



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

”HR-tech är stekhet”

En studie om hur praktiska åtgärder för att motverka diskriminering
kan tillämpas och utvecklas i rekryteringsprocesser

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Höstterminen 2020
Kandidatuppsats
Jessica Ahlström 960317
Lisa Romeborn 970416
Handledare: Vedran Omanović

Vi vill rikta ett stort TACK

Till alla er femton anonyma respondenter, som genom era upplevelser och tankar har lärt oss så mycket. Utan er hade studien inte varit genomförbar!

Till Agneta Broberg, för att du tagit dig tiden och delat med dig av din kunskap och dina erfarenheter. Det har bidragit med många betydelsefulla insikter!

Till vår handledare Vedran Omanović, för stöttning och guidning under hela uppsatstiden. Dina råd har varit värdefulla!

Till familj och vänner, för stöttning och rådgivning när vi behövt det som mest!

Tack!



Sammanfattning

År 2020 spreds Covid-19 över hela världen och utvecklades snabbt till en pandemi. Det har resulterat i förödande konsekvenser och i Sverige har ekonomin drabbats hårt och arbetslösheten har stigit kraftigt. Vissa samhällsgrupper har drabbats mer än andra och vid återuppbyggnaden av samhället kommer Sveriges företag behöva ha välfungerande och effektiva rekryteringsprocesser. Det är viktigt att processerna är inkluderande och inte diskriminerande för en optimal social och ekonomisk återhämtning.

Denna studie syftar till att undersöka hur detta kan genomföras och hoppas bidra med värdefulla insikter om hur praktiska åtgärder för att motverka diskriminering kan implementeras i dagens och i framtida rekryteringsprocesser. Det har genom intervjuer med rekryteringsbolag samt Agneta Broberg, Diskrimineringsombudsman 2011–2020 konkretiserats, och har tillsammans med tidigare forskning samt teoretiska modeller besvarats.

I dagens rekryteringsprocesser implementeras i princip enbart åtgärder mot ett fåtal av de sju diskrimineringsgrunderna och det finns ett stort utrymme för utveckling. Det är främst i processens inledande del som åtgärder vidtas. Studien visar även att rekryteringsbolag känner ett stort ansvar för att motverka diskriminering, då deras kunder ofta har en bristande kunskap och medvetenhet. En viktig faktor för att undvika att diskriminering sker är att sträva efter en objektiv bedömning genomgående i processerna.

I framtida rekryteringsprocesser finns det en stor potential för att motverka diskriminering, framför allt genom ett införande och en utveckling av HR-tech. En automatiserad process kan i hög utsträckning minska risken för diskriminering men det krävs att tekniken är välutvecklad för att detta ska ske samt för att bemöta komplexiteten gällande etiska aspekter och ansvarsfördelning.

Nyckelord: Diskriminering, rekrytering, rekryteringsprocesser, kompetensbaserad rekrytering, HR-tech, artificiell intelligens

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
1. INTRODUKTION	3
1.1 INLEDNING	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION	4
1.3 SYFTE OCH FORSKNINGSPRÅGOR	6
1.4 BAKGRUND	6
2. TEORETISK REFERENSRAM	7
2.1 REKRYTERINGSPROCESSEN IDAG	7
2.1.1 Förberedelser för rekrytering.....	8
2.1.2 Urval.....	9
2.1.3 Fortlöpande utveckling.....	10
2.2 REKRYTERINGSPROCESSEN I FRAMTIDEN	11
3. METODOLOGI	12
3.1 FORSKNINGSDSIGN OCH ANSATS.....	12
3.2 AVGRÄNSNING.....	12
3.3 URVAL	13
3.3.1 Respondenter	13
3.4 DATAINSAMLING OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
3.5 BEARBETNING AV DATA.....	16
3.6 ETISKA STÄLLNINGSTAGANDEN OCH STUDIENS TROVÄRDIGHET	16
4. EMPIRI.....	17
4.1 SAMHÄLLSEKONOMINS PÅVERKAN PÅ REKRYTERING	17
4.2 BAKGRUNDSKONTROLLER	18
4.3 REKRYTERINGSPROCESSER IDAG	19
4.3.1 Förberedelser för rekrytering.....	21
4.3.2 Urval.....	22
4.3.3 Fortlöpande utveckling.....	24
4.4 REKRYTERINGSPROCESSER I FRAMTIDEN.....	24
4.4.1 Användning och anonymisering av cv.....	25
4.4.2 HR-tech.....	25
5. ANALYS	26
5.1 SAMHÄLLSEKONOMIN PÅVERKAN PÅ REKRYTERING	26
5.2 BAKGRUNDSKONTROLLER	27
5.3 REKRYTERINGSPROCESSEN IDAG	28
5.3.1 Förberedelser för rekrytering.....	29
5.3.2 Urval.....	30
5.3.3 Fortlöpande utveckling.....	32
5.4 REKRYTERINGSPROCESSEN I FRAMTIDEN	32
5.4.1 Användning och anonymisering av cv.....	33
5.4.2 HR-tech.....	34
6. SLUTSATS	35
6.1 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	36
7. REFERENSLISTA	37

1. Introduktion

År 2020 drabbade Covid-19 världen och pandemin var ett faktum. Samhällsekonomin i Sverige rasade och arbetslösheten steg kraftigt. Det var framför allt de redan utsatta i samhället som drabbades hårt, och att återigen minska samhällsklyftorna genom att implementera åtgärder mot diskriminering i rekrytering är mer aktuellt än någonsin. På vilket sätt detta kan göras ämnar denna studie att undersöka och en inledning samt problematisering presenteras nedan. Detta mynnar sedan ut i studiens syfte och forskningsfrågor, och avslutas med en beskrivning av relevant bakgrund för studien.

1.1 Inledning

Med en pågående pandemi, en instabil ekonomi och en stigande arbetslöshet kan det kännas avlägset att tänka på fenomenet rekrytering och dess vikt i framtiden. Dock kommer inte situationen för alltid att vara i det ansträngda läget som den är idag. Historien visar att pandemier ebbar ut och företag kommer, efter återhämtningen av denna världskris, byggas upp på nytt och behöva rekrytera igen (SCB, 2020a). Att rekrytera innebär att hitta en lämplig kandidat till en anställning (FAR, 2020). Kritiker menar dock att processen bör ses som en social praktik där både arbetssökande och organisationer kan tillgodose behov och intressen (Bergström, 1998). Resultatet av en lyckad rekrytering kan därmed både kandidat och arbetsgivare dra vinning av. Fungerande och effektiva processer kan bidra till en ekonomisk och social återhämtning för företag och således bli en viktig framgångsnyckel.

De senaste 20 åren har arbetslösheten i Sverige varierat mellan 5,8 procent som lägst, till 8,6 procent som högst (SCB, 2020b). Arbetsgivare tenderar att rekrytera mer när Sveriges ekonomi är god, samtidigt som arbetslösheten ökar med lågkonjunkturer och ekonomiska kriser (Ibid.). Finanskrisen som drabbade ekonomin hårt under hösten 2008 genererade en ökning i arbetslöshet från 6,2 till 8,3 procent under ett års tid. Efterföljande år steg den och var år 2010 8,6 procent, för att sedan stabiliseras och stadigt sjunka till en nivå på 6,3 procent år 2018 (SCB, 2020b). I samband med den pandemi som orsakats av Covid-19 har arbetslösheten för 2020 i Sverige stigit till en genomsnittsnivå på 8,6 procent. Pandemin har dock drabbat olika samhällsgrupper i varierande grad. Bland de värst drabbade, kopplat till arbetslöshet är ungdomar i åldrarna 15–24 år och utrikes födda (SCB, 2020c). Det tredje kvartalet under 2020 har visat en ökning av andelen arbetslösa ungdomar med 6,9 procentenheter i förhållande till det första kvartalet. Denna siffra kan jämföras med att ökningen totalt i åldrarna 15–74 år endast höjts med 2 procentenheter mellan kvartalen. För utrikes födda har krisen inneburit en ökad arbetslöshet med 3,5 procentenheter mellan kvartal ett och tre, jämfört med 1,3 procentenheter för inrikes födda (SCB, 2020c). Statistiken tyder således på skillnader i konsekvenser mellan olika samhällsgrupper till följd av Covid-19. När återhämtningen och rekryteringar tar fart igen blir det därmed relevant att ha detta i åtanke för att kunna undvika och motverka diskriminering, och återigen minska gapet mellan samhällsgrupperna.

Den 11 mars 2020 deklarerade Världshälsoorganisationen att sjukdomen Covid-19 hade utvecklats till en pandemi (Folkhälsomyndigheten, 2020). Den ekonomiska krissituation som Covid-19 föranlett har även haft stora konsekvenser på svenska företag och deras ekonomiska

förutsättningar. Även om regeringen vidtagit åtgärder för att stötta företagandet, som omställningsstöd och statlig lånegaranti, har ekonomin stramats åt och det kan bli ännu viktigare för företag att genomföra ekonomiskt trygga affärer samt minska sina kostnader (Regeringskansliet, 2020). Vid rekryteringar kan det således bli ännu viktigare att ha en fungerande process eftersom felrekryteringar kan bli kostsamt för företaget. Flertalet studier har undersökt kostnaden för felrekryteringar och kommit fram till likartade resultat. I en internationell studie från Future Foundation år 2005, på uppdrag av SHL Group, framgick att svenska företag förlorade nära 13,5 miljarder kr på felrekryteringar det året (Lindelöw, 2016). Ytterligare en studie, av PWC år 2007, fastställde en kostnad på 700 000 kr per felrekrytering (Ibid.) Även om en exakt kostnad kan vara svår att definiera är det fördelaktigt att omstrukturera sin rekrytering för att undvika fel. Enligt en undersökning från Poolia (2018) påvisades även att ungefär en av tio rekryteringar ansågs vara misslyckade.

I samband med återuppbyggnaden från tidigare krissituationer och lågkonjunkturer har ett flertal ledarskapstidningar och rekryteringsbolag tipsat om vad rekryterare bör ha i åtanke. En ständigt återkommande rekommendation är att avsätta mycket tid och göra grundliga kontroller både innan och under rekryteringen, alternativt anlita någon som kan genomföra detta (Skulstad, 2017, 1 juni). Kontrollerna sker bland annat vid rekrytering i form av bakgrundskontroller, där information om de sökande samlas in via andra metoder utöver exempelvis anställningsintervjuer (Stockholms Handelskammare, 2014). Sedan 2009 har Stockholms Handelskammare årligen genomfört en undersökning för att kartlägga vilka metoder och bakgrundskontroller arbetsgivare runt om i Sverige genomför i sina rekryteringsprocesser. Även om tillvägagångssätten varierat med trender genom åren är uppmaningen tydlig: Utvecklade kontroller kan bistå med värdefull information om den sökande och därmed förebygga felrekryteringar samt möjliggöra utveckling (Stockholms Handelskammare, 2014). Tidningen Chef delgav inför år 2020 sju förutspådda trender för året. Flera av trenderna handlar om den tekniska utvecklingen inom "human resource", HR-tech, som ansågs bli en viktigare del av rekryteringen. HR-tech omfattar artificiell intelligens (AI), virtual reality (VR) och andra digitala verktyg som kan påverka arbetet (NE, 2020). Tidningen Chef diskuterar en digitalisering av cv-hantering och referenstagning samt hur AI kan bidra vid intervjuer och beslutsfattande (Chef, 2019). AI innebär att imitera hjärnans förmågor på konstgjord väg och att konstruera ett program som kan förstå, tolka, problemlösa samt ta till sig kunskap likt en människa (NE, 2020). Forskaren Ahmed (2018) är en av flera som sett potentialen i hur AI kan påverka rekryteringsprocessen, och möjligheterna för att i framtiden implementera tekniken studeras ständigt.

1.2 Problemdiskussion

Felrekryteringar kan innebära finansiella och tidsmässiga kostnader för företag, men en rekryteringsprocess kan ses som felaktig även utifrån fler avseenden. Diskrimineringsombudsmannen (DO) mottar årligen tips och klagomål om situationer gällande brister i arbetsgivares arbete mot diskriminering vid rekrytering. DO är en myndighet vars uppgift är att kontrollera att diskrimineringslagen efterlevs (DO, 2020a). Arbetet bedrivs genom tillsyn, bedömning och fastställande av beslut med möjlighet att driva ärenden till domstol (DO,

2020a). Anmälningarna som mottas avser både diskriminering, risk för diskriminering samt brister i det förebyggande arbetet och visar därför på en betydande relevans för arbetsgivaren att aktivt arbeta med diskrimineringsfrågor (DO, 2020b). För anställning inom den offentliga sektorn begränsas urvalet vid rekryteringar till att enbart ta hänsyn till arbetssökandes kunskap och erfarenhet. Inom den privata sektorn kan däremot denna begränsning förbises, så länge inte grunderna för urvalet strider mot god sed på arbetsmarknaden eller mot diskrimineringslagen (FAR, 2020). Detta möjliggör en mer subjektiv bedömning, och DO betonar i avseenden som dessa vikten av att verksamheter försäkras sig om att diskriminering inte förekommer i processerna (DO, 2020c).

Diskriminering innebär en orättvis behandling mellan människor och finns i många olika former. Enligt DO (2020d) finns det sju diskrimineringsgrunder: kön, könsöverskridande identitet, etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. I en Novus-undersökning gjord på uppdrag av fackförbundet Unionen undersöktes åldersdiskriminering, där 28 procent av deltagarna uppgav att de utsatts för detta, varav 35 procent av dem hade upplevt det under rekryteringsprocessen (Kollega, 2017). Ett flertal studier som påvisar könsdiskriminering vid rekrytering har även genomförts, där diskriminering har grundat sig i mäns homosocialitet och kvinnors heterosocialitet. Detta tar sig uttryck då både män och kvinnor ser män som överordnade och föredrar att anställa dem, samt ger dem bättre villkor på arbetsplatsen (Gillberg, 2018). En av studierna som har påvisat detta genomfördes av Moss-Racusin m.fl. (2012) där likadana cv:n och personliga brev skickades till ett flertal professorer för bedömning av faktorer som kompetens, anställningsbarhet samt rimlig lön. Resultatet visade att professorerna, både män och kvinnor, konsekvent föredrog att anställa den manliga kandidaten som de även erbjöd högre lön. Utöver könsdiskriminering finns det ytterligare diskrimineringsgrunder som tar sig uttryck i rekryteringen, vilket studerats i ett flertal svenska studier från Institutionen för arbetsmarknad- och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU). Bland annat har en undersökning från 2012 visat att sökande över 55 år har 64 procent lägre chans att bli kallad till en intervju, jämfört med en sökande under 30 år (IFAU, 2018). Diskriminering av etnisk tillhörighet har påvisats genom studier då personer med arabisk klingande namn löper en stor risk att inte bli kallade till intervju och därmed diskriminerade (Ibid.). Diskriminering av etnisk tillhörighet kan även röra kandidatens språkkunskaper om det blir en avgörande faktor för resultatet i kompetenstester. Liknande tester kan enligt DO (2016) även riskera att utesluta personer med synnedsättningar eller andra funktionsvariationer.

Den ökade arbetslösheten i Sverige till följd av Covid-19 har, som tidigare nämnt, drabbat vissa samhällsgrupper mer än andra. Det är därför av stor vikt att vid återuppbyggnaden av ekonomin och det pågående arbetet för ett mer jämställt samhälle kontinuerligt arbeta förebyggande mot diskriminering. Detta arbete kan även minska samhällsklyftorna, vilket förhoppningsvis kan leda till att minoritetsgrupper inte drabbas hårdare än andra vid eventuella framtida ekonomiska kriser. Dessutom har en ökad mångfald på arbetsplatsen visat sig gynna företaget. Det bidrar med bland annat med ett bredare perspektiv, ökar kvaliteten samt främjar nytänkande (Västsvenska Handelskammaren, 2016).

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att undersöka hur diskriminering i rekryteringsprocesser kan motverkas i praktiken. Utöver det hoppas studien bidra med värdefulla insikter om hur framtidens rekryteringsprocesser kan anpassas för att förhindra diskriminering. Utgångspunkten är att det ständigt är aktuellt att bedriva ett arbete för att motverka diskriminering, och fler företag kommer att beröras av forskningsfrågorna i framtiden.

Detta mynnar ut i studiens forskningsfrågor som lyder:

- Hur implementeras praktiska åtgärder för att motverka diskriminering i dagens rekryteringsprocesser?
- Vilka åtgärder är aktuella för att i framtiden motverka diskriminering vid rekrytering?

1.4 Bakgrund

För att undvika att diskriminering sker är det viktigt att ha välfungerande rekryteringsprocesser. Företag kan sköta hela processen själva alternativt lämna över hela eller delar av den till en extern part. En rekryteringsprocess avser i denna studie allt från att ett företag identifierar ett behov av rekrytering fram till att tjänsten tillsätts, samt viss uppföljning. Enligt DO (2016) finns det flera faktorer som påverkar om en rekryteringsprocess lyckas, varav en av dem är att undvika diskriminering. Diskriminering kan ske genom sex olika typer, vilka är följande: direkt och indirekt diskriminering, bristande tillgänglighet, trakasserier, sexuella trakasserier och instruktioner att diskriminera. Direkt diskriminering uppstår när en persons handlande, beteende eller beslut direkt missgynnar en annan, medan indirekt diskriminering innebär att uppsatta regler och rutiner är missgynnande (DO, 2020d). Bristande tillgänglighet omfattar situationer där en person med en funktionsvariation inte får skäliga tillgänglighetsåtgärder på ett rättvist sätt jämfört med personer utan en funktionsvariation. Trakasserier är ett uppträdande som kränker någons värdighet, och sexuella trakasserier gör detsamma men genom ett agerande av sexuell natur. Instruktioner att diskriminera innebär att en person i beroendeställning får en instruktion om att utföra en handling som diskriminerar en annan (Ibid).

Företag har sedan 2017 en skyldighet att tillämpa aktiva åtgärder mot de olika typerna av diskriminering som kan ske utifrån alla diskrimineringsgrunder (DO, 2020c). Innan denna ändring var det enbart ett krav på att företagen skulle inneha en jämställdhetsplan. Enligt DO (2020c) ska en arbetsgivares arbete för att förhindra uppkomsten av diskriminering ske enligt fyra steg. Det första steget är att undersöka om det finns risker för diskriminering. Detta innefattar även trakasserier, sexuella trakasserier, repressalier och andra hinder som kan påverka arbetssökandes eller arbetstagares möjligheter och rättigheter. DO syftar på att arbetsgivare bör se över rutiner och riktlinjer för hur intern och extern rekrytering sker. Det kan innefatta faktorer som hur lediga tjänster annonseras, hur annonser utformas samt vad som efterfrågas i en intervju. Rekryterare bör undvika att fråga om irrelevant och svårhanterad information om exempelvis kandidatens religion eller trosuppfattning (FAR, 2020). Steg två är att analysera orsaker till upptäckta risker och hinder. Det tredje steget är att arbetsgivaren ska genomföra åtgärder för att främja lika rättigheter och möjligheter vilket i sin tur kan förebygga

att diskriminering uppstår. Det fjärde och sista steget är att kontinuerligt följa upp och utvärdera arbetet (DO, 2020c).

2. Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med att presentera teorier som har format dagens rekryteringsprocesser. Vidare redogörs en fördjupad beskrivning av rekryteringsprocessens olika faser, sett från ett perspektiv med syfte att motverka förekomsten av diskriminering. Kapitlet avslutas med en teoretisk fördjupning gällande aspekter som kan påverka framtidens processer.

2.1 Rekryteringsprocessen idag

Vikten av att genom effektiva metoder selektera fram den bäst lämpade kandidaten är av högsta relevans. Däremot kan företagens metoder skilja sig åt, samtidigt som rekrytering har utvecklats genom åren. I relation till taylorismen och ett skapande av tekniskt effektiva organisationer förespråkade Fredrick W. Taylor ett urval med vetenskaplig grund vid rekrytering (Bergström, 1998). Det var företagets intressen och mål som skulle tillfredsställas, och huruvida en rekrytering var lyckad bedömdes utefter detta. Senare forskning är dock kritisk till denna relativt inskränkta syn på rekrytering och förespråkar istället en mer holistisk syn, där även kandidaternas perspektiv omfattas. Genom att ta hänsyn till kandidaten under rekryteringsprocessen kan motivation, självkänsla och attityd förbättras, vilket i sin tur kan ha positiva effekter på arbete och det slutgiltiga resultatet (Robertson m.fl. 1991). Vidare menar Herriot (1989) att rekrytering bör ses som en social process, där samspelet mellan den sökande och organisationen är avgörande. Det är således flera faktorer under processen som är av betydelse och som avgör om en rekrytering blir lyckad eller inte. En välfungerande och effektiv process blir därmed förutsättningen för att rekrytera rätt. Teknikens utveckling har på senare tid haft en stor roll i rekryteringsprocessen, och förväntas bli ännu större i framtiden. Idag genomförs gedigen forskning om artificiell intelligens (AI), med förhoppningar om att i framtiden kunna använda det i större utsträckning för en mer fördomsfri rekrytering (Tengai, 2019).

För en lyckad rekrytering förespråkar forskaren Lindelöw (2016) att den sker utifrån en kompetensmodell, vilken innefattar 12 steg som vidare delas in i förberedelser för rekrytering, urval och fortlöpande utveckling. Modellen syftar till att guida rekryterare i processen för att få ut den mest kompetenta kandidaten till tjänsten. Stegen grundas i en mängd studier inom rekrytering. Flertalet statistiska studier av bland annat Mabon (2002) och Schmidt & Hunter (1998) har undersökt validiteten av olika rekryterings- och urvalsmodeller, i form av dess korrelation till ett perfekt förutsäggande av en kandidats prestation (Lindelöw, 2016). Det påvisas exempelvis att arbetsprover och färdighetstester har en förhållandevis hög korrelationsgrad, vilket ligger till grund för den kompetensmodell Lindelöw presenterar. Begreppet kompetens definierar Lindelöw (2016) som ett helhetsperspektiv på en persons intelligens och personlighet, där färdigheter och förhållningssätt avgör den yrkesmässiga prestationen. Stegen i Lindelöws modell kan kopplas till de åtgärder som DO rekommenderar i sin forskningsrapport *Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera - det här visar forskningen* (2016). Där informeras vikten av att förbereda de som styr rekryteringsprocessen

och öka kunskapen bland rekryterarna om vilka fallgropar som finns och var diskriminering kan uppstå. En djupare inblick i de teoretiska modeller och rekommendationer som Lindelöw (2016) presenterar i sin bok *Kompetensbaserad personalstrategi* (2016), samt framförs i DO:s forskningsartikel (2016), presenteras nedan tillsammans med alternativa metoder.

2.1.1 Förberedelser för rekrytering

De inledande fyra stegen i Lindelöws modell är att (1) identifiera rekryteringsbehovet, (2) utforma en behovsanalys bestående av en mål- och ansvarsbeskrivning samt en kravspecifikation, (3) formulera ansökningsformulär samt (4) göra ett medialt och annonsera. Det första steget vid en rekrytering är att fastställa vilken arbetsinsats som behövs för att visioner och mål ska uppnås, vilket i sin tur leder till att den saknade kompetensen kan definieras. Akademikerförbundet (2020) menar att denna typ av förberedelser är viktiga för att kunna applicera ett likabehandlingsperspektiv. De anser dessutom att det kan vara till fördel att behovsanalysen, steg två, utformas av personer i organisationen som i vardagen arbetar inom området dit rekrytering ska ske. Det är de som kommer påverkas av rekryteringen och deras åsikter är därmed viktiga för processen (Akademikerförbundet, 2020). Lindelöw (2016) bekräftar detta och anser att behovsanalysen bör göras i två led. Först en utformning av en mål- och ansvarsbeskrivning, även kallat arbetsanalys, för att sedan utforma en kravprofil. DO (2016) beskriver att en arbetsanalys kan underlätta för att definiera vilka arbetsuppgifter som ingår i tjänsten och se vilka kompetenser som krävs hos den sökande. De menar att en arbetsanalys kan minska risken för diskriminering genom att den utgår från specifika krav istället för känslomässiga faktorer. Vidare menar Lindelöw (2016) att det är viktigt att den utgår från verksamhetens mål och syfte. Eftersom hela rekryteringsprocessen kommer utgå från en arbetsanalys är det avgörande att denna del diskuteras och analyseras noga, för att bygga upp rätt förväntningar från både företaget och kandidaterna. Carroll m.fl. (1999) riktar i sin forskningsartikel kritik mot behovsanalysens omfattande del av rekryteringsprocessen. Enligt deras undersökning är momentet för resurskrävande för att mindre företag ska ha möjlighet till att praktiskt genomföra det, och de menar att det därmed inte är ett lämpligt moment för samtliga rekryterare.

I kravprofilen specificeras de kompetenser som är relevanta för tjänsten, men också önskemål och meriterande förmågor. Den kan således innehålla krav gällande utbildningsnivå, erfarenhet, kompetenser och kunskap men även färdigheter, förmågor, personlighet, förhållningssätt, praktiska förutsättningar och medicinska krav (Lindelöw, 2016). De sex sistnämnda kan särskilt utgöra en risk för diskriminering och det är därför viktigt att i ett tidigt skede besluta om kriteriernas innebörd. Ytterligare en viktig faktor vad gäller skapandet av kravprofiler är att tänka på rimligheten i de krav som ställs. Om tjänsten har för höga eller låga efterfrågade krav riskerar processen att sälla bort arbetssökande som skulle kunna vara kvalificerade (DO, 2016). Ett icke berättigat krav på exempelvis erfarenhet kan indirekt bidra till att en viss åldersgrupp missgynnas (Akademikerförbundet, 2020). Lindelöw (2016) benämner även att språkkunskapskrav ibland upplevs som diskriminerande eftersom de i flera fall sätts upp av bekvämlighetsskäl för företaget, eller utan vidare eftertanke på vad tjänsten faktiskt kräver. För den senare bedömningen i rekryteringsprocessen kan en överenskommelse om hur kriterierna bedöms vara betydelsefullt, och en rangordning från mindre viktiga upp till de viktigaste

kriterierna bör utformas som mall (Lindelöw, 2016). Det är av stor betydelse att denna rangordning fastställs innan slutgiltig bedömning samt att organisationen inte ändrar något under processens gång. En enhetlig och objektiv bedömning kan således göras och Lindelöw (2016) menar att det därmed dessutom är lättare att veta vad som bör väga tyngst vid en rekrytering där det finns likvärdiga kandidater.

Genom att i steg tre utforma ett ansökningsformulär eller ett strukturerat cv kan ansökningsprocessen effektiviseras. Om allt material finns strukturerat i samma format kan det enklare jämföras gentemot kravprofilen och diskriminering kan undvikas i större utsträckning. Detta gör det enklare för rekryterare att inte skapa en uppfattning om kandidaten baserat på andra faktorer än vad som är relevant, som exempelvis hur välstrukturerad eller estetisk ansökningen är. Det fjärde steget som är medievalet och hur annonseringen utformas påverkar också vilka målgrupper som nås, och det blir därmed viktigt att skapa en annons som når ut till många potentiella kandidater (Lindelöw, 2016). Marsden (1994) anser dock att valet av annonseringsmetod är en kostnadsfråga, och att småföretag inom den privata sektorn tenderar att använda informella metoder som ”search” istället för att utannonsera tjänsten för alla. Detta kan medföra en negativ aspekt då arbetsgivare tenderar att nå ut till kandidater som liknar dem själva, och en mångfald inkluderas därmed inte (Marsden, 1994). Ur ett diskrimineringsperspektiv är det viktigt att ge alla med rätt kvalifikationer möjligheten att söka (Lindelöw, 2016). Enligt diskrimineringslagen är arbetsgivaren dessutom skyldig att verka aktivt för att alla ska ges möjlighet att söka lediga anställningar. Ett effektivt arbete för att öka denna möjlighet menar Akademikerförbundet (2020) kan vara att använda rekryteringskanaler som riktar sig till flera olika målgrupper. I de fall då arbetsplatsen har en ojämn könsfördelning kan en positiv särbehandling tillämpas, vilket innebär att företräde till det underrepresenterade könet ges vid rekrytering (DO, 2020d). DO (2016) påpekar dock att det krävs att arbetsgivaren bedriver ett systematiskt jämställdhetsarbete för att detta ska vara tillåtet. En korrekt annonsering leder slutligen till ett bra urval av kandidater, som även det behöver hanteras effektivt och fördomsfritt.

2.1.2 Urval

Urvalsfasen består av Lindelöws (2016) nästkommande sex steg. Stegen innefattar (5) att ta emot ansökningar, (6) gallring, (7) första intervjuer, (8) ytterligare intervjuer, tester eller personbedömningar, (9) referenstagning samt (10) beslut och förhandling. Steg fem och sex kan effektiviseras genom en användning av en mall för ansökningar. DO (2016) bekräftar detta och anser att det ur ett diskrimineringsperspektiv kan vara värdefullt att ha tydliga riktlinjer för om användandet av personliga brev bör inkluderas i ansökningen. Risken finns att sökande premieras för informella kompetenser som uttrycks i det personliga brevet, men som inte specifikt finns i kravprofilen, medan kvalificerade kandidater väljs bort. En anonymisering av ansökningarna har visat sig fördelaktig för kvinnor i hög utsträckning, men för personer i Sverige med en annan etnisk tillhörighet har inte metoden varit lika framgångsrik (DO, 2016). En anonymisering är resurskrävande och svenska forskare har diskuterat dess påverkan eftersom personalia ändå framkommer senare i processen (Ibid).

I steg sju och åtta ska kandidaterna intervjuas och testas. Lindelöw (2016) anser att en viktig del av intervjuprocessen är att den sker ömsesidigt, där den sökande kan få mer information om tjänsten, bekanta sig med chefen samt få uppleva arbetsmiljön. Det kan kopplas till den ömsesidiga matchningsprocess som Bergström (1998) benämner, där den sökandes perspektiv är en viktig del av rekryteringsprocessen. Även Wanous (1991) uttrycker att detta kan leda till en minskad personalomsättning och ökad arbetstillfredsställelse. DO (2016) lägger stor vikt på att öka medvetenheten hos rekryterare, och menar att det är viktigt att förstå hur diskriminering kan uppkomma samt vilka stereotypiska uppfattningar och förutfattade meningar som finns. Förutfattade meningar kan definieras som negativa känslor, bedömningar och föreställningar om olika samhällsgrupper (Akrami, 2005). Både DO (2016) och Lindelöw (2016) benämner en haloeffekt som kan uppstå vid rekrytering, där exempelvis ett positivt första intryck kan leda till att kandidaten bemöts bättre och får mer bekräftelse senare i processen. För att undvika detta förespråkas struktur och ett likvärdigt arbetssätt mot alla kandidater, exempelvis genom en intervjuguide med tydliga frågor. Matthews (2010) har genomfört en enkätstudie som visat att det för mindre företag är vanligt att använda magkänsla snarare än objektiva fakta vid val av kandidater. Detta kan medföra att företag direkt anställer den första kandidaten de fått ett positivt intryck av, vilket DO (2016) och Lindelöw (2016) motsäger i rekommendationen om att gå vidare i processen med samtliga likvärdiga kandidater. Det framkommer även att 71% av företag som använt magkänslan som strategi ångrar rekryteringen och hade valt att göra om den om de fick chansen (Matthews, 2010).

Vid tester i ansökningsprocessen har studier visat att test av logisk förmåga varit fördelaktigt då det dels kan påvisa förmåga att fatta beslut i komplexa miljöer, dels förebygga diskriminering vid bedömningen (Sjöberg, 2014). Dock ifrågasätter DO (2016) testernas uppbyggnad, och menar att de bör utformas så att kandidater rättvist kan visa sina kunskaper oavsett exempelvis sämre syn eller bristande språkkunskaper. Referenstagning, steg nio, är vanligtvis det sista steget innan slutkandidaten väljs ut i steg tio. Likt andra former av bakgrundskontroller kan referenstagning vara ett sätt att verifiera insamlade uppgifter om kandidaten. DO (2016) påpekar att referenser kan bekräfta förmågor som kandidaten framhävt, men att det inte bör användas för att försöka förutsäga framtida prestationer i nya miljöer. Lindelöw (2016) anser att det slutgiltiga beslutet bör fattas utifrån en bedömningsmatris, där all relevant information om de olika kandidaterna sammanställs för att möjliggöra en objektiv bedömning baserat på kravprofilen. Efter anställning är det av stor vikt att slutföra rekryteringsprocessen med hjälp av fortlöpande utveckling, vilket leder vidare till de slutgiltiga stegen i Lindelöws kompetensmodell (2016).

2.1.3 Fortlöpande utveckling

De avslutande stegen är (11) introduktion av nyanställda och (12) uppföljning. Lindelöw (2016) menar att det är viktigt att introducera nyanställda på ett välkommande sätt som möjliggör en trivsel på arbetsplatsen och bra förutsättningar för att lyckas med arbetet, vilket även kan förbättra arbetsplatsens effektivitet. För att motverka diskriminering är uppföljning av hög betydelse för alla parter i processen (DO, 2016). DO (2016) menar även att ett rekryteringsbolag bör utvärdera sitt arbete utefter kundens och kandidaternas åsikter, och att det är viktigt att fånga upp de kandidater som inte gått vidare i processen. Detta för att exempelvis stämma av

om de känt sig orättvist behandlade, och således kunna få mer insikt samt driva ett proaktivt diskrimineringsarbete (DO, 2016). Carroll m.fl. (1999) förespråkar en informell rekryteringsprocess för småföretag och menar att processen bör styras utefter företagets kapacitet. Deras studie visade ett missnöje bland småföretagare vid ett användande av en formell process, likt Lindelöws kompetensmodell (2016). Ur ett diskrimineringsperspektiv förklaras eventuell problematik i rekryteringen med att kandidaterna ansågs ha för höga förhoppningar om utbudet av tillgängliga tjänster snarare än att diskriminering skulle uppstå genom själva rekryteringsprocessen (Carroll m.fl., 1999). För att i framtiden hantera problematik gällande exempelvis den fortlöpande utvecklingen är ett alternativ att automatisera processen.

2.2 Rekryteringsprocessen i framtiden

Möjligheten att använda artificiell intelligens (AI) i rekryteringsprocesser forskas det på världen över. Idag används det som stöd, men det utvecklas ständigt för att kunna tillämpas på fler delar alternativt ta över processen helt. Förhoppningen är att underlätta rekryterarnas roll, minska risken för felrekryteringar och därmed även minska rekryteringskostnader samt utveckla system som kan motverka uppkomsten av diskriminering (Cohen, 2019). Genom att exempelvis låta AI sköta det första urvalet av kandidater är förhoppningen att ingen kandidat ska diskrimineras och väljas bort på grund av någon diskrimineringsgrund. Vidare kan tekniken användas även under anställningsintervjuer för att ställa frågor och analysera svaren fördomsfritt (Cohen, 2019). Ahmed (2018) bekräftar detta och gör en indelning av AI utifrån tre typer med olika tillämpningsområden. Den första är att använda AI som grundläggande rekryteringsverktyg, för att exempelvis söka fram kandidater och genomföra bakgrundskontroller. Den andra i en mer intermediär form, där kandidater analyseras direkt utifrån tester och simuleringar. Slutligen beskriver Ahmed (2018) en avancerad form av AI där tekniken kan nyttjas till att analysera kroppsspråk, emotionella tillstånd och tonläge för att således kunna upptäcka om kandidaten talar osanning eller upptäcka känslor som väcks.

Systemen behöver dock utvecklas innan de kan ersätta mänskliga rekryterare vilket har påvisats i ett flertal fall. Under 2018 fick företaget Amazon stänga ner sina AI-system då de uppgavs vara könsdiskriminerande mot kvinnor. Systemets rankingssystem av ansökningar var uppbyggd utefter de redan anställda i företaget, vilket mestadels var män, och således nedvärderades de kvinnliga sökande (Cohen, 2019). Eftersom AI utvecklas av människor, som har fördomar, samt att algoritmerna bygger på befintlig data är det sannolikt att liknande händelser kan ske igen. Det är därför av stor vikt att fortsätta utveckla och utvärdera processerna för att de inte ska få motsatt effekt mot vad som önskas, utan istället bidra med träffsäkra modeller (Ahmed, 2018). Utöver den tekniska utvecklingen och implementering av AI skriver Lewis (2019, 30 oktober) på "LinkedIn Talent Blog", baserad på insamlad data från plattformen, att AI-rekrytering både kommer växa och förändras. Hen anser att det kan bli mer väsentligt att ha omfattande HR-team och att yrkesrollerna kommer ändras till att även inkludera specialister inom exempelvis HR-tech, marknadsanalytiker och analytiker för talanger och kandidater. Lewis (2019, 30 oktober) nämner även fler kompetenta kandidater på marknaden ökar vikten av att kunna analysera data på bästa sätt samt engagera passiva kandidater, och på så sätt få en bra kontakt med dem.

3. Metodologi

Det teoretiska resonemanget och den valda teoretiska utgångspunkten har format den kvalitativa metodologiska ansats som presenteras i detta kapitel. Inledningsvis redogörs studiens forskningsdesign och ansats följt av en beskrivning av de avgränsningar som har gjorts. Därefter presenteras urvalet av respondenter, studiens datainsamling och tillvägagångssätt vid insamling av det empiriska materialet samt sammanställningen av det. Avslutningsvis framläggs etiska ställningstaganden samt eventuella felkällor som kan påverka studiens trovärdighet.

3.1 Forskningsdesign och ansats

Studien utgår från en kvalitativ forskningsansats med en tolkande kunskapssyn och har inspirerats av en abduktiv analysstrategi (Lind, 2014). Det har konkretiserats genom att den teoretiska referensramen har bidragit med en grund som det insamlade empiriska materialet kompletterat. Detta har resulterat i en jämförande och tolkande studie där teori och praktik har undersökts och dess samband analyserats (Bryman och Bell, 2013). Forskningsdesignen består av en kvalitativ flerfallsstudie med totalt 15 intervjuer. Vidare har även datainsamling i form av sekundärdata från tidigare forskning inom rekrytering, bakgrundskontroller och diskriminering inhämtats. Den kvalitativa metoden har lett till en insamling av empiri som gett en förståelse kring hur respondenterna upplever att ett arbete mot diskriminering implementeras i rekryteringsprocesser i praktiken, vilket motsvarar studiens syfte (Patel och Davidsson, 2011). Metoden möjliggör en djupare inblick i ett relativt komplext och känsligt ämne och gör att uppsatsens specifika kontext kan kopplas ihop med diskriminering vid rekrytering i stort (Lind, 2014). Detta hade varit svårare att erhålla i en kvantitativ undersökning på grund av brist på personlig kontakt och möjlighet för respondenterna att förklara sina svar. För att även besvara hur framtidens rekrytering bör utformas med fokus på att motverka diskriminering har en analys genomförts baserat på tidigare forskning kring ämnet som sedan kopplats ihop med respondenternas egna uppfattningar och erfarenheter. Det resultat som denna studie presenterar behöver dock nödvändigtvis inte visa hela sanningen kring hur och varför diskriminering uppkommer i rekryteringsprocesser. En studie uppbyggd i en annan kontext eller med en alternativ forskningsdesign och referensram hade kunnat ge ett annorlunda resultat.

3.2 Avgränsning

Avgränsning har skett i form av en inriktning mot rekrytering till företag inom den privata sektorn, eftersom arbetsgivare enligt Lagen om offentlig anställning (SFS 1994:260) har möjlighet att göra hänsynstaganden och anpassa rekryteringen utifrån andra faktorer än kunskap och erfarenhet inom den privata sektorn. Ytterligare en avgränsning i form av en inriktning på rekryteringsbolag har gjorts med hänsyn till studiens omfattning, men för att kunna analysera eventuella skillnader i rekryteringsprocessen vid olika befattningsnivåer har även bolag med konsultuthyrning inkluderats. Valet av rekryteringsbolag gjordes eftersom det ger en bred bild av rekryteringsprocesser då de arbetar för flera olika företag. Olika företag kräver olika processer, vilket medför en ökad chans att fel och brister i processerna som kan utgöra en risk för diskriminering upptäcks.

Tillgänglighet har varit en avgörande faktor för intervjuerna och genomförandet av dem. Till följd av Covid-19 har digitala intervjuer genomförts vilket bidragit till en ökad tillgänglighet då företag över hela Sverige har kunnat intervjuas. Däremot har en geografisk avgränsning gjorts där enbart svenska företag har inkluderats. Detta har varit nödvändigt med hänsyn till att studien har en tidsbegränsning på 12 veckor samt sker utan finansiella bidrag (Lind, 2014). Covid-19 har dock även påverkat tillgängligheten negativt eftersom det har varit svårt för vissa företag att avsätta tid för att medverka. Detta har medfört att en förfrågan om att medverka har skickats ut till en större mängd företag, via mail och personligen till anställda via LinkedIn, än vad som till en början var avsikten. Trots en stor mängd förfrågningar har däremot de medverkande företagen strategiskt valts ut efter deras möjlighet att kunna bidra med ett brett perspektiv (Lind, 2014).

3.3 Urval

Ett strategiskt urval, i form av ett lämplighetsurval, av respondenter har genomförts där fokus har varit att hitta individer som arbetar aktivt inom rekrytering, men även att få en viss bredd för att nå en djupare och mer nyanserad analysnivå (Lind, 2014). Det har resulterat i ett första urval av 14 respondenter, på 12 svenska rekryteringsbolag, som genom sina yrkesroller som rekryteringskonsulter är insatta i rekryteringsprocessen samtidigt som deras bredd utifrån branscher och befattningar för tjänsten som ska tillsättas skiljs åt. Valet av flera olika bolag och branscher har motiverats med att underlätta för en jämförande studie där ett flertal olika infallsvinklar och arbetssätt kan belysas. Det har även möjliggjort ett mer kritiskt förhållningssätt, eftersom både personliga åsikter och skillnader mellan organisationernas tillvägagångssätt har kunnat upptäckas, vilket har bidragit till att eventuella mönster och skillnader mellan värderingar och krav har upptäckts. Som ett komplement samt för en ökad kvalitet och trovärdighet har en intervju med Agneta Broberg, Diskrimineringsombudsman år 2011–2020 genomförts.

3.3.1 Respondenter

Alla intervjuer genomfördes mellan den 7–15 december 2020 och presenteras nedan (Tabell 1). I tabellen presenteras vilken tjänstetyp respondenterna rekryterar, inom vilken bransch samt deras erfarenhet har varit relevant då det bidrar till en djupare förståelse för deras svar. Respondenternas blandade erfarenheter som rekryteringskonsulter bidrar även till en nyanserad bild av variationer i rekryteringsprocesser, vilket ytterligare främjar möjligheten för ett kritiskt förhållningssätt till autenticiteten i deras svar. En redogörelse för intervjutid och antal sidor av sammanfattning möjliggör en vetskap om att diskussionen eventuellt var mer fördjupad och ingående under vissa intervjuer.

Intervjun med Agneta Broberg har genomförts eftersom hon, som Diskrimineringsombudsman år 2011–2020 samt med en bakgrund som jurist och domare, förväntas ha en gedigen kunskap och hennes erfarenheter inom diskriminering ökar studiens autenticitet och träffsäkerhet. Intervjun har setts som en motvikt till rekryteringskonsulternas erfarenheter, och har möjliggjort för att mer komplexa frågeställningar kring att praktiskt motverka diskriminering i rekryteringsprocessen har belysts. Äktheten i det material som Broberg har presenterat grundar

sig i hennes erfarenheter och hennes specifika befattning, vilket leder till svårigheter att upprätthålla en extern anonymitet. Hon har därmed valts att inte hållas anonym, vilket hon godkänt.

Tabell 1: Sammanställning av intervjuer

Respondent	Rekryterar:	Inom bransch:	Erfarenhet	Intervju-längd (ca)	Sammanfattning Times new roman, 12 pkt, enkelt radavstånd
1	Chefer/Specialister	Alla	22 år	42 min	3 A4
2	Varierat	Alla	3 år	40 min	3 A4
3	Varierat	Alla	9 år	35 min	3 A4
4	Varierat	Alla	4 år	26 min	3 A4
5	Varierat	Alla	8,5 år	32 min	2,5 A4
6	Chefer/Specialister	Teknik	6 år	36 min	4 A4
7	Chefer/Specialister	Alla	15 år	45 min	3,5 A4
8	Varierat	Alla	14 år	43 min	3,5 A4
9	IT	Alla	14 år	51 min	5 A4
10	Ekonomi	Alla	2,5 år	36 min	3 A4
11	Varierat	Alla	10 år	32 min	4,5 A4
12	Ekonomi	Alla	2,5 år	26 min	3,5 A4
13	Varierat	Alla	19 år	36 min	4,5 A4
14	Varierat	Alla	15 år	30 min	4,5 A4
Agneta Broberg, Diskrimineringsombudsman 2011–2020				48 min	5 A4

3.4 Datainsamling och tillvägagångssätt

Utöver intervjuer har datainsamling i form av sökande efter textmaterial från tidigare forskning och studier inom rekrytering, bakgrundskontroller samt diskriminering skett. Det insamlade materialet har bidragit till en teoretisk grundförståelse kring utformning och utveckling av uppsatsämnet. De databaser som har använts är Google Scholar, Swepub och Emerald för insamlandet av vetenskapliga artiklar på området. Utöver detta har det inhämtats material från respektive respondents rekryteringsbolags hemsida för att kunna ha ett kritiskt förhållningssätt till vad respondenterna delger under intervjun. Sekundärdata har även inhämtats källkritiskt genom litteratur, lagar från det svenska rättssystemet, myndigheters hemsidor samt andra elektroniska källor. När det empiriska materialet från rekryteringsbolagen samlades in upptäcktes att bakgrundskontroller var vanligt förekommande, men att det i stor utsträckning genomfördes av en extern part. Därför har sekundärdata i form av kvantitativ forskning om bakgrundskontrollernas relevans och användning i rekryteringsprocessen inhämtats från Stockholms Handelskammare. Denna sekundärdata kommer presenteras i början av empirin för att få bättre förståelse för samhällsekonomins påverkan på rekrytering och hur bakgrundskontroller fungerar, vad de kan bidra med och vilka risker kopplat till diskriminering som finns. Respondenternas erfarenheter och åsikter kommer även komplettera denna data.

I ett inledande skede har samtliga respondenter fått en förfrågan skickad till sig via mail eller LinkedIn angående ett eventuellt deltagande. En presentation av skribenterna, rapportens syfte

samt en inledande förklaring om intervjuens genomförande inkluderades i inbjudan. De som visade intresse för att delta i studien fick sedan en fördjupad förklaring kring uppsatsens upplägg och dess syfte, hur materialet skulle hanteras samt övriga etiska aspekter kopplade till deltagandet. Konfidentialitet och anonymitet, förutom för Broberg, har givits till respondenterna där materialet har spelats in efter godkännande för att sedan enbart hanterats av oss skribenter och raderats efter inlämnad uppsats (Lind, 2014). Deltagarna har informerats om deras möjlighet att avbryta sin medverkan när som helst, samt fått ta del av det sammanställda materialet för att kontrollera, justera eller radera det som önskats innan färdigställandet av uppsatsen (Lind, 2014). Vid varje intervju skedde en inledande repetition av ovanstående där syftet med studien klargjordes, eventuella funderingar besvarades samt en förfrågan om ett godkännande om inspelning av intervjun i syfte att enklare hantera materialet i efterhand.

Inför intervjuerna har en semistrukturerad intervjuguide upprättats (Bryman och Bell, 2013). För att säkerställa en hög nivå av träffsäkerhet i det insamlade materialet har frågor formulerats angående hur praktiska åtgärder mot diskriminering implementeras i rekrytering. Utefter detta har två huvudteman formulerats som lyder: rekryteringsprocesser idag och processerna i framtiden. Utöver det har frågor ställts med syfte att förstå respondentens kompetens inom rekrytering, yrkesroll, inom vilka branscher de är verksamma samt vilken nivå av tjänster de rekryterar till. Detta ökar förståelsen för respondenternas svar och möjliggör en mer kritisk granskning av materialet. Vidare har eventuella externa faktorer som Covid-19, användning av cv och personligt brev samt implementering av AI-teknik diskuterats för att få en djupare inblick i rekryteringsprocessen. Valet av en semistrukturerad intervjuguide bidrar till en flexibilitet där följdfrågor har formulerats för att fånga upp intressanta infallsvinklar. På så vis ges utrymme till att anpassa varje intervju efter respondenten (Bryman och Bell, 2013). Tiden för intervjun har anpassats efter respondenten, och till följd av Covid-19 har alla intervjuer skett digitalt via videosamtal i en ostörd miljö. Samtalen har genomförts via Zoom eller Teams, utefter vad respondenten önskat och haft möjlighet till och alla samtal har spelats in i syfte att kunna analysera resultatet på ett tillförlitligt sätt. Ett videosamtal har möjliggjort att skribenterna kunnat se respondenten och de reaktioner som väckts. Samtliga intervjuer har genomförts med båda skribenterna närvarande där en har haft huvudansvaret att följa intervjuguiden, medan den andra dokumenterat iakttagelser och rörelsemönster hos respondenten. Detta har gett en tydligare helhetsbild av intervjun och har varit fördelaktigt då respondenten delat med sig av subjektiva svar som exempelvis egna upplevelser och personliga åsikter. Att ha båda skribenterna närvarande har säkerställt kvalitén på samtalen (Patel och Davidsson, 2011). Med hänsyn till studiens omfattning var utgångspunkten att varje intervju skulle genomföras under cirka 30 minuter. För att ha möjlighet till att tydliggöra eventuella oklarheter och ge utrymme för frågor avsattes dock en timma för varje intervju, vilket visade sig vara en bra tidsmarginal då majoriteten av intervjuerna tog längre tid än de tänkta 30 minuterna. Det faktum att intervjuerna till största del skedde på respondentens villkor och med god tidsmarginal var väsentligt för att säkra öppenhet och autenticitet (Lind, 2014).

3.5 Bearbetning av data

Insamlad sekundärdata har granskats utifrån ursprung, tidsmässig relevans och tillförlitlighet (Patel och Davidsson, 2011). För att öka tydligheten har delar av materialet även redovisats i form av grafiska modeller. Alla intervjuer har lyssnats igenom minst en gång och svaren har sammanställts utifrån de teman intervjuguiden är uppbyggd på. Sammanställningen har skett med en tematisk analysmetod i syfte att finna mönster, nyckelord och återkommande teman (Bryman & Bell, 2014). Denna metod förenklar användandet av en abduktiv analysstrategi där empirin vävs ihop med studiens teoretiska referensram (Lind, 2014). Ett strukturerat utformande av texten med ett återkommande användande av huvudrubriker ger läsaren hjälp att genomgående följa den röda tråden. Valda teman utgår från 9 rubriker som lyder; kompetens, bransch, rekryteringsprocess, arbete mot diskriminering, Covid-19, användning och anonymisering av cv, artificiell intelligens, framtiden samt övrigt. Under dessa rubriker har alla intervjuer sammanfattats och tidpunkter för eventuella citat som kan vara relevanta har antecknats. Varje intervju sammanfattades noggrant och systematiskt, och då intervjuerna genomfördes semistrukturerade var de olika vad gäller ordning på frågor och svar eftersom de anpassats efter varje kandidat. En sammanfattning var att föredra framför exempelvis en transkribering, eftersom materialet kunde sorteras efter relevanta rubriker. Detta gav en bra inblick i varje respondents svar samt gjorde det enklare för en jämförelse av svaren och att upptäcka eventuella likheter eller olikheter. Vidare har materialet sållats ut efter vad som kan vara relevant för rapportens syfte och problemformulering (Bryman och Bell, 2013). Svaren har kategoriserats efter mönster som har uppkommit under intervjuerna, där både likheter och motsatser har analyserats. All kvalitativ primärdata har analyserats i förhållande till dess autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2014).

3.6 Etiska ställningstaganden och studiens trovärdighet

Det faktum att undersökningen sker på ett forskningsetiskt korrekt sätt är av högsta relevans. I enlighet med Lind (2014) har all insamlad data granskats för att säkerställa frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. Detta har som tidigare nämnt noggrant kontrollerats. Eftersom redovisningen sker öppet har alla respondenter, förutom Broberg, anonymiserats vilket har bidragit till en friare användning av materialet (Lind, 2014). Patel & Davidsson (2011) hänvisar till Vetenskapsrådets fyra etikregler: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Denna studie har följt reglerna genom en frivillighet att medverka, tydlig förklaring av syftet och information kring studien, konfidentiell hantering av uppgifter samt att uppgifterna enbart har använts till forskningsändamålet (Patel & Davidsson, 2011).

Det är viktigt att notera att empirin till stor del bygger på respondenternas egna uppfattningar, personliga åsikter och tidigare erfarenheter. För att minimera påverkan på studiens autenticitet har skribenterna haft en ständig medvetenhet gällande detta. Det finns dock en risk att svaren under intervjuerna är snedvridna eller vinklade utefter hur respondenten vill framställa sig och företaget, vilket förhindrar en helt sanningsenlig bild av hur ett arbete mot diskriminering praktiseras (Lind, 2014). Att bedriva ett arbete mot diskriminering kan uppfattas som en institutionaliserad norm, som organisationer bör arbeta aktivt med, vilket ökar risken för att en förskönad bild av verkligheten och respondentens arbetsplats delges. För att i största möjliga

mån undvika detta har intervjuerna genomförts med en upptrappning av frågorna, där lättare frågor ställts till en början för att sedan övergå till att bli mer komplexa och personliga (Bryman och Bell, 2013). Majoriteten av intervjuerna har även, som tidigare nämnts, varit anonyma i hopp om att svaren ska vara ärliga och inte påverkas av den personliga integriteten. Skribenterna har även varit medvetna om att studiens autenticitet kan påverkas av egna tidigare erfarenheter, personliga bedömningar och förutfattade meningar som kan leda till en subjektiv bedömning av det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2013). För att minimera denna risk har studien baserats på tidigare forskning kring ämnet, teoretiska modeller och en ständig strävan och ifrågasättande kring huruvida ett kritiskt förhållningssätt och en objektiv bedömning sker. Skribenternas eventuella påverkan på respondenternas beteende, exempelvis hur frågorna har formulerats och ställts, har också tagits i beaktande.

4. Empiri

Kapitlet inleds med en presentation av primär- och sekundärdata om samhällsekonomin och bakgrundskontrollers påverkan på rekrytering. Vidare delges en sammanställning av respondenternas praktiska åtgärder mot diskriminering i processerna idag, och avslutningsvis presenteras framtida utvecklingsmöjligheter. Respondenterna benämns vidare just respondenter alternativt rekryterare, medan de företag respondenterna rekryterar åt benämns som företag, kunder eller arbetsgivare.

4.1 Samhällsekonomin påverkan på rekrytering

Stockholms handelskammare har sedan 2009 genomfört kvantitativ forskning i form av enkäter där arbetsgivare och rekryterare i olika branscher blivit tillfrågade om rekrytering och de bakgrundskontroller som utförs, samt vad som anses vara de viktigaste kontrollerna vid en rekrytering. En av de första faktorerna som belyses är hur arbetslösheten och konjunktursvängningarna påverkar viljan och möjligheten att rekrytera. 2009 års rapport, som skrevs efter finanskrisen 2008, visar att det enbart var 41% av företagen som planerade att genomföra rekryteringar de närmsta tre månaderna (Fig. 1). Denna siffra ökade enligt rapporterna i takt med återhämtningen och stabiliseringen av ekonomin och var år 2011 83%. Efterföljande år sjönk de förväntade rekryteringarna något då tillväxten i näringslivet hade stannat av. 2013 närmade sig Sverige en högkonjunktur och företag planerade allt fler rekryteringar. År 2017 och 2018 planerades det allra flest rekryteringar, men under första kvartalet av 2019 hade siffran återigen sjunkit något (Fig. 1). Sammanfattningsvis tyder detta, enligt rapporterna, på att det planeras fler rekryteringar när företagens ekonomi är god.

Efter finanskrisen var det en hög arbetslöshet på 8,6 procent (SCB, 2020). Företag ansåg att det under denna period var enklare att hitta kompetent personal jämfört med tidigare. I takt med fler rekryteringar och en minskad arbetslöshet ansåg de att detta försvårades, då utbudet av arbetskraft inte var lika stort. Drygt en tredjedel av de tillfrågade företagen ansåg år 2019 att det fanns en brist på tillgänglighet av kompetent personal jämfört med tidigare år. Konjunkturinstitutet (2020) har presenterat beräkningar för hur konjunkturläget sett ut i Sverige mellan år 2009–2020, vilket är sammanställt i en graf nedan (Fig. 2). De har undersökt BNP-gapet, vilket motsvarar faktisk bruttonationalprodukt (BNP) som procent av potentiell BNP,

och detta ger en indikation på hur konjunkturläget ser ut. Från att ha befunnit sig i en lågkonjunktur efter finanskrisen år 2008 började ekonomin förbättras och från år 2013 till 2018 växte ekonomin stadigt till en högkonjunktur. Den stannade sedan av och rasade kraftig under år 2020, vilket delvis var en följd av Covid-19 (Konjunkturinstitutet, 2020).

Fig. 1. Förväntade nyanställningar

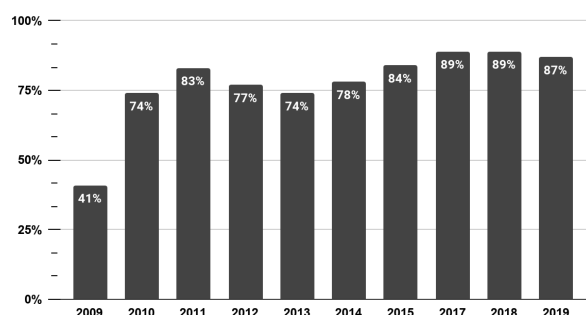
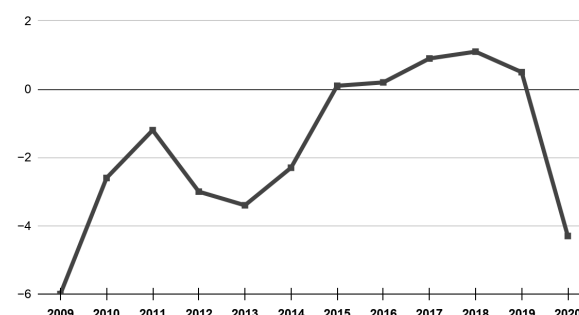


Fig. 2. Konjunktursvängningar



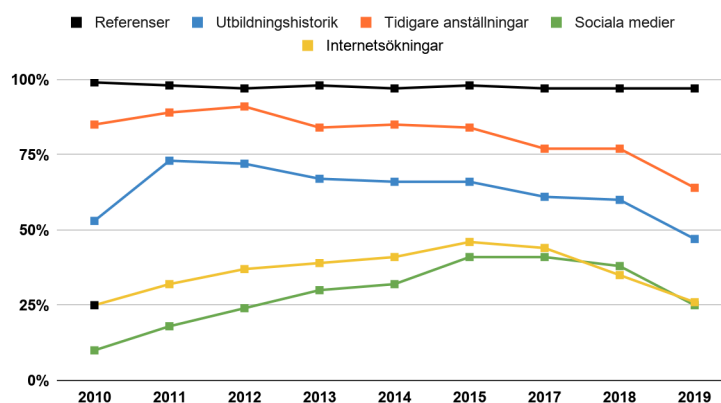
Källa: Egengjord figur från Stockholms Handelskammare Källa: Egengjord figur från Konjunkturinstitutet

Efter en redogörelse för konjunkturlägets påverkan på arbetslöshet och rekrytering diskuterar rapporterna från Stockholms handelskammare vikten av att genomföra bakgrundskontroller, samt i vilken utsträckning det görs.

4.2 Bakgrundskontroller

Stockholms Handelskammare (2019) menar att det finns ett flertal kontroller som arbetsgivaren kan göra för att verifiera uppgifter i ett cv eller för att analysera annan offentlig information om en kandidat. Denna typ av kontroll benämns bakgrundskontroll, och kan exempelvis innebära att personnummer och namn kontrolleras hos Skatteverket eller att ett utdrag från belastningsregistret görs (FAR, 2020). Det är även relativt vanligt att arbetsgivaren kontrollerar den sökandes inkomstuppgifter, frånvaro via Försäkringskassan och sociala medier (Stockholms Handelskammare, 2019). En fråga gällande frånvaro via Försäkringskassan där arbetsgivaren syftar till att få reda på antal sjukdagar eller antal dagar den sökande varit hemma för vård av sjukt barn kan anses vara olämpligt enligt FAR (2020). Det kan försumma den sökande enligt föräldradighetslagen (SFS 1995:584) eller leda till diskriminering av funktionsnedsatta enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567). Det är därför viktigt att kontrollerna som genomförs är relevanta för tjänsten.

Fig. 3. Bakgrundskontroller



Källa: Egengjord figur från Stockholms Handelskammare

De vanligaste kontrollerna som genomförs enligt Stockholms handelskammarens rapporter från år 2010 till 2019, med undantag för 2016 som ej finns tillgänglig, är referenser, tidigare anställningar och utbildningshistorik. Kontroll av referenser är allra vanligast och har haft en användningsgrad på 97–99% under alla år som undersökningarna har genomförts (Fig. 3), och det är även den kontroll som respondenterna i denna studie första hand nämner att de genomför. Kontroll av tidigare anställning är den näst vanligaste kontrollen och var som högst 91% år 2012. Utbildningshistorik kommer därefter och toppade 2011 med 73%. Båda har sedan stannat av och minskat i takt med varandra (Fig. 3). Bakgrundskontroller som vuxit i popularitet bland företag är kontrollen av sociala medier samt internetsökningar. Kontroller av sociala medier var år 2010 10% och internetsökningar var samma år 25%. Kontrollerna ökade sedan stadigt de efterföljande 5 åren till en topp på 41% samt 46%, för att efter detta årligen minska (Fig. 3). Rapporten förklarar denna minskning med införandet av GDPR samt en ökad värdering av integritet. Eftersom fler söker jobb via sociala medier idag, exempelvis LinkedIn, räknas inte en sådan plattform som en bakgrundskontroll vilket rapporterna också menar kan vara en bidragande faktor till minskningen (Stockholms Handelskammare, 2017). Respondenterna uttrycker att de genomför bakgrundskontroller i viss mån. Vanligast är, som tidigare nämnt, referenstagning. Dock nämner de även i hög utsträckning att ett utdrag ur belastningsregistret efterfrågas och görs. Kontroll av sociala medier har enbart uppkommit ett fåtal gånger under intervjuerna och respondent 9, som har lång erfarenhet inom IT-branschen, uttrycker att hen kontrollerar kandidatens sociala medier. Detta främst i syfte att se vad kandidaten är för typ av person, då respondenten tidigare erfarit att en anställd fått avsluta sin tjänst på grund av inlägg på sociala medier. Andra respondenter är skeptiska till detta och menar att kontroller av sociala medier kan begränsa att företaget anställer personer de annars inte skulle anställa. Respondent 1 anser att rätt bakgrundskontroller kan leda till en mer fördomsfri rekrytering men att det är viktigt att personliga värderingar från arbetsgivaren inte vägs in. Vad gäller framtiden menar flera respondenter att de tror att det kommer finnas ett ökat behov av bakgrundskontroller och det framkommer även att det finns en möjlighet att kontrollerna kommer genomföras årligen på redan anställda.

4.3 Rekryteringsprocesser idag

Rekryteringsbolagen har överlag ett stort intresse för att praktiskt arbeta förebyggande mot diskriminering. I hur stor utsträckning det görs samt hur stora möjligheter de har varierar dock. Respondenterna upplever att större företag, både rekryteringsbolag och deras kunder, har större medel att använda för att utveckla ett mer strategiskt arbete, medan mindre bolag i regel verkar ha svårare att arbeta med det i den utsträckning som de önskar. I ett första skede nämner ett flertal av respondenterna att rekryteringsbolagen anser att det är viktigt att enbart acceptera uppdrag samt arbeta med företag som delar deras värderingar vad gäller ett förebyggande arbete mot diskriminering och att främja en mångfald på arbetsplatsen. Respondent 1, som har lång erfarenhet i branschen, säger att det är viktigt att företagen de rekryterar åt har motsvarande kultur och värderingar som rekryteringsbolaget. En regel de rekryteringsbolag som anser sig ha kommit relativt långt i sitt arbete mot diskriminering förhåller sig till är att försöka göra en objektiv bedömning. Respondent 8, även hen med lång erfarenhet, säger att de ständigt arbetar med att försöka skjuta på den subjektiva bedömningen i den mån det är möjligt.

Rekryteringsbolagen som inriktar sig på tjänster som kräver spetskompetens uttrycker att det är lättare att implementera en kompetensbaserad rekrytering. Vid rekryteringar där kraven på kompetens är lägre och inte lika precisa uttrycker ett flertal av respondenterna att det är svårare att avgöra om ett urval av kandidater kan ha blivit färgat av rekryterarens egna förutfattade meningar eller inte. Respondent 7, som rekryterar chefer och specialister inom alla branscher, förklarar det med att fler ansökningar som matchar kravprofilen kommer in och att kandidaterna därmed behöver selekteras från fler icke kompetensbaserade grunder. Rekryterarna menar att det ständigt är viktigt att ifrågasätta sig själv och varför man tycker och tänker som man gör. Genom att kontinuerligt göra detta och arbeta fram en medvetenhet om sina egna fördomar och förutfattade meningar tror flera av respondenterna att det finns en möjlighet att undvika diskriminering. Även Broberg anser att svårigheten är att upptäcka sina egna fördomar för att i nästa steg se till att de inte påverkar processen. Hon berättar vidare att de grunder som DO fått in flest anmälningar mot är diskriminering utifrån kön, ålder och etnicitet, men förklarar att detta inte visar hela bilden. Anmälningarna speglar bara de som har ork, fysisk och psykisk möjlighet att skicka in dem, och Broberg uttrycker vidare svårigheter med att både vara medveten om och att få syn på de andra grunderna. Samtliga respondenter nämner ålder och kön som de mest förekommande diskrimineringsgrunderna vid rekrytering. Respondent 6 nämner att företagen ofta efterfrågar kandidater inom ett visst åldersspann, vilket hen som rekryterare av chefer och specialister inom teknikbranschen kan behöva ifrågasätta. Hen anser att företag bör inse att ålder inte kan ses som en egenskap, vilket bekräftas av respondent 7 som även tillägger att företag verkar tycka det är accepterat att diskutera och efterfråga en viss ålder. Hen anser att andra diskrimineringsgrunder inte är något som uttrycks precis, exempelvis att kandidaten helst inte ska vara en kvinna, någon med utländsk bakgrund eller funktionsnedsättning.

I branscher med ett mindre utbud av kandidater men fortfarande relativt hög efterfrågan på att rekrytera råder det enligt respondenterna vissa svårigheter med att hitta rätt kompetens. Ett exempel på en sådan bransch är IT- och- teknikbranschen. Svårigheten med att hitta rätt kompetens leder vidare till att "headhunting" blir vanligare och rekryterare kan utifrån sina nätverk, som LinkedIn och deras interna system, handplocka kandidater till de olika tjänsterna. Respondent 6 uttrycker att det inom teknikbranschen, som enligt respondenten till stor del är mansdominerad, implementeras ett arbete mot diskriminering tydligt och strategiskt samt att det är viktigt att tänka ett steg längre vid en presentation av kandidater. Hen upplever ett tydligt mönster gällande hur arbetsgivarna agerar i en situation där de väljer mellan kvinnor och män. Då utbudet av kvinnor i branschen är mindre menar respondenten att det finns fler sökande män med rätt kompetens, vilket kan leda till att en presentation inför kund kan bestå av exempelvis en kvinna och tre män. Respondenten syftar på att det då blir mer naturligt för arbetsgivaren att välja en av männen, eftersom kvinnan blir sedd som "kvinna" och inte för sin kompetens. Om hen som rekryterare istället presenterar två män och två kvinnor blir situationen direkt mer jämlik där arbetsgivaren ser kvinnorna för deras kompetens precis som de omedvetet ser på männen. Vid situationer som den här uttrycker respondenten även att de kan tillämpa positiv särbehandling, vilket ett flertal rekryterare instämmer med. Respondent 5 tror att det kommer utvecklas men uttrycker dock att det antagligen finns många som inte har någon policy för det. Detta är enligt Broberg ett stort problem och en svårighet. Hon anser att det är svårt att arbeta

med positiv särbehandling på ett korrekt sätt och att det krävs en stor kunskap, förberedande arbete och försiktighet för att implementera det.

Vad gäller Covid-19 och pandemins påverkan är den största skillnaden som uttrycks att arbetet har digitaliserats. Synen på den digitala omställningen är överlag positiv, dock nämner exempelvis respondent 1, 6 och 10 att de saknar den personliga kontakten och att ha den sökande i samma rum. Respondent 13, med 19 års erfarenhet inom rekrytering uttrycker däremot att digitaliseringen kan vara positivt utifrån ett diskrimineringsperspektiv. Hen säger att det kan vara lättare för en nervös kandidat att prestera bra vid en intervju på distans. Respondent 6 anser dock att det som rekryterare är lättare att bemöta nervositet vid en personlig kontakt. Respondenterna uttrycker en svårighet med att uppfatta småsaker, såsom kroppsspråk, hos kandidaten vilket de menar annars kan underlätta arbetet. Sett ur ett diskrimineringsperspektiv upplevs dock distansen som något positivt, där exempelvis respondent 11 som har lång erfarenhet säger att processen säkert blivit mindre fördomsfull, då man inte påverkas till att göra subjektiva bedömningar. Respondent 9 och 12 upplever att antalet rekryteringar har minskat under året på grund ett minskat utbud av jobb.

4.3.1 Förberedelser för rekrytering

Samtliga respondenter förklarar att de i början av rekryteringsprocessen under ett eller flera möten skapar en kravprofil eller kravspecifikation tillsammans med arbetsgivaren. Broberg nämner detta moment som ett av de svårare utifrån ett diskrimineringsperspektiv, och menar att risken finns att man utan ifrågasättande utgår från tidigare kravprofiler och därmed inte får syn på krav som kanske inte är relevanta och som skulle kunna utgöra en risk för diskriminering. Vid skapandet av kravprofilen upplever ett flertal av respondenterna att de behöver ifrågasätta en del av företagets idéer till vad som ska vara ett krav och inte. Respondent 14, som har över 10 års erfarenhet av rekrytering, tror att det är vanligt förekommande med både direkt och indirekt diskriminering av kandidater på grund av att företagen inte riktigt bryr sig. Något som många av rekryterarna ofta stöter på är kravet på att kandidaten ska kunna ett visst språk, vilket de själva ibland ser som irrelevant för tjänsten. För att bemöta kundens efterfrågan, men fortfarande arbeta aktivt för att minska risken för diskriminering, föreslår respondenterna att de istället bör benämna det som något meriterande. Detsamma gäller personliga egenskaper, och vid en fråga om det eller begåvning och utbildning främst efterfrågas av företagen svarar rekryterarna att det beror på vilken typ av tjänst det gäller samt kravprofilens utformning. Överlag uttrycker respondenterna att de ofta får utmana sina kunder till att tänka mindre fördomsfullt och bredda sina perspektiv. Majoriteten av rekryterarna anser att det snarare är ett undantag än en regel att kunderna har en utarbetad policy eller strategi för att minska diskriminering. De ser oftast att större företag med en egen HR-avdelning arbetar aktivt med det, medan de mindre företagen ligger lite efter. Några av respondenterna uttrycker dock att de upplever att företagen egentligen inte lägger så stor vikt vid en diskrimineringsfri rekrytering.

Stora kunder ställer ofta frågan om hur vi jobbar med diskriminering och de bitarna, så på så sätt ställer de ett krav på oss, men när det väl kommer till kritan så vette tusan om de bryr sig så mycket om hur vi tar fram [kandidaten] så länge de hittar rätt person.

Respondent 5

Respondent 5 menar att det framför allt är rekryteringsbolagen som tar ansvar över att agera fördomsfritt medan deras kunder inte gör det i lika stor utsträckning. Broberg berättar att även DO har kunnat konstatera att det finns en stor okunskap om lagens krav hos många arbetsgivare efter det att lagen ändrades 2017. Hon anser själv att det i grund och botten handlar om att vilja för att få syn på risker för diskriminering. Vidare menar hon att det samtidigt finns många arbetsgivare som länge arbetat aktivt med att komma till rätta med riskerna men att detta arbete ofta går under andra namn som exempelvis hållbarhet eller mångfaldsarbete. Hon betonar även vikten av att låta det ta tid, och att se det som ett långsiktigt arbete som egentligen aldrig tar slut. Respondent 7 tror att företagen behöver se en ekonomisk vinning med att arbeta förebyggande mot diskriminering, och att det inte enbart bygger på etik och moral, för att göra en långsiktig förändring. Hen menar att företagen behöver hitta en drivkraft i något annat än att inte diskriminera för att faktiskt implementera hållbara praktiska åtgärder.

Vad gäller ansökningar och sökandet efter kandidater nämner respondenterna ett flertal olika plattformar. För de flesta tjänster söker de i första hand genom annonser och i andra hand genom olika digitala kanaler, som exempelvis LinkedIn. Majoriteten av rekryterarna använder sig även av det de benämner som "search", där de letar kandidater i interna databaser och nätverk. För vissa av bolagen sker detta när få eller inte rätt ansökningar har kommit in. Andra rekryterare arbetar mer aktivt med "search" och det gäller då oftast rekrytering av tjänster för högt uppsatta positioner. Respondent 2 uttrycker att det som rekryterare är viktigt att ha ett stort nätverk och att arbeta proaktivt, framför allt vad gäller tjänster som behöver tillsättas snabbt. Denna metod bemöts dock av invändningar från bland annat respondent 7, som ser problem med att rekryterare själva söker upp och avgör vem som är kvalificerad för tjänsten.

Det är förkastligt att många använder en analog och manuell searchprocess där det sitter en individ på ett rekryteringsbolag och fysiskt letar runt i olika databaser efter kandidater, för att sedan utifrån cv och andra kriterier avgöra vem som blir kontaktad. Det är så många felkällor i detta. De hittar ofta en individ som kunden nöjer sig med men det finns många diskriminerande faktorer i det. De som är minst lika duktiga, eller duktigare, blir aldrig ens tillfrågade.

Respondent 7

Hen anser att det är felaktigt att rekryterarna ska avgöra vem som kontaktas och att det är diskriminerande, och förespråkar istället annonsering där alla får en chans att söka tjänsten och alla samhällsgrupper inkluderas. Broberg ser även hon en risk med "search", men anser att det kan fungera om man gjort ett omfattande arbete i tidigare led vid exempelvis fastställandet av rätt kravprofil. Hon påpekar dock att risken är att man kan missa relevanta kandidater som inte finns med i interna databaser, snarare än att förfarandet i sig skulle riskera att diskriminera.

4.3.2 Urval

Ansökningarna inkommer enligt rekryterarna på olika sätt, men ett användande av cv anses vara den vanligaste metoden i dagsläget. Personliga brev tycker ingen av respondenterna är direkt nödvändiga, och flera av dem uttrycker att de lätt kan bli påverkade av informella kvaliteter som inte är relevanta för tjänsten. Ett alternativ till cv som några av respondenterna nämner är att genomföra tester tidigt i processen för att samla in relevant information om kandidaten. Testerna som genomförs idag är framför allt på personlighet och logisk förmåga.

En del har i princip samma tester för alla medan andra skräddarsyr efter tjänst. Respondent 11 och 13, som båda rekryterar till olika branscher och befattningar, nämner att de i stor grad byter ut cv:t med att direkt genomföra tester. Det anses enligt dem bidra till att de kan undvika en fördomsfull första gallring och istället kunna fatta ett mer kompetensbaserat beslut. Respondent 11 understryker dock att kravprofilen ibland innehåller skallkrav, vilket kandidaterna ska uppfylla, och att de kraven inte kan bytas ut mot att genomföra tester. För att förskjuta den subjektiva bedömningen nämner respondent 13 att ett automatiserat urval kan vara ett alternativ. Denna åsikt delas dock inte av alla i studien, och respondent 9 motiverar sin kritik med att en automatisering enbart är lämplig i ett första skede, men att den personliga kontakten är för viktig i ett senare skede för att kompromissa med. Respondent 7 resonerar om att en automatisering av urvalsprocessen hade varit effektivt i situationer där det handlar om många ansökningar, oftast vid en rekrytering där kraven inte är speciellt höga, för att sortera bort och rangordna kandidaterna utefter deras kompetens. Det administrativa arbetet som kan krävas för att gå igenom alla ansökningar och stämma av utbildning, erfarenhet och andra meriter manuellt är enligt respondenten omöjligt, vilket leder till att alla ansökningar inte tas med i urvalet. Rekryteringen blir då troligtvis inte helt kompetensbaserat och medför enligt respondenten en ökad risk för diskriminering.

Rekryterarna nämner att det viktigaste under intervjuer är att ha en strukturerad mall där alla kandidater får samma frågor. De belyser dessutom att det är viktigt att inte ställa personliga frågor som inte är relevanta för kravprofilen. Några nämner att de vid presentation av kandidater ständigt arbetar utmanande gentemot företagen för att minska diskriminering genom att lyfta fram kandidater som sticker ut jämfört med personer som kunden tidigare anställt. Vissa av respondenterna frångår detta och arbetar snarare med att presentera liknande kandidater som kunden tidigare anställt. Respondent 4 och 9, som har 4 respektive 14 års erfarenhet, arbetar idag inte aktivt utmanande mot kunderna för att motverka uppkomsten av diskriminering. Respondent 4 uttrycker att hen är medveten om att de vanligtvis presenterar kandidater som de vet om att företagen kommer uppskatta och att det inte kan ses som fördomsfritt. Även respondent 9 medger att hen är medveten om att diskriminering sker men kan inte själv komma på att hen gör något särskilt för att attrahera exempelvis kvinnor, vilka är en minoritet inom branschen hen rekryterar till. Däremot berättar respondenten att företagen ofta efterfrågar kvinnor och tycker att det är ett extra plus vid en presentation om en kvinnlig kandidat är med. Den slutgiltiga bedömningen görs av företagen själva. Majoriteten av rekryterarna anser dock, som tidigare nämnt, att de har en viktig roll i att påverka och vägleda företagen till att tänka bredare och se situationen utifrån flera olika perspektiv. De känner överlag ett stort ansvar i att främja en minskad diskriminering, eller i vilket fall en minskad risk för att diskriminering ska se. Respondent 13 berättar även att kundernas tilltro till dem som rekryterare är hög och att de ibland ses som mindre fördomsfulla än vad de egentligen är.

Det var nån som sa en gång att: Ja men, du som rekryterare du har väl liksom inga fördomar? Fast det är ju just jag som rekryterare som har väldigt mycket fördomar. Och det är ju människans sätt att på något sätt snabbt göra sig en bedömning av folk. Jag tror att det är en överlevnadsgrej, att man liksom: är det här en bra person eller en dålig person? Måste jag fighta för mitt liv eller kan jag sitta kvar ett tag?

Respondent 13

Hen menar att det är viktigt att ha en medvetenhet kring sina egna fördomar vid rekrytering och att rekryterare inte är så fördomsfria som vissa verkar tro. Respondent 5 håller med om detta och säger dessutom att det är viktigt att företagen förstår att de har ett eget ansvar att inte diskriminera. Hen berättar att företag ibland förlitar sig helt på rekryteringsbolagen istället för att själva ta ansvar och motverka diskriminering.

4.3.3 Fortlöpande utveckling

Uppföljning görs av de flesta av rekryteringsbolagen i studien, dock är det inget som benämns som den mest centrala delen i processen. Trots att det inte är någon av respondenterna som pratar utmärkande mycket om uppföljningens roll i rekryteringsprocessen idag kommer det desto mer på tal vad gäller framtiden och tankar kring delar av processen som respondenterna anser kommer att bli mer betydande. Något som respondenterna 5, 9, 10, och 11, som har blandade branscherfarenheter, nämner som något de tror blir mer aktuellt i framtiden är att kandidaternas roll i processen kommer öka och bli mer betydelsefull. De märker även att det har blivit viktigare för kandidaterna att få återkoppling om hur de ligger till i processen. Dessutom att det är av stor vikt att ständigt arbeta proaktivt med detta då det bidrar till ett ökat förtroende hos kandidaten, vilket hjälper kandidaten att förstå varför den inte fick anställningen. Utöver detta menar respondent 11 att felrekryteringar troligtvis hade kunnat undvikas om introduktion av nyanställda gjorts i större utsträckning. Detta menar även respondent 14 hade lett till att kandidaten i större mån trivdes på arbetsplatsen, eller i vilket fall hade kunnat bromsa ett eventuellt missnöje i tid alternativt medföra att kandidaten inte tog anställningen om denne ansåg att det var utanför dess kompetens- eller intresseområde. Ett proaktivt arbetssätt vad gäller både uppföljning och introduktion av anställda hade alltså enligt respondenterna kunnat leda till färre felrekryteringar och nöjdare kandidater. Respondent 14, som aktivt försöker implementera åtgärder, tror att det kommer utvecklas ytterligare en process som enbart berör kandidaten, alltså att det troligtvis kommer bli så att kandidatens marknad bearbetas likadant som kundens marknad. Hen anser tillsammans med övriga att det under de senaste åren har gått från att vara arbetsgivarens marknad till att mer och mer bli de arbetssökandes marknad där kandidaterna, i och med att de är eftertraktade, kan ställa mer krav på sin blivande arbetsplats och arbetsgivare.

4.4 Rekryteringsprocesser i framtiden

Vid frågor om hur framtida rekryteringsprocesser kan förbättras för att motverka diskriminering är det framförallt den tekniska utvecklingen som benämns.

HR-tech är stekhett!

Respondent 7

Respondent 7 menar i citatet ovan att potentialen för HR-tech är stor. Utvecklandet av AI har intresserat alla respondenter, även om vissa är mer skeptiska än andra. Det råder dock ingen tvekan om att AI kommer vara med och forma framtidens rekryteringsprocesser. Hur rekryterarna tror utvecklingen kommer ske förtydligas längre ner i empirin. Det är nämligen inte bara tekniken som kan påverka och förändra processerna, utan respondenterna lyfter även

andra aspekter så som förändrade preferenser gällande kompetens och fler tester tidigare i processerna. Gällande kompetensen delger respondent 1 och 3 att de tror att utbildning och tidigare erfarenhet inte kommer vara ett krav i lika stor utsträckning. Andra personliga egenskaper som att vara snabblärd, motiverad och driven kan ersätta detta, vilket möjliggör för fler att söka tjänster som tidigare haft högre kompetenskrav. Respondent 8, med lång erfarenhet, uttrycker även att kandidaternas potential är något som deras kunder kommer förstå betydelsen av och därmed efterfråga som en större del av processen.

4.4.1 Användning och anonymisering av cv

Användning av cv är idag en normaliserad del av processen bland de flesta av rekryteringsbolagen i studien. Respondent 2 upplever att ett cv möjliggör en insamling av relevant information om kandidaten i ett första skede för att göra ett kompetensbaserat urval utifrån kravprofilen. Hen uttrycker däremot att det är själva innehållet i cv:t som är av intresse och är, tillsammans med övriga respondenter, till stor del öppen för att göra justeringar i hur materialet presenteras. Det kan exempelvis vara i andra format eller samlas in genom andra metoder för att underlätta för en mer fördomsfri bedömning. Redan idag används alternativ för cv i viss utsträckning, och LinkedIn benämns av respondent 8 som ett välfungerande sådant. Vidare benämner respondent 10 att tester eller en video eventuellt kan ersätta cv:t, men upplever idag svårigheter med att hitta en tydlig, alternativ metod som kan delge samma information på ett tillförlitligt sätt.

Huruvida en anonymisering av cv kan bidra till minskad diskriminering råder det delade meningar om. Rekryterarna är överens om att det finns risk för att fatta fördomsfulla beslut till följd av att exempelvis kunna se namn, ålder eller bild. Respondent 3 anser att denna risk motarbetas tack vare strukturerade processer, där alla cv:n behandlas lika samt jämförs mot en kravprofil. Respondent 8 uttrycker dock att vissa av deras kunder kan välja bort en kandidat för att den inte har "rätt" utseende. Hen beskriver vidare, vilket andra respondenter bekräftar, att det således är viktigt för rekryteringsbolagen att ta ansvar att undervisa, ifrågasätta och uppmuntra företag till ett mer fördomsfritt beslut. En anonymisering för kunden upplevs vara av hög relevans, och kan enligt respondent 2 ske genom att presentera kandidaterna i form av en meritlista där all nödvändig information finns samlad. Ingen av respondenterna motsätter sig en anonymisering helt, men enligt bland annat respondent 1 är det inte de själva som rekryteringsbolag som är i störst behov av detta utan snarare företagen. Eftersom namn, ålder och utseende framkommer i ett senare skede i processen ifrågasätts anonymiseringens faktiska effekt. Borttagandet av bild är den faktor som respondenterna uttrycker som mest relevant, vilket även Broberg bekräftar.

4.4.2 HR-tech

Det råder skilda meningar bland respondenterna om i vilken utsträckning HR-tech, och framför allt AI, bör användas i rekryteringsprocesser. De respondenter som använder AI-teknik idag motiverar det på olika sätt. Respondent 3 menar att det sparar in mycket administrativ tid och respondent 13 uttrycker att det förhindrar en subjektiv bedömning och att det således motverkar fördomar i största möjliga mån. Respondenterna i studien använder idag AI till första urvalet, analys av tester och vid intervjuer. De ser dock risker med att implementera AI. Först uttrycks

riskerna med att fördomar programmeras in i tekniken eftersom det är människor som står bakom utvecklandet. Respondent 7 benämner även svårigheter kopplade till etiska aspekter. Hen uttrycker att det kan bli svårhanterat juridiskt om en robot diskriminerar medan människor osynligt kan göra det varje dag. En jämförelse görs även till självkörande bilar där respondenten menar att de troligtvis är bättre än mänskliga förare och att en användning av dem skulle kunna minska trafikolyckor i samhället, men att etiken och ansvarsfördelningen är svår att hantera vid en olycka. Respondent 1 berättar även om en händelse där ett utvecklande av en automatiserad handtork till en början enbart fungerade för vithyade personer, eftersom den inte var programmerad och testad för att fungera för mörkhyade. Enligt Broberg är AI och algoritmer ett område som följs och undersöks hos DO såväl som hos många andra myndigheter i syfte att bland annat undersöka hur olika regelverk kommer att kunna tillämpas i förhållande till detta. Hon nämner också svårigheter och utmaningar framåt med att ha rätt kompetens för att tekniskt begripa och tyda de programmeringskoder som AI-tekniken är uppbyggd på, och därmed bedöma om fördomar programmerats in på ett sätt som kan diskriminera. Bland de respondenter som inte använder AI idag finns ett intresse, om än viss skepsis. Respondent 6 säger att sökprocessen och urvalet kan påskyndas med AI, men uttrycker att den mänskliga kontakten med kandidaterna är viktig för att kunna bemöta kroppsspråk och nervositet. Respondent 2 säger vidare att kandidater felaktigt har sällats bort när de testat AI på grund av felformuleringar i de ansökningar tekniken läser av. Skepsisen bekräftas av respondent 3 som uttrycker svårigheter med att formulera helt relevanta kravprofiler och urvalsfrågor av lagom bredd, där tekniken sedan kan göra ett lämpligt urval. Respondent 10 anser att det finns svårigheter för mindre bolag att implementera liknande teknik och ser istället främst möjligheten till större företag som sköter rekryteringen utan extern hjälp. Det uttrycks även att rekryterarnas roll kommer förändras om AI tar över fler delar av rekryteringsprocessen.

Vad gäller framtiden så tror jag att den som ansvarar för rekryteringen inte behöver vara den som är bäst på att intervjua eller är bäst människokännare, utan kanske den som har bäst förmåga att analysera data, revidera, skriva på saker och ting och följa upp data.

Respondent 14

Respondent 14 menar att framtidens rekryterare antagligen kommer ha en helt annan yrkesroll än idag, och andra kompetenser kommer efterfrågas även hos dem.

5. Analys

I följande kapitel diskuteras inledningsvis samhällsekonomin påverkan på rekrytering och hur bakgrundskontroller används i processerna. Därefter analyseras rekryteringsprocessen från att ett behov har identifierats till att tjänsten tillsatts, inklusive fortlöpande utveckling. Avslutningsvis diskuteras vilka åtgärder som är aktuella för att motverka diskriminering i framtiden.

5.1 Samhällsekonomin påverkan på rekrytering

Genom studien har ett mönster mellan tillgänglighet på kompetens, arbetslöshet, rekryteringar och konjunktursvängningar upptäckts. Vid lågkonjunkturer ökar arbetslösheten och fler kvalificerade och kompetenta kandidater söker jobb, vilket kan förenkla att ett första urval sker kompetensbaserat. Vid högkonjunkturer kan det däremot uppstå en kompetensbrist och företag

kan behöva efterfråga kandidater med rätt personliga egenskaper, som vilja och utvecklingsförmåga, som de sedan själva kan utbilda vidare. Det medför en risk att den subjektiva bedömningen behöver tillämpas i ett tidigare skede vilket både Lindelöw (2016) och respondenterna är kritiska till då fördomar kan ta plats direkt i processen. Till yrkesroller med lägre kompetenskrav kan bedömningen dock behöva genomföras mer subjektivt för att skilja på kandidaterna, men likt vad DO (2016) och Lindelöw (2016) uttrycker krävs utarbetade, systematiska processer för att kunna göra subjektiva bedömningar som inte diskriminerar. En fördel med subjektiva bedömningar och efterfrågan på personliga egenskaper kan vara att minoriteter som i vanliga fall hamnar utanför processerna får en större möjlighet att ta plats. Det kan exempelvis vara en utrikes född vars tidigare utbildning inte ses som likvärdig den motsvarande svenska utbildningen. För att det ska kunna gynna kandidaten behöver dock den subjektiva bedömningen ske fördomsfritt (DO, 2016; Lindelöw, 2016).

Till följd av Covid-19 sker rekrytering i dagsläget på distans via digitala lösningar och att det medför en mindre risk för diskriminering är flera av respondenterna överens om. Fler kandidater kan få möjlighet att delta i rekryteringsprocessen, vilket är positivt, men andra svårigheter kan uppstå. Genom intervjuer över videosamtal kan det finnas en begränsad möjlighet för kandidater som inte har den tekniska utrustningen eller tillgång till bra uppkoppling och en ostörd miljö att delta i processen. De digitala lösningarna innebär också att rekryterare och kandidater inte får en fysisk kontakt, vilket enligt rekryterarna både är positivt och negativt. Respondent 13 har uttryckt att det är lättare med en intervju på distans för en nervös kandidat. Likt respondent 6 resonemang kan det dock vara lättare för rekryterarna att hantera en sådan intervjusituation på plats då det förenklar att uppfatta och bemöta kandidatens känslor. Ett sådant resonemang visar på att rekryterarna värdesätter en fysisk kontakt med kandidaten vilket de även bekräftar under intervjuerna. Detta kan leda till subjektiva bedömningar utifrån fördomar. Ett motstånd till digitala intervjuer kan säkerligen bero på ovana, men fall då motståndet beror på ovilja att göra bedömningar av en kandidat utan ett fysiskt möte kan visa på att rekryterarna påverkas av haloeffekten. Denna effekt innebär att de blir styrda av det första mötet med kandidaten, oavsett bra eller sämre personlig kontakt, vilket påverkar bedömningen och medför en icke fördomsfri rekrytering. (Lindelöw, 2016; DO, 2016).

5.2 Bakgrundskontroller

Även om genomförandet av bakgrundskontroller inte benämns som något centralt för att praktiskt motverka diskriminering är det en regelmässig del av rekryteringsprocesserna. Framför allt uttrycks det som en möjlighet att kontrollera de uppgifter kandidaterna uppgett samt säkerställa att den skapade uppfattningen av en kandidat stämmer överens med verkligheten, och på så sätt förebygga risken för felrekryteringar. Att kontrollerna kan användas som en praktisk åtgärd mot diskriminering är dock inget som nämnvärt framgår i studien. Om kontrollerna genomförs av en extern part med större kunskap om bakgrundskontroller ökar dock chansen att det görs på ett etiskt acceptabelt sätt. En korrekt insamling, analys och tolkning där rekryteraren inte påverkas av irrelevant information kan underlätta för en fördomsfri slutgiltig bedömning. Rapporterna från Stockholms handelskammare visar att kontroller av sociala medier och internetsökningar till viss del följer konjunkturläget i Sverige, men baserat

på det insamlade empiriska materialet går det inte att dra en slutsats om korrelation där emellan. Kandidaternas ökade roll i rekryteringen kan dock ses som en möjlig förklaring till att den här typen av kontroller har minskat. Desto mer involverade kandidaterna är i processen desto viktigare kan det vara för övriga involverade att säkerställa att kandidaternas upplevelser är bra och att processerna genomförs på ett etiskt korrekt sätt. Det kan exempelvis uttryckas i en ökad värdering av den sökandes integritet och således minska risken för diskriminering. Möjligheten för en ökad användning av bakgrundskontroller framgår av respondenterna genom att det även kan appliceras på arbetsgivarna, för att återigen förbättra kandidaternas upplevelser i processen. Även detta ses främst som en möjlighet för att minska risken för felrekryteringar, snarare än åtgärder för diskriminering, men som tidigare nämnt kan en ökad involvering av kandidaterna även förebygga diskriminering.

5.3 Rekryteringsprocessen idag

Samtliga respondenter i studien har visat ett intresse för att arbeta förebyggande mot diskriminering och upplever att det är viktigt att vara medveten om sina fördomar och att ifrågasätta sig själv. Fördomarna försvinner dock inte även om det finns en medvetenhet om dem, och i vilken utsträckning rekryterarna implementerar praktiska åtgärder mot diskriminering varierar bland annat utefter kapacitet. Rekryteringsbolagens lösning med att enbart arbeta med företag som delar samma värderingar är inte tillräcklig, eftersom det kan finnas skillnader i vad som sägs och vad som faktiskt görs. Det blir tydligt då respondenterna säger att de ofta behöver korrigera eller ifrågasätta företagets önskemål om vad som ska stå med i kravprofilen. Det förändrade regelverket och krav på aktiva åtgärder (DO, 2020c) kan leda till att företag arbetar mer kontinuerligt med ett diskrimineringsarbete, och på så sätt utarbetar en större förståelse och kunskap kring ämnet. En större kunskap kan även leda till en ökad vilja att förbättra processerna. Respondenterna uttrycker att det kan vara lättare att implementera en kompetensbaserad rekrytering till positioner med högre kompetenskrav. Det finns dock en utmaning kopplad till hur kompetens definieras, och i synnerhet om kompetens kopplas till lång tidigare erfarenhet. Till högt uppsatta positioner, eller i mansdominerade branscher, finns det en risk att män fortsatt rekryteras på grund av den homosocialitet och heterosocialitet som råder och att mönstret inte bryts (Gillberg, 2018). Att se positiv särbehandling som en potentiell åtgärd kan, trots sin till synes relativt enkla definition, vara komplext att tillämpa vilket Broberg bekräftar. Enligt DO (2016) behöver kompetensen vara likvärdig kandidaterna emellan. Det kan innebära att företag och rekryterare behöver hitta andra annonseringsalternativ, eller noga anpassa kravprofilen efter vad som krävs för tjänsten, för att öka möjligheterna för kvinnor att ta plats i mansdominerade branscher. Positiv särbehandling kan dock även ses som problematiskt om kvinnorna uppfattar att de blir tillsatta en tjänst enbart för att de är kvinnor, och inte blir sedda för sin kompetens. Det blir därför av extra vikt att det sker på rätt sätt och att positiv särbehandling inte sker om kandidaterna inte är helt likvärdiga (DO, 2020d).

Rekryterarna implementerar främst praktiska åtgärder mot diskrimineringsgrunderna ålder och kön. Dock är uppkomsten av andra grunder lika viktiga att ta hänsyn till, men de kan vara svårare att upptäcka och arbeta förebyggande mot (DO, 2016) vilket även visar sig då det finns färre forskningsstudier kring dem. En annan anledning till att vissa grunder är svårare att

upptäcka kan bero på att det inte pratas lika mycket om dem. Ålder kan dokumenteras och diskuteras fritt men en diskussion om en kandidats sexuella läggning sker inte lika öppet och kan diskrimineras i det dolda. Det blir av stor vikt att ta hänsyn till alla diskrimineringsgrunder för att genomgående få fördomsfria processer. Det finns en risk att företag som arbetar inkluderande gällande en grund känner att de har gjort tillräckligt och inte arbetar vidare. Detta kan stoppa utvecklingen och minska möjligheten att upptäcka andra typer av diskriminering som sker och är inbyggda i processerna. Som Broberg uttrycker tar ett diskrimineringsarbete lång tid och idag märks det enligt respondenterna att företag uttryckligen inte säger att kandidaten inte får ha ett visst kön. Detta visar på en medvetenhet om könsdiskriminering och att det bör undvikas, och på sikt kan ett aktivt förebyggande arbete även ge samma medvetenhet för resterande diskrimineringsgrunder. Det är dock viktigt att förstå att ett diskrimineringsarbete aldrig har ett slut. Även om företagen inte uttryckligen säger att kandidaten helst inte ska ha en funktionsvariation finns det risk att kandidater med bristande tillgänglighet blir bortvalda på grund av att företagen upplever det som en stor omställning för arbetsplatsen om de exempelvis behöver anpassa tillgängligheten. Det samma gäller om en kandidat inte talar svenska då det kan leda till att företaget behöver lägga resurser på att ta fram policydokument och information på fler språk. Omställningar av denna typ behöver dock bara genomföras en gång och utvecklar företaget framåt, exempelvis genom att arbetsplatsen får en god tillgänglighet eller internationell konkurrenskraft. Det kan därmed även vara att föredra utifrån andra avseenden än diskriminering. Förutom ovanstående fördelar med en inkluderande process medför en mångfald på arbetsplatsen ett bredare perspektiv som gynnar nytänkande och kvalitet (Västsvenska Handelskammaren, 2016).

5.3.1 Förberedelser för rekrytering

I empirin framgår det att rekryterarna anser att de har ansvar för att ha inkluderande processer då vissa av deras kunder inte verkar ta det på särskilt stort allvar. Den stora utmaningen verkar bli att få företagen att bry sig på riktigt. Krav på aktiva åtgärder (DO, 2020c) kan vara ett steg på vägen och ge en långsiktig förändring enligt Broberg, men respondent 7 tror inte att företag kommer agera tillräckligt förrän de ser en ekonomisk vinning i att arbeta fördomsfritt. Som tidigare nämnt innebär ett diskrimineringsarbete ett ständigt pågående arbete och mycket har förändrats under åren, men en ekonomisk vinning kan säkerligen påskynda utvecklingen och göra den mer attraktiv. Lagkrav medför ett måste men det är viktigt att förändringen kommer av vilja också för att vara hållbar.

Både den teoretiska referensramen och det empiriska materialet visar att utformandet av en kravprofil är centralt i processen för att undvika diskriminering och uppnå ett likabehandlingsperspektiv (Akademikerförbundet, 2020). Kraven på färdigheter, förmågor och personlighet bör spegla vad som är nödvändigt för tjänsten för att inte diskriminera. Bland annat är krav på språkkunskaper en faktor som till stor del kan undvikas då det i dagens samhälle är förväntat att kunna kommunicera på engelska (Lindelöw, 2016). En potentiell lösning för ett mer effektivt och fördomsfritt urval kan vara att rangordna kraven, då det på så sätt är lättare att göra ett urval bland likvärdiga kandidater med en kompetensbaserad grund och undvika en subjektiv bedömning (Ibid). Trots att en väl utformad kravprofil ses som viktig medför även denna kostnader för företag då den är resurskrävande. Företag har, i linje med Carrol m.fl.

(1999), olika förutsättningar för utforma den men trots vissa svårigheter kan kravprofilen ses som en av framgångsnycklarna för att motverka diskriminering. Ett diskrimineringsförebyggande arbete bör dock inte enbart implementeras vid skapandet av kravprofilen och urvalet av kandidaterna. För att få ett bredare urval behöver även en bredd av kandidater söka tjänsten, och arbetet vid annonseringen är därmed av stor vikt i processen (DO, 2016). Sett ur ett diskrimineringsperspektiv bör alla kvalificerade kandidater få en chans att ansöka och det är viktigt att företaget utformar annonsen på ett sätt som undviker en uteslutning av specifika målgrupper (Lindelöw, 2016). Samtidigt är det viktigt att hålla en bra kvalitet på annonsen som innefattar de nödvändiga kraven. Vid en för bred annonsering kan det finnas en risk att det kommer in fler ansökningar än vad företaget har kapacitet för att hantera. Detta kan medföra att alla ansökningar inte hinner hanteras systematiskt och rättvist, vilket kan leda till en ännu större risk för diskriminering då alla kandidater inte ges samma chans. Dessutom kan det finnas en risk att den subjektiva bedömningen direkt tar plats om urvalet inte sker på ett systematiskt sätt, då rekryteraren kan ha en tendens att välja ut vissa specifika kandidater.

Ett alternativ för att hitta kandidater till tjänster är det som benämns "headhunting" och "search". Det finns delade meningar om metoderna men studien visar att de medför en risk för handplockning av kandidater som även det leder till en subjektiv bedömning direkt, vilket inte kan ses som fördomsfritt (Lindelöw, 2016). Ett användande av LinkedIn har blivit vanligt som substitut eller komplement för cv och att exempelvis bara göra en "search" på olika plattformar samt i egna nätverk blir exkluderande och en indirekt diskriminering för vissa samhällsgrupper (DO, 2020d). Det kan dock ibland krävas en snabb tillsättning av en tjänst, vilket medför att en effektiv rekrytering med "headhunting" eller "search" behövs. Detta går i linje med de informella strukturer som Marsden (1994) nämnt är vanligt för småföretag. Effektiviteten som metoderna ger kan även medföra minskade kostnader vid processen vilket för vissa företag kan vara nödvändigt då de inte har kapacitet för en mer utvecklad rekryteringsprocess. Hela den process som respondenterna delger att de använder genomförs därmed antagligen inte alltid trots att de själva inte nämner att det är så.

5.3.2 Urval

Urvalsprocessen som respondenterna beskriver liknar till stor del Lindelöws kompetensmodell (2016). Insamlandet av ansökningar varierar och respondenterna delger flera alternativa metoder istället för ett traditionellt cv för att motverka uppkomsten av diskriminering. Ett ansökningsformulär likt det Lindelöw (2016) presenterar är dock inget som diskuteras i särskilt hög utsträckning. Istället förespråkas tester tidigt i processen, vilket DO (2016) uttrycker bör genomföras med försiktighet med avseende på risken för diskriminering. Det är av högsta relevans att testerna utformas på ett korrekt sätt som dels inkluderar alla att rättvist visa sina färdigheter, trots exempelvis synnedläggelse eller bristande språkkunskaper, dels anpassar, analyserar och tolkar resultatet på ett lämpligt sätt som motsvarar kravprofilen (DO, 2016). Uppfylls detta finns vetenskapligt grundade fördelar kring användandet av tester i rekryteringsprocessen som även praktiskt kan motverka diskriminering genom att bidra till en kompetensbaserad bedömning (Sjöberg, 2014). För att testerna ska ge bästa resultat bör de läggas tidigt i processen efter att kandidaterna har sållats ut efter skallkraven i kravprofilen. Då har kandidaterna en chans att rättvist visa sin kompetens praktiskt, och resultatet kan diskuteras

vidare under en senare intervju. Alla kandidater som uppfyller kravprofilen bör, oavsett testresultat, kallas till en intervju för uppföljning av resultatet (DO, 2016). Detta med tanke på att tester eventuellt kan vara missvisande för vissa personer som egentligen hade varit lämpliga för tjänsten. Dock kan det vid större urval vara omöjligt att kalla alla som uppfyller kravprofilen men inte presterat bra på testerna till intervju, men uppföljning samt motivering till varför kandidaten inte har gått vidare i processen bör ges. Gällande intervjuer efter tester bekräftar respondenterna det Lindelöw (2016) och DO (2016) diskuterar om vikten av att ha ett strukturerat arbete där alla kandidater hanteras på samma sätt, samtidigt som de ska få en möjlighet att förklara och bemöta testresultat och bakgrundskontroller som framkommit under processen. Rekryterarna uttrycker svårigheter med att inte påverkas av faktorer utanför kandidaternas svar. Sådana faktorer kan vara nervositet, utseende eller personkemi och ett hänsynstagande till faktorer som dessa färgas av rekryterarens fördomar och preferenser. Den medvetenhet och det ständiga ifrågasättande av sig själva som respondenterna nämner är nödvändigtvis inte tillräckligt för att motverka diskriminering, även om det är ett steg i rätt riktning. Som ett sista steg innan anställning kan det vara fördelaktigt att kandidaterna har en intervju med det rekryterande företaget för att få en rättvis bild av tjänsten (Lindelöw, 2016). Detta kan vara fördelaktigt för att motverka felrekryteringar, men som respondenterna nämner är det inte alltid att företagen själva har en gedigen kunskap och intresse för att aktivt arbeta förebyggande mot diskriminering, och det finns därmed risker med att fördomsfulla beslut fattas.

Inför bedömning och anställning är de praktiska åtgärderna som benämns av respondenterna att arbeta utmanande, och vägledande mot företagen för att fatta kompetensbaserade beslut. Detta visar att en rekrytering baserat på magkänsla inte kan ses som framgångsrik, vilket även Matthews (2010) bekräftar då 71% av företagen som använt denna strategi ville göra om rekryteringen. Enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567) finns det ett ansvar för att processen sker fördomsfritt, och som respondenterna nämner har de möjlighet att påverka företagen i sin bedömning vilket gör att deras ansvar utökas. Även om rekryteringsbolagen inte har resurser för att genomföra utbildningar om diskriminering med företagen ska alltid de kandidater som är bäst lämpade för tjänsten presenteras oavsett kön, könsöverskridande identitet, etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder (DO, 2020d). Om rekryterarna är medvetna om befintliga fördomar hos deras kunder ska även detta aktivt arbetas med utifrån de förutsättningar som finns. Det kan ske genom en anonymisering av kandidaterna inför kund, att själv framställa kandidaterna objektivt eller se till att fler söker sig till tjänsten och således få ett bredare urval som inkluderar en större mångfald. Rekryteringsbolagen kan trots allt välja vilka kunder de vill arbeta med, och de bör se över vad de står bakom och om deras kunder delar deras värderingar. Samtidigt kan det som rekryterare vara bra att arbeta för kunder som inte helt delar samma värderingar, om man ser en möjlighet till förändring på arbetsplatsen och deras syn på vikten av att motverka diskriminering. Detta kan i nästa led bidra till en mer fördomsfri rekrytering för fler arbetsplatser som i sin tur leder vidare till ett mindre diskriminerande samhälle och inkluderande av en mångfald.

5.3.3 Fortlöpande utveckling

För att ytterligare bidra till en mer fördomsfri rekrytering förespråkar Lindelöw (2016) fortlöpande utveckling. En del av det är uppföljning vilket rekryterarna gör men som inte uttrycks vara huvudfokus. För att kunna uppmärksamma hur kandidaterna ser på rekryteringsprocessen och om de personligen har märkt av diskriminering eller en risk för det hade kanske en utveckling av uppföljningen, som i senare led hade kunnat leda till en utveckling av processerna, kunnat vara relevant. Det faktum att uppföljning idag inte görs i någon stor utsträckning riskerar att leda till att diskriminering som sker i processerna inte upptäcks. Flera av rekryterarna nämner även att de tror att kandidaternas roll i rekryteringen kommer växa, vilket kan kopplas till teorin Herriot (1989) nämner gällande att rekrytering bör ses som en social process. Detta medför att kandidaterna får en större makt i besluten och även kan ställa högre krav, både på processen och arbetsgivarna. Trots att detta kan leda till att det blir lättare för kandidater att säga ifrån och påverka finns det en risk att det främst är kandidaterna som har fysisk och psykisk möjlighet som faktiskt gör det. Det är därmed inte säkert att diskriminering utifrån alla grunder kommer uppmärksammas.

En annan viktig faktor i rekrytering är att kandidaterna har kunskap om företaget och tjänsten de söker. Detta kan framför allt minska risken för felrekryteringar då kandidaten vet vad som förväntas, hur företagskulturen ser ut och vilka kollegorna är, vilket kan minska risken för missnöje och ett avslut av tjänsten. En bra introduktion leder vidare till en bra trivsel och kan i senare led medföra att kandidaten stannar längre på företaget (Lindelöw, 2016). Någon direkt korrelation till åtgärder mot diskriminering är däremot svårt att fastställa i denna studie. En större kunskap bland kandidaterna om företaget kan dock leda till att deras förväntningar på tjänsten stämmer bättre överens med verkligheten och risken för att problematik eller missnöje upplevs kan i enlighet med Carrol m.fl. (1999) på så sätt minska. Denna minskning kan även medföra att diskriminering inte upplevs då kandidaterna överlag har ett större förtroende för processerna.

5.4 Rekryteringsprocessen i framtiden

De praktiska åtgärder som implementeras i dagens processer är inte tillräckliga för att utesluta diskriminering och det blir under studiens gång tydligt att det är den tekniska utvecklingen som är i fokus inför framtiden. Det gäller både för en effektivisering av processerna och för att motverka diskriminering. Alla respondenter ser användning av HR-tech i någon form i framtida processer, och åsiktsskillnader gäller snarare i vilken utsträckning och när det är lämpligt att tillämpa. Även om potentialen är enorm finns stora risker kopplade till diskriminering. Forskning om rekryteringsprocessers utvecklingspotential berör främst HR-tech men respondenterna i denna studie benämner även andra faktorer, såsom förändrad efterfrågan av kompetens. Det kan vara fördelaktigt att utbildning och tidigare erfarenhet inte efterfrågas i lika stor utsträckning, utan att utvecklingspotential premieras istället. Minoritetsgrupper kan på så sätt få en större möjlighet att rekryteras till positioner de inte tidigare haft, och exempelvis utrikes födda som inte har haft samma förutsättningar som inrikes födda kan gynnas. Dock finns det en risk att ökad en värdering av personliga egenskaper vid rekrytering leder till en mer subjektiv bedömning i ett tidigare skede i processen, vilket är något som tidigare nämnts inte är att föredra.

Vid införande av HR-tech och en förändrad rekryteringsprocess är det naturligt att även rekryterarnas roll förändras. Studien påvisar att implementering av välfungerande teknisk utrustning kan innebära att rekryterarnas yrkesroll snarare kommer beröra vissa delar av processen, och därmed kräva en specialisering med högre spetskunskaper. Respondent 14 nämnde likt Lewis (2019, 30 oktober) att en analytisk förmåga kan bli viktigare i framtiden. Mer specialiserade kunskapskrav för rekryterarna i rekryteringen kan ur ett diskrimineringsperspektiv vara både positivt och negativt. En positiv följd om rekryteraren inte är en lika stor del av processen kan vara att fördomsfullhet av den mänskliga faktorn minskas. Dock kan en minskad roll för rekryterarna i processen även göra att de känner ett mindre ansvar för den. Utvärdering av hela processen, både det som är digitaliserat och det som sker av rekryterarna själva, är därmed av stor vikt för att säkerställa att diskriminering inte uppkommer. Alla delaktiga parter har ett ansvar att förebygga och motverka uppkomst av det och med ett större involverande av kandidaterna i processerna kan högre krav komma att ställas. Bland respondenterna i denna studie har ett stort intresse kring ämnet visats, och det är viktigt att de tillsammans med övriga i branschen även sprider vidare sin kunskap till de rekryterande företagen.

5.4.1 Användning och anonymisering av cv

Trots att användningen av cv fortfarande är en naturlig del i rekryteringsprocesser påvisar studien att det i framtiden kommer förändras. Alternativa metoder, eller alternativ till det traditionella cv:t, kan komma att föredras. Borttagande av bild är en faktor som möjligtvis kan institutionaliseras bort, vilket hade varit positivt ur ett diskrimineringsperspektiv eftersom det minimerar risken för att förutfattade meningar påverkar urvalet. En utökad anonymisering, där även namn och ålder tas bort kan minska de förutfattade meningarna ytterligare. Ett alternativ till ett cv som rekryterarna har nämnt är LinkedIn. Dock innebär detta inte en anonymisering utan snarare en metod i vilken utformningen inte bedöms utan där alla har samma mall i sin profil, vilket kan gynna kandidater som har svårt att utforma ett estetiskt bra cv och således undvika diskriminering (Lindelöw, 2016). Trots detta kan ett ökat användande av den, eller liknande, plattformar även öka risken för diskriminering. Det är för det första inte självklart att alla använder sig av sådana plattformar och de som inte gör det blir därmed exkluderade. Det skapar en konkurrens om att ha ett stort eget nätverk och att sälja in sig själv som person med ett skapande av en profil, vilket möjligtvis hade kunnat missgynna personer som har mindre sociala färdigheter alternativt svårt att rättvist bedöma sig själv och sina erfarenheter. Om plattformar med ett skapande av en profil används kan det leda till indirekt diskriminering om kompetenser och färdigheter som gör profilen konkurrenskraftig inte krävs för tjänsten.

Då respondenterna har uttryckt att företagen har lite kunskap eller vilja att införa åtgärder mot diskriminering kan det vara fördelaktigt att anonymisera kandidaterna vid en presentation av dem för företagen. En anonymisering är enligt studien inte enbart fördelaktig vad gäller företagen utan även under hela processen. Förutom att det eventuellt är resurskrävande att anonymisera är det svårt att motivera varför information som kön, ålder, etnicitet och utseende är relevant i rekryteringsprocessen. Ändå framkommer det i studien att det i ett flertal fall är viktigt för företagen att veta vem personen bakom utbildningen och erfarenheterna är, vilket

tyder på att diskriminering fortfarande är relevant att studera och arbeta vidare kring. En anledning till att det finns ett visst motstånd mot anonymisering skulle kunna bero på att det gynnar vissa likväl som det missgynnar andra. Respondent 8 nämnde att de arbetade med en kund som kunde välja bort kandidater för att de inte hade rätt utseende, och en kandidat som uppfyller det utseendekrav som företaget har kan då ses som missgynnad vid en process där en profilbild utesluts. Det faktum att ett visst motstånd till anonymisering finns kan bekräfta att vissa ser sig som missgynnade av en sådan process, för att de vanligtvis väger upp sin kompetens med annat såsom utseende, social förmåga och nätverk. Det är dock inte diskriminering att förändra processerna till följd av detta, på samma sätt som att det ej är diskriminering att tillämpa positiv särbehandling på ett korrekt sätt.

5.4.2 HR-tech

Som tidigare nämnt är HR-tech, och inte minst artificiell intelligens (AI) ett fenomen som har varit aktuellt de senaste åren och som rekryterarna tror kommer växa fram ännu mer i snabb takt. Efter diskussioner om AI och dess användning framkommer det att det är en svår balansgång mellan att AI förebygger eller snarare bidrar till ökad diskriminering. Respondenter i studien nämner i enlighet med Ahmed (2018) att AI kan verka fördomsfritt men att det är viktigt att komma ihåg att det fortfarande är människor med egna fördomar, precis som rekryterarna själva, som kommer programmera och bygga upp tekniken. Detta kan ses som en stor utmaning och för att negativa konsekvenser ska upptäckas tidigt bör utvecklingen inte ske för snabbt. Det respondent 1 berättade om att en handtork togs i bruk när den enbart fungerar för vithyade personer, och inte mörkhyade är oacceptabelt. Det var, vad som är känt, inte en medveten felprogrammering utan snarare ett resultat av ett för snabbt och ogenomtänkt införande. I detta fall tydliggjordes resultatet konkret och relativt snabbt, men en inprogrammerad systematisk diskriminering i rekryteringsprocesser kan antagligen vara svårare att upptäcka direkt. Risker är att det hinner gå för långt innan brister upptäcks, och att utvärdera och följa upp kontinuerligt borde bli en ännu viktigare del av processen än vad det framkommit att det är idag i och med den snabba tekniska förändringen.

Skulle tekniken utvecklas i en takt som anses vara för snabb för mänskligheten kan det leda till allvarliga juridiska konsekvenser. Parallellt respondent 7 gjorde till självkörande bilar visar tydligt att ansvarsfördelningen, vid fall där en robot systematiskt skulle vara programmerad till att diskriminera, är svår att hantera. Om tekniken utvecklas snabbare än vad de juridiska bestämmelserna kan finnas en risk att det skapas stora och komplexa problem, och precis som Broberg uttryckt kan en snabb teknisk utveckling leda till svårigheter att tekniskt förstå och tyda AI-teknikens uppbyggnad. Det blir på så sätt svårt att bedöma om fördomar inprogrammerats och om roboten diskriminerar, och för att göra en sådan bedömning juridiskt rätt kan det möjligen krävas en egen myndighet som enbart hanterar sådana ärenden. Frågan är om det egentligen är rätt att införa AI-teknik i processerna om det inte finns ett tydligt regelverk att gå efter, och som Broberg nämnt arbetar exempelvis DO och andra myndigheter pågående med frågor av denna typ, men ett helt färdigställt och tydligt regelverk är inte utformat. Samtidigt kan det vara svårt att utforma ett fullständigt regelverk innan konsekvenser av tekniken har blivit synliga, då det är svårt att förutse problem och utmaningar som kommer behöva hanteras. Dock är det mycket som tyder på att ett användande av AI-teknik kan vara en

bra åtgärd mot diskriminering, men som tidigare nämnt sker den tekniska utvecklingen i en snabb takt och det framkommer av respondenterna att de anser att dagens teknik framför allt kan användas för att effektivisera det dagliga arbetet och att en grundläggande och möjligtvis intermediär AI-teknik därmed med fördel kan implementeras (Ahmed, 2018). Dessutom minskar HR-tech risken för felrekryteringar och onödiga kostnader, och uppkomsten av diskriminering kan motverkas då exempelvis intervju svar kan analyseras fördomsfritt (Cohen, 2019). Det finns även utrymme för att implementera fler åtgärder mot diskriminering med hjälp av teknik, som att med hjälp av AI analysera kroppsspråk, emotionella tillstånd och tonläge (Ahmed, 2018). Denna mer avancerade form kräver dock ytterligare kunskap och forskning innan implementering av den.

6. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur diskriminering i rekryteringsprocesser kan motverkas i praktiken och studien hoppas bidra med värdefulla insikter om hur framtidens rekryteringsprocesser kan anpassas för att förhindra diskriminering. Sammanfattningsvis har det visat sig att ett försök till praktiska åtgärder mot diskriminering implementeras i de flesta delar av rekryteringsprocessen, men i varierad utsträckning för de olika bolagen. En intressekonflikt är tydlig då rekryteringsbolagen vill fokusera på att motverka diskriminering medan deras kunder är mer intresserade en snabb och kostnadseffektiv process. Det finns en medvetenhet om var diskriminering kan uppkomma, men det är inte alltid detta har konkretiserats genom praktiska åtgärder. Dessutom gäller medvetenheten främst diskrimineringsgrunderna kön och ålder, medan de andra hamnar i skymundan. Att praktiska åtgärder inte alltid implementeras beror dels på kapacitet, dels på okunskap och brist på intresse. Åtgärderna som genomförs är framför allt ett ständigt ifrågasättande och försök till en kompetensbaserad rekrytering genom en lämpligt utformad kravprofil, och där den subjektiva bedömning kan undvikas i största möjliga mån. Dock finns det brister gällande ett strukturerat arbete då yttre faktorer som tidspress påskyndar processerna och leder till att åtgärder inte hinner implementeras. Ett påskyndande av processerna leder dessutom till att rekryterare använder nätverk som kan exkludera kandidater och vissa samhällsgrupper vilket är en stor utmaning utifrån ett diskrimineringsperspektiv. Covid-19 och en ökad arbetslöshet medför att det blir ännu viktigare att lyckas med en implementering av åtgärder där alla samhällsgrupper inkluderas. Vid en lågkonjunktur kan utbildning och tidigare erfarenhet efterfrågas i högre utsträckning, vilket kan missgynna personer som inte besitter denna kompetens och det är därför viktigt för arbetsgivare att vara medvetna om detta.

I framtiden kommer fler företag att beröras av forskningsfrågorna då kandidater kommer ställa högre krav som företag behöver tillfredsställa, samt fortsatt följa diskrimineringslagen och införa aktiva åtgärder för att undvika diskriminering. De rekryteringsbolag som anser att de har kunskap och vilja att arbeta förebyggande mot diskriminering har även stora möjligheter att influera andra till att göra detsamma. HR-tech är den åtgärd som i framtiden kommer vara mest aktuell för att motverka diskriminering vid rekrytering. Denna åtgärd har en enorm potential för både ekonomiska och fördomsfria vinningar. Dock bör varje steg i utvecklingen ske med försiktighet och utvärderas noggrant för att undvika felprogrammeringar. Teknikens snabba utveckling är positiv men resten av samhället har inte möjlighet att utvecklas i samma takt. Om

tekniken utvecklas snabbare än vad de juridiska bestämmelserna kan finnas en risk att det skapas stora och komplexa problem. Det behöver få ta tid, men om tekniken används på rätt sätt finns det stora möjligheter att genom HR-tech implementera en kompetensbaserad rekrytering som motverkar diskriminering genom att en subjektiv bedömning undviks.

6.1 Förslag på vidare forskning

Det är och kommer fortsatt vara aktuellt att förebygga och motverka diskriminering i rekryteringsprocesser. Det kan därför vara av intresse att genomföra fördjupad forskning på respektive diskrimineringsgrund för att ytterligare belysa hur praktiska åtgärder mot diskriminering kan implementeras. Med tanke på den snabba tekniska utvecklingen är även fortsatt forskning inom HR-tech av stort intresse för att upptäcka vilka negativa och positiva konsekvenser som finns. Då denna studie är inriktad på rekryteringsbolag och deras arbete hade ett komplement där även de rekryterande företagen studeras närmare varit betydande. Forskning på hur diskriminering uppkommer vid rekrytering inom offentlig sektor hade också kompletterat denna studie som enbart hanterar den privata sektorn.

7. Referenslista

- Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR, *International journal of research and analytical reviews*, 5(4), 971–978.
- Akademikerförbundet. (2020). *Innan du rekryterar*. Hämtad 2020-12-07 från <https://akademssr.se/yrkesfragor/personalvetare/guide-till-rattvisare-rekrytering/innan-du-rekryterar>
- Akrami, N. (2005). Prejudice: The interplay of Personality, Cognition and Social Psychology (Doktorsavhandling, Uppsala universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten) Uppsala: Psykologiska institutionen. Hämtad från <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:166379/FULLTEXT01.pdf>
- Bergström, O. (1998). *Att passa in*. Göteborg: BAS, uppl. 1.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber, uppl. 2.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3).
- Chef. (2019). *7 trender inom rekrytering du måste känna till inför 2020*. Hämtad 2020-12-07 från <https://chef.se/7-trender-inom-rekrytering-du-maste-kanna-till-infor-2020/>
- Cohen, T. (2019). How to leverage artificial intelligence to meet your diversity goals, *Strategic HR Review*, 18(2), 62-65.
- Diskrimineringsombudsmannen. (2016). *Hundra möjligheter rekrytera utan att diskriminera- Det här visar forskningen*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.do.se/globalassets/stodmaterial/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera2.pdf>
- Diskrimineringsombudsmannen. (2020a). *Vanliga frågor till DO*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.do.se/om-do/vanliga-fragor/>
- Diskrimineringsombudsmannen. (2020b). *Tips och klagomål*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.do.se/tips-och-klagomal/>
- Diskrimineringsombudsmannen. (2020c). *Förebygg diskriminering*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.do.se/framja-och-atgarda/>
- Diskrimineringsombudsmannen. (2020d). *Om diskriminering*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.do.se/om-diskriminering>
- FAR online. (2020). *Rekrytering*. Hämtad 2020-12-07 från https://www-faronline-se.ezproxy.ub.gu.se/dokument/rattserien/ratt-arbetsratt/r/ra_rekrytering/?q=rekrytering
- Folkhälsomyndigheten. (2020). *Spridningen av Covid-19 är en pandemi*. Hämtad 2020-12-07 från <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/spridningen-av-covid-19-ar-en-pandemi/>
- Gillberg, N. (2018). *Jag har aldrig märkt att kön har haft någon betydelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Herriot, P. (1989). *Recruitment in the 90's*. London: Institute of Personnel Management.
- Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering. (2018). *IFAU:S forskning om diskriminering i arbetslivet*.

- Hämtad 2020-12-08 från
<https://www.ifau.se/sv/Press/Forsknings-sammanfattningar/diskriminering/>
- Kollega. (2017). *Kollegas undersökning om åldersdiskriminering*.
 Hämtad 2020-11-26 från <https://www.kollega.se/kollegas-undersokning-om-aldersdiskriminering>
- Konjunkturinstitutet. (2020). *Konjunkturbarometern 2009–2020*
 Hämtad 2020-12-20 från
<https://www.konj.se/publikationer/konjunkturbarometern.html>
- Lewis, G. (2019, 30 oktober). New report: 7 predictions on how recruiting will be different in 2025 [Blogginlägg]. Hämtad 2020-12-27 från
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/future-of-recruiting/2019/7-predictions-on-how-recruiting-will-be-different-in-2025>
- Lind, R. (2014). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur, uppl. 1:2.
- Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur & Kultur, uppl. 2:1.
- Mabon, H. (2002). *Arbetspsykologisk testning: Om urvalsmetoder i arbetslivet*. Stockholm: Psykologiförlaget.
- Marsden, P. (1994). The Hiring Process Recruitment Methods. *American Behavioral Scientist*, 37(7).
- Matthews, V. (2010). *Be mindful of recruitment*. The Independent.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Princeton University* 109(41), 16474–16479.
- Nationalencyklopedin. (2020). *Artificiell intelligens*.
 Hämtad 2020-12-07 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/artificiell-intelligens>
- Patel, R., & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, uppl. 4.
- Poolia. (2018). *Felrekrytering - ditt företags största förlustaffär?*
 Hämtad 2020-11-24 från <https://www.info.poolia.se/blogg/felrekrytering-ditt-foretags-storsta-forlustaffar>
- Regeringskansliet. (2020). *Ekonomiska åtgärder för 2020 till följd av virusutbrottet*.
 Hämtad 2020-11-25 från <https://www.regeringen.se/sveriges-regering/finansdepartementet/statens-budget/ekonomiska-atgarder-med-anledning-av-covid-19/>
- Robertson, I. T., Iles, P., Gratton, L., & Sharpley, D. (1991). The Impact of Personnel Selection and Assessment Methods on Candidates. *Human Relations, sage journals*, 44(9).
- Schmidt, F. L., & Hunter J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262–274.
- SFS 2008:567. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SFS 1995:584. *Föräldradighetslag*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SFS 1994:260 *Lagen om offentlig anställning*. Stockholm: Finansdepartementet.

- Sjöberg, S. (2014). *Utilizing research in the practice of personnel selection* (Doktorsavhandling, Stockholms universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten) Stockholm: Psykologiska institutionen. Hämtad från <http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A706092&dswid=1821>
- Statistiska centralbyrån. (2020a). "*Coronakrisen skiljer sig från tidigare kriser*". Hämtad 2020-11-24 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/coronakrisen-skiljer-sig-fran-tidigare-kriser/>
- Statistiska centralbyrån. (2020b). *Arbetslöshet i Sverige*. Hämtad 2020-11-24 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/samhallets-ekonomi/arbetsloshet-i-sverige/>
- Statistiska centralbyrån. (2020c). *Kraftig försämring på arbetsmarknaden för unga och utrikes födda*. Hämtad 2020-11-24 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/arbetskraftsundersokningarna-aku-3e-kvartalet-2020/>
- Stockholms Handelskammare. (2009). *Företagens behov av rekrytering och kompetensförsörjning*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/foretagens-behov-av-rekrytering-och-kompetensforso.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2010). *Har företagen koll på vilka de rekryterar?*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/har-foretagen-koll-pa-vilka-de-6.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2011). *Har företagen koll på vilka de rekryterar?*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/har-foretagen-koll-pa-vilka-de-5.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2012). *Har företagen koll på vilka de rekryterar?*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/har-foretagen-koll-pa-vilka-de-4.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2013). *Har företagen koll på vilka de rekryterar?*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/har-foretagen-koll-pa-vilka-de-7.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2014). *Så rekryterar företagen i framtiden*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/sa-rekryterar-foretagen-i-framtiden.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2015). *Rekrytering: Bemanningföretagen får göra jobbet*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/rekrytering-bemanningsforetagen-far-gora-jobbet.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2017). *Rekrytering: Sociala medier sällar bort fler vid rekrytering*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/sociala-medier-sallar-bort-fler-vid.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2018). *Sociala medier har peakat*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/rapporter/sociala-medier-har-peakat.htm>
- Stockholms Handelskammare. (2019). *Vad trendar i rekryteringsprocesser och*

- bakgrundskontroller?*. Hämtad 2020-11-19 från <https://www.chamber.se/nyheter/vad-trendar-i-rekryteringsprocesser-och-bakgrundsk.htm>
- Skulstad, L. (2017, 1 juni). 6 sätt att minska risken för felrekrytering [Blogginlägg]. Hämtad 2020-11-23 från <https://www.visma.se/blogg/minska-risken-for-felrekrytering/>
- Västsvenska Handelskammaren. (2016). *Mångfald i styrelser ger oss hållbara ledare*. Hämtad 2020-11-26 från <https://www.vastsvenskahandelskammaren.se/artiklar/mangfald-i-styrelser-ger-oss-hallbara-ledare/>
- Wanous, J. P. (1991). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers*. New York: Addison-Wesley Publ.