer, vi kommer inte vara innovativa och vi kommer liksom tappa mycket av den delen [...] vi vill ha en verksamhet som speglar hur samhället ser ut idag” - Cecilia Organisation C

Ovanstående citat illustrerar ett påstående som bekräftas av flera respondenter som menar att mångfaldsarbetet handlar om att spegla samhället. Ben anser framför att mångfalden som finns bland människor i samhället måste återfinnas inom organisationens arbetskraft. Ben säger *“Det ska kännas som att man tar ett kliv in i samhället när man kliver in hos oss”*. Ben menar att såväl kunder som medarbetare ska känna en igenkänningsfaktor när man besöker deras butiker och att arbetsplatsen ska vara inkluderande för alla. Likt Ben säger Amelia: *“Bolaget ska spegla samhället, fast i en miniversion”*. Tidigare forskning bekräftar att spegelmetaforen innebär positiva konsekvenser för både individ, organisation och samhälle (Rönqvist, 2008; Näringsdepartementet, 2000). Vår analys är att det finns en problematik kring spegelmetaforen. Respondenterna poängterar vikten av att spegla samhällets mångfald, men vi anser att detta är svårt utifrån deras definitioner på mångfald. Det svenska samhället består av en heterogen befolkning, där både olika sexuella läggningar, religioner och socioekonomiska bakgrunder återfinns (Näringsdepartementet, 2000). Ett intersektionellt perspektiv skulle vara till stor nytta för att analysera sin arbetskraft, men som vi påvisat innan har inte organisationerna ett intersektionellt perspektiv varken i deras definition eller i deras handlingsplaner. För att närma sig en korrekt spegling av samhället, skulle organisationerna behöva kontrollera olika mångfaldsfaktorer för att säkerställa att de ger en representation av alla människor som finns i samhället. Respondenterna bekräftar här en problematik, och säger att det är diskriminerande och oetiskt att rekrytera arbetskraft efter exempelvis sexuell läggning, religion eller könsöverskridande identitet, då det inte har någon betydelse för arbetet. Det skulle därför innebära diskriminering och exkludering av personer istället för att främja mångfald. Vi vill

dock poängtera att vi förstår organisationernas resonemang och att tanken bakom att spegla samhället är god. Vi vill däremot påvisa med vår analys att spegelmetaforen kommer med svårigheter.

5.2 Employer branding

”Jag får inte in ansökningar från olika grupper så det är egentligen där vi måste på något sätt kunna sprida vidare vårt namn till olika grupper...” – Disa Organisation D

För att lyckas att få mångfald i sin organisation är det nödvändigt att en variation av arbetstagare söker sig till organisationen. För att attrahera olika typer av människor arbetar många organisationer med employer branding som en arbetsprocess för att attrahera mångfald (Backhaus, 2016; Backhaus & Tikoo, 2004; Lundkvist, 2015). Samtliga respondenter i vår studie säger att deras organisationer arbetar med employer branding i någon utsträckning, men arbetet med det ser olika ut bland respektive företag, vilket går i linje med forskningen som menar att arbetsprocessen för employer branding skiljer sig beroende på vilken definition organisationen har på termen (Backhaus, 2016). Trots att alla nämner att de arbetar med employer branding har organisationerna olika definitioner på vad begreppet innebär för dem. Amelia säger att employer branding innebär hur Organisation A uppfattas som arbetsgivare. Fia på Organisation F säger att de arbetar med employer branding men de har ingen definition på begreppet. De större organisationerna berättar att de har anställda med specialiserade tjänster som arbetar med fokus på employer branding, medan de mindre företagen med färre anställda HR-personer inte har utrymme för detta men ändå arbetar med employer branding i någon form. Detta gick i linje med vår förförståelse inför arbetet, och vår analys blir således att mindre organisationer har svårare att få tid och resurser till att arbeta dedikerat med employer branding. Samtliga organisationer nämner att syftet med deras employer branding-arbete är att påverka hur organisationerna uppfattas som arbetsgivare och att stärka deras arbetsgivarvarumärke på olika sätt, vilket också är vad teorin om employer branding går ut på enligt många forskare (Lundkvist, 2015; Tipper, 2001; Backhaus & Tikoo, 2004; Backhaus, 2016). Däremot lägger forskningen också till att employer branding ska verka i syfte att skilja sig från sina konkurrenter (Backhaus & Tikoo, 2004), vilken ingen av våra respondenter nämner i deras definition.

5.2.1 Innebörden av employer branding

Organisationerna definierar employer branding på olika sätt, och när vi frågar om deras konkreta arbetsprocesser för att attrahera personal ser vi också skillnader. Vår analys är att skillnaderna beror på att organisationerna hade olika definitioner och innebörd av begreppet employer branding. Under intervjuerna låter vi respondenterna föra resonemang om hur de arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare och ifall arbetet med arbetsgivarvarumärket skiljer sig internt i organisationen jämförelse med externt utanför organisationen. Litteraturen menar att det finns en skillnad i intern och extern employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004) och detta bekräftar även våra respondenter. Den största av våra organisationer talar även i likhet med litteraturen om termen employee branding för att särskilja de olika processerna beroende

på när man talar om processen för att skapa ett gott arbetsgivarvarumärke externt eller ta hand om de anställda internt. Konkreta arbetsprocesser för att attrahera personal via employer branding som litteraturen nämner är lön, anställningstrygghet och möjlighet till kompetensutveckling (Backhaus, 2016; Lundkvist, 2015), vilket skiljer sig från faktorerna som våra organisationer nämner för employer branding. Amelia säger att en del i employer branding för Organisation A är exempelvis att ställa upp på kandidatuppsatser. Hon poängterar dock att tiden inte alltid räcker för externa samarbeten, men att en del i att behålla ett gott rykte som arbetsgivare är att i alla fall att svara på alla förfrågningar de får in. Cecilia på Organisation C säger att employer branding för dem är bland annat att medverka i externa samarbeten med kommunen, skolor och näringsliv i syfte att attrahera framtida arbetstagare. Våra tankar är att respondenterna förutom sina nämnda faktorer även arbetar med faktorerna lön, anställningstrygghet och kompetensutveckling om litteraturen presenterar, men att dessa faktorer ses som mer självklara.

Erika på Organisation E säger att en form av employer branding för dem är bland annat deras reklam på tv. Även om reklamen är ämnad som marknadsföring för deras produkter fungerar det som en form av marknadsföring även för deras arbetsgivarvarumärke, vilket stämmer överens med vad forskningen säger (Backhaus, 2016). Fler organisationer säger att deras produkter hjälper dem att attrahera personal eftersom deras kunder delar intresset för produkterna och därför blir intresserade av att arbeta i företaget. Handelsbranschen är på så sätt unik i diskussionen om employer branding eftersom de erbjuder konkreta produkter som kan locka till sig personal. Vår analys är att det är enklare för organisationerna med starka produktvarumärken att arbeta med sitt arbetsgivarvarumärke eftersom dessa går hand i hand. Ben säger att deras varumärke bland annat står för hållbara produkter, vilket kan attrahera både kunder och arbetstagare som delar värderingen om hållbarhet.

5.2.2 Vikten läggs i intern employer branding

Under hela temat om att attrahera personal i våra intervjuer märker vi att den stora delen av respondenterna talar utifrån ett internt perspektiv. Exempelvis säger Organisation D att deras huvudsakliga arbete med employer branding sker inom organisationen genom att vara personalvänliga med exempelvis frukostar, padeltider och sommarfester som gör att personalen trivs på jobbet vilket sprids vidare och fungerar i syfte att marknadsföra organisationen som arbetsgivare. Disa säger: *”jag tror att om man jobbar bra med intern arbetsmiljö så tror jag att det är det som sprids”*. Det första Organisation F nämner för att vara en attraktiv arbetsgivare är att erbjuda en god arbetsmiljö. Amelia på Organisation A säger att de vill vara en trygg, modern och inkluderande organisation där personalen mår bra. Amelia uttalar sig såhär:

”jag tror att man hela tiden måste jobba med sitt arbetsgivarvarumärke [...] med det interna arbetet för liksom de största ambassadörerna för oss som arbetsgivare är dem som redan jobbar här och vi vill ju att de ska gå hem och säga ’alltså vet ni hur bra jag har det på mitt jobb’, det är liksom den känslan vi vill förmedla.”

Likt Organisation D tar Organisation C upp frukostar för sin personal och friskvård som en del till att attrahera personal och få dem att trivas. Cecilia på Organisation C säger att employer branding för dem innebär att ha ett starkt arbetsgivarvarumärke bland annat genom sina anställda.

” employer branding för oss är ju handlar om att bygga vårt arbetsgivarvarumärke och det gör vi ju med våra anställda [...] Det viktigaste arbetet egentligen vi gör med att vara attraktiva som arbetsgivare är att vi börjar inifrån, våra anställda är ju våra främsta ambassadörer så att det är där vi verkligen måste se till att de trivs och mår bra och vill vara på jobbet liksom.” - Cecilia Organisation C

Det Cecilia pratar om här är vad Backhaus & Tikoo (2004) benämner som intern employer branding som handlar om hur arbetsgivaren tar hand om sina anställda för att de ska trivas så att de väljer att stanna kvar i organisationen. Arbetet med intern employer branding handlar bland annat om kulturen och identiteten i organisationen (Backhaus, 2016). Sammantaget verkar det som att organisationerna fokuserar mer på intern employer branding än extern vilket forskningen beskriver som en framgångsfaktor för att vara en attraktiv arbetsgivare (ibid). Vår analys är att de anställda har en stor betydelse i organisationers arbetsgivarvarumärke. Att behandla sin personal på ett bra sätt tror vi dessutom kan underlätta arbetet med extern employer branding, eftersom de anställda kan hjälpa till att sprida ett gott rykte om företaget som arbetsgivare. Det underlättar dessutom i processen att behålla sin personal.

5.2.3 Användningen av kommunikation för att attrahera

En gemensam faktor i samtliga organisationer är att de nämner ordet kommunikation i samband med employer branding. Att våra respondenter belyser kommunikation som en viktig faktor kan tänkas bero på att konceptet härstammar därifrån (Lundkvist, 2015). Genom kommunikation kan organisationer förmedla deras värdeord och att de står för exempelvis inkludering och mångfald. Litteraturen visar att värderingar som mångfald kan ge organisationen ett gott rykte (Rönqvist, 2008). Uppfattningen att kommunikation är viktig stämmer överens med tidigare forskning som visar att det är nödvändigt att kommunicera företagets värderingar både externt och internt så att dessa stämmer överens med blivande arbetstagare och de anställda (Tipper, 2001; Lundkvist, 2015). Amelia på Organisation A säger att hon tror att det är svårt för en arbetstagare att trivas i organisationen och i teamet om värdegrunderna är för olika och därför kommunicerar de tydligt ut sina värdeord för att attrahera likasinnade.

När vi ställer frågan om organisationerna upplever några svårigheter att attrahera vissa grupper av människor ur ett mångfaldsperspektiv tycks upplevelsen vara individuell då en del av organisationerna svarar att de inte upplever några svårigheter alls, medan en del av dem redogör för vilka specifika grupper de har svårt att attrahera. Flera organisationer nämner att de har fler män på deras lager och IT-avdelningar och behöver därför ha mer fokus på att attrahera kvinnor till dessa tjänster. Samtidigt upplever många att de har en majoritet av kvinnor som arbetar i deras butiker och behöver därför ha mer fokus på att attrahera män till deras butiktjänster. De svenska organisationerna nämner att deras fokus behöver ligga på att attrahera arbetstagare med olika etniska bakgrunder, eftersom de upplever att färre personer med annan etnisk

bakgrund söker sig till deras arbetsplats. Organisationernas förklaring till detta är på grund av deras geografiska läge, medan vår tanke kring detta grundas i vår förståelse som är att detta kan tänkas bero på att organisationerna är svenska vilket kan göra det svårare att attrahera personer med annan etnisk bakgrund eftersom de eventuellt inte känner till varumärket så väl. Ingen av organisationerna nämner att de behöver attrahera någon specifik åldersgrupp, vilket går i linje med statistiken som säger att både yngre och äldre är arbetslösa i större utsträckning (SCB, 2021), och kan därför tänkas vara målgrupper som aktivt söker fler jobb, vilket därmed kan göra att organisationer inte behöver fokusera på att attrahera i lika stor utsträckning. Även om organisationerna uppger sina svårigheter, upplever vi att alla organisationer är överens om att det är viktigt att attrahera en större målgrupp och att de är medvetna om att det öppnar upp för bred talang och många erfarenheter. Exempelvis säger Acker (2006) i litteraturen att det är viktigt för organisationer att attrahera en bred målgrupp eftersom det öppnar upp för mångfald. Vi tolkar det som att även om viljan finns där, är det svårt att veta exakt hur man ska gå till väga för att attrahera en viss typ av grupp.

En annan svårighet som kommer upp på temat attrahera är att employer branding är en krävande arbetsprocess som tar mycket tid och genomsyrar allt företaget gör, både utåt och inåt. Amelia säger:

“Employer branding är svårt, för det krävs så mycket för att skapa sig ett positivt arbetsgivarvarumärke, och det krävs så lite för att det ska liksom dras ner, så man måste alltid jobba med sitt arbetsgivarvarumärke [...] Så att svårigheten är ju att liksom att alltid vara aktuell.”

Precis som Amelia beskriver är employer branding en process som organisationer ständigt behöver arbeta med och anpassa efter arbetsmarknaden (Lundkvist, 2015). En sammanfattande analys vi gör är att organisationer bör investera både tid, resurser och pengar i sin employer branding. Trots svårigheterna ger resultatet av processen personal som är engagerade, trivs, talar gott om arbetsplatsen, mår bra och vill stanna inom företaget.

5.3 Rekrytering

I respondenternas redogörelse för arbetsprocessen med rekrytering återfinns betydligt fler likheter i jämförelse med redogörelserna för employer branding. Anledning till detta tror vi beror på att rekrytering är ett mer generellt vedertaget begrepp som teori än termen employer branding, och är en allmän process som många känner till enligt vår mening. När vi ber respondenterna kortfattat beskriva organisationens rekryteringsprocess svarar flera av respondenterna med liknande redogörelser för stegen i själva processen, och deras svar går också i linje med hur Lindelöw Danielsson (2003) beskriver en typisk rekryteringsprocess utifrån de tre stegen förberedelse, sökprocess och introduktion.

Organisationernas arbete med rekryteringsprocessen startar med att identifiera behovet och göra en kravprofil för tjänsten. Lindelöw Danielsson (2003) skriver att organisationer bör lägga ner tid på förberedelser och kravprofilen eftersom risken med en otydlig eller för stor kravprofil begränsar antalet sökande. Vid annonsering uppger Disa på Organisation D att de brukar lägga

ut sina annonser i tidningen och på företagets Linkedinsida och be personalen dela på sina egna LinkedIn-profiler. Lindelöw Danielsson (2003) skriver att organisationens storlek och attraktivitet som arbetsgivare påverkar hur mycket investering de behöver lägga på sin annonsering. Disa delger under sin intervju att Organisation D ibland har svårt att få in många ansökningar vid deras rekryteringar, och upplever framför allt en svårighet i att få in en bred grupp av olika ansökningar. Vi tolkar det som utifrån Disas berättelser samt vad litteraturen säger att annonseringen inte når en bred målgrupp och att detta kan härledas till deras attraktivitet och employer branding. En anledning till den mindre gruppen av ansökningar skulle kunna tänkas vara i relation till antalet anställda eftersom Organisation D är ett litet företag. Detta resonemang stämmer dock inte överens om man jämför med de andra små organisationerna som inte upplever en problematik i att de får för lite ansökningar vid rekrytering, trots att de är i samma storlek som Organisation D. Amelia på Organisation A berättar det motsatta och säger att de dagligen får in förfrågningar från människor som vill söka arbete hos dem. Organisation C säger att de använder sig av rekryterings- och bemanningsföretag för att sköta deras rekryteringar, vilket kan hjälpa organisationen i rekryteringsprocessen (Lindelöw Danielsson, 2003). Vår analys är att employer branding och ett attraktivt arbetsgivarvarumärke i kombination med annonskanaler kan påverka antalet ansökningar man får in vid rekrytering. Att arbeta med employer branding för att skapa sig ett gott rykte som arbetsgivare förstärks genom breda annonskanaler och ger en större grupp ansökningar vid rekrytering vilket kan främja organisationens mångfald. Amelia säger att en konkret sak Organisation A arbetar med för att attrahera mångfald vid rekrytering är hur de utformar sina annonser och att det är viktigt att dem inte exkluderar. Amelia säger:

”[Rekrytering] är ett sätt som vi pratar med våra sökande i annonsen till exempel, hur uttrycker vi oss där som visar att vi främjar mångfald? Men sen också i det faktiska arbetet och urvalsarbetet, liksom hur skapar vi ett icke-homogent team, vi vill inte ha ett team där alla är exakt samma person för då tror vi inte det händer så mycket magic om man säger så.”

Amelias resonemang bekräftas av forskning som säger att via annonser kan organisationer kommunicera ut att organisationen värdesätter mångfald och gärna får in ansökningar från olika typer av människor (Tipper, 2001). Vår analys är att det är viktigt för organisationer att lägga ner tid på förberedelserna både i kravprofilen samt annonseringen inför en rekrytering för att underlätta och möjliggöra främjande av mångfald.

5.3.1 Att lyckas med en objektiv urvalsprocess

I urvalsprocessen delger flera av organisationerna att de använder sig av arbetspsykologiska tester som ett steg i sin rekrytering, vilket bekräftas av forskningen som säger att arbetspsykologiska test är ett vanligt steg i rekryteringsprocessen där kandidater får svara på frågor om sina personliga egenskaper samt problemlösning- och analysförmåga (Lindelöw Danielsson, 2003). Svaren på testen kan organisationen använda för att få reda på kandidatens personlighetsdrag mot arbetsgruppens och chefens ledarskap samt passformen för arbetsuppgifternas utformning och kulturen på företaget. Erika på Organisation E menar att testen är ett bra sätt att på ett objektivt sätt mäta kandidater mot varandra. Hon poängterar dock

att det inte finns ett rätt svar på testerna, utan resultatet på testerna beror på vilken tjänst man analyserar det mot. Detta exemplifierar Erika i följande citat:

”Är det en roll där det kräver att man behöver lösa problem snabbt eller att man behöver hitta nya lösningar på nya situationer, då kräver det också att du har ganska högt på logiska testet, medan andra roller om du sitter och bara ska knappa in samma saker hela tiden, då är det snarare tvärtom att vi inte vill att det ska vara så högt på det här för det gör ju att man då hela tiden vill utmanas och det kommer man kanske inte göra i en roll där det är repetitiva arbetsuppgifter. Så att man får använda resultaten och testerna på rätt sätt, det vill jag också poängtera. [...] vi använder det för att få ett mer objektivt underlag och titta på det

Flertalet av organisationerna nämner att det är CV som är i fokus i urvalsprocessen och vissa av organisationerna ber inte ens kandidaterna skicka in personligt brev eller läser inte de personliga breven som skickas in. Motiveringen som respondenterna säger är att organisationerna rekryterar främst på erfarenhet och kompetens som framkommer i ett CV och inte personliga egenskaper som framkommer i ett personligt brev. Här nämner Organisation B att utifrån ett mångfaldsperspektiv vill de inkludera fler sökande, och menar att andra kulturer inte använder personligt brev i ansökningsprocessen. Därför har Organisation B gjort valet att numera avskaffa det personliga brevet vid jobbsökningar och ersatt med videoformat för att inkludera mer människor och bidra till en större möjlighet att främja mångfald. Ben resonerar så här:

”Det skiljer sig rätt mycket beroende på kultur hur man söker jobb, och i vissa kulturer skickar man bara in ett cv, inget personligt brev till exempel [...] Så det är utmaningar utifrån den kulturen vi har byggt upp med hur man söker jobb och hur man marknadsför sig själv, och det matchar inte alla kulturer liksom, och då måste vi på något sätt ta andra vägar som matchar alla, och det är inte alltid enkelt.”

Bella på Organisation B menar att resultatet av att ändra detta steg i deras rekryteringsprocess har därmed gjort processen mer inkluderande, vilket har resulterat i att de inför sommaren fått en bredare målgrupp av ansökningar än vad de haft tidigare. Att anpassa rekryteringsprocessen för att nå en bredare målgrupp bekräftas av fler organisationer där respondenterna berättar hur de gör för att attrahera ansökningar ifrån de grupper som organisationerna saknar i sin personalstyrka utifrån mångfaldsaspekter. Ett praktiskt exempel som både Organisation A, B och E nämner är att de tänker aktivt och anpassar deras annons för att attrahera vissa typer av sökande. Erika på Organisation E menar att vissa ord, fraser och värderingar som står i annonsen kan attrahera antingen kvinnor eller män, och denna strategi använder dem vid rekryteringar för att komplettera sina team. Detta bekräftas av forskningen som visar att organisationer i annonsen har möjlighet att rikta sig till en viss publik (Tipper, 2001). En bekräftelse på att detta fungerar utifrån vår empiri kommer från Amelia på Organisation A som berättar att efter att de utformade deras annons på ett visst sätt lyckades de attrahera och därmed rekrytera en större andel kvinnor till deras lager, där de finner en majoritet av män då de tidigare upplevt svårighet med att attrahera kvinnor.

Ett annat viktigt steg för att främja mångfald som respondenterna nämner är att ha en objektiv rekryteringsprocess. Erika på Organisation E säger bland annat att inför en rekrytering är det viktigt att kraven som ställs i kravprofilen ska vara nödvändiga, vilket går i linje med Lindelöw

Danielssons (2003) resonemang att det finns en risk att utesluta människor när kraven inte är absolut nödvändiga. Vår analys blir således att genom att anpassa stegen i sin rekryteringsprocess, som hur man utformar annonserna eller hur man samlar in urval av kandidater, kan möjliggöra för organisationer att främja mångfald. I intervjuerna uttrycker majoriteten av respondenterna att de använder rekrytering som ett praktiskt tillvägagångssätt för att skapa mångfald bland personalen i organisationen. Den enda organisationen som skiljer sig i denna fråga är Organisation D som delar med sig att de inte lyckas attrahera en bred målgrupp och därför inte heller kan arbeta utifrån mångfaldsaspekter i deras rekrytering. Detta kan utifrån vår analys tänkas bero på att Organisation D är den enda organisationen som inte nämner att de arbetar aktivt med att anpassa rekryteringsprocessen för att attrahera vissa typer av grupper.

5.3.2 Mångfald före kompetens?

Litteraturen säger att i en rekryteringsprocess är det viktigt att se bortom mångfaldsfaktorer och istället rekrytera för kompetens (Ekelöf & Fägerlind, 2001). När vi frågar respondenterna hur viktig den formella kompetensen eller erfarenheten är kontra mångfaldsaspekter svarar flera respondenter att det är en svår fråga att svara på. Trots att organisationerna påstår sig arbeta med rekrytering med mångfaldsaspekter i åtanke, påpekar alla att det är kompetensen som slutligen avgör i rekryteringen. Bella exemplifierar detta genom följande citat:

"I slutet av dagen så är det kompetensen som ska avgöra men det är vårt ansvar att se till så att vi hittar personer från olika bakgrunder etcetera med den här kompetensen, så det är inte så att vi rekryterar efter 'nu har vi 3 kvinnor så vi måste få in 3 män' och så kollar vi bara på mäns ansökningar, det är inte så det är, det tror jag är viktigt att vara tydlig med."

Flera av respondenterna delar Bellas ståndpunkt i detta, och tar fasta vid att kompetensen är det som avgör vid en rekrytering men att de gärna använder rekrytering som ett hjälpmedel, om det är möjligt, för att komplettera sina organisationer utifrån mångfaldsfaktorer. De flesta organisationerna säger att de inför en rekrytering analyserar sina team utifrån mångfaldsaspekter och att de i första hand tänker på vad som behöver kompletteras i teamet snarare än organisationen i helhet, vilket också går i linje med vad forskningen säger (Lindmark & Önnévik, 2006). Amelia på Organisation A argumenterar för detta genom följande citat:

"När vi ska få in någon ny tittar vi mer på det enskilda teamet faktiskt [...] så när vi ska ha in någon i teamet så tittar vi på vad behöver vi ha in här. Och då tänker jag när vi jobbar på den lilla nivån om man säger så, så ger det ju också en effekt på det större teamet, ur ett mångfaldsperspektiv tänkte jag."

Bella på Organisation B bekräftar Amelias argument och säger i sin intervju:

"Vi startar upp en process med att identifiera vad det är för behov man har, och då kollar man igenom bland annat frågor som har med mångfald och göra, hur teamet är uppbyggt, och är det någonting som man saknar etcetera och sådär, och utefter den informationen som man får efter ett sådant möte så sätter vi ihop en annons som då ska attrahera rätt typ av person till att söka en tjänst, och därefter så får vi in ansökningar,"

Cecilia på Organisation C nämner att om de får två likvärdiga kandidater med samma kompetenser för en tjänst ska de enligt deras handlingsplan med riktlinjer för rekrytering välja

den som tillhör en minoritetsgrupp. Med andra ord går kompetensen i första hand tätt följt av mångfaldsaspekter i andra hand. Samtidigt argumenterar Lindmark & Önnevik (2006) att det också är bra att se över vilka kompetenser som finns i det aktuella teamet för att komplettera teamet med andra kompetenser istället för att rekrytera fler arbetstagare med samma erfarenheter. Vår analys av det här blir att det är sunt att gå efter kompetenser i första hand eftersom det ger en mer objektiv rekryteringsprocess, samtidigt som det kan ligga en tanke bakom att rekrytera olika bakgrunder och kompetenser. Vidare uttrycker flera av respondenterna möjligheten att utgå från mångfaldsaspekter i rekryteringsprocessen till viss del beror på vilken tjänst det gäller. Respondenterna vidareutvecklar sina resonemang och menar att till tjänster som har enklare arbetsuppgifter och inte ställer krav på en viss kompetens, kan det vara enklare att rekrytera efter mångfaldsaspekter i första hand. Eftersom litteraturen säger att heterogena grupper är mer högpresterande (Lindmark & Önnevik, 2006), är det en god tanke att i så lång utsträckning som möjligt rekrytera utifrån ett mångfaldsperspektiv. Vi tolkar det som att tjänster som inte har krav på kompetenser eller erfarenhet öppnar alltså upp möjligheten för organisationerna att rekrytera baserat på mångfaldsfaktorer, som även går i linje med vår förförståelse.

5.4 Behålla sin personal

När organisationerna har lyckats med att både attrahera och rekrytera sin personal är det viktigt att lyckas få personalen att stanna kvar i företaget eftersom felrekryteringar är både kostsamma och tidskrävande (Lindelöw Danielsson, 2003). Vad som får en arbetstagare att stanna kvar i företaget är högst individuellt, men forskningen menar att faktorer som kompetensförsörjning, inkludering och värderingar påverkar hur länge en medarbetare stannar inom en organisation (Nilsson et al, 2011; Lundkvist, 2015). Detta går i linje med vad organisationerna svarar på frågan hur de arbetar för att få sin personal att vilja arbeta kvar hos dem. Amelia på Organisation A nämner att grundtanken i deras företag är personalen, och att de arbetar aktivt genom sina chefer och ledarskap att vara lyhörda och inkludera alla medarbetare. Cecilia på Organisation C nämner också att de värdesätter att lyssna på personalens åsikter och försöker involvera sina anställda genom enkäter och medarbetarundersökningar. Cecilia säger följande citat: *“Man vill ju vara en inkluderande organisation och där vill man främja lika värde och liknande, det vi vill är ju att alla ska känna sig välkomna, både innan och under och efter sin anställning”*. Disa på Organisation D berättar att företaget har flera förmåner som frukostar, massage och flexibla arbetstider för att vara måna om sina medarbetare. Lindmark & Önnevik (2006) nämner att en del i kompetensförsörjning som kan påverka att anställda stannar kvar i företaget är förmåner som friskvård och flexibla arbetstider. Erika på Organisation E nämner att de har förmånen att vara flexibla i sina arbetstider och hon tror att ge frihet under ansvar gör att fler medarbetare väljer att stanna kvar i företaget. Cecilia på Organisation C nämner liknande då hon pratar om att företaget anpassar sig till den högre efterfrågan på distansarbete. Acker (2006) skriver att det ges olika möjligheter till kompetensförsörjning kopplat till mångfaldsfaktorer där bland annat olika förmåner och anställningsvillkor tas upp som ett exempel. Organisationerna bekräftar att inte alla har möjlighet att erbjudas flexibla arbetstider eller jobba hemifrån. Exempelvis kan inte de som arbetar i produktion eller på lagret välja att jobba hemifrån en dag. Vår tanke är att det är svårt för organisationer att erbjuda samma

förmåner till alla medarbetare, när man behandlar flera olika tjänster inom samma företag. I så fall skulle organisationerna kunna erbjuda dessa arbetstagare andra förmåner, som exempelvis extra frukostar, friskvård eller kompetensutveckling. Vår analys blir således att organisationer kan vara olika mycket tillmötesgående när det gäller förmåner.

5.4.1 Möjlighet till utveckling ses som viktig

Förutom förmåner nämner flera organisationer möjligheten till utveckling och karriär som en motivationsfaktor för de anställda att stanna hos just dem. Detta illustreras genom följande citat av Amelia:

”Vi vill givetvis behålla våra stjärnor och de som verkligen driver oss framåt och då handlar det jättemycket om att möta deras önskemål och planer. Dels har vi medarbetarsamtal för att fånga upp en gång om året där målsättningar och vad vill man framåt. Sen jobbar vi också mycket med one-to-one samtal, att man kontinuerligt har snabba korta sittningar med sin chef eller teamleader, och där cheferna och teamleadern ska fånga upp om personen har tänkt något eller behöver något eller vill utbildas inom något. Jag tror att känner man att man ständigt utvecklas inom sin roll så tror jag också att man har en större benägenhet att stanna kvar [...] Så kan vi möta utvecklingen och skapa utveckling här så tror jag att vi lättare behåller vår personal.”

Att utveckling nämns som en viktig faktor bekräftas av forskningen som säger att kompetensutveckling är en anledning att människor väljer att stanna kvar i ett företag (Nilsson et al, 2011; Lindmark & Örnevik, 2006). Vi ser ett mönster i de stora organisationerna som säger att de har välutvecklade karriärmöjligheter och både Organisation B och Organisation E säger att de har utvecklingsplan för samtliga anställda. Erika säger:

”Det finns mycket utvecklingsmöjligheter och det handlar ju om att vi är en organisation som är väldigt stor och vi jobbar mycket med intern rörlighet i det, att kommer man in hos oss jobbar vi mycket för utveckling, dels genom olika typer av på utbildningsinitiativ, men också att man gärna ser att man fortsätter att utvecklas inom organisationen och vi vill ta vara på dem här där vi har en tydlig successionsplanering med varje team egentligen”

Fia på Organisation F säger att hon tror att om organisationer inte arbetar med utveckling kan det vara en anledning att arbetstagare letar sig vidare och poängterar att hon framför allt märker dessa hos deras yngre arbetstagare. Fia säger:

”Jag tror att om man får utvecklas i sina tjänster, att man liksom får vara med om och göra intressanta projekt och sådana saker, så att det är mycket utav det som gör att man vill vara kvar. Det tycker jag att man märker väldigt mycket utav på dem som är lite yngre [...] De pratar mycket om att de vill utvecklas, och det är ju det som de flesta säger i rekrytering när man ställer frågorna och så säger dem 'jag vill ha ett jobb där jag utvecklas' så det gäller ju liksom också som arbetsgivare och kunna möta det för annars blir det ju att efter ett tag så hittar de ju någonting annat istället i så fall.”

Fia är den enda respondenten som nämner att de satsar extra mycket på utbildning för en viss grupp av arbetstagare. Litteratur menar att mångfaldsfaktorer som ålder, kön och utbildningsnivå påverkar möjligheten till att erbjudas utveckling (Nilsson et al, 2011), och att organisationer därför kan använda kompetensutveckling för att stärka minoritetsgruppers position och främja mångfald inom företaget (Tipper, 2001). I Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) återfinns lagrum som säger att organisationer ska arbeta med aktiva åtgärder för att

främja en jämn könsfördelning i bland annat utbildning. Vår tanke är att om organisationer satsade mer på utbildning för vissa grupper skulle deras position stärkas framför allt ur ett intersektionellt perspektiv som exempelvis både kön och ålder. Om organisationer analyserade deras personalstyrka och vilka kompetenser som finns i olika grupper, skulle kompetensutvecklingen kunna anpassas för att satsa mer på de som är i minoritet för att komplettera gruppen. Vår analys är att kompetensutveckling är ett lämpligt sätt att använda sig av för att främja mångfald inom olika team i organisationer.

5.4.2 Internrekrytering

Erika på Organisation E fortsätter på spåret om kompetensutveckling och säger att för dem är det viktigt att se en potential i de som anställs och att de gärna internrekryterar när möjligheten finns istället för att nyrekrytera för att behålla personal och kompetensutveckla den befintliga personalen.

”Det handlar ju mycket om att vi, utifrån en rekryteringsprocess sett, att där kan det ju vara att vi får in en intern sökande som har mycket kompetens som vi kanske inte hade skrivit i kravprofilen från början men som vi ser att det kan väga upp för någonting annat. Att man då ser potentialen i vår interna medarbetare, så det är en sak, att vi alltid träffar interna medarbetare för intervjuer till exempel [...], det handlar mycket om det här när en medarbetare som visar ett driv och vill vidare som, vi har möjlighet att titta på det. [...] Vi är verkligen måna om att medarbetare som vill utvecklas, vi ser till att vara med på den resan” - Erika, Organisation E

Flera av organisationerna säger att de ibland använder internrekrytering för att tillsätta tjänster och att de oftast ger möjligheten till befintliga anställda att söka på annonserade tjänster. Några av respondenterna menar att processen för internrekrytering särskiljer sig inte mot de vanliga rekryteringsprocesserna och att även de som är befintligt anställda får komma på intervju eller genomföra arbetspsykologiska tester. Samtidigt finns det andra respondenter som menar att processen för internrekrytering är enklare och att arbetstagaren inte behöver gå igenom de traditionella rekryteringsstegen eftersom personen i fråga redan är anställd i företaget.

När vi frågar om organisationerna har möjlighet att internrekrytera utefter mångfald svarar de flesta respondenterna nej. De menar att eftersom personerna redan finns inne i organisationen påverkar inte internrekrytering mångfaldsfaktorer i företaget. Ur ett intersektionellt perspektiv skulle man kunna tänka att internrekrytering skulle kunna användas som ett verktyg för att påverka maktbalanser och stärka grupperna som är i minoritet. Zanonis (2011) studie visar oss bland annat att bara för att ett företag säger att de har mångfald inom sin personal, kan maktbalansen mellan olika mångfaldsfaktorer vara ojämn och att alla inte ges samma möjligheter. Vad som är intressant är att en av våra respondenter säger att vid internrekrytering går de främst på personlighet och därför kan de inte arbeta för mångfald. Som vi presenterat tidigare i studien säger de flesta organisationerna att de rekryterar i första hand efter kompetens och i andra hand efter mångfald. Här visar resultatet att processen för extern rekrytering skiljer sig från intern rekrytering. Man skulle kunna tänka sig att om kompetensen redan finns hos arbetstagaren skulle mångfaldsfaktorer komma i andra hand vid en internrekrytering. Vår analys är att organisationer behöver ha en övergripande syn på både sina delar och helhet av personalen för att undvika segregering. På detta sätt skulle organisationerna kunna komplettera sina team där de upplever att de saknar vissa mångfaldsfaktorer. Ett konkret exempel skulle

kunna vara att låta lagerpersonalen kompetensutvecklas för att få mer administrativa kunskaper eftersom flera organisationer redogör att de upplever ett överflöd av män på lagret och en brist bland administrativa tjänster. På det här sättet skulle organisationerna både kunna främja mångfald inom vissa team, bryta normer och samtidigt skulle arbeta för att behålla sina arbetstagare och få dem att stanna kvar i organisationen.

5.5 Möjligheter och svårigheter med att främja mångfald

Under intervjuernas gång berättar organisationerna flera möjligheter och fördelar av att arbeta med mångfald. Inom varje tema i intervjun ställer vi också frågan ifall organisationerna upplever några svårigheter och utmaningar av att arbeta för mångfald. Nedan sammanfattas respondenternas svar.

5.5.1 Möjligheterna med mångfald kopplat till organisationernas personal

Samtliga organisationer är överens om att mångfald är viktigt att ha i åtanke och alla organisationer säger att de gärna främjar mångfald bland sin personal. Fördelarna med mångfald är bland annat att organisationerna ges möjlighet att spegla samhället genom sin personal och att igenkänningsfaktorn lockar både arbetstagare och kunder till företaget. Fler fördelar som respondenterna säger är att mångfald på arbetsplatsen bidrar till högre möjlighet av innovativa team som både bidrar till utvecklig och nytänkande, vilket bekräftas av forskning (Rönqvist, 2008). Amelia säger att en viktig del i mångfaldsarbetet är att ha ett inkluderande synsätt, där man inte utesluter människor eftersom det bidrar till en större skara av potentiella arbetstagare till företaget. Aktivt arbete med mångfald bidrar därför till möjligheten och fördelen att välja från fler potentiella kandidater, vilket går i linje med forskningen (Zanoni, 2008). Tipper (2001) bekräftar detta och menar att organisationer som aktivt riktar sig till olika typer av grupper av arbetskraft på arbetsmarknaden, även har lättare att attrahera mångfald och att detta kan bidra till en konkurrensfördel.

Inkludering av olikheter i form av mångfald är något som Organisation A värderar högt och ett av deras värdeord inom företaget är inkludering. Amelia säger att i deras rekryteringsprocess utgår de i första hand från kompetens men också mycket ifrån "cultural fit", som handlar om hur individens och organisationens värderingar och mindset stämmer överens (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1991). Amelia förtydligar att det inte handlar om individens trosuppfattning eller vem man är, utan istället om värderingar och mindset. Exempelvis säger Amelia att tror sökande inte på mångfald matchar den inte organisationens värderingar.

"Jag tror att skiljer värderingar för mycket så kommer det bli ganska tufft, man kommer inte förstå, man kanske inte kommer trivas och teamet kanske inte kommer trivas tillsammans [...] Har du rätt kompetens men vi känner att du har liksom fel mindset och du tror på någonting som vi inte står för, då kan ju det bli ett nej liksom." – Amelia, Organisation A

Amelia menar alltså att detta är en avgörande faktor för att få anställning hos Organisation A. Amelia resonemang bekräftas av Lundkvist (2015) som påstår att arbetstagare som matchar organisationskulturen har en högre benägenhet att stanna kvar inom företaget. Däremot visar

tidigare forskning att assimilationsmodellen kan göra att minoriteters åsikter, beteende och handlingar tystas ner för att passa in i kulturen (Mlekov & Widell, 2003). För att motverka att organisationen inte faller inom assimilationsmodellen utan snarare den multikulturella modellen, är det viktigt att kulturerna tillåts och accepteras. Vår analys av detta är å ena sidan att om man tittar för mycket på arbetstagarens kultur och att den ska överensstämma med organisationen, finns en risk att organisationen faller inom assimilationsmodellen. Vidare tror vi att om man selekterar personal utefter "culture fit" för att det ska passa in i organisationens kultur, kan det möjligen hämma arbetet med mångfald och att främja olikheter. Anställda med olika erfarenheter, bakgrund eller kultur kanske selekteras bort vilket bidrar istället till homogena grupper med lika värderingar och tankesätt, vilket gör att grupperna inte utmanas i samma utsträckning och organisationen får inte möjlighet att uppleva de positiva konsekvenserna av mångfald. Å andra sidan är vår analys också att det är viktigt att finna arbetstagare som delar grundläggande värderingar, eftersom forskningen ändå visar på att detta är en avgörande faktor för att trivas och stanna i organisationen (Hoffman & Woehr, 2006).

5.5.2 Svårigheterna med att främja mångfald kopplat till organisationernas personal

Under intervjuerna ställde vi frågor om organisationerna upplever svårigheter för att främja mångfald i arbetsprocesserna. En av svårigheterna som nämns på temat attrahera är att få vissa grupper av människor att söka till ett specifikt yrkesområde där organisationerna upplever att grupperna är homogena. En tes som några av företagen har är att en viss grupp av människor söker sig till specifika yrken, då det går i linje med samhällets normer. Att individer väljer yrke eller utbildning som stämmer överens med individens självbild bekräftas av forskning (Caldwell, Chatman och O'Reilly, 1991). Amelia påstår att anledningen till att grupper söker sig till vissa tjänster är "...det är djupt rotat i våra normer kring vilka arbetsuppgifter män respektive kvinnor klarar av. Så därför är det viktigt för oss att försöka bryta de där normerna." Liknande uppfattning har även Ben på frågan:

"dels har det ju med utbildning att göra, sen så handlar det också om att vissa områden är nog mer kvinnodominerande eller mansdominerade. I fabriken så är det ju väldigt blandat som sagt, däremot på våra teknikersida så är det ju bara män och i övrigt så är det mest kvinnor [...] jag tror att det styr också väldigt mycket just att det typiska tjänster som män eller kvinnor har."

Ben säger att normerna märks av tydligt vid deras stora sommarrekrytering, då många kvinnor väljer att söka. Samtidigt påpekar Ben att dem de senaste två åren genomfört ett gediget arbete för att locka mer killar, genom att bland annat vinkla deras annonser. Lundkvist (2015) menar att organisationer blir mer eftertraktade av båda könen vid ett aktivt mångfalds- och jämställdhetsarbete. Zaroni (2011) skriver att ett syfte med att arbeta för mångfald kan vara att stärka minoritetsgrupper på arbetsmarknaden, vilket kan appliceras även inom specifika yrkeskategorier. Vår analys är att svårigheten inte är att attrahera mångfald till organisationen i stort, utan att lyckas bryta normerna som finns i samhället kring vissa yrkeskategorier. Det verkar alltså som att samhällets normer kan försvåra processen för att attrahera personal, samtidigt som organisationer ändå säger att de aktivt försöker ändra på sin process för att locka den grupp som saknas i teamet.

En svårighet som organisationerna upplever när det kommer till rekrytering är hur de ska anpassa ansöknings- och urvalsprocessen för att främja mångfald. Ben berättar att Organisation B har avskaffat det personliga brevet i rekryteringsprocessen för att anpassa processen och vara mer inkluderande. Forskningen säger att organisationer behöver vara anpassningsbara på arbetsmarknaden och att det stärker ens arbetsgivarvarumärke när man arbetar aktivt med inkludering (Tipper, 2001). Amelia berättar om en svårighet kopplat till att rekrytera mångfald och inkluderingsarbetet:

“Det är ingen nackdel att rekrytera in en annan typ men det är svårare, det krävs lite mer av oss som bolag, av oss som rekryterare och av teamet sen när man jobbar tillsammans. Det krävs mer samtal och mer dialog. För man tyr sig alltid lite mer till den som är mer lik sig själv, det är så vi funkar. Så det krävs mer av ett bolag för att jobba aktivt med mångfald, med teambuilding och med dialog, tror jag.”

Resonemanget i citatet ovan bekräftas av Ekelöf och Fägerlind (2001), som även nämner att företagskulturen samt de interna arbetsprocesserna utmanas vid ett aktivt mångfaldsarbete. Det är viktigt att ha en personalstruktur som värnar och värderar inkludering av minoriteter när man arbetar med mångfaldsrekrytering (Porcena, Parboteeah & Mero, 2020). Vår analys är att det är en god idé av organisationer att anpassa sin rekryteringsprocess efter arbetsmarknaden. Samhället är föränderligt och exempelvis inte längre lika plats- och tidsbundet tack vare globaliseringen och teknologin. Detta ställer krav på organisationerna att vara innovativa och föränderliga för att lyckas i sin rekryteringsprocess för att främja mångfald. Flera av organisationerna säger att de har enskilda team i åtanke när de rekryterar för mångfald, och att resultatet av ett lyckat mångfaldsarbete inom de små teamen ger ett lyckat resultat av mångfaldsarbete i stort. Vår analys av detta är att om organisationer lägger fokus på att arbeta för mångfald i små grupper där det finns en specifik minoritet, kommer arbetet underlättas för organisationens mångfaldsarbete i helhet.

Respondenterna är eniga om att de inte upplever svårigheter i att behålla sin personal kopplat till mångfald. Vi ser det som något positivt att organisationerna inte upplever att en viss grupp har högre tendens att lämna företaget än någon annan. Vår sammanställda analys av organisationernas svårigheter är alltså att utmaningarna ligger framför allt i de förberedande processerna för att attrahera och rekrytera personal.

5.6 Sammanfattande slutsatser

Syftet med studien var att undersöka hur organisationer inom handelsbranschen arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla personal utifrån ett mångfaldsperspektiv. Fokus har varit att ta reda på vilken tolkning organisationerna har på begreppet mångfald i relation till sin personal samt vilka möjligheter och svårigheter som organisationerna upplever när de arbetar med dessa processer för att främja mångfald. Sammanfattningsvis kan vi summera att samtliga organisationer i vår studie arbetar på olika sätt för att främja mångfald i deras processer för att attrahera, rekrytera och behålla personal. Organisationerna finner både möjligheter och svårigheter i arbetet för att främja mångfald. Nedan presenteras våra slutsatser kopplat till respektive forskningsfråga.

5.6.1 Vilken tolkning har organisationerna på begreppet kopplat till sin personal?

Sammanfattningsvis ger mångfald positiva utfall både för individ, organisation och samhälle. Både empiri och litteratur har visat att mångfald ger bättre levnadsvillkor för individen, konkurrensfördelar, utveckling och nytänkande för organisationen samt en mer inkluderande arbetsmarknad i samhället. Organisationerna visar dock upp en skillnad på definitionen av begreppet mångfald, vilket kan bidra till att organisationerna har olika fokus och innebörd i sitt mångfaldsarbete. De stora organisationernas definition inkluderar de statistiska faktorerna kön, ålder och etnisk bakgrund, vilket stämmer överens med vår definition av mångfald inför studien. De stora organisationerna lägger även till andra faktorer som ses som dynamiska, som utbildning, socioekonomisk bakgrund och personlighet. De små organisationerna utgår istället från Diskrimineringslagen i deras definition som bland annat inkluderar religion, sexuell läggning och funktionsvariation utöver de statistiska. Lagens definition inkluderar faktorer som kan vara svåra att skåda vid en första anblick, vilket vi har dragit slutsatsen att det skulle vara oetiskt och diskriminerande om man arbetade för att rekrytera efter dessa faktorer eftersom dessa faktorer inte går att se utan man måste fråga om dem. Vissa mångfaldsfaktorer kan istället skådas vid en första anblick, vilket underlättar arbetet vid rekryteringen. Vår slutsats är alltså att det är enklare att arbeta för de mångfaldsfaktorer som litteraturen benämner som statistiska och syns på medarbetarna för att främja mångfald.

Till skillnad från teorin om intersektionalitet nämner våra respondenter endast en mångfaldsfaktor i taget. Vår slutsats kring detta är att om företagen skulle inkludera ett intersektionellt perspektiv i sin tolkning och arbetet kring mångfald, skulle de få en större mångfald i sin arbetsstyrka och på så vis spegla samhället mer. Flera av organisationerna nämner att de vill spegla samhället i sin personal, men vår slutsats är att det krävs ett intersektionellt perspektiv för att göra detta.

5.6.2 Hur arbetar organisationerna med arbetsprocesserna attrahera, rekrytera och behålla personal utifrån ett mångfaldsperspektiv?

För att sammanfatta beskrivningen av de olika arbetsprocesserna så arbetar samtliga organisationerna med employer branding, men olika djupgående. Vår slutsats är att arbetet med employer branding skiljer sig åt mellan organisationerna. De stora organisationerna har ett mer gediget arbete av employer branding vilket troligtvis är på grund av att de har mer resurser inom företaget, samtidigt som de inte behöver jobba lika mycket aktivt med employer branding då de redan är välkända och etablerade organisationer. Ännu en slutsats är att organisationer med starka värdegrunder som exempelvis mångfald och inkludering, har lättare att attrahera en mångfald i arbetskraften, vilket i sin tur underlättar arbetet med employer branding.

En slutsats kopplat till rekrytering är att organisationerna som lyckas med att attrahera en bred grupp har därmed lättare att rekrytera mångfald till organisationen. Att anpassa rekryteringsprocessen genom sina jobbannonser, eller justera ansökningsprocessen har visat främja mångfald. Men för att lyckas rikta sina anpassningar till specifika målgrupper behöver företagen genomföra ett grundläggande bakgrundsarbete samt veta vad organisationen eller teamet behöver kompletteras med. Att anpassa rekryteringsprocessen är inte lätt och kräver

både kunskap och tid. Vår tanke är att det inte är konstigt att de främst är de stora organisationerna som har resurser att göra detta. Vår slutsats är att om organisationer ska lyckas rekrytera mångfald behövs både tid, kunskap och resurser för att uppnå detta mål.

Likt vår förförståelse kan vi dra slutsatsen att det är lättare att främja mångfald inom okvalificerade tjänster som inte ställer krav på specifika kompetenser eller utbildning, vilket bidrar till att urvalet av kandidater är större att välja på. Samtidigt anser vi att det kan vara olämpligt att rekrytera mångfald bara för sakens skull till tjänster som kräver kompetens. I rekrytering är det även viktigt att ha individens utvecklingspotential i åtanke, för att lyckas behålla arbetstagaren. Utifrån empirin kan vi dra slutsatsen att organisationerna har arbetsprocesser för att behålla personal, men de arbetar inte för att främja mångfald i denna process. Följaktligen ser vi att det finns en tydlig koppling mellan processerna att attrahera och rekrytera personal utifrån ett mångfaldsperspektiv, men däremot är vår slutsats att det inte finns ett samband mellan att behålla sin personal kopplat till mångfald.

5.6.3 Vilka möjligheter och svårigheter upplever organisationerna med att arbeta för att främja mångfald bland deras personal?

Vår studie har visat att det finns flera möjligheter med att arbeta för mångfald. Bland annat att mångfald ger fler kandidater att välja på och ger möjlighet till inkludering. Vår slutsats är att arbetet med att främja mångfald möjliggör för organisationerna att sträva efter att spegla samhället och inkludera alla typer av olikheter, kulturer och värderingar. Efter sammanställning av insamlad empiri och tidigare forskning, har det visat att det är till fördel både för individ och organisation om man har någorlunda liknande värderingar samt kulturer. Samtidigt som olikheterna kan bidra till bland annat innovativt tänkande, om de olikheterna accepteras inom organisationen. Vår slutsats blir därför att det är en svår balansgång för organisationer att jobba för att främja mångfald, då man å ena sidan bör främja olikheter samtidigt som man å andra sidan kan vinna på att ha liknande kultur och värderingar.

En svårighet som respondenterna nämner är att rekrytera efter mångfaldsaspekter i yrken som präglas av starka normer om vad som anses manligt eller kvinnligt. Vår slutsats är att om organisationer vill hjälpa att bryta normer i samhället finns det en möjlighet till detta genom att internutbilda personal och därmed aktivt tillsätta en minoritet i en viss yrkeskategori, för att på så sätt skapa heterogena team.

6. Diskussion

I vårt sista avsnitt diskuterar vi vårt arbete utifrån metod, resultat, analys och slutsatser. Här diskuteras bland annat hur teori och metod påverkat vår studie och vilket resultat vi har fått fram. Sedan lägger vi fram förslag på vidare forskning och avslutningsvis för en diskussion kring vilket arbetsvetenskapligt bidrag vår studie har gett.

6.1 Resultatdiskussion

Studiens resultat visar på att det finns både möjligheter och svårigheter med att arbeta för att främja mångfald. Vårt resultat visar först och främst på en spretig innebörd av begreppet mångfald, vilket kan bero på att det inte finns en klar och entydig definition. En tanke är därför att resultatet kring arbetsprocesserna inom organisationerna hade innehållit färre skillnader om begreppet hade haft en klar och entydig definition. Dessutom kanske en entydig definition hade underlättat arbetet med mångfald och varit enklare för berörda medarbetare inom HR som arbetar med detta. En del av organisationerna utgår från Diskrimineringslagen, och då kan man föra en diskussion kring hur deras innebörd av begreppet hade sett ut om faktorerna i diskrimineringslagen inte fanns. Vi tror exempelvis inte att faktorerna som religion eller sexuell läggning i så fall hade varit aktuella i mångfaldsdefinitionen. Alla länder har inte diskrimineringsgrunderna att utgå ifrån, och i engelskan talar man om diversity när man pratar om mångfald, vilket kan innebära mångfald på flera olika plan som både mångfaldsfaktorer, personligheter eller åsikter. Vi tänker därför att diskrimineringslagen och dess faktorer kan hämma organisationernas tolkning av mångfald och att de inte tar möjligheten att själva tolka och utvidga begreppet. Däremot skulle en fri tolkning kunna göra att arbetet för mångfald skilde sig ännu mer från organisation till organisation. En annan tanke är också att resultatet hade kunnat bli annorlunda om vi hade bett organisationerna utgå från vår definition på ordet mångfald för att beskriva sina arbetsprocesser samt möjligheter och svårigheter.

Under intervjuerna med respondenterna valde vi att inte ställa frågor kring teorin om intersektionalitet. Anledningen till detta var att vi ville att respondenterna med egna ord skulle berätta om sitt mångfaldsarbete och att intersektionalitet skulle fungera som en metod för att analysera deras svar. Teorin om intersektionalitet anser vi har lyft uppsatsen till att inte bara beröra mångfald i form av att inkludera olika människor, utan även bidra till ett maktperspektiv på respondenternas redogörelse. Om vi hade presenterat teorin för våra respondenter tror vi att det hade kunnat påverka deras svar och därmed vårt resultat. Vårt resultat visar att organisationerna arbetar efter mångfald med ett platt perspektiv då de pratar om en mångfaldsfaktor i taget när de redogör för sitt mångfaldsarbete.

En annan faktor som kan ha påverkat resultatet är att samtliga respondenter som medverkade i vår studie inte befinner sig i en minoritetsgrupp när man talar om mångfaldsfaktorer. En tanke är därför att svaren hade varit annorlunda om någon av respondenterna hade tillhört en minoritetsgrupp och ifall respondenten i så fall hade haft en annan syn och tanke kring arbetet för att främja mångfald. Vi tror också att resultatet hade kunnat bli annorlunda om vi hade haft medarbetares perspektiv för att berätta hur väl organisationerna faktiskt arbetar för att främja mångfald och inte bara hur personer inom HR beskriver mångfaldsarbetet. Mångfald kan ses

som ett känsligt ämne och ligger nära diskriminering och därför finns risken att organisationerna har förfinat sina svar för att inte delge sina brister i sitt mångfaldsarbete. Detta kan därför tänkas hota validiteten och reliabiliteten i vårt arbete. Det kan också vara så att personerna inom HR inte är medvetna om hur mångfaldsarbetet tas i uttryck ute bland de anställda och hur medarbetarna upplever mångfalden på arbetsplatsen. Därför hade ett medarbetarperspektiv kunnat ge en mer nyanserad och rättvis bild av hur processerna genomförs och hur resultatet av mångfaldsarbetet upplevs.

Ytterligare en faktor som kan ha påverkat studiens resultat är vissa av respondenternas specialisering inom HR-området. Många arbetar som specialister inom rekrytering, vilket har bidragit till knapphändig information inom temat attrahera samt behålla personal. Vi tror därför att resultatet hade kunnat bli annorlunda om vi hade haft specialister inom samtliga processer, alternativt att vi endast intervjuat generalister som är väl insatta i alla arbetsprocesser. Ännu en bidragande faktor som kan ha påverkat vårt resultat är hur länge respektive respondent har varit anställd inom organisationen de representerar. Vi tror nämligen att antal år i företaget kan ha påverkat deras kunskap om företagets strategier kopplat till arbetsprocesserna. Att komplettera med fler respondenter från dessa företag hade därför stärkt validiteten i svaren och gett en mer gedigen insikt i företagets arbete kring att främja mångfald.

6.2 Reflektion

Teorin om employer branding har utvecklats till att innehålla både employer, employment och employee branding, vilket kan upplevas som förvirrande då begreppen är snarlika varandra men syftar till olika delar i processen. Att begreppen är lika varandra men har olika innebörd gör att teorin behöver hanteras varsamt så att definitionen stämmer överens med syftet för användningsområdet. Därför bad vi respondenterna redogöra för deras innebörd av employer branding för att stärka reliabiliteten i svaren.

I inledningen av vår studie definieras begreppet mångfald och vår innebörd som inkluderar kön, ålder och etnicitet. Vi gjorde ett aktivt val att inte inkludera fler faktorer från diskrimineringsgrunderna, då vi ansåg att arbeta för exempelvis sexuell läggning, funktionsvariation eller religion skulle vara diskriminerande. Det var inte någon av organisationerna som hade samma definition av begreppet mångfald som vi. En reflektion på detta är att vi tror att organisationerna baserar deras handlingsplaner efter diskrimineringslagen vilket kan påverka vilka faktorer de inkluderar. Vi tror också det kan bero på att många av organisationerna säger att de vill arbeta för att spegla samhället. Under intervjuerna framkom det dock att trots våra olika definitioner på mångfald, så arbetar många av organisationerna endast aktivt med faktorerna kön, ålder och etnicitet för att främja mångfald. Flera av organisationerna konstaterade att de anser att det är både oetiskt och diskriminerande att attrahera, rekrytera eller behålla personal baserat på någon av de andra diskrimineringsgrunderna.

6.3 Vidare forskning

Mångfald är ett viktigt ämne och högst aktuellt i dagens samhälle där forskningen utökas hela tiden. I framtiden tror vi att även ett intersektionellt perspektiv kommer vara aktuellt och appliceras på organisationers mångfaldsarbete. För att fortsätta på ämnet skulle vidare forskning kunna belysa hur organisationer arbetar med mångfald utifrån ett intersektionellt perspektiv, och vilka resultat det medför att skilja på arbetet utifrån mångfaldsfaktorerna var för sig jämfört med ett intersektionellt perspektiv som kombinerar faktorerna.

Vår studie är endast gjord på företag grundade i Sverige. Trots att vi har med globala företag härstammar de från Sverige och har svenska värderingar som grund. Vidare forskning skulle kunna beröra företag från andra länder för att jämföra hur svenska organisationers definition på mångfald och processer skiljer sig från andra länder i världen. Inom ramen för arbetet valde vi att endast studera organisationer från handelsbranschen; en bransch vi ansåg vara neutral i frågan om exempelvis kön inom yrket. För framtida forskning skulle fler branscher kunna studeras, och framför allt lyfta fram hur branscher som har uttalade svårigheter med vissa grupper för att se hur de arbetar för att attrahera, rekrytera och behålla mångfald. I vår inledning avgränsade vi även denna studie till att endast beröra organisationer från privat sektor med motiveringen att Lagen om offentlig anställning (SFS 1994:260) kan göra det svårare att arbeta med mångfald bland personalen. Ett förslag på vidare forskning är därför att genomföra en studie på offentliga organisationer och göra en komparativ analys med privata organisationer för att ta reda på hur arbetet för mångfald kan skilja sig mellan privat och offentlig sektor. Som vi tidigare nämnt är denna studie endast gjord utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Ett förslag till vidare forskning är att inkludera medarbetarnas perspektiv för att utvärdera och analysera hur organisationernas mångfaldsarbete upplevs av de anställda.

6.4 Arbetsvetenskapligt bidrag

Studien bidrar till kunskap om organisationernas tolkning av begreppet mångfald och hur innebörden påverkar deras mångfaldsarbete. Studien presenterar hur organisationer arbetar med att attrahera, rekrytera och behålla sin personal utifrån ett mångfaldsperspektiv, och presenterar både möjligheter och svårigheter i dessa processer. Vår studie bidrar med en helhetsbild hur organisationer ser på mångfald och hur detta yttrar sig i de valda processerna. I sökningen av tidigare forskning fann vi en stor kunskapslucka kring ämnet för våra valda arbetsprocesser i kombination med mångfald och samspelet mellan dessa. Dessa förslag på vidare forskning hade alla hört hemma i sökningen för mångfald och arbetsprocesser och på så sätt kompletterat och utökat resultat på forskning kring detta viktiga ämne.

Referenslista

Acker, J. (2006). Inequality regimes Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, Vol. 20 No. 4, s 441-464 DOI: 10.1177/0891243206289499

Alvesson, M & Sköldbberg, K (2008). *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Upplaga 2:4 Lund: Studentlitteratur

Arbetsmiljöverket (2017) *För dig som är nyanställd* <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetstagarens-deltagande-i-arbetsmiljoarbetet/for-dig-som-ar-nyanstalld/> [2022-05-13]

Backhaus, K. (2016) Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, Vol. 13: Iss. 4, Article 3 <http://dx.doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>

Backhaus, K & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), p. 501-517 DOI: 10.1108/13620430410550754

Brodbeck, F. Guillaume, Y & Lee, N. (2010). Ethnic Diversity as a Multilevel Construct: The Combined Effects of Dissimilarity, Group Diversity, and Societal Status on Learning Performance in Work Groups. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 42 (7), p.1198-1218 DOI: 10.1177/0022022110383314

Bryman, A (2008) *Samhällsvetenskapliga metoder* Upplaga 2. Stockholm: Liber AB

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* Upplaga 3. Stockholm: Liber AB

Caldwell, D. Chatman, J & O'Reilly C. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, (3), p. 487-516 DOI:10.2307/256404

Cho, S, Crenshaw, K & McCall, L. (2013). Toward a field of intersectionality studies: theory, applications and praxis. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, vol. 38, (4) p. 785-810

Crenshaw, K. (1989) Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum*, Vol. 1, (8). P. 139-167

De los Reyes, P & Mulinari, D. (2005). *Intersektionalitet*. Liber AB: Malmö

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Upplaga 3:1. Lund: Studentlitteratur AB.

Diskrimineringsombudsmannen. (2021). *Arbetsgivarens ansvarar för aktiva åtgärder*. <https://www.do.se/arbetsgivare-ska-forebygga-diskriminering/arbetsgivaren-ansvarar-for-aktiva-atgarder> [2022-05-10]

Ekelöf, E & Fägerlind, G. (2001). *Mångfald i svenskt arbetsliv – idéer, aktiviteter och aktörer*. Stockholm: Svenska ESF-rådet, Vinnova, FAS, Integrationsverket.

Eriksson-Zetterquist, U & Ahrne, G. (2016). Intervjuer. I Ahrne & Svensson (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB ss. 34–54

FN. (2022) *Globala målen för hållbar utveckling*. <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/> [2022-04-28]

Grafström, M. Göthberg, P & Windell, K. (2015). *CSR: företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber AB

Gustafsson, B. Hermerén, G & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Hoffman, B & Woehr, D. (2006) A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, (3), p 389-399 DOI: 10.1016/j.jvb.2005.08.003

Högström, P & Eriksson, E. (2006). *Vad ska mångfald vara bra för?* Höganäs: Kommunlitteratur AB

Jämställdhetsmyndigheten. (2022). *Intersektionalitet*. <https://jamstalldhetsmyndigheten.se/fakta-om-jamstalldhet/intersektionalitet/> [2022-05-10]

Kulturdepartementet. (2007). *Mångfald är framtiden*. (SOU: 2007:50). Stockholm: Kulturdepartementet

Kucherov, D & Zavyalova, E. (2012) HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 (1), p. 86-104 DOI 10.1108/03090591211192647

Kvale, S & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Falkenberg: Natur och Kultur

Lindmark, A & Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management – Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur

Lundkvist, H. (2015). Gender Aware Employer Branding: How to Become Authentic, Unique and Attractive. *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, (11), DOI: 10.5539/ijbm.v10n11p62

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

Nash, J. (2008). Re-thinking intersectionality. *Feminist Review*, No. 89, p. 1-15

Nilsson, P, Wallo, A, Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Näringsdepartementet. (2000). *Alla lika olika - mångfald i arbetslivet*. Stockholm: Näringsdepartementet.

Porcena Y-R, Parboteeah, K & Mero, N. (2020). Diversity and firm performance: role of corporate ethics. *Management Decision*, Vol. 59 (11), 2021. DOI 10.1108/MD-01-2019-0142

Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Diss. Ekonomisk-historiska institutionen: Lunds universitet. <https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/5889430/1263671.pdf>

SFS 1991:433. *Jämställdhetslagen*. Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet

SFS 1994:260 *Lagen om offentlig anställning*. Stockholm: Finansdepartementet

SFS 2008:567. *Diskrimineringslagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet

SCB (2022) *Lägre andel sysselsatta bland personer med funktionsnedsättning*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/funktionsnedsattning/situationen-pa-arbetsmarknaden-for-personer-med-funktionsnedsattning/pong/statistiknyhet/situationen-pa-arbetsmarknaden-for-personer-med-funktionsnedsattning-2021/>

SCB (2021) *Stora skillnader i arbetslöshet mellan utrikes och inrikes födda*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/arbetskraftsundersokningarna-aku-1-a-kvartalet-2021/>

Tillväxtverket (2022) *Basfakta om företag*
<https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>

Tipper, J (2004). How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36 (4) p. 158-161 DOI 10.1108/00197850410542392

Vetenskapsrådet. (2017) *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet
<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Watson, W, Kumar, K. & Michaelsen, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, (3), p. 590-602

Zanoni, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: doing class through gender, disability and age. *Organization*. Vol 18(1) p. 105-127 DOI:10.1177/1350508410378216

Bilaga

Intervjuguide

Tanken är att det är jag leder som intervjun idag men X kommer såklart få flika in med följdfrågor emellanåt om hon kommer på något. X kommer också ta lite anteckningar om du hör något som knappar. Vi vill bara påminna om att du kan såklart avstå från att svara på någon fråga och du kan också välja avbryta intervjun om du skulle vilja det, så du vet.

Vi har ju innan intervjun skickat ut mail med informationsbrev om vad studien och deltagandet innebär för din del men vi tänkte dra igenom det lite snabbt nu innan intervjun också för att se om det finns några funderingar eller oklarheter.

Ämnet på vår studie är att undersöka hur organisationer arbetar för mångfald, och då med fokus på vilka arbetsprocesser som används för att attrahera, rekrytera, behålla och främja mångfald. Vi kommer jämföra om det finns skillnader beroende på om företaget är litet eller stort samt svenskt eller globalt, och du kommer ju då representera ett företag som är X.

I studien kommer vi inte nämna namn på några företag, däremot kommer vi förklara vilken bransch och hur många anställda som finns. Därmed kan vi inte lova anonymitet, men däremot blir det ju konfidentiellt och vi kommer inte nämna ditt namn i studien utan ge fiktiva namn på alla våra respondenter. Vi kommer inte heller nämna något personligt om dig eftersom du är här i egenskap av att berätta om företag du jobbar på och inte svara på personliga frågor. Däremot är det så att om någon skulle kontakta mig och X för att göra vidare forskning baserat på vår studie kanske vi hör av oss i framtiden för att se om det är okej att utelämna uppgifter till dig om de skulle vilja ha det.

Vi nämnde ju också i vårt samtyckesbrev att intervjun kommer spelas in, detta är för att underlätta för oss att framför allt komma ihåg materialet och kunna transkribera det för att koda det efteråt så vi kan jämföra med våra andra respondenter. Vi har också skyldighet att informera om vart materialet kommer sparas och det kommer vi göra via OneDrive där bara jag och X har tillgång till det. Efter vi har blivit examinerade kommer både inspelningar och transkribering att raderas. Så vi tänkte bara bekräfta detta och fråga igen om det är okej att vi spelar in intervjun?

Tema: inledande frågor

1. Vill du berätta lite om [företaget] och vad din roll innebär?
2. Vilka specifika kvalifikationer och utbildning har du för din tjänst?
 - o Hur länge har du varit anställd på [företaget]?
3. Hur kom det sig att du sökte dig till just detta företag?
4. Hur många anställda är ni?

Tema: mångfald

5. Kan du berätta om ert mångfaldsarbete?
 - o Vad gör ni konkret för att få in och främja mångfalden?
6. Vilka faktorer räknar ni in när ni tänker på mångfald i er organisation?
 - o Ev följdfråga: Hur definierar ni mångfald i er organisation?

- o Hur ser er personalstyrka ut idag med de faktorer du nyss nämnde?
- 7. Vad finns det för anledningar att arbeta för mångfald på er arbetsplats?
 - o Följdfråga: ser ni några fördelar?
 - o Ser ni några nackdelar?
- 8. Kan du ge exempel på vilka handlingsplaner ni använder i er organisation för att främja mångfald?
 - o Har ni även policys eller riktlinjer om mångfald?
 - o Vad är syftet med dem?
- 9. Upplever ni svårigheter med att arbeta för mångfald?

Tema: attrahera, employer branding

- 10. Hur vill ni som organisation uppfattas som arbetsgivare?
- 11. Hur arbetar ni konkret för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- 12. Jobbar ni aktivt med employer branding på något sätt?
 - o Om ja: Hur definierar ni employer branding?
 - o Hur ser arbetet ut med detta *inne* på er arbetsplats?
 - o Hur ser arbete ut med detta *utanför* er organisation?
- 13. Vilken är er största målgrupp som söker sig till er?
 - o Skiljer det sig i olika tjänster?
- 14. Varför tror ni att det är så?
- 15. Finns det någon grupp ni behöver ha mer fokus på när ni attraherar personal?
 - o Om ja: Varför tror ni att det blir så?
 - o Skiljer det sig i olika tjänster?
 - o Om ja, varför tror du det skiljer sig åt i olika tjänster?
- 16. Upplever ni svårigheter i processen med employer branding för att främja mångfald?

Tema: rekrytering

- 17. Kan du beskriva hur processen går till när ni rekryter in personal till er?
- 18. Kan ni basera rekryteringen utifrån mångfaldsaspekter, t ex på vad ni anser saknas i er organisation, (som en viss ålder eller ett visst kön)?
 - o Om ja: Ser man mångfald till hela organisationen i så fall, eller baserat på en viss avdelning?
- 19. Hur viktiga är formell kompetens eller erfarenhet kontra mångfaldsfaktorerna som du nämnde innan?
- 20. Använder ni rekrytering som ett praktiskt tillvägagångssätt för att skapa mångfald i er organisation?
 - o Hur då?
- 21. Hur arbetar ni med internrekrytering?
 - o Hur ser processen ut där för att främja mångfald?
 - o Är det något som skiljer internrekrytering mot externrekrytering?
 - o Har ni samma möjlighet att tänka på mångfald vid intern rekrytering?
- 22. Upplever ni svårigheter i processen för rekrytering för att främja mångfald?

Tema: behålla

23. På vilket sätt arbetar ni för att få er personal att vilja arbeta kvar?
 - Hur gör ni? Ge exempel
24. Vad tror ni att er personal säger om hur det är att jobba hos er?
 - Tror du det skiljer sig mellan olika grupper? På vilket sätt?
25. Hur ser er personalomsättning ut?
 - Skiljer det sig bland olika grupper?
 - Vad tror ni detta beror på?
26. Hur ser karriärmöjligheterna ut hos er?
 - Hur går ni sedan tillväga för att behålla kompetensen?
27. Upplever ni svårigheter i processen för att behålla personal kopplat till mångfald?

Avslutning

28. Nu har vi pratat både om att attrahera, rekrytera och behålla personal... Använder ni några andra konkreta arbetsprocesser för att främja mångfalden?
29. Har du något som du känner att du vill tillägga?
30. Går det bra att kontakta dig för eventuella kompletteringsfrågor?

Tack för din medverkan!

Resultatintyg

Utskriftsdatum
2022-08-26

Namn	Personnummer
Elin Ernér Andersson	19971124-3106

Avslutade kurser

Kod	Benämning	Omfattning	Betyg	Datum	Not
AB5003	Arbetsvetenskap (61-90) <i>Nivå: Grundnivå</i> <i>Betygsfördelning: VG - 17,5% (35), G - 82,5% (165)</i>	30,0 hp	VG	2022-06-01	1
2203	Centrala arbetsvetenskapliga teorier – seminarium	(2,5 hp)	G	2022-02-10	2
2202	Centrala arbetsvetenskapliga teorier - individuell skriftlig hemtentamen	(5,0 hp)	G	2022-02-25	1
2206	Metod och metodologi - kvantitativ metod - inlämningsuppgift och seminarium	(1,0 hp)	G	2022-03-09	2
2205	Metod och metodologi - kvalitativ metod - inlämningsuppgift och seminarium	(1,0 hp)	G	2022-03-16	2
2207	Metod och metodologi – PM- seminarium	(1,0 hp)	G	2022-03-16	2
2204	Metod och metodologi - individuell skriftlig hemtentamen	(4,5 hp)	VG	2022-03-25	1
1907	Uppsats <i>Titel: "Organisationers strävan att spegla samhället" - En kvalitativ studie om arbetsprocesser för att främja mångfald bland personal.</i>	(15,0 hp)	VG	2022-06-01	1

Summering

Totalt	varav tillgodoräknat	Övrig tillgodoräknad utbildning
30,0 hp		

Noter och information

60 högskolepoäng (hp) motsvarar ett års heltidsstudier. Poängsystemet är likvärdigt med European Credit Transfer System (ECTS), då en högskolepoäng svarar mot en ECTS-poäng.

Betygsfördelning redovisas för kurser där det finns resultat enligt en och samma betygsskala under minst två års tid. Fördelningen visar i procent hur stor andel studenter som erhållit respektive betyg. Antalet studenter visas inom parentes.

- 1 Betygsskala: Väl godkänd (VG), Godkänd (G), Underkänd (U)
- 2 Betygsskala: Godkänd (G), Underkänd (U)

Ovanstående är ett utdrag ur registret för studiedokumentation.