



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

# DEN RÄTTVISA SELEKTIONSPROCESSEN

## -EN STUDIE I REKRYTERING FÖR MÅNGFALD

MICHALIS VASSILAS

Magisteruppsats, 10 p, vårterminen 2005  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen

Michalis Vassilas, 800122  
Handledare: Gill Widell

## Sammanfattning

Sverige är idag ett mångkulturellt land bestående av en mosaik av individer från världens alla hörn. Individer med olika etnisk bakgrund, kön, religion och språk verkar i dagsläget inom landets gränser. I takt med att Sverige blivit allt mer mångkulturellt, har en debatt tagit fart där individer frågar sig varför inte den mångfald som finns i Sverige återspeglas ute på arbetsmarknaden. En av de mest homogena branscher på Sveriges arbetsmarknad är byggbranschen. I den här branschen verkar Skanska, ett av Sveriges största byggföretag med över 11000 anställda enbart i Sverige. Skanska Sverige har, precis som andra företag i branschen, en homogen arbetsstyrka. På företaget har man emellertid på senare år börjat se fördelarna med mångfald och har därför sedan 2003 aktivt arbetat med en mångfaldsplan. I denna mångfaldsplan finns riktlinjer, samt målsättningar för rekryteringsverksamheten på företaget. Efter en tids överläggande fick jag i uppdrag att utreda huruvida den faktiska rekryteringsprocessen realiserade alternativt motverkade de mångfaldsmål som Skanska Sverige satt upp.

För att kunna besvara frågeställningen har intervjuer och dokumentation tagits del av från tre skilda verksamhetsområden på Skanska Sverige, regionerna Hus Stockholm Ombyggnad, Väg & Anläggning Väst samt Asfalt & Betong Väst. En teoretisk grund har sedan, utifrån den litteratur som finns att tillgå i ämnet, satts samman bestående av stängande och öppnande faktorer för mångfald. Med utgångspunkt i den teoretiska grunden har det empiriska materialet sedan analyserats. Något som tidigt kunde konstateras var att det finns skilda förutsättningar för att uppfylla mångfaldsmålen i respektive region. Personalmannens reella makt och verksamhetens karaktär ute på regionerna, samt Skanskas Sveriges övergripande verksamhetshistorik är de faktorer som jag anser har haft inverkan på rekryteringsverksamheten ute på de skilda regionerna. Utav de regioner jag studerat kan två utav de tre i dagsläget sägas uppfylla målen som Skanska Sverige satt upp. Något som jag kom att upptäcka under arbetets gång var att de regioner som uppfyller Skanskas mångfaldsmål inte nödvändigtvis bedriver en rekryteringsprocess som inkluderar samtliga individer med sakenlig kompetens, utan de skilda rekryteringsförfarandena inkorporerar alla stängande faktorer i skilda grad. Den grupp som jag identifierat ha det svårast i rekryteringssammanhang på Skanska som helhet är individer med invandrarbakgrund, som besitter erfarenhet som fåtts utomlands och/eller har utländsk examen, samt vars ursprungsland är utomeuropeiskt.

Det finns dock en hel del åtgärder som kan vidtas för att anpassa rekryteringsprocesserna på de skilda regionerna så att de inkluderar fler individer med annan bakgrund. Bättre och tydligare ansvarsfördelning, utbildning kring fördomar och stereotyper som kan förekomma samt en öppen och aktiv diskussion kring mångfaldsfrågorna rekryterarna emellan, är några av de åtgärder som kan vidtas. I anslutning till arbetet har även en checklista sammanställts bestående av ett antal kontrollpunkter, vilka kan bistå rekryterare i deras arbete för en öppnare rekryteringsprocess.

## JAG SKULLE VILJA TACKA

Att genomföra min undersökning och skriva denna uppsats har varit en lång och stundtals mödosam process, då jag varit ensam skribent. Jag har dock genom arbetet fått chansen lära mig mycket om Skanska som företag och träffat en mängd intressanta människor. Jag har även fått en större insikt i rekryterings- såväl som mångfaldsfrågor, vilket jag tror och hoppas att jag kommer få stor nytta av.

Jag skulle vilja tacka min handledare Gill Widell för den vägledning hon har gett mig och den sakkunskap hon besitter, vilket hjälpt mig mycket i mitt arbete.

Jag vill också rikta ett varmt tack till de personalmän som ställde upp och lät sig intervjuas trots deras hektiska arbetsscheman, samt Lena Sundqvist som gav mig möjligheten att få utföra arbetet på Skanska. Sist men inte minst vill jag tacka min handledare på Skanska Anna Carlqvist som varit ett stöd och varit mig till stor hjälp inte minst i det praktiska arbetet kring uppsatsen.

Göteborg, 2005-06-12

Michalis Vassilas

<b>1</b>	<b>INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND .....	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.3	SYFTE.....	4
1.4	FRÅGESTÄLLNING .....	4
1.5	FÖRETAGSBESKRIVNING.....	4
1.6	DEFINITIONER .....	5
1.6.1	<i>Mångfald</i> .....	5
1.6.2	<i>Vem är invandrare?</i> .....	6
1.6.3	<i>Diskriminering</i> .....	6
1.7	AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.8	DISPOSITION.....	7
<b>2</b>	<b>METOD.....</b>	<b>8</b>
2.1	VAL AV ANSATS .....	8
2.2	KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETOD .....	8
2.3	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	9
2.4	METOD FÖR DATAINSAMLING.....	10
2.4.1	<i>Dokumentstudier</i> .....	10
2.4.2	<i>Intervjuerna</i> .....	10
2.5	STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET .....	12
<b>3</b>	<b>TEORETISK GRUND.....</b>	<b>15</b>
3.1	OLIKA FORMER AV REKRYTERING .....	15
3.1.1	<i>Psykometriska tester</i> .....	15
3.1.2	<i>Den sociala modellen</i> .....	16
3.2	REKRYTERINGSFÖRFARANDET .....	16
3.2.1	<i>Arbetsanalys</i> .....	16
3.2.2	<i>Kravspecifikation</i> .....	18
3.2.3	<i>Sökning</i> .....	19
3.2.4	<i>Första urvalet</i> .....	20
3.2.5	<i>Andra urvalet</i> .....	22
3.2.6	<i>Översiktlig modell över stängande och öppnande faktorer</i> .....	25
<b>4</b>	<b>REGIONERNA .....</b>	<b>27</b>
4.1	REGION 1: ASFALT & BETONG VÄST .....	27
4.1.1	<i>Rekryteringsförfarandet vid anställningen av en arbetsledare</i> .....	28
4.1.2	<i>Analys</i> .....	31
4.1.3	<i>Summering av analys</i> .....	34
4.2	REGION 2: BYGG STOCKHOLM OMBYGGNAD.....	35
4.2.1	<i>Rekryteringsförfarandet vid anställningen av projektingenjör</i> .....	37
4.2.2	<i>Analys</i> .....	40
4.2.3	<i>Summering av analys</i> .....	43
4.3	REGION 3: VÄG & ANLÄGGNING VÄST .....	44
4.3.1	<i>Rekryteringsförfarandet</i> .....	44
4.3.2	<i>Tillsättning av praktikplatser</i> .....	46
4.3.3	<i>Analys</i> .....	50
4.3.4	<i>Summering av analysen</i> .....	53
4.4	SAMTLIGA REGIONERS REKRYTERING .....	54

<b>5</b>	<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....</b>	<b>57</b>
5.1	REKRYTERINGSPROCESSENS GRAD AV ÖPPENHET .....	58
5.1.1	<i>Rekryteringsprocessen för varje region</i> .....	58
5.2	UNDERLIGGANDE FAKTORER.....	60
5.2.1	<i>Verksamheten</i> .....	60
5.2.2	<i>Personalmannens roll</i> .....	61
5.2.3	<i>Det historiska arvet</i> .....	61
5.3	PRAKTISKT BIDRAG .....	62
5.3.1	<i>Urval</i> .....	62
5.3.2	<i>Urvalsförfarandet</i> .....	63
5.3.3	<i>Intervjuförfarandet</i> .....	64
5.3.4	<i>De Rekryteringsansvariga</i> .....	65
5.4	TEORETISKT BIDRAG .....	66
5.5	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING .....	67
5.6	SLUTORD.....	67
<b>6</b>	<b>REFERENSER.....</b>	<b>68</b>
6.1	TRYCKTA KÄLLOR.....	68
6.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	69
6.3	MUNTLIGA KÄLLOR.....	70
<b>7</b>	<b>BILAGOR.....</b>	<b>71</b>
	BILAGA 1 CHECKLISTA FÖR MÅNGFALDSREKRYTERING.....	71
	BILAGA 2 UTDRAK UR PLAN FÖR LIKA BEHANDLING .....	76
	BILAGA 5 KRAVPROFIL .....	80
	BILAGA 6 ANNONS .....	81
	BILAGA 7 INTERVJUGUIDE.....	82
	BILAGA 8 ORGANISATIONSSCHEMA; HUS STOCKHOLM OMBYGGNAD .....	84
	BILAGA 9 BEFATTNINGSBESKRIVNING .....	85
	BILAGA 10 INTERVJUMALL .....	86
	BILAGA 11 ANNONS .....	88
	BILAGA 12 ORGANISATIONSSCHEMA; VÄG & ANLÄGGNING VÄST.....	89

# 1 INTRODUKTION

*Här ges en introduktion till ämnesområdet och en redogörelse för syftet med uppsatsen. Undersökningsproblemet presenteras och diskuteras även i detta skede. Definitioner vilka är viktiga för arbetet i stort introduceras därefter, samt Skanska Sverige som företag. I slutet av kapitlet tar jag upp begränsningar och redogör för uppsatsdispositionen.*

## 1.1 BAKGRUND

Mångfald som begrepp har sitt ursprung i USA. Ordet mångfalds motsvarighet i engelskan är "diversity". Kosssek & Lobbel (1995), definierar diversity som skillnader i etnisk tillhörighet samt kön, men även grundat på skillnader i rörelseförmåga hos enskilda individer, nationalitet, språk, religion, livsstil samt anställningstid. På samma sätt betecknar mångfald de olikheter som finns mellan människor. (Braaf, 2004)

I USA har kampen för lika rättigheter bland de svarta pågått i snart 200 år och många av de tankar som idag existerar kring mångfald som är kopplade till samhällsansvar, rättvisa och solidaritet, härstammar från denna kamp. I samma land har även begreppet diversity management myntats. Diskursen som förts kring "diversity management" i USA har visat på nyttan med mångfald ur ett organisationsutvecklingsperspektiv (Mlekov & Widell, 2003). Det finns åtskilliga forskare som pekat på de fördelar som mångfald kan medföra i en organisation. Kossek och Lobel (1996), bland andra, anser att en heterogen organisation är bättre rustad för att kunna anpassa sig till förändringar i sin omgivning. Cox (1993) är inne på samma linje och anser att organisationer genom att ta in individer med olika bakgrund, förändrar organisationsstrukturen till att bli mer flexibel och flexibla organisationer kan med större lätthet anpassa sin struktur efter förändring. Han hänvisar även till ett flertal studier gjorda i ämnet och drar slutsatsen att grupper vilka är heterogena också är mer kreativa i sin problemlösning och sitt beslutsfattande. Att ha personal med annan bakgrund är också fördelaktigt då företag på så vis får en insikt hur olika kundtyper resonerar och därefter kan utveckla strategier för att nå ut till ett bredare kundspektrum (Cox, 1993).

Myndigheter såsom diskrimineringsombudsmannen, jämställdhetsombudsmannen och integrationsverket har alla bidragit till att sätta mångfaldsfrågorna på den svenska arbetsplatsen i fokus. Genom progressiv lagstiftning har regeringen tagit en tydlig ståndpunkt mot diskriminering och för lika rättigheter på arbetsplatsen. Lagen om förbud mot diskriminering, vilken kom 1999, gjorde det möjligt för individer vilka särbehandlats på grund av etnisk bakgrund, sexuell läggning eller olika former av funktionshinder att ställa sin arbetsgivare inför domstol (DO, 1999). Sedan dess har nya lagar tillkommit som förbjuder diskriminering baserat trosuppfattning och under 2006 kommer även åldersdiskriminering förbjudas (Braaf, 2004).

DO (diskrimineringsombudsmannen) driver inte endast lagstiftningen framåt, utan har även utformat ett antal råd och rekommendationer till arbetsgivare för hur de ska skapa förutsättningar för mångfald i sina respektive organisationer. Till

nyckelfaktorer för att just skapa mångfald hör rekrytering. Ett övergripande mål som DO satt i sammanhanget, lyder som följer:

*"Alla arbetssökande ska bedömas efter sina individuella förutsättningar utan ovidkommande hänsyn till etnisk eller religiös tillhörighet. Att bli anställd för vad man kan och inte för vem man är."*

(DO, 2004 s 3)

Sökanden ska med andra ord anställas på grundval av vilken kompetens de besitter och inte vilken bakgrund de har. Det är få människor som idag inte delar uppfattningen om allas lika värde och rätt till lika behandling oavsett kön, etnicitet och ålder. Trots detta har många grupper i dagsläget det svårt på arbetsmarknaden, där kvinnor och invandrare är två utsatta grupper. Kvinnor utgör 50,44 % av den totala befolkningen i Sverige, men trots detta är de underrepresenterade på flera positioner inom offentlig såväl som privat sektor (SCB, 2005-04-20). 2003 hade endast tre av de största yrkena en jämn könsfördelning och kvinnor återfinns i yrken där arbetsförhållandena är sämre och lönerna är lägre, såsom vård- och läraryrkena (Jämo, 2004).

En av nycklarna till att skapa arbetsplatser för mångfald är just rekryteringen. Cox (1993) pekar på att andelen individer med annat ursprung ökar stadigt i väst. Om företagen även vänder sig till dessa grupper vid rekrytering har de också en större möjlighet att hitta bra och kompetent personal. I takt med att samhället blir mer mångkulturellt ökar också andelen kunder med annan bakgrund. Sverige kan idag sägas vara ett mångkulturellt land. Enligt integrationsverket utgjorde år 2003, individer födda utomlands eller vars föräldrar var födda utomlands 15,52 % av Sveriges befolkning. Det ska nämnas att antalet individer med en utländsk förälder inte är inberäknade i denna siffra (integrationsverkets hemsida, 2005-04-14). För att få tillgång till den kompetensen som både kvinnor och invandrare besitter, krävs det att rekryteringsprocessen även inkluderar dessa.

Trots lagar och riktlinjer samt de uppenbara fördelarna med att bedriva en rekrytering vilken främjar mångfald är det långt ifrån alla företag som rekryterar för mångfald. Kossek och Lobel (1996) menar på att företag traditionellt sett har haft en personalpolitik som främjat homogenitet. Rekryteringen som idag bedrivs ute på företag sker ofta från redan etablerade källor, vilka har visat sig pålitliga tidigare. På samma sätt väljer företag ofta kandidater baserat på en mall, vilken är grundad på hur framgångsrika individer inom företaget agerat, samt haft för egenskaper och karaktärsdrag. Ytterligare en faktor som bidragit till att främja likriktningen på arbetsplatser är att individer på ledande befattningar baserar sina utvärderingar av sökande på hur pass lika dem själva dessa är (Bergström, 1998).

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Byggbranschen är en av de mest homogena branscherna i Sverige, sett till kön och etnicitet. Enligt integrationsverket har ungefär 7,55 % av alla anställda inom byggbranschen annan etnisk bakgrund (Integrationsverkets hemsida, 2005-04-14). Av en omfattande studie i EU: s regi framgår att kvinnor är underrepresenterade i en mängd positioner och på vissa befattningar saknas helt kvinnlig medverkan. Ännu dystrare är läget för kvinnor med invandrarbakgrund. Studien pekar på att det är just i rekryteringen det brister, eftersom kvinnor finns på alla utbildningar vilka är relevanta för branschen, men ändå är underrepresenterade i byggbranschen i stort. Studien visade även att anställda inom byggbranschen i största allmänhet är positiva till att fler kvinnor och invandrare introduceras på byggarbetsplatsen. (Olofsson, 2004)

Skanska Sverige är ett företag som verkar just inom denna bransch och präglas precis som byggsektorn i stort av homogenitet. Idag har uppskattningsvis 4 % av tjänstemännen på Skanska rötter i utlandet (Sundqvist, 2005-03-03). Siffran är en grov uppskattning, eftersom PUL (personuppgiftslagen) inte tillåter företag föra register över de anställdas etniska härkomst (PUL:s hemsida, 2005-04-10). Andelen tjänstemän som är kvinnor ligger idag på 19,7 %, inom Skanska Sverige. Den totala andelen kvinnor inom Skanska Sverige är så låg som 9,2 % (Carlqvist, 2005-04-12). Statistiken är inte uppmuntrande ur mångfaldssynpunkt. Skanska Sverige har därför sedan 2003, då företaget fick sin nuvarande struktur aktivt jobbat med mångfaldsfrågorna. Varje år utformas en *plan för lika behandling*, vilken har stöd i Skanskas affärsplan och utgår från svensk lagstiftning. Syftet med planen är att:

*"Skapa en arbetsplats som uppfyller och värnar om samtliga affärspartners och anställdas rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Skanska vill vara en arbetsplats dit människor söker sig, trivs och utvecklas, både som affärspartner och medarbetare."*  
(Skanska Sveriges intranät, 2005-04-12)

Planen innefattar områden för aktiva åtgärder för att öka mångfalden inom företaget, där rekrytering är ett av dessa områden.

- Vid intervjuer ska minst 30 % vara från underrepresenterade grupper
- Andelen invandrare och kvinnor ska öka, där de idag är underrepresenterade.
- Öka andelen chefskandidater med annan bakgrund.
- Vid ett urval till praktikplatser ska minst 25 % vara från underrepresenterade grupper.

(se Bilaga 2)

Idag finns ingen "best practice" för hur rekrytering ska gå till inom företaget. Det råder även en osäkerhet kring de olika momenten som ingår i rekryteringsprocesser som fortgår runtom i Skanska Sverige och till vilken grad dessa processer är lika varandra runt om i landet. Det finns dock ett antal riktlinjer för hur rekryteringen på Skanska ska gå till samt hjälpmedel i rekryteringsarbetet att tillgå centralt på företaget, men det är i slutändan upp till varje region att lägga upp sin



rekryteringsstrategi. Anna Carlqvist, min handledare på Skanska Sverige och personalansvarig på region Asfalt & Betong Väst, har en känsla av att mycket av den rekrytering som görs sker utifrån rekryterarnas egna erfarenheter och att besluten fattas på skilda grunder beroende på vilken region man tittar på.

Rekryteringen har av Skanska Sverige identifierats som en viktig komponent i det totala mångfaldsarbetet på företaget. Det finns därför ett intresse från Skanskas sida att utröna hur den faktiska rekryteringsprocessen ter sig inom företaget och i vilken grad den bidrar till eller eventuellt hindrar förverkligandet av de uppsatta mångfaldsmålen. (Carlqvist & Sundqvist, 2005-03-03)

### **1.3 SYFTE**

Med följande i åtanke är syftet med uppsatsen att undersöka hur den praktiska rekryteringsprocessen kan bidra till eller försvåra mångfaldsarbetet på arbetsplatsen samt vad som eventuellt kan göras för att förbättra rekryteringsprocesserna så att de leder till större mångfald. Empiriskt/praktiskt kommer studien att genomföras på ett av våra största byggföretag, Skanska Sverige.

### **1.4 FRÅGESTÄLLNING**

Min övergripande frågeställning ser ut på följande sätt:

*I vilken grad realiserar alternativt motverkar de faktiska rekryteringsprocesserna de mångfaldsmål som Skanska satt upp?*

Genom att besvara frågeställningen har jag förhoppningen att få svar på ett par delfrågor som är nära kopplade till den övergripande frågeställningen. Delfrågorna är:

- *Hur ser rekryteringsförloppen inom Skanska Sverige ut?*
- *Är rekryteringsprocesserna på Skanska är öppnande eller stängande för mångfald i en vidare bemärkelse?*
- *Vad kan eventuellt göras för att förbättra rekryteringsprocessen?*

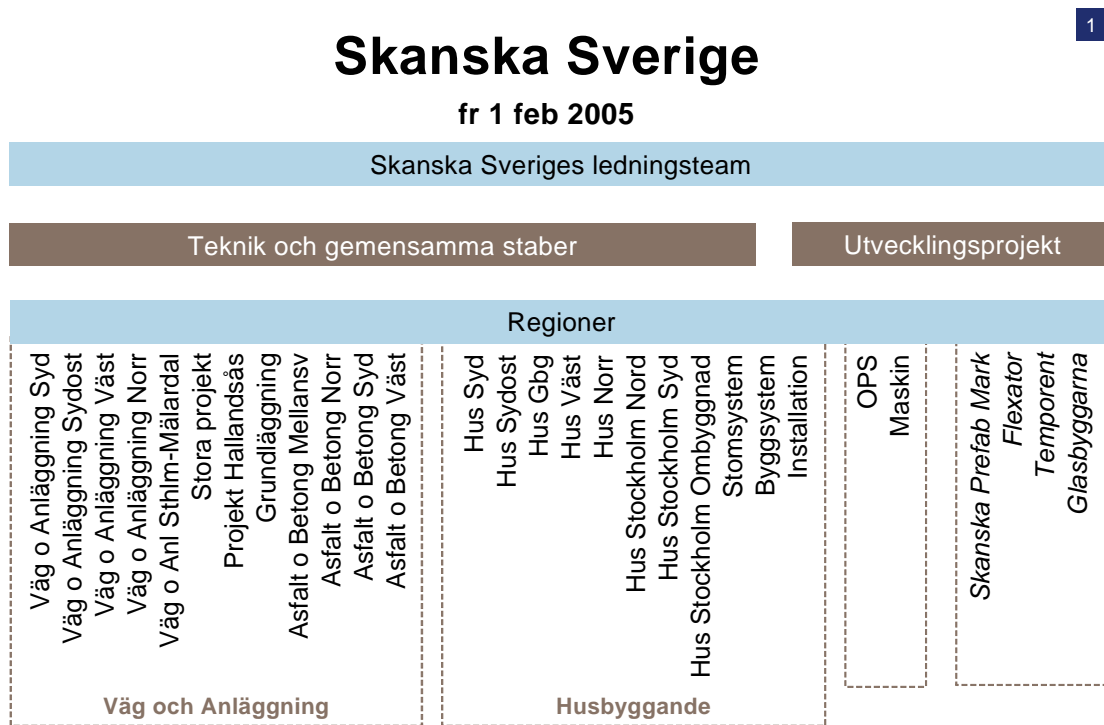
### **1.5 FÖRETAGSBESKRIVNING**

Skanska grundades 1887 och har sedan dess vuxit till att bli ett av Sveriges största företag med 53.000 anställda totalt i koncernen och 12.000 av dessa enbart i Sverige. Några av de viktigaste marknaderna är Sverige, USA, Storbritannien, Danmark, Finland, Norge, Polen, Tjeckien, Argentina, Hongkong och Indien. Skanskas verksamhet utgörs av byggrelaterade tjänster och projektutveckling. Företagets affärsidé är:

*"Att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta."*

Skanska erbjuder idag mestadels fullständiga lösningar, där företaget sköter planering, förvärv, byggnation och underhåll. Företaget omsätter i dagsläget 24 miljarder i Sverige och 121 miljarder totalt för hela verksamheten. Skanska Sverige är uppdelat på 25 regioner eller verksamhetsområden. Regionerna är i sin tur är

uppdelade på distrikt. Huvudkontoret är situerat i Solna, här sitter också Skanska Sveriges ledningsteam. På Skanska Sverige arbetar 11 578 personer. Av dessa är 10 509 män och 1069 kvinnor. 39 % av de anställda på Skanska Sverige är anställda tjänstemän medan hela 61 % är yrkesarbetare. Andelen kvinnor bland tjänstemännen är 19,7 % och 2,5 % bland yrkesarbetarna. Personalomsättningen på Skanska Sverige ligger på 5,7 % i dagsläget. (Skanskas hemsida, 2005-03-28) Jag kommer i fortsättningen benämna Skanska Sverige som enbart Skanska.



**SKANSKA**

Figur 1: Skanskas organisationskarta källa: Skanskas hemsida, 2005-03-28

## 1.6 DEFINITIONER

Nedan presenteras definitioner vilka jag anser vara viktiga att ha med sig som läsare eftersom de bland annat underlättar förståelsen.

### 1.6.1 MÅNGFALD

Mångfald syftar på det som gör människor unika, må det vara kön, ålder eller etnicitet. (Braaf, 2004) Begreppet mångfald kan sägas ha två dimensioner, den primära och sekundära. Den först nämnda dimensionen innefattar egenskaper som inte går att påverka såsom ålder, kön och ras. Den sekundära dimensionen omfattar i sin tur egenskaper som går att påverka såsom utbildning, religion och boendeort. (Integrationsverket, 2001)

Begreppet mångfald betecknar den heterogena komposition av olika bakgrunder, religioner, etnisk tillhörighet, åldrar, värderingar och andra olikheter som finns representerade inom och kring en organisation (ibid). När jag talar om mångfald kommer jag syfta på mångfald inom just den här kontexten. Jag kommer även i

uppsatsen använda mig av begreppet individer med annan bakgrund när jag åsyftar individer vilka är en del av begreppet mångfald.

### **1.6.2 VEM ÄR INVANDRARE?**

I begreppet mångfald omfattas individer med annan etnisk tillhörighet, religion och ras. Som nämndes tidigare är Sverige ett mångkulturellt land bestående av individer från världens alla hörn. (se 1.1 *bakgrund*) En intressant, men samtidigt inte helt enkel fråga är vilken terminologi vi använder för att benämna dessa grupper. Epitetet invandrare förekommer ofta i sammanhanget, men vilka individer är då invandrare? Begreppet invandrare bör användas endast när det gäller människor som själva har invandrat, dvs flyttat till Sverige från ett annat land och sedan folkbokförts i Sverige. (Ds, 2000:43) Personer med utländsk bakgrund avser såväl utrikes födda personer som själva har invandrat som personer födda i Sverige med minst en utrikes född förälder. (Regeringens skrivelse, 2001)

Jag kommer hädanefter att använda mig av begreppet utländsk bakgrund och invandrarbakgrund, såsom regeringen definierat begreppet. När det klart framgår att individer är födda i ett annat land och invandrat till Sverige kommer jag uteslutande att använda mig av begreppet invandrare, i övriga fall kommer jag använda mig av begreppet utländsk bakgrund. Det kan finnas de som inte säger sig se någon skillnad på en person som vuxit upp i Sverige med föräldrar från ett annat land och en "helsvensk" individ. Det kan mycket väl vara så att en individ som vuxit upp i Sverige med utländska föräldrar delar värderingar och normer som genomsnittsvensken, dock delar han inte samma förutsättningar. Bland andra har Schierup och Paulsson (1994) kommit fram till att dessa individer har det svårare ute på arbetsmarknaden än sina jämlingar med helsvenska föräldrar. Att utesluta infödda individer ur begreppet mångfald är att avproblematisera svårigheterna, enligt min mening.

### **1.6.3 DISKRIMINERING**

Den mest förekommande definitionen på diskriminering är att grupper eller individer särbehandlas eller särskiljs. Helt enkelt att vissa människor inkluderas medan andra exkluderas på basis av felaktiga grunder såsom etnicitet, kön eller fysionomi (Abrahamsson, 1999). Diskriminering kan vara direkt eller indirekt. Direkt diskriminering är medveten och avsiktlig medan indirekt sker omedvetet/oavsiktligt. Oavsett om det är frågan om direkt eller indirekt diskriminering leder båda till samma resultat, nämligen att individer utestängs på felaktiga grunder. I uppsatsen kommer jag att tala om stängande respektive öppnande faktorer för mångfald. Stängande faktorer är detsamma som direkt eller indirekt diskriminering beroende på sammanhanget, medan öppnande är dess motsattas.

## **1.7 AVGRÄNSNINGAR**

Inom Skanska Sverige finns det en myriad av skilda positioner som behöver fyllas, allt från asfaltläggare till byggingenjörer. (Pettersson, 2005-04-26) På begäran av Skanska är det även främst ingenjörer, högskoleingenjörer och civilingenjörer (väg och vatten) med bygginriktning som är intressanta för denna studie och som fokus kommer att ligga på. Jag ser detta som relativt rationellt eftersom de ofta får ledande positioner inom företaget och kan verka som förebilder för individer med annan bakgrund. Det faktum att mycket av Skanskas arbete tillhör ingenjörens domän, samt att majoriteten av de tjänstemän som anställs i dagsläget inom Skanskas Sverige är ingenjörer i grunden styrker detta val. (Carlqvist, 2005-04-04)

## **1.8 DISPOSITION**

Uppsatsen är en analys av rekryteringsförfarandet på Skanska Sverige. Jag har i introduktionskapitlet redogjort för bakgrund, syfte samt problemformulering. Definitioner relevanta för arbetet, samt en presentation av Skanska gjordes även i detta skede. Introduktionskapitlet övergår sedan i metodkapitlet där jag redogör för metodansats, samt går igenom hur jag praktiskt har gått tillväga för att besvara frågeställningen. I detta kapitel resonerar jag även kring studiens tillförlitlighet. I nästa skede formulerar jag den teoretiska grund jag sedan kommer att begagna mig av för att analysera det insamlade materialet. Den teoretiska grunden beskriver vad som hitintills framkommit inom mångfalds- och rekryteringsområdet, samt vilka öppnande respektive stängande faktorer som uppkommer i olika skedena i rekryteringsförloppet. I nästa steg presenteras den empiri jag inhämtat från intervjuer, såväl som andra källor. Empirin sammanställs för varje enskild region, därefter analyseras informationen med hjälp av den teoretiska grund som satts samman i ett tidigare stadium. Detta görs för varje region separat, för att i slutskedet leda till en övergripande diskussion, där jag även presenterar förslag på hur rekryteringsprocesserna kan modifieras för att släppa in fler individer med annan bakgrund. Jag jämför även delar av vad jag kommit fram till med annan forskning inom fältet samt ger förslag på vidare forskning.

## 2 METOD

*I följande kapitel förklarar jag hur jag gått tillväga för att utföra min studie. Jag inleder med att redogöra för den ansats jag valt och diskuterar därefter den kvalitativa undersökningsmetoden, vilken i sin tur sätts i relation till mitt faktiska tillvägagångssätt. Datasamlingsmetod och intervjuprocessen presenteras även i kapitlet, som avslutas med en diskussion om studiens tillförlitlighet.*

### 2.1 VAL AV ANSATS

Holme & Solvang talar om att det finns två metoder då forskaren ska angripa ett samhällsvetenskapligt problem, deduktiv respektive induktiv metod. Den förstnämnda innebär att forskaren utgår från en eller flera hypoteser och sedan försöker bevisa alternativt motbevisa dessa. I den induktiva metoden å andra sidan utgår forskaren från ett verkligt fenomen och utformar sin frågeställning utifrån detta. (Holme & Solvang, 1997)

Studien kan sägas vara en blandning av dessa två angreppssätt. Den är induktiv till sin karaktär så till vida att jag studerat hur ett antal rekryteringsförfaranden går till inom Skanska. Till viss del har jag även valt en deduktiv ansats då jag redan från ett initialt skede varit medveten om att rekryteringsförfarandena skulle prövas mot Skanskas målsättningar, för att eventuellt utmynna i förslag om andra rekryteringsmetoder. Alvesson & Sköldberg (1994) nämner ytterligare en metod i sammanhanget nämligen abduktion. Vid abduktion utgår forskaren precis som i den induktiva metoden från empiri, med den skillnaden att större hänsyn här tas till den teoretiska grunden. Angreppssättet kan sägas vara den gyllene medelvägen. Under processens gång utvecklas det empiriska tillämpningsområdet successivt, dels justeras och förfinas även teorin. Författarna menar på att skillnaden mellan abduktion och induktion respektive deduktion ligger i att man genom abduktion söker förståelse. Studien kan således sägas vara abduktiv till sin karaktär. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

### 2.2 KVALITATIV UNDERSÖKNINGSMETOD

Fokus ligger här på att studera undersökningsobjektet på nära håll och gå in på djupet, till skillnad från den kvantitativa undersökningsmetoden som är mer formaliserad och där det finns ett avstånd från det som studeras. Genom att som i den kvalitativa undersökningsmetoden fördjupa sig i ett fåtal objekt på djupet fås en mer detaljerad och riklig information kring undersökningsenheten. Genom den kvalitativa undersökningsmetoden kan även sammanhang och samband tolkas och förstås, såväl som det säregna och avvikande. (Jacobsen, 2000)

Jag har i den här studien utrett hur rekryteringsförfarandet ter sig och huruvida det är öppnande alternativt stängande för mångfald. För att kunna säga något om rekryteringsförfarandena på de tre regionerna, måste jag till stor del förlita mig på de rekryteringsansvarigas skildringar. Holme och Solvang (1997) menar att då studieobjektet är en individ och forskaren vill få tillgång till dennes åsikter och tankar, lämpar sig den kvalitativa metoden särskilt bra (Holme & Solvang, 1997).

Ämnets natur är alltså sådant att det inte lätteligen kan studeras eller beskrivas med kvantitativa termer, eftersom det är tätt kopplat till personliga egenskaper hos dem som rekryterar. Jag har därför valt att använda mig av kvalitativa metoder för att kunna gå in mer på djupet och studera ett antal rekryteringsförfaranden och på så sätt skapa en mer nyanserade bild av förloppet.

## **2.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT**

I ett initialt skede var både jag och min handledare på Skanska Anna Carlqvist, överens om att det hade varit intressant att jämföra två skilda regioner för att få en uppfattning om hur de tillsatte sina vakanser. Carlqvist hörde efter med ett antal regioner, vilka hade rekryterat byggingenjörer relativt nyligen och kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Ytterligare kriterium i sammanhanget var att regionerna skulle skilja sig från varandra verksamhetsmässigt såväl som i geografiskt placering. Det visade sig att regionerna Väg & Anläggning Väst och Hus Stockholm Ombyggnad uppfyllde kraven.

Genom Carlqvist kom jag i kontakt med de personer som hade ansvar för rekryteringen vid respektive region, personalman på Väg & Anläggning Väst, Kjell Pettersson, och Pirjo Unnerstad, ansvarig för rekryteringen på region Bygg Stockholm Ombyggnad. Unnerstad och Pettersson gav mig en översiktlig bild av sina regioner. I samband med att de gav mig en översiktlig bild över sina respektive regioner, fick jag även en grundläggande bild av hur de rekryterade personal. Det visade sig att Pettersson inte hade dokument kvar över det senaste rekryteringsförfarandet på hans region, så jag fick förlita mig på hans redogörelse. Jag kunde emellertid även få titta på hur han valde ut kandidater för sommarpraktik (i fortsättningen kommer jag att syfta på sommarpraktiken när jag talar om praktik på Skanska), vilket inte skilde sig anmärkningsvärt från regelrätt rekrytering. Unnerstad å andra sidan hade relativt nyligen slutfört en rekryteringsprocess, där de bland annat hade anställt en projektingenjör till ett distrikt inom regionen. Vi kom därför överens om att jag skulle få ta del av dokument och intervjua inblandade i den enskilda rekryteringsprocessen. För att skapa mig en bredare bild av hur man på Skanska rekryterar bestämde jag mig för att även titta på ett traditionellt rekryteringsförfarande i den region där min handledare Anna Carlqvist var personalman, nämligen Asfalt & Betong Väst. Carlqvist hade varit med och rekryterat en arbetsledare/produktionschef för en tid sedan. Jag kom även att ta del av information kring detta rekryteringsförlopp.

I slutänden kom studien således att empiriskt omfatta tre regioner, Väg & Anläggning Väst, Hus Stockholm Ombyggnad och Asfalt & Betong Väst. För varje region målade jag upp en översiktlig bild, där verksamhetsområde, personalsammansättning och huvudsakligt rekryteringsförfarande presenterades. Sedan tittade jag på tillsättningen av praktikplatser på Regionen Väg & Anläggning Väst, ett rekryteringsförfarande på Asfalt & Betong Väst respektive Hus Stockholm Ombyggnad. Genom att på så sätt se över rekryteringen på tre skilda regioner kände Carlqvist att studiens resultat kunde bli mer generaliserbart (Carlqvist, 2005-04-12).

## 2.4 METOD FÖR DATAINSAMLING

Rent metodmässigt granskade jag ett enskilt fall, där individer vid ett givet tillfälle hade rekryterats till respektive distrikt inom två av regionerna, samt tillsättningen av praktikplatser på Regionen Väg & Anläggning Väst. Dessa rekryteringsförfaranden hade ägt rum relativt nyligen, vilket var ett medvetet val från min sida, då det var lättare att ta del av dokumentation och då rekryterarna minns förloppen mer precist.

### 2.4.1 DOKUMENTSTUDIER

Genom min handledare Carlqvist fick jag access till Skanskas intranät samt dokumentation i anslutning till att jag studerade hennes region. Från personalmännen på de regioner jag valt att studera fick jag även ta del av ansökningshandlingar, annonser, kravspecifikationer samt andra anteckningar gjorda i samband med de enskilda rekryteringsfallen. Dokumentationen tog jag del av på plats hos Skanska i samtliga fall. De dokument jag fick ta del av från personalmännen kan klassas som primärdata i linje med Holme och Solvang (1997) och som primärkällor är de att föredra framför sekundärdata, då närheten till studieobjektet ökar deras reliabilitet (Holme & Solvang, 1997).

### 2.4.2 INTERVJUERNA

Jag var från början medveten om att jag för att få en bra bild av rekryteringsförfarandena skulle behöva inhämta information från de olika personer som var inblandade i rekryteringen på de skilda regionerna. Det idealiska hade varit, anser jag, att följa de olika personalmännen i deras dagliga verksamhet för att med egna ögon kunna bevittna hur de går tillväga när de rekryterar. Alltså att göra en etnografisk studie och observera hur rekryteringsprocessen ter sig på de olika regionerna. På grund av den korta tidsrymden för detta uppsatsarbete och det faktum att inte några rekryteringsprocesser var fortgående i regionerna då jag satte igång med skrivandet, var det tyvärr ej praktiskt genomförbart. Istället valde jag att utföra kvalitativa intervjuer med personalmännen och involverade chefer på samtliga regioner. Styrkan i den kvalitativa intervjun finns att finna, enligt Holme och Solvang (1997), i det faktum att undersökningssituationen blir mer informell, att den antar formen av ett vardagligt möte eller samtal mellan två individer och på så sätt möjliggör ett positivt informationsutbyte (Holme & Solvang, 1997).

Eftersom det inte var ett stort antal individer inblandade i de olika förloppen ansåg jag tid och resurser fanns för att utföra intervjuer med de närmast involverade. Tanken att intervjua ett antal av dem som sökte till respektive tjänst fanns hos mig i ett initialt skede, men jag insåg snart att detta inte var praktiskt genomförbart inom ramen för arbetet. Innan jag utförde intervjuerna funderade jag på vad jag ville ha ut av dem. Jag kände att en konkret frågemall inte skulle vara rätt väg att gå, då jag av egen erfarenhet visste att intervjusamtalets rytm skulle störas av alltför formellt tillvägagångssätt.

Istället utformade jag intervjuguide, där det framgick vilken typ av information som jag önskade inhämta från respondenterna och där inte konkreta frågor fanns formulerade (se *Bilaga 3*). Detta eftersom konkreta frågor som respondenterna ska

svara på tror jag av egen erfarenhet leder till en krystad intervjusituation. Intervjuguiden utformades för att se till att de olika delarna i rekryteringsprocessen togs upp under intervjun och för att om möjligt redan under intervjuerna urskilja öppnande och stängande faktorer för mångfaldsrekryteringen. De aspekter av rekryteringsförfarandet som jag koncentrerade mig på och de öppnande alternativt stängande faktorer jag sökte efter, bestämdes till stor del av de faktorer jag identifierat i den teoretiska diskussionen.

## **INTERVJUFÖRFARANDET**

När jag sedan befann mig i intervjusituationerna, använde jag intervjuguiden som stöd och som mall, för att lättare kunna sortera de anteckningar som jag tog då respondenten återgav rekryteringsförloppets olika delar. Jag inledde intervjuerna med en presentation av mig själva och en kort förklaring om vad studien gick ut på. Intervjuguiden spelade en viktig roll under själva intervjun eftersom den hela tiden påminde mig om syftet med intervjun samt vad jag var ute efter. På så sätt hjälpte guiden mig att hålla samtalen på rätt kurs så att säga.

Tillvägagångssättet jag använt under mitt intervjuförfarande är kännetecknande för vad Jacobsen (2000) betecknar som den öppna intervjun. Fördelen med den här formen av intervjuer är att ett förtroende lättare kan upprättas på grund av den informella atmosfär som råder under intervjusituationen. En central faktor i sammanhanget är i vilken kontext intervjuerna har ägt rum i. Jacobsen har myntat begreppet kontexteffekt, vilket innebär att respondenter tenderar att ge konstlade svar då de befinner sig i en för respondenterna konstlad miljö (Jacobsen, 2000). Eftersom jag valt att utföra intervjuerna ute hos respondenten på Skanska i deras vardagliga arbetsmiljö har jag förhoppningsvis minskat risken för negativ kontexteffekt.

## **URVALET**

Enligt Holme & Solvang (1997) är valet av respondenter en betydelsefull del i kvalitativa studier. När ett urval görs är det därför viktigt att försäkra sig om att största variationsbredd finns i urvalet och att de individer man intervjuar besitter för studien värdefull kunskap. (Holme & Solvang, 1997)

Eftersom jag hade för avsikt att utreda hur rekryteringsprocessen bidrar till de mångfaldsmål som är uppsatta på Skanska, valde jag att intervju de personalmän som sköte rekryteringen på regional nivå i de tre rekryteringsfallen. Holme och Solvang (1997) skiljer mellan informant- och respondentintervju. Den förstnämnda av dem två innebär att forskaren pratar med individer vilka står utanför det fenomen som utforskas och inte direkt är inblandade. I och med respondentintervju å andra sida är personen en del i det fenomen som studeras. I den här studien har jag i första hand intervjuat individer vilka är delaktiga i rekryteringsprocessen, eftersom det kändes naturligt att höra de som är närmast inblandade i rekryteringsprocessen, med andra ord respondenter (Holme och Solvang, 1997). Jag intervjuade även chefer vilka var inblandade i rekryteringsprocessen, detta för att få en så heltäckande bild som möjligt. På så sätt behövde jag inte helt förlita mig på de personalansvarigas skildringar, utan fick flera perspektiv. På region Asphalt & Betong Väst intervjuade jag



Anna Carlqvist, personalman samt Bernt Svensson avdelningschef. På regionen Hus Stockholm Ombyggnad intervjuade jag personalmannen Pirjo Unnerstad, samt enhetschefen Tobias Björklund och på regionen Väg & Anläggning Väst intervjuade jag Kjell Pettersson, personalman, Christian Werner distriktchef i Göteborg, samt Karin Gudmundson studentkontakt på Skanska.

### **ANALYS AV INTERVJUMATERIALET**

Under intervjuerna med individer belägna i Göteborg förde jag endast stödanteckningar, eftersom dessa respondenter fanns i min närhet och jag därför kunde kontakta dem vid en senare tidpunkt ifall något skulle vara oklart. Då jag intervjuade individer uppe i Stockholm valde jag dock att bända vissa av samtalen eftersom jag visste att det skulle bli svårare att komma i kontakt med dessa individer i ett senare skede.

Analysen av mitt empiriska material har skett i tre faser. Till att börja med har det insamlade materialet strukturerats upp utifrån den referensram jag skapade i min teoretiska grund. I nästa skede har jag använt den teoretiska grund jag skapat för att identifiera öppnande och stängande faktorer för mångfaldsrekrytering, slutligen har jag analyserat dessa faktorer med hjälp av litteraturen.

## **2.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET**

Vid kvantitativa studier läggs stor vikt vid hur representativ (reliabel) informationen som insamlats är för populationen man valt att studera. Med andra ord har forskaren mätt det han hade som mål att mäta? Eftersom detta är en kvalitativ studie, vilken kännetecknas av en närhet till det som studeras är inte reliabiliteten av samma betydelse, istället är forskarens upplevelse av situationen avgörande för hur tillförlitlig den information som inhämtas är (Holme & Solvang, 1997).

De fördomar och den förförståelse forskaren besitter är båda centrala komponenter för hur forskaren sedan tolkar de intryck och information denne får. Förförståelse utgörs av personliga erfarenheter och utbildning, medan fördomar är de subjektiva uppfattningar forskaren på förhand har kring studieobjektet. Tillsammans utgör dessa faktorer den utgångspunkt som forskaren har när denne närmar sig ämnet (ibid).

Eftersom jag läst en del kurser vilka har berört ämnet rekrytering och samtidigt inte kunna ha undgått den debatt som förs kring mångfald i dagsläget hade jag redan från dag ett en viss förförståelse. Under uppsatsskrivandets gång fördjupade jag mig i ämnet och såg till att utforma den teoretiska grunden innan jag gav mig ut och intervjuade, för att på så sätt vara bättre förberedd. En annan viktig faktor för hur tillförlitlig den kvalitativa studien blir är hur väl respondenten kan återge för studien relevant information (Jacobsen, 2000). Jag har i huvudsak utgått från de olika personalmännens berättelser då jag redogjort för de skilda rekryteringsförfarandena på regionerna. För att få en mer nyanserad bild har jag även intervjuat chefer ute i verksamheten, samt tagit del av dokumentation. På två av regionerna är det därför två individers redogörelser som ligger till grund för min empiri, samt

dokumentation. På region Väg & Anläggning fick jag emellertid till stor del utgå från Pettersson redogörelse, på grund av att han inte dokumenterar sitt tillvägagångssätt vid rekrytering till skillnad från övriga personalmän. Förutom detta så arbetade Pettersson mycket självständigt, vilket gjorde det svårt att hitta ytterligare en individ som kunde validera hans tillvägagångssätt i någon större utsträckning. Dessa två omständigheter gör att det svårare att granska hans redogörelse, dock har jag ingen anledning att tro att han skulle vilseleda mig eller medvetet ge mig felaktiga uppgifter.

På region Väg & Anläggning Väst hade jag som sagt inte haft möjlighet att ta del av dokumentation i anslutning till något regelrätt rekryteringsförfarande, jag kunde däremot få studera selectionen av kandidater till praktikplatser på regionen, som var pågående. Det faktum att jag inte kunnat detaljstudera ett regelrätt rekryteringsförfarande på regionen kan tyckas skada generaliserbarheten av mitt resultat, emellertid anser jag det snarare göra min studie mer verklighetsnära. Detta eftersom de uttagna till praktikplatserna också utgör en stor del av urvalet vid rekrytering. En annan utav fördelarna med att titta på rekryteringen av praktikanter var att Pettersson fortfarande hade kvar ansökningar samt hade förfarandet färskt i minnet, vilket ökar tillförlitligheten i min mening.

Det finns ett antal ytterligare förhållanden som avgör respondentens tillförlitlighet. En sådan omständighet är hur passa nära respondenten är det fenomen som forskaren vill studera. I mitt fall är de respondenter jag intervjuar också de individer som befinner sig närmast studieobjektet och därför bättre än någon annan kan redogöra för händelseförloppet. Ännu en omständighet som påverkar respondentens trovärdighet är vilken kunskap denne innehar i ämnet (Jacobsen, 2000). Av vad jag kunnat urskilja är det tveklöst så att personalmännen på respektive region besitter mest sakkunskap kring de rekryteringsförfaranden som sker i deras respektive verksamhetsgren. Även hur aktuell själva kunskapen är spelar in här. Det finns alltid en risk att respondenten har glömt eller förskönar händelser (ibid). Genom att jag tagit del av dokument samt ytterligare perspektiv har en mer nyanserad bild kunnat fås.

Att utifrån mina primärkällor försöka mäta andelen individer med utländsk bakgrund identifierade jag tidigt i mitt arbete som ett validitetsproblem. Detta eftersom jag vid granskningen av ansökningar upptäckte att det fanns individer för vilka jag svårligen skulle kunna bestämma huruvida denne tillhörde gruppen invandrare eller individer med utländsk bakgrund. Jag har varken haft tid eller resurser att intervjua varje sökande, för att utröna huruvida denne tillhör gruppen invandrare eller individer med annan utländsk bakgrund. Eftersom de endast rörde sig om ett fåtal individer valde jag att göra till viss del "grova" uppskattningar om dessa individer kunde klassas som det ena eller det andra.

Slutligen anser jag att det faktum att jag på djupet gått in och studerat ett antal rekryteringsprocesser i ett företag som Skanska, gör att jag fått en bra inblick i hur rekryteringen ter sig på företaget och kan uttala mig om den samma. Skanska är för övrigt ett av Sveriges större företag, samt ledande inom branschen. Med bakgrund i ovannämnda tror jag att min studie kan få betydelse inte bara för företaget inom

byggbranschen, men även för övriga företag som jobbar med rekrytering och mångfaldsfrågor ur ett organisationsperspektiv.

## 3 TEORETISK GRUND

*I kapitel tänker jag gå igenom det teoretiska ramverk jag sammanställt. Inledningsvis ger jag en teoretisk definition av rekrytering samt redogör för de två dominerande formerna av rekrytering. Därpå tittar jag på de olika faserna vilka ingår i rekryteringsförloppet, samt identifiera tillvägagångssätt som öppnar för alternativt utestänger individer med annan bakgrund.*

### 3.1 OLIKA FORMER AV REKRYTERING

Bergström ser rekrytering som en serie konkreta handlingar i en social interaktion, där information utbyts mellan arbetssökande och arbetsgivare. Denna sociala interaktion syftar till att fastställa relationer mellan individer, för att utröna vem som får tillhöra gruppen (arbetsplatsen). (Bergström, 1998)

Rekrytering är från början en militär företeelse. I samhället i stort, i början av seklet fanns det inget behov att utveckla någon metod vilken beskrev individens inträde till en given arbetsroll. Samhället kretsade nämligen vid sent 1800/tidigt 1900-tal kring jordbruket och individer föddes ofta in i sin yrkesroll. För att tillgodose behovet av soldater krävdes emellertid någon form av gallring, eftersom identiteten som soldat inte var något som överfördes från far till son på samma sätt som de traditionella yrkesrollerna. I armén gällde det som överordnad istället att rekrytera individer för att placera rätt man i rätt division. På så vis försäkrade sig ledarna om att de väpnade styrkorna skulle fungera så effektivt som möjligt. (ibid)

I och med Taylorismen togs tankesättet från det militära och applicerades på den tillverkande industrin. Med hjälp av vetenskapliga metoder skulle personers förmåga matchas med uppgiftens krav, i syfte öka effektiviteten hos varje enskild arbetare och företaget som helhet. När sedan socialdarwinismen, principen om den starkaste överlevnad, fick genomslag i samhället i stort började så kallade psykometriska tester användas i rekryteringsssammanhang. (ibid)

#### 3.1.1 PSYKOMETRISKA TESTER

Idén bakom dessa tester har sin utgångspunkt i Taylorismens tankar, om att en väl fungerande rekryteringsprocess kan hjälpa organisationen hitta rätt individer med rätt kompetens och därigenom också öka organisationens effektivitet (Bergström, 1998). För att försäkra sig om att organisationen verkligen tar in lämpliga sökande utförs olika former av psykologiska tester. Testerna utgör ett objektiva och standardiserat prov på individers beteende, enligt Prien (1992). Om rekryteraren vill utvärdera hur en sökande är som person i nuläget utför han ett så kallat diagnostiskt prov, skulle han emellertid istället vilja bringa klarhet i hur den anställde kommer att agera i framtiden, gör han en så kallad predikation. Prien fortsätter med att säga att det endast rör sig om en liten del av en individs personlighet som provas. Huruvida de båda psykometriska testmetoderna är framgångsrika avgörs ifall måtten sedan kan användas för att förutsäga större delar av den anställdes personlighet (Bergström, 1998).

Den psykometriska modellen var ohotad i Sverige fram till början av 1960-talet, då förändringar i samhällsklimatet ledde till att rekryteringsprocessen fick andra dimensioner. Modellen fick kritik eftersom den var utvecklad utifrån psykologiska tester ursprungligen utformade för andra sammanhang, även integritetsfrågor väcktes kring metoderna (ibid).

### **3.1.2 DEN SOCIALA MODELLEN**

Den sociala modellen innefattar ett antal olika rekryteringsmetoder, gemensamt för dem alla är att utövarna ser själva rekryteringen som en social process. En social process där den anställde och företaget ska, så att säga, "hitta varandra". Till skillnad från den psykometriska modellen, är det här frågan om ömsesidig matchning, där båda parterna har inflytande över rekryteringen. Företaget försöker därför i största mån ge den sökande information om den vakanta positionen och vad det innebär att vara anställd. Detta görs för att den sökande i sin tur ska kunna ta ställning till om han/hon vill ha jobbet eller ej. De som förespråkar metoden menar på, att företagen på detta sätt försäkras om att de lägger resurser på de individer som visar intresse för företaget. Det är nämligen inte lönsamt att spendera resurser på individer om dessa inte visar ett genuint intresse av företaget. Den sociala modellen anses leda till att organisationen får nöjdare personal och till att personalomsättningen minskar. Den arbetssökande i sin tur kan uppleva att den själv väljer sin arbetsplats utifrån hans/hennes egna önskningar och mål. (ibid)

Det finns emellertid risker med matchningsmodellen menar Bergström. Att rekrytera individer med hjälp av icke formaliserade metoder kan leda till *homosocial reproduktion*, dvs att endast de individer vilka är lika en själv införlivas med organisationen. Ur ett organisatoriskt perspektiv kan *homosocial reproduktion* skapa en likriktad organisation, vilken får svårt att anpassa sig till omvärlden och där kreativiteten i stort hämmas. Det finns en risk rent generellt att sociala aspekter hos den sökande överskuggar hans/hennes reella kompetens i den sociala modellen. (Bergström, 1998)

## **3.2 REKRYTERINGSFÖRFARANDET**

Förfarandet vid ett rekryteringsuppdrag är uppdelat på ett antal steg, enligt Prien (1992). I anknytning till varje steg kommer faktorer vilka möjliggör respektive förhindrar en rekrytering mot mångfald tas upp. (Prien, 1992)

### **3.2.1 ARBETSANALYS**

I inledningsskedet går ofta den rekryteringsansvarige tillsammans med en företrädare från företaget igenom vilka arbetsuppgifter den sökande ska utföra på positionen. (Prien, 1992)

Det är av vikt att redan tidigt i rekryteringsarbetet skapa sig en bild av hur det ser ut på den arbetsplats som den nyanställde ska tillträda. Vad finns det för värderingar, hur ser gruppansättningen ut och hur kan gruppen bemöta behov som den nyanställde har? Är frågor som alla är väsentliga i sammanhanget. Är gruppen exempelvis negativ inställd till en kvinnlig kollega kan det vara aktuellt att involvera

gruppen i rekryteringsarbetet, för att om möjligt skapa större acceptans. Gruppsammansättningen är också den intressant många gånger, eftersom den kan motivera mångfalds tänkande. Om exempelvis gruppen bara består av äldre män, kanske en yngre tjej kan bidra till gruppdynamiken. Genom att som rekryteringsansvarig ha en inblick i hur arbetsplatsen ser ut i dagsläget kan rekrytering av mångfald i stort underlättas, eftersom hinder och möjligheter på arbetsplatsen klargörs (Braaf, 2004). Projektet Libra är ett EU-initiativ vars syfte är att breda vägen för mångfald i byggbranschen. I studien uppdagades en intressant aspekt rörande just arbetsgruppens involvering i rekryteringsprocessen. Majoriteten av de individer vilka var positiva till att fler kvinnor ska jobba inom byggbranschen, kände att fler kvinnor på arbetsplatsen skulle leda till positiva aspekter för dem själva. Hela 83 % av de individer som tyckte att det skulle vara positivt med fler kvinnor på arbetsplatsen vill också själva medverka till att fler kvinnor rekryteras. Olofsson (2004) menar med bakgrund till ovannämnda, att personliga vinster med mångfalden ska understrykas till större grad än vad som görs idag för individer oavsett kön på arbetsplatsen tillika arbetsgruppen (Olofsson, 2004).

I nästa skede är det av vikt att se till att den beskrivning av arbetsuppgifterna som existerar i dagsläget eller som ska till att utformas, stämmer överens med vad positionen i realiteten kräver. Det finns en fara med att utgå från tidigare arbetsbeskrivningar, eftersom förutsättningarna för att utföra arbetet förändras över tiden, nya hjälpmedel tillkommer exempelvis ständigt. Tunga lyft förkommer inte samma grad idag då nya maskiner utvecklas, vilket gör att kvinnor eventuellt kan arbeta på positioner vilka män haft monopol på tidigare. Att realisera en arbetsbeskrivning utifrån den person som innehaft tjänsten tidigare leder också ofta till en likriktad rekrytering. Risken är att rekryteraren söker efter liknande egenskaper hos den sökande, egenskaper som kanske inte är centrala för positionen.

I samband med arbetsanalysen ges istället tillfälle att utreda om inte arbetsuppgifterna kan göras på ett annat sätt. Kanske kan den sökande jobba deltid, vilket i så fall skulle underlätta för småbarnsföräldrar. Huruvida arbetsuppgifterna som fastställs tillhör arbetets kärnområde är också av relevans i sammanhanget. Om det i arbetskraven för exempelvis en kontorstjänst, ingår krav vilka inte är centralt för positionen, krav som eventuellt också indirekt diskriminerar vissa grupper exempelvis funktionshindrade, bör dessa inte finnas med i arbetsbeskrivningen. Vanligt förekommande är att arbetsförmågan hos funktionshindrade underskattas på grund av att arbetsgivarna inte är medvetna om dagens tekniska hjälpmedel som gör det möjligt för funktionshindrade att utföra arbetsuppgifter som tidigare inte varit möjliga. (DO, 1999)

Det kan tyckas självklart, men ju högre korrelation som existerar mellan arbetsbeskrivningen som görs och de faktiska arbetsförhållandena, desto större är också sannolikheten att rätt individer med relevant kompetens söker tjänsten. Risken att grupper på felaktiga grunder stängs ute minskar därmed också. (ibid)

### 3.2.2 KRAVSPECIFIKATION

När arbetsuppgifterna har fastställts, bör dessa också översättas till attribut som går att mäta, med andra ord egenskaper som är centrala för att utföra arbetsuppgifterna (Prien, 1992)

Kravprofilen får inte omfatta krav som direkt eller indirekt verkar diskriminerande mot specifika grupper, menar Mlekov & Widell (2003). Det gäller därför att arbetsgivaren medveten utformar kravprofilen så att inte vissa grupper i samhället utesluts. Begrepp som "social kompetens" och "personlig lämplighet" är farliga då de bygger på antaganden gjorda på subjektiva grunder och vilka är svåra att bestrida (Mlekov & Widell, 2003). Det är viktigt att dessa två begrepp innefattar attribut vilka direkt kan härledas till arbetsuppgiften. "Social kompetens" kan verka diskriminerande mot personer med annan etniskt bakgrund, eftersom begreppet är kulturellt betingat. Att besitta "social kompetens" har i viss mån blivit synonymt med att kunna uppträda svenskt. Personlig lämplighet ses i sin tur ofta också som en viktig faktor av arbetsgivare i samband med att kravprofilen upprättas. Begreppet beskriver hur pass väl den sökande passar in i gänget och kan samarbeta. Bägge kriterier "personlig lämplighet" så väl som "social kompetens" är farliga då de lätt kan leda till att bedömningen färgas av stereotypa antaganden (Abrahamsson, 1999).

Mlekov & Widell (2003) tar upp tre skilda teorier vilka på var sitt sätt beskriver varför individer kategoriserar, stereotypifierar och utvecklar fördomar. Den första teorin utgår från att människor har begränsad och selektiv perception, dvs att individer omöjligt kan ta till sig alla intryck som skickas, utan måste omedvetet eller medvetet gör ett urval av de intrycken som lagras och sedan sorterar dem i olika fack. Med andra ord att det är en kognitiv nödvändighet att kategorisera. Fördomar och stereotypifieringar är förutfattade meningar vilka hjälper oss att upprätthålla kategoriseringar oavsett om de är realistiska eller inte (Mlekov & Widell, 2003).

Exempel på egenskaper som tillskrivs män och kvinnor är att kvinnor antas vara mer lyhörda, medan män antas vara bättre på att ta kommando över olika situationer (DO, 1999). Dessa fenomen kan även ses vara essentiella, dvs av naturen givna. Män är starkare, större, kvinnor är skörare och mindre, dessa är till viss del biologiskt betingade. Fördomar och kategoriseringar kan för individer som propagerar för den här inriktningen, ses som biologiskt motiverade och individen bedöms utifrån sina fysiologiska karaktärsdrag istället för sina egenskaper och hur han/hon i själva verket är.

Förespråkarna för det tredje och sista perspektivet menar att hur fördomar, stereotypifieringar samt kategoriseringar utvecklas är beroende av sammanhanget. Faktorer som grupptillhörighet samt sociala faktorer blir här avgörande för vilka kategoriseringar och fördomar som utvecklas. Tillhör någon en specifik grupp tenderar denne att identifiera sig med gruppen och samtidigt förutsätta att andra grupper är homogena. I en given social interaktion skapas en initial stereotyp som genom selektiv perception förstärks i efterföljande möten med individer från samma grupp.

En metod att förhindra att fördomar färgar selektionsfasen är att göra de ansvariga för rekryteringen medvetna om de fördomar och stereotypa föreställningar, som kan förekomma och förekommer. (Mlekov & Widell, 2003)

I samband med att kravspecifikationen upprättas är det viktigt att kraven är sakligt motiverade och kan relateras till arbetet. Språkkrav kan, oavsiktlig eller ej, skapa barriärer för grupper med annat modersmål än svenska. Det är därför viktigt för de individer som rekryteras att kunna motivera varför en viss nivå på språkkunskaper i samband med anställningen är befogad. Kravet bör även preciseras så att det blir klart om det gäller både tal och skrift. (DO, 1999) Språkkraven kan även vara vanskliga då de kan användas för att maskera dolda motiv till varför individer med annan etnisk bakgrund inte ska anställas (Braaf, 2004). Krav på svenskt körkort kan i sin tur utesluta invandrare med som ofta har utländskt körkort, men grundkravet på körkort kan i sig själv även stänga ute andra grupper, som till exempel yngre. Att sätta upp åldersgränser kan missgynna invandrare, vilka har tvingats lära sig svenska och i vissa fall kompletterat sin utländska utbildning, vilket tar tid (DO, 1999).

Slutligen är det som jag nämnt tidigare essentiellt att det i kravspecifikationen endast finns egenskaper som kan härledas till arbetet. (Braaf, 2004)

### **3.2.3 SÖKNING**

I nästa skede bestämmer sig organisationen, för att på olika sätt informera allmänheten om att de söker en individ för att fylla vakansen. (Prien, 1993)

Det är viktigt att i sammanhanget ha ett så brett urval som möjligt, för att inte utesluta potentiella sökande. Annonsen ska vara utformad så att båda könen, personer med annan etnisk bakgrund, samt homosexuella och handikappade kan söka arbetet. Annonsen ska helt enkelt utformas så att ett flertal grupper och skilda individer kan söka arbetet. Kraven som kommuniceras i annonsen ska spegla kravspecifikationen och då även vara sakliga och relevanta för positionen. Endast de arbetsuppgifter som är essentiella för positionen ska tas med i annonsen (DO, 1999).

Det finns här ett antal steg en arbetsgivare kan ta för att försäkra sig om att urvalet blir så brett som möjligt. Till en börja med är det viktigt att annonsera ut alla vakanser externt och inte enbart söka internt, eftersom fler på så sätt har chansen att söka positionen. Det är även i sammanhanget fördelaktigt att begagna ett flertal skilda annonseringskanaler, då fler individer kan nås, vilka tidigare inte tagits i beaktning på grund av begränsad utannonsering. Grupper som invandrare har på så sätt större möjlighet att få information kring tjänsten och företaget. (DO, 2004) Slutligen är det även viktigt att som rekryteringsansvarig ta reda på hur man når individer med annan bakgrund i samband med utannonseringen. Hur tar olika grupper in information och vilka kanaler begagnar de? Braaf (2004) anser att företag genom att observera hur myndigheter och andra organisationer gått tillväga för att locka till sig individer med annan bakgrund kan dra positiva lärdomar därutav. (Braaf, 2004)



En åtgärd för att öka andelen sökande från grupper som är underrepresenterade på arbetsplatsen kan vara så kallad riktad annonsering. Arbetsgivare kan genom att tydligt kommunicera ut att de söker individer med skilda bakgrunder, visa vilken inställning de har till mångfald. På samma sätt kan en arbetsgivare genom att frånga attribut traditionellt förknippade med mans- respektive kvinnoyrken locka till sig sökande från det motsatta könet. En kvinna behöver inte nödvändigtvis vara stark för att arbeta på en byggarbetsplats, då det idag finns maskiner och hjälpmedel för byggnadsarbetare. (DO, 1999)

Många företag använder sig av 80-20 regeln, dvs att 80 % av alla nyrekryteringar sker inom företaget och 20 % externt. För att nå ut till flera grupper i samhället är det av vikt att rekryteringen inte stannar vid den interna sfären, utan att företagen söker folk utanför företagets väggar (Mlekov & Widell, 2003). Om företag trots allt väljer att rekrytera internt, vilket är vanligt, är det viktigt även här att rikta in sig mot de anställda inom företaget med annan bakgrund, så att dessa grupper känner sig manade att söka tjänsten (Kossek & Lobel, 1996). Vid internrekrytering kan kortare vikariat eller tillfälliga arbetsuppgifter skapas så att den etniska sammansättningen och könssammansättningen på arbetsplatsen blir mer jämn. På sikt kan detta vara ett sätt att bryta mönster i personalsammansättningen (DO, 1999).

Att ta inkludera personer i urvalet på basis av rekommendationer från någon chef inom företaget eller annan kontakt, verkar direkt diskriminerande mot grupper som saknar kontaktnät. En sådan grupp är invandrare vilka som oftast inte känner anställda på nyckelpositioner inom företag, som i sin tur utgör viktiga kontakter då det är dags för företagen att rekrytera. Att ha tillgång till nätverkskontakter blir ur detta hänseende en maktfråga, eftersom de som erbjuds platserna enbart är de individer som tillhör nätverket. Även om jobben kommer till arbetsförmedlingens kännedom menar Abrahamsson (1999) att detta inte är någon garanti för att fler inkluderas i urvalet. Utifall att positionen är eftertraktad och många söker, kan arbetsgivaren nämligen direkt ringa upp arbetsförmedlingen och be dem ge förslag på ett antal kandidater och därmed förbise ett flertal sökande.

Sammanfattningsvis är det viktigt att utannonseringen tillika utformningen av annonsen möjliggör att individer oavsett bakgrund kan söka tjänsten. (DO, 1999)

### **3.2.4 FÖRSTA URVALET**

Här bedöms de individer som sökt jobbet mot de krav som ställts upp tidigare i rekryteringsprocessen. Bedömningen görs utifrån de ansökningshandlingar som företaget fått in och sedan även i någon form av intervjusituation. Intervjuerna har två syften, dels att komplettera den initiala bilden den sökande har av företaget, och dels att ytterligare utreda hur pass väl de sökande uppfyller kraven som ställs. (Prien, 1993)

I inledningsskedet är det först och främst formell kompetens som ska granskas. Det är viktigt att egenskaper vilka är nödvändiga för att utföra arbetet endast beaktas och att subjektiva kriterier undviks. (DO, 1999)

Statistisk diskrimineringsteori, beskriver hur sökande med annan bakgrund, etnisk eller annan, bedöms utifrån generella egenskaper som förknippas med den respektive grupp denne tillhör. Utifrån dessa generella egenskaper som tilldelas vissa grupper, bedöms sedan huruvida den sökande kommer att vara framgångsrik på arbetsplatsen, utan att ta hänsyn till det faktum att ingen person är den andre lik. En sökande med invandrarbakgrund kan exempelvis ses som olämplig för ett visst yrke beroende på att invandare som grupp anses vara sämre på svenska (Kosssel & Lobbel, 1996). Om utländsk kompetens inte ses som lika intressant i sammanhanget hålls de individer som fått sin utbildning i andra länder utanför rekryteringsprocessen. I samma skede kan sökande bli bortsorterade baserat på om de har ett utländskt namn (Abrahamsson, 1999).

För att göra bedömningarna så objektiva som möjligt kan standardiserade ansökningsformulär utformas, vilka de sökande får begagna sig av. Genom att använda ett formulär ökar sannolikheten att en enhetlig och objektiv information inhämtas. Endast frågor relevanta för positionen som söks ska finnas med. Ansökningsformulär leder till att en hög grad av standardisering kan uppnås, vilken förhindrar att ovidkommande och potentiellt diskriminerande upplysningar tas i beaktning. (DO, 1999) En annan möjlig strategi vid rekrytering är så kallad avidentifiering, där namn, ålder och kön inte visas på ansökningshandlingarna, vilket minskar riskerna för diskriminering.

Mlekov & Widell (2003) nämner också de att det är viktigt att undvika fördomsfulla bedömningar. En metod att åstadkomma detta är att låta flera individer i grupp tillsammans gör urvalet, där de olika gruppmedlemmarna har olika erfarenheter och således också tillför olika perspektiv. (Mlekov & Widell, 2003)

Själva genomgången av de inkomna ansökningarna bör ske metodmässigt och konsekvent. Genom att utarbeta en mall för hur olika meriter och egenskaper hos den sökande ska bedömas kan detta åstadkommas (DO, 1999). Att på detta vis rangordna urvalskriterierna gör bedömningarna mer konsekventa och risken minskar för att misstag görs. I anslutning till att de individer, vilka är inblandade i rekryteringsförloppet rangordnar urvalskriterierna, skapas även en diskussion kring huruvida de krav som ställs är legitimt förankrade i arbetskraven. Språkkrav, samt utländsk utbildning är exempel på urvalskriterier vilka de rekryteringsansvariga i sammanhanget kan behöva ta ställning till och diskutera. Den medvetenhet kring mer subjektiva urvalskriterier som kanske fås i anslutning till meningsutbytet är positivt ur mångfaldssynpunkt (Braaf, 2004).

I samband med intervjufasen kan med fördel sökanden kallas till intervju, från grupper vilka inte kommit på tal tidigare, för att på så sätt bredda urvalet. Detta för att bryta heterogena rekryteringsmönster, där de ansvariga har för vana att kalla individer från närbesläktade urvalsgrupper i anslutning till rekryteringen (DO, 1999). Det är även viktigt att som rekryteringsansvarig i anknytning till intervjuerna planera hur dessa ska genomföras. Genom att den som ansvarar för rekryteringen på förhand förbereda sig inför intervjuerna, ökar sannolikheten för att intervjusituationen blir mer givande för bägge parter. Den sökande får en bra bild av företaget samtidigt som den rekryteringsansvarige får en bättre bild av den sökande

och egenskaper som denne besitter, vilka är relevanta för tjänsten. I anknytning till att intervjuerna planeras är det bra om de fördelar som kan fås om företaget anställer individer med andra erfarenheter och bakgrund beaktas. Förmågan att bidra med ett annat perspektiv och komma med andra infallsvinklar, samt språkkunskap kan vara några förtjänster som fås då man anställer heterogent (DO, 1999).

Själva intervjun bör genomföras på ett formaliserat och konsekvent sätt. Det är betydelsefullt att rekryteraren tar del av de senaste diskrimineringslagarna såväl som får träning i hur diskriminering undviks i anknytning till intervjusituationen. I intervjustudet är bilden som projiceras av företaget till den sökande viktig för att öka organisationens attraktionskraft hos kandidaten. Ett företag som har en uttalad personalstrategi, där företaget aspirerar på att vara en arbetsplats för alla oavsett kön och etnicitet får ofta positiv publicitet i media. Eftersom företaget vänder sig till en större grupp individer har de också en större möjlighet att hitta bra och kompetent personal (Cox, 1998). Enligt Lundén (2000) är de anställda i sig ett bra sätt att marknadsföra företaget utåt i samband med rekrytering. De anställda hjälper nämligen till att sprida ett gott rykte om företaget till sin närmiljö och det blir således lättare att rekrytera nya medarbetare. Med utgångspunkt i Lundéns resonemang kommer anställda med annan bakgrund att fylla samma funktion, med den skillnaden att de sprider sitt positiva intryck av företaget till grupper där företaget tidigare inte varit känt (Lundén, 2000).

I anslutning till intervjusituationen ska frågor rörande religion, sexuell läggning eller etnisk tillhörighet undvikas, då de ofta är ovidkommande för hur väl kandidaten kommer att sköta sina arbetsuppgifter. Om frågor av den här naturen ska ställas, ska den som sköter rekryteringen förklara för den sökande varför han behöver upplysningen (DO, 1999). Enligt Kossek och Lobel (1996) kan vissa grupper missgynnas, då ett samband ses mellan omständigheter i privatlivet och hur dessa påverkar den arbetssökandes förmåga att sköta sina förpliktelser gentemot arbetsgivaren. En kvinna som väntar barn kan följaktligen bli betraktad som mindre attraktiv av arbetsgivaren, eftersom mammaledighet kan göra henne mindre lönande ur företagets perspektiv (Kossek & Lobel, 1996). Med det ovan nämnda i åtanke är det viktigt att beslut som fattas med intervjun som grund ska vara baserade på fakta, såväl som den sökandes svar på för arbetet relevanta frågor.

### **3.2.5 ANDRA URVALET**

Efter första urvalet väljs de mest intressanta individerna ut och de får därefter genomgå djupintervjuer. Djupintervjuerna har som syfte att ge en mer detaljerad bild av den sökande. Referenser tas också i denna fas, allt för att till sist kunna urskilja den individ som slutligen blir tilldelad vakansen. (Prien, 1993)

I detta skede av rekryteringsförloppet tittar rekryteraren ofta efter mer informella egenskaper hos kandidaten. Det kan röra sig om egenskaper såsom social- och kommunikativ kompetens eller huruvida den sökande passar in i arbetsmiljön. Dessa begrepp är bundna till kultur och därför uppfattas en sökande mer eller mindre kompetent beroende på de rekryteringsansvariges sociala normer och värderingar. Abrahamsson (1999) ifrågasätter därför intervjus funktion som ett neutralt sätt att

hitta den mest kompetenta och produktiva kandidaten, utan för honom verkar det snarare som intervjun syftar till att hjälpa arbetsgivaren hitta någon lik honom själv (Abrahamsson, 1999). Det ovannämnda, dvs att endast de individer vilka är lika en själv införlivas med organisationen går under benämningen social reproduktion. Ur ett samhällsperspektiv leder homosocial reproduktion till att endast de individer som uppfyller gängse vedertagna normer anställs. Grupper vilka inte delar samma sociala och kulturella mönster, ofta individer med annan etnisk bakgrund eller kvinnor, utesluts på detta vis (Bergström, 1998). För att undvika homogeniseringsfällan har strategier begagnats för att göra rekryteringsprocessen så objektiv som möjligt. Det har visat sig vara en god strategi att låta individer med olika bakgrund sköta anställningsintervjuerna. Genom att på detta sätt skapa ett rekryteringsteam, bestående av individer med olika bakgrund, fås flera perspektiv i samband med intervjusituationen samtidigt som riskerna för fördomsfulla utvärderingar reduceras. (Mlekov & Widell, 2003)

Om rekryteraren känner att denne behöver använda sig av någon form av psykometriska tester i detta skede är det viktigt denne på förhand försäkrat sig att både innehållet i testet och sammanställning av testresultat är sakligt. Testet ska endast mäta faktorer vilka påverkar individens förmåga att utföra arbetet och inga andra egenskaper. Det är även viktigt att testet med jämna mellan rum utvärderas för att se till att det mäter rätt egenskaper och inte verkar diskriminerade. (DO, 1999)

Expectancy-violation theory, hänvisar till det faktum att då på förhand givna förväntningar bryts, uppfattas detta som negativt eller positivt beroende på den underliggande relationens natur. En lärare som tror sig komma till en högpresterande klass, där sedan ett antal elever presterar mediokert och bryter mot hans förväntningar, kommer att ge dessa elever bättre betyg än om läraren varit på en skola han uppfattar som medelmåttiga. På samma sätt kan en rekryterare värdera erfarenhet och bedrifter i samband med rekrytering olika högt beroende på vilken relation han har till olika grupper. (Kossek & Lobel, 1996). Abrahamsson (1999) är inne på samma linje och menar på att en utländsk utbildning som inte rekryteraren känner till eller har fördomar kring kommer vara till sökandes nackdel i detta skede i rekryteringsprocessen då referenser ska tas. Det samma gäller om individen har arbetslivserfarenhet från utlandet. (Abrahamsson, 1999)

Att kunna kommunicera på flera språk kan vara en egenskap som torde värderas högre än vad den gör idag. På liknande sätt har individer med invandrarbakgrund erfarenhet av andra kulturer och samhällsförhållanden. Individer som har arbetat i andra länder kan vara en stor tillgång för företag som verkar på den internationella scenen (Mlekov & Widell, 2003). Om en rekryteringsansvarig har svårt att värdera en utländsk utbildning kan denne kostnadsfritt på Högskoleverkets internationella avdelning få den utländska examen värderad (Högskoleverket, 2005-05-01). I samband med att referenser tas är det först och främst egenskaper relaterade till hur individen sköter sitt jobb som är av intresse. Vad tidigare chefer haft för uppfattning av den sökande som person är inte lika relevant, då de kan vara baserade på andra kriterier än hur bra denne skötte det faktiska arbetet. (Braaf, 2004)

Slutligen är det omdömesgillt att spara dokument kring hur man som rekryterare har gått tillväga i anslutning rekryteringsförfarandet, eftersom rekryteringsbeslut kan komma överklagas, samt att dessa dokument kan vara en bra utgångspunkt för framtida förbättringar utav rekryteringsprocessen. (DO, 1999)

### 3.2.6 ÖVERSIKTLIG MODELL ÖVER STÄNGANDE OCH ÖPPNANDE FAKTORER

I tabellen nedtill har jag sammanställt den teoretiska grund jag redogjort för hitintills. Tabellen återger alla rekryteringsprocessens steg samt öppnande respektive stängande faktorer som kan förekomma vid respektive skede.

Rekryteringsprocessens steg	Arbetsanalys	Kravspecifikation	Sökning	Första urvalet	Andra urvalet
<b>Öppnande faktorer vid rekrytering för mångfald</b>	<p>Rekryteraren skapar sig en bild av hur det ser ut på arbetsplatsen i dagsläget, samt vilka värderingar och attityder som existerar inom arbetsgruppen.</p> <p>Nytänkande vid definition av arbetskrav.</p> <p>Objektiv och Konkret arbetsbeskrivning.</p> <p>Medvetenhet, om vilka stereotypa föreställningar som kan påverka en arbetsbeskrivning.</p>	<p>Efterfråga egenskaper vilka är objektiva och kan härledas till arbetets karaktär.</p> <p>Undviker att ställa könsbundna och kulturellt rotade krav.</p> <p>Säkerhetsställer att kraven är kulturellt neutrala.</p>	<p>Metodmässigt utfört urvalsförfarande.</p> <p>Avidentifiering av ansökningshandlingar för att förebygga diskriminering på grund av härkomst.</p> <p>Standardiserade ansökningsmallar för att endast få in relevant information kring de sökande.</p> <p>Utredar hur de bäst kan nå ut till olika grupper med information i samband med annonsen.</p> <p>Riktat urval, där underrepresenterade grupper aktivt söks.</p> <p>Flera individer vilka gemensamt går igenom ansökningshandlingarna.</p> <p>Kommunicera en bild som speglar ett mångfaldstänkande hos företaget.</p> <p>Vid internannonsering tas alla anställda i beaktning. Ledningen försöker förlägga anställda med annan bakgrund till avdelningar med mer homogen personalstruktur.</p>	<p>Fler individer kallas till intervjuer från grupper vilka traditionellt inte beaktats i rekryterings-sammanhang.</p> <p>Skapar en medvetenhet hos den chef som är inblandad i rekryteringsförfarandet kring mångfaldsfrågor.</p> <p>Planerade intervjuer, där rekryteraren på förhand vet vad han vill åstadkomma.</p> <p>De som intervjuas får stort sätt samma frågor.</p> <p>Vid utfrågningen av de sökande beaktas endast egenskaper och färdigheter vilka är nödvändiga för att utföra arbetet.</p> <p>Flera bedömare vid intervjuerna, för att på så viss få fler perspektiv och därigenom också minska risken för fördomsfulla bedömningar.</p>	<p>Bedömningar görs utav ett flertal skilda individer.</p> <p>De individer som utför intervjuerna är utbildade i diskrimineringsfrågor, såväl som mångfalds lagstiftning.</p> <p>Psykometriska tester som används är sakliga och utvärderade för att säkerhetsställa att de inte verkar diskriminerande.</p> <p>Referenser från utlandet översätts med hjälp av instanser som Högskoleverket.</p> <p>Språkkunskaper och alternativa synsätt ses som viktiga egenskaper hos en sökande.</p> <p>Dokumenterar rekryteringsförfarande t för att möjliggöra evaluering och framtida förbättringar.</p>
<b>Stängande faktorer vid rekrytering för mångfald</b>	<p>Radar upp arbetskrav vilka inte är relevanta för positionen</p> <p>Definiera arbetskraven utifrån individer vilka har innehaft positionen tidigare.</p> <p>Utgå från tidigare arbetsbeskrivning.</p>	<p>Efterfråga egenskaper som inte är centrala för att utföra arbetet.</p> <p>Ställa upp krav vilka är subjektiva till sin karaktär så som "social kompetens" och personlig lämplighet.</p> <p>Att ställa krav på fysik, såsom längd och styrka.</p> <p>Sätta upp krav som kan verka direkt diskriminerande mot vissa specifika grupper, såsom språkrav.</p> <p>Aktivt eftersöka yngre sökande.</p>	<p>Annonsen förmedlar egenskaper och arbetsuppgifter vilka inte är omedelbart relevanta för positionen.</p> <p>Annonsen speglar inte det som framkom i arbetsanalysen och kravspecifikationen.</p> <p>När sökandes ansökningar beaktas av den anledningen att de har vänner eller familjekopplingar till företaget.</p> <p>Att urvalet görs rutinmässigt från traditionella källor.</p> <p>Tillfällen då sökandet begränsas till det egna företaget.</p>	<p>Fördomar och stereotypa föreställningar som kan förekomma bland de selektionsansvariga.</p> <p>Egenskaper vilka inte är relevanta för arbetet bedöms av den som sköter intervjuerna.</p> <p>Statistisk diskriminerings teori, dvs förutfattade meningar kring olika grupper.</p>	<p>Social reproduktion dvs att rekryteraren anställer individer vilka är lika dem själva.</p> <p>Utbildning och arbetslivserfarenhet som fått i ett annat land, är inte bekanta.</p> <p>Referenser från tidigare arbetsplatser tillfrågas hur de uppfattat den sökande istället för hur väl den sökande utförde arbetet.</p> <p>Psykometriska tester, vilka är färgade till hög grad av normer och värderingar som förekommer i det svenska samhället, används.</p>

Sammanställningen ovan fungerar som en bra översikt över de olika faktorerna som kan tas i beaktning då man rekryterar för mångfald. Jag kommer fortsättningsvis att använda tabellen för att identifiera öppnande och stängande faktorer i de skilda rekryteringsförfarandena ute på regionerna. Tabellen ska inte ses som en statisk modell över vilka öppnande och stängande faktorer som kan förekomma vid rekrytering, utan snarare som en dynamisk. Dynamisk i det avseendet att många av de öppnande och stängande faktorerna som presenteras i varje skede kan förekomma i flera steg. Statistisk diskriminerings teori, homosocial reproduktion, samt förutfattade meningar kan exempelvis alla förekomma i samtliga skeden av rekryteringsprocessen. Jag har av pedagogiska skäl valt att placera dem i de steg där de är tydligast. De öppnande faktorerna jag identifierat kommer i slutändan ligga till grund för praktiska rekommendationer.

## 4 REGIONERNA

Här presenteras de tre regioner som omfattas av studien. För varje enskild region kommer jag att lägga fram empiri i form av en översiktlig introduktion av regionens personalman, personalomsättning samt hur regionerna generellt går tillväga vid rekrytering. Empirin innefattar även en konkret beskrivning av ett faktiskt rekryteringsförlopp på respektive region. Med undantag för Region Väg & Anläggning Väst där jag inte på samma sätt detaljstuderar ett enskilt rekryteringsförlopp i traditionell mening, utan granskar rekryteringen av sommarpraktikanter. Slutligen kommer jag för varje region, utifrån min teoretiska grund, vilken jag sammanfattade i föregående kapitel, att analysera det empiriska materialet.

### 4.1 REGION 1: ASFALT & BETONG VÄST

Asfalt & Betong Västs huvudsakliga verksamhetsområden är asfaltläggning, samt asfalt, ballast (grus-, sand-, bergmaterial) och betongtillverkning. Regionen ansvarar även för försäljning av ballast och betong i dess verksamhetsområden Halland, Västra Götaland samt Värmland. Till kunderna tillhör vanligtvis industriföretag och andra byggföretag, stat och kommuner, men även privatpersoner (Carlqvist, 2005-04-12). Regionen är uppdelad på fyra distrikt, dessa är Beläggning, Asfaltverk Kross och Kross Betong (se Bilaga 4)

#### PERSONALSAMMANSÄTTNING

Medelåldern är hög på regionen och flertalet av de anställda återfinns i åldersintervallet 55-64 år. På regionen verkar i dagsläget 425 personer av dessa är 97 kvinnor. Utav det totala antalet anställda är 76 personer tjänstemän, andelen kvinnor utav dessa är 21,6 %. Personalomsättningen beträffande just tjänstemän är 7,8 %. Från 2004 fram till dags datum har 13 sökande fått arbete på regionen. Av dessa anställdes fyra via annons samt lika många genom kontakter, tre rekryterades internt, en med hjälp av en extern rekryteringsfirma och ytterligare en individ i samband med en arbetsmarknadsdag. Utav de som rekryterats är nio män medan fyra är kvinnor, av männen som anställdes har en individ invandrarbakgrund.

Anna Carlqvist är personalman på Asfalt & Betong Väst, sedan april 2004. Innan dess hade hon haft två skilda stabsfunktioner på Skanska Sverige, där hon främst arbetat med kompetensutveckling. Carlqvist har en examen i personal- och arbetsvetenskap i grunden och har jobbat med personalfrågor sedan 1996. Innan hon kom till Skanska arbetade hon bland annat på Abba Seafood, där hennes främsta arbetsområden var rekrytering och rehabilitering. Carlqvist är engagerad i mångfaldsfrågorna på Skanska. En stor del av sin tid arbetar hon aktivt med just dessa. Hon var bland annat med och utformade de mål och riktlinjer för mångfald inom Skanska. Sedan hon tillträtt har åtta anställda rekryterats och hon har aktivt medverkat vid sex av dessa rekryteringsförfaranden. (Carlqvist, 2005-04-12)

#### REKRYTERINGSFÖRFARANDET

Carlqvist träffar till en början den person som kommer att bli den nyanställdes närmste chef. Carlqvist kommer sedan tillsammans med den närmast berörda chefen



i fråga, överens om vilka arbetsuppgifter som positionen medför och utifrån dessa skapar hon en kravprofil. När föregående steg är avklarat samråder hon tillsammans med chefen om vilka sökvägar som ska begagnas när tjänsten ska utannonseras. Vanligtvis tittar de till en början internt och om de då inte finner någon intressant inom organisationen, annonserar de ut tjänsten på Skanskas hemsida. Parallellt tittar Carlqvist även i CV-databasen efter lämpliga kandidater. CV-databasen är precis som namnet antyder en databas, där ansökningshandlingar från sökande finns samlade. Via Skanskas hemsida kan vem som helst gå in och fylla i en standardiserad mall och även bifoga en fil och därefter registrera sin ansökan. Databasen är ett passivt verktyg för att lokalisera sökande, till skillnad från utannonsering som både är dyrare och kräver mer arbete.

Efter att ansökningstiden gått ut sätter de sig var för sig och går igenom de olika ansökningarna, för att avgöra vilka sökande som ska tas ut till intervju. På intervjuerna sitter både den berörda chefen och Carlqvist med. Hon börjar med att presentera Skanska, sedan får kandidaten presentera sig själv, därefter introducerar chefen i detalj vad jobbet innebär och till sist får kandidaten ställa eventuella frågor denne kan ha. Efter intervjuomgången sätter hon sig ner tillsammans med den berörda chefen och överlägger kring de olika kandidaterna. Efter en tids konfererande bestämmer de sig, som oftast för 3 kandidater. Dessa kandidater får sedan distriktschefen och regionchefen vara med och ta ställning till. I detta skede tas även 2 referenser från varje kandidat, för att ett bättre helhetsintryck skall fås av den sökande. Efter ytterligare en tids konfererande väljer de sedan den individ eller de individer som får jobbet. (Carlqvist, 2005-04-12)

#### **4.1.1 REKRYTERINGSFÖRFARANDET VID ANSTÄLLNINGEN AV EN ARBETSLEDARE**

*Juni 2004 sökte man på Regionen Asphalt & Betong en arbetsledare/produktionschef till drifts och underhållsenheten i Vara området. De som skötte rekryteringen var Anna Carlqvist och närmaste chef på enheten Bernt Svensson. Nedan skildras rekryteringsförloppet olika faser, samt vad som kännetecknade dessa.*

##### **ARBETSANALYSEN**

Bernt Svensson har arbetat i 46 år inom Skanska. Han började sin karriär på företaget som praktikant på ett vägbygge 1959 och har sedan dess hunnit varit verksam inom en mängd positioner främst inom beläggning (asfaltläggning). Han har bland annat arbetat som yrkesarbetare, arbetsledare och produktionschef. I grunden har Svensson en vägmästarexamen. Sedan 1993 har han arbetat med drift och underhåll av vägar som ägs av vägverket. I samband med att driftenheten fick ett nytt verksamhetsområde, Vara såg han behovet av ytterligare en tjänsteman. (Svensson, 2005-05-10)

Eftersom Bernt Svensson är chef för drifts- och underhållsenheten, samt besitter en sådan stor erfarenhet var det han som definierade de arbetsuppgifter som positionen innefattade. Carlqvist i egenskap av personalman fick förlita sig på Svenssons arbetsbeskrivning eftersom hon inte var insatt i vad positionen innebar på samma sätt.

Arbetet som arbetsledare på enheten går i stort ut på att inspektera och underhålla vägar i det aktuella distriktet. Arbetsuppgifterna kan omfatta allt från att besiktiga vägar, åtgärda skadade skyltar, byta ut vägtrummor till att lägga kablar. Underhåll av grusvägar och grönytor är andra arbetsuppgifter. För att utföra dessa uppgifter har arbetsledaren tillgång till resurser i form av arbetskraft och material. Arbetsledaren ansvarar för 5 individer, samt ett varierande antal underentreprenörer på enheten. Under en vanlig arbetsdag inkommer samtal från trafikanter angående fel i väglaget och olyckor. Dessa samtal bemöts och hanteras av arbetsledaren. Reparationer och underhåll av vägarna, som överstiger en viss, på förhand fastställd summa, måste arbetsledaren redovisa kostnader för. (Svensson, 2005-05-10)

## **KRAVSPECIFIKATION**

Utifrån Svenssons arbetskrav sammanställde sedan Carlqvist de egenskaper som den sökande skulle besitta, som sedan utmynnade i en kravprofil. Den här presenterade hon därefter för Svensson, som fick komma med sina åsikter. Kravprofilen var uppdelad på fyra kategorier; utbildning, erfarenhet, personliga egenskaper och övrigt. (se Bilaga 5)

I samband att kravspecifikationen utformades, påpekade Svensson att han ville ha en individ lik en civilingenjör som han träffat vid ett antal tillfällen och kunde relatera till på Skanska. Svensson kände att högskolekompetens inte behövde vara ett nödvändigt krav om individen visade sig vara driftig och ambitiös, som just denne ingenjör som arbetade inom företaget. Ifall det var frågan om en sådan framåtsträvande individ skulle gymnasiekompetens i sig vara kvalificerande för tjänsten. På grund av att medelåldern är hög på avdelningen fanns det ett behov av att rekrytera en yngre individ. Att anställa en yngre medarbetare görs för att kontra framtida tjänsteavgångar inom regionen. Yngre individer har också fördelen av att vara mer formbara, menar Carlqvist. Av praktiska skäl skulle det också ha varit fördelaktigt om den sökande befann sig i närområdet eller var flyttbar. (Carlqvist, 2005-04-19)

## **SÖKNING**

Tjänsten utannonserades internt och parallellt med detta gick Carlqvist ut med annonsen på Skanskas hemsida, till arbetsförmedlingen, en lokaltidning i Skara samt Göteborgs Posten. Både Carlqvist och Svensson bedömde det som sannolikt att det inte skulle finnas något större intresse för tjänsten inom Skanska, på grund av att arbetsplatsen låg så pass avsides geografiskt sett och valde därför att parallellt annonsera externt (ibid). Ytterligare en anledning till att man gick ut till en så bred publik var att, orten Vara i sig är så liten att det inte räckt med en annons i den lokala pressen, för att attrahera ett rimligt antal sökande. Svensson nämnde även att vägverket under samma period hade tvingats varsla ett antal individer med rätt kompetens för positionen, vilka han hoppades skulle söka tjänsten om de gick ut externt (Svensson, 2005-05-10).

Annonsens utformning var densamma oavsett vilken källa som begagnades vid utannonseringen. Den förmedlade också majoriteten av de krav som kunde utläsas ur kravprofilen. De krav som inte kunde utläsas i annonsen relaterade till ålderspreferens och närhet till arbete. (Se Bilaga 6)

Av kravprofilen framgick att en yngre individ var önskvärd, i annonsen talade man istället om erfarenhet av arbetsuppgifterna och vikten av att den sökande skulle trivas i en personalledande roll. Antalet ansökningar som togs i mot var 23 till antalet. Av de sökande var samtliga 23 individer män. Två av männen hade utländsk bakgrund och tre hade invandrarbakgrund. Medelåldern på de sökande var 38, 9 år.\*

De rekryteringsansvariga gick igenom de inkomna ansökningarna enskilt på var sitt håll. Efter att de tittat på ansökningarna var för sig, diskuterade de gemensamt vilka individer som de ansåg vara intressanta. (Carlqvist, 2005-04-19)

### **FÖRSTA URVALET**

Av det ursprungliga urvalet togs fem ut till intervjukedet och ytterligare en kom med på chefens begäran. Carlqvist kände att denna individ inte var en given intervjukandidat, utan hade satt honom som reserv i sina anteckningar. Den sökande saknade nämligen erfarenhet av anläggning och hade ingen datavana, samt var i 41 årsåldern. Carlqvist hade gärna sett att en yngre man med utländsk bakgrund kallats till intervju, samt en äldre sökande med invandrarbakgrund med omfattande praktisk erfarenhet inom området (Carlqvist, 2005-04-19). Båda individerna hade lämplig utbildningsbakgrund. Svensson kände inte i sin tur att dessa kandidater var lika intressanta. Han ansåg att den ene var för gammal och att den erfarenhet denne hade var svår att bedöma, eftersom han inte arbetat i Sverige. Den yngre kandidaten saknade praktisk erfarenhet av anläggningsarbete ansåg Svensson (Svensson, 2005-05-10).

Carlqvist utformade en intervjuguide i anslutning till intervjuerna (*se Bilaga 7*) utifrån de egenskaper som fastställts i samband med kravspecifikationen, de råd som fanns uppsatta på Skanskas intranät, samt de aspekter av de sökandes person som hon tyckte kunde vara intressanta att klargöra. Intervjuguiden gick de sedan gemensamt igenom. Under själva intervjusituationen var det Carlqvist som i första hand skötte utfrågningen, medan Svensson flikade in med frågor då och då.

Under första delen av intervjun presenterade Carlqvist Skanska och vad företaget står för. Därpå ställde Carlqvist frågor kring den sökandes person, utifrån den intervjuguide som utformats (Carlqvist, 2005-04-19). I nästa skede presenterar Svensson arbetet mer i detalj för den sökande, för att på så sätt komplettera den bild som inledningsvis getts av företaget. Efter att Svensson presenterat arbetet fick de sökande ställa frågor. Han försökte i detta skede utröna huruvida kandidaten förmedlade genuint intresse för tjänsten, samt om denne skulle passa in i arbetslaget på enheten. För att passa in i gänget skulle personen i fråga inte ha för avvikande intressen, vara tystlåten eller någon ensamvarg, menade Svensson. (Svensson, 2005-05-10)

### **ANDRA URVALET**

Efter att intervjuerna genomförts resonerade de sig fram till 3 kandidater, vilka sedan presenterades för regionchefen. Regionchefen träffade även han dessa kandidater. (Svensson, 2005-05-10) Två svenska yngre män och en man med utländsk bakgrund

---

\* Ålder gick inte att utläsa på 5 individer.

utgjorde de slutgiltiga kandidaterna. Alla tre hade erfarenhet från verksamhetsområdet och uppfyllde grundkraven i frågan om utbildningsnivå. De två svenska manliga sökande hade en utbildning på 120p och 180p vardera, emedan mannen med utländsk bakgrund hade en utbildning om 80p. Dessa tre sökanden vara alla givna kandidater för tjänsten och stod ut från mängden. Det slutgiltiga beslutet låg hos Svensson att fatta, eftersom Carlqvist tillika regionchefen ansåg att alla tre kandidater vara lämpliga för jobbet. Svensson kände sin tur att det skilde lite emellan de olika sökande.

Individen som Svensson slutligen bestämde sig för var en ung svensk man på 23 år och högskoleingenjör om 120 poäng, inriktning mot drift och underhåll. Personen i fråga hade arbetat som sommarvikarie inom mark/anläggning (plattsättning, rörläggning mm inom anläggning). Kandidaten hade även arbetat som förvaltningsarbetare (planering, park underhåll och skötsel av fotbollsplaner). Hade viss datavana samt tjänstgjort i försvarsmakten som kompanibefäl. Det faktum att han var villig att flytta till den aktuella orten vägde över till hans fördel. Regionchefen påverkade även beslutet till viss del då han fattade tycke för den sökande som person. (Svensson, 2005-05-10)

#### 4.1.2 ANALYS

Nedan har jag sammanställt de olika öppnande och stängande faktorerna för mångfald i samband med rekryteringsförfarandet på regionen Asphalt & Betong Väst. I nästa skede analyserar jag dessa med hjälp av den teoretiska grund jag skapat.

Rekryteringsprocessens steg	Arbetsanalys	Kravspecifikation	Sökning	Första urvalet	Andra urvalet
Öppnande faktorer vid rekrytering för mångfald		Tydlig och strukturerad kravspecifikation.  Majoriteten av eftersökta egenskaper kunde härledas till arbetsuppgifter centrala för positionen.  Kravspecifikationen utformades specifikt för rekryteringsstillfället.	Ett flertal kanaler begagnas, då tjänsten utannonseras.  Annonsens förmedlade majoriteten av de krav som kunde utläsas ur kravprofilen.  Två olika perspektiv vid granskning av ansökningar.  Urvalskriterier rangordnas av personalmannen.	Relativt metodiskt intervjuförfarande.  Planerade intervjuer med två individer.  Den närmaste chefen medverkar samt är delaktig i rekryteringen.	Tre perspektiv hördes i samband med slutligt val.  Rekryteringsförfarandet dokumenterades till viss del.
Stängande faktorer vid rekrytering för mångfald	En persons erfarenheter och uppfattning om vad arbetet kräver utgjorde grunden för arbetsanalysen.  Inga alternativa perspektiv.	Kravspecifikationen byggde på en individs erfarenhet.  Datorintresse sågs som en viktig egenskap.  Definierade egenskaper baserat på en annan individ inom företaget.	När tjänsten skulle utannonseras gjordes detta till viss del slentrianmässig, utan större eftertanke.  Den sökande skulle ha erfarenhet och samtidigt var ung och formbar.  Sökte inte aktivt efter underrepresenterade grupper.  Urvalskriterier vilka utarbetats redan i och med kravspecifikationen diskuterades inte.	Ett fåtal individer kallades till intervju och därmed utesluts individer med kompetens och annan bakgrund.  Utländska meriter värderades till viss del lägre än svenska.	Subjektiva kriterier figurerar vid utvärdering av intervjuerna, såsom "passa in i gänget".  Ingen diskurs fördes kring mångfald inom Skanska.  Den närmaste chefens perspektiv dominerande.

## ARBETSANALYS/KRAVSPECIFIKATION

Enligt Prien (1992) används arbetskraven som definieras i samband med arbetsanalysen för att sedan definiera vilka egenskaper som den sökande ska besitta i kravanalysen. Eftersom den berörda chefen på avdelningen för drift och underhåll fastställde arbetsbeskrivningen, speglar kravspecifikationen till mångt och mycket hans åsikter. Carlqvist i sin tur i egenskap av personalman och som relativt ny i organisationen kunde svårligen uttala sig på området. På så vis fanns ingen bas för en diskussion kring alternativa sätt att se på arbetsuppgifter och arbetskrav, vilket är en viktig faktor för att öppna upp för ett bredare urval.

Svensson sökte efter vissa egenskaper hos den sökande på baserat på hur han upplevde att en företagsam anställd inom Skanska var som person. I teoridelen framgick att om egenskaper söks hos en kandidat grundat på hur redan framgångsrika individer inom företaget är, leder detta till en likriktad rekrytering. Eftersom förutsättningarna för att göra ett bra arbete varierar mellan olika yrken och tidpunkter kan dessa egenskaper dessutom vara av mindre vikt för det aktuella arbetet.

I samband med att kravspecifikationen utformades kom även Carlqvist och Svensson överens om att de individer vilka hade datorintresse var intressanta, vilket i sig är ett relativt vagt krav och inte centralt för att utföra arbetet. Från den teoretiska diskursen i tidigare kapitel framgår att det ligger en fara i att söka efter egenskaper som är subjektiva och kan uppfattas som könsbundna, då grupper utesluts ur rekryteringsprocessen. Istället skulle de rekryteringsansvariga i annonsen kunna förmedlat att tjänsten kräver viss datorvana.

## SÖKNING

Ett antal skilda kanaler användes i samband med att tjänsten utannonserades, trots detta fås ett tämligen homogent urval. En faktor kan ha varit, som Carlqvist påpekade, att valet av sökvägar gjordes förhållandevis oreflekterat ur mångfaldssynpunkt.

Annonsen är i stort utformad på ett sätt som inte utesluter grupper. De återstående krav som ställs på den sökande är här väl förankrade och motiverade, vilket under den teoretiska diskussionen framgick som viktigt för att motverka fördomsfulla bedömningar. Carlqvist skulle emellertid i annonsen ha förmedlat det faktum att individer med annan bakgrund är eftertraktade inom Skanska. Genom just riktad annonsering hade fler från underrepresenterade grupper kunnat uppmanas att söka tjänsten. Med tanke på det homogena urval som fåtts kan detta kännas motiverat. Carlqvist skulle i klartext kunna skriva att de söker individer med annan bakgrund och erfarenheter, vilket berördes under den teoretiska diskursen.

Annonsen var dock inte helt oklanderlig. Trots att det tydligt framgick av kravspecifikationen att en yngre arbetsledare skulle vara rätt för positionen, förmedlade annonsen istället bilden av att en äldre kandidat hade varit eftersträfvansvärd från driftenhetens sida. Kraven på erfarenhet och att trivas i en personalledande roll kan snarare ha verkat i motsatt riktning. Dessa två kriterier

kommunicerar ut mognad snarare än ungdom. Nyexaminerade högskoleingenjörer kan därför ha känt sig mindre manade att söka positionen. I linje med teorin blir det även svårare för individer med invandrarbakgrund att söka tjänsten då de ofta måste komplettera sin utbildning med bland annat svenskundervisning vilket gör att de är redo för arbetslivet senare.

Att Carlqvist och Svensson till en början var för sig och därefter gemensamt gick igenom de olika ansökningarna får ses som positivt. I teorin beskrevs hur fler inblandade under urvalsförfarandet leder till alternativa infallsvinklar. Det var även bra gjort av Carlqvist att rangordna de olika kriterier som tagits fram i samband med kravspecifikationen, för att säkerhetsställa att urvalsförfarandet blir så enhetligt som möjligt. Något som emellertid uteblev var en diskussion kring urvalskriteriernas gångbarhet emellan Carlqvist och Svensson.

### **FÖRSTA URVALET**

Intervjuförfarandet var metodiskt i mångt och mycket, med undantag för ett enskilt tillfälle, då chefen relativt sent i rekryteringsförfarandet ville höra en kandidat. Det var en kandidat som saknade erfarenhet av anläggningsarbete, till skillnad från de övriga intervjuade.

Carlqvist identifierade två sökanden, som hon ansåg var värda att höras. Dessa kandidater utgjorde minoritetsgruppen i urvalet, då det rörde sig om två män med invandrarbakgrund, en av männen hade fler års arbetslivserfarenhet från utlandet inom områden vilka är relevanta för tjänsten. Jag fann också att dessa vara kvalificerade nog att kallas till intervju. Den berörda chefen tyckte dock inte att dessa individer var tillräckligt intressanta för att kallas till intervju. Han ansåg närmare bestämt att den ene var för gammal och att den yngre kandidaten saknade praktisk erfarenhet av anläggningsarbete. Det faktum att en av kandidaternas arbetslivserfarenhet fåtts utomlands utgjorde ett osäkerhetsmoment för chefen, vilket denne medgav. Den sökande som i ett senare skede togs in, på begäran av chefen, hade inte samma kvalifikationer som de två som uteslöts eftersom han jobbat som bagare en stor del av sitt liv. Carlqvist var tveksam till denna kandidat, eftersom han saknade erfarenhet. Svensson kunde inte direkt svara på varför den före detta bagaren varit mer intressant, men pekade på hans vilja att flytta på sig och att han hade gjort en lång livsresa som möjliga urvalskriterier. Dessa två kriterier är tveksamma och det kan därför tyckas som om de två individerna med annan bakgrund värderats lägre, medan den 41 åriga svenska mannen fått en fördelaktigare värdering.

Kanske är det så att, som den statistiska diskrimineringsteorin postulerar, att en grupp värderats lägre eftersom Svensson haft en annan relation till denna. Möjligen kan det ha varit så att Svensson bättre kunde relatera till individen. I linje med teorin om homosocial reproduktion kan detta medföra att individer som Svensson kan relatera till och vilka är lika han själv med större sannolikhet anställs. Andelen som togs till intervjuer var lågt jämfört med dagens mångfaldsmål om 30 %. I synnerhet med tanke på att det fanns två kandidater från underrepresenterade grupper som

enligt min mening uppfyllde kraven för att få komma till intervju. Här skulle med fördel, vilket berördes under den teoretiska diskussion, fler individer kallats.

## ANDRA URVALET

Carlqvist hade förberett sig inför intervjuerna genom att bland annat utforma en intervjuguide vilket positivt, då subjektiva bedömningar inte riskerar att förekomma på samma sätt. En annan positiv aspekt i intervjuförfarandet var att bägge var närvarade vid samtliga intervjuer, eftersom flera perspektiv inhämtas på så sätt. Flera perspektiv leder som nämndes i den teoretiska diskussionen till att en bättre bild fås och i förlängningen att rättvisare bedömningar görs. Framförallt kan sannolikheten till snedvridna bedömningar reduceras.

Det är ett bra initiativ som Carlqvist tar då hon utarbetar kravspecifikationen och försöker använda den som verktyg vid utvärderingen av intervjuerna, det förekommer dock tillfällen då detta så inte är fallet. Under rekryteringsförloppet förkommer subjektiva bedömningskriterier, så som att "passa in i gänget". Kriterier som inte nämns i kravspecifikationen. Det finns inget som säger att individen verkligen kommer passa in i gänget och vad är det som gör att någon passar in i grupper? Att individen är av samma kön eller nationalitet? I teorin nämndes faran med sådana kriterier, då bedömningen riskerar bli färgad av stereotypa antaganden. Stereotypa antagande som i förlängningen leder till att grupper utestängs under själva rekryteringsfasen. Svensson påpekade själv under intervjun att han kände att Carlqvist kunde ha varit mer aktiv, när det kom till att kommunicera hennes perspektiv gällande urval och få honom att tänka till kring mångfaldsaspekter i samband med rekryteringsförfarandet (Svensson, 2005-05-10). I linje med teorin är det viktigt att upplysa de inblandade i rekryteringsförfarandet kring fördomar och stereotypa antagande, samt fördelarna med mångfald inom organisationen.

En positiv aspekt i samband med rekryteringsförfarandet var att slutgiltiga kandidaterna även granskades av regionchefen, eftersom ytterligare perspektiv på så vis fås.

### 4.1.3 SUMMERING AV ANALYS

Regionen har en homogen personalsammansättning och det urval som fås i anslutning till rekryteringsförfarandet är tillika tämligen homogent. Utannonseringen av tjänsten gjordes oreflekterat ur mångfaldssynpunkt, det vill säga att varken Carlqvist eller för den delen Svensson övervägde vilka kanaler som skulle ge dem ett mer heterogent urval. Annonsen var dock i stort genomtänkt och formulerad på ett sätt som gjorde att samtliga individer med rätt kompetens inkluderades i träffbilderna.

Under själva rekryteringsförfarandet fördes inte en diskussion kring mångfald och de fördomar som omedvetet eller medvetet styr de inblandades beslut. Den närmaste chefen hade för övrigt mycket att säga till om i samband med selektionsprocessen, vilket sannolikt berodde på att Carlqvist hade lite erfarenhet av tjänsten och vid tidpunkten var relativt ny på positionen. Oavsett anledning så resulterade detta i att chefens åsikter och erfarenhet präglade rekryteringen, vilket också bidrog till att inte

mångfaldsdiskussionen uppstod. I anslutning till att kravspecifikationen utformades uppkom inte heller en diskussion kring vilka egenskaper som verkligen var essentiella för positionen.

Selektionsförfarandet var metodiskt i mångt och mycket, emellertid finns det konkreta tillfällen då individer hade prioriterats trots att de på pappret inte var mest kvalificerade. Chefen medgav att han hade svårare att relatera till individer med invandrarbakgrund, vilka hade fått sin erfarenhet och utbildning utomlands. Under selektionsfasen förekom även subjektiva urvalskriterier och vikten av att kunna platsa i gänget betonades, samt att individer vilka chefen kunde relatera till premierades.

## **4.2 REGION 2: BYGG STOCKHOLM OMBYGGNAD**

Regionen Hus Stockholm Ombyggnad är en del av den verksamhetsgren inom Skanska som bygger hus. Här renoveras allt från fastigheter till mindre lägenheter i Stockholmsområdet. Mera specifikt innefattar deras verksamhet reparation, ombyggnation samt utbyggnad av befintliga fastigheter. Det existerar ett stort renoveringsbehov i Stockholm, med anledning av detta är det en gynnsam marknad som regionen verkar inom. Omsättningen (700 miljarder) är dock lägre än i de flesta andra regioner inom Skanska eftersom inget i praktiken framställs. Kunderna kan utgöra allt från privat personer till stora fastighetsägare i Stockholmsområdet (Unnerstad, 2005-04-21). Regionen är för övrigt uppdelad på tre distrikt (se *Bilaga 8*)

### **PERSONALSAMMANSÄTTNING**

Bygg Stockholm Ombyggnad har 252 anställda av dessa är 153 yrkesarbetare och 99 tjänstemän. Av tjänstemännen är 18 % ingenjörer. Anledningen till den låga siffran är att det tidigare räckt med gymnasiekompetens för att få arbeta som tjänsteman på Skanska. Många äldre tjänstemän har nämligen färre år i skolan än vad dagens nyexaminerade och blivande anställda förväntas ha.

I samband med bostadskrisen i Stockholm under 90-talet var det många ingenjörer som sökte sig bort från regionen. Hus Stockholm Ombyggnad har därför en ojämn åldersfördelning där arbetsledare med gedigen erfarenhet är en bristvara. Medelåldern är hela 45,2 år bland tjänstemännen. Att medelåldern trots allt är så pass hög har att göra med att det finns ett antal tjänstemän i åldersintervallet 50-64. Andelen kvinnor utav tjänstemännen ligger på 17.6 %, mer specifikt rör det sig om 6 tjänstemän vilka verkar inom administration och 10 ingenjörer. Av det totala antalet tjänstemän har 5 utländsk bakgrund. (ibid)

Bygg Stockholm Ombyggnad har en hög personalomsättning på 11 %\* för tjänstemän och 28,9 % för yrkesarbetare, vilket gör att de ofta behöver anställa kvalificerad personal. 2004 var siffran uppe i 22,9 % av den anledningen att ett antal projektanställdes, samtidigt som ett stort antal individer varslades. Sammanlagt har 14 ingenjörer anställts från och med 2004 fram tills dags datum. Av dessa är fem kvinnor och tre individer med utländsk bakgrund. De flesta rekryteringarna har varit

---

\* tillsvidareanställningar räknas med i siffran



externa rekryteringar av den traditionella sorten hitintills. Det finns dock planer på att jobba mer aktivt mot Universitet och högskolor som ett led i en långsiktig rekryteringsstrategi. (ibid)

Pirjo Unnerstad är personalman på Regionen. Hon är från början utbildad byggingenjör och jobbade tidigt i sin karriär som projektplanerare ute på byggnadsarbetsplatser, bland annat var hon med och byggde globen. Hon spenderade sina första 11 år på Skanska inom kalkyl och inköp, för att sedan sadla om och läsa till personalman. I dagsläget arbetar hon främst med kompetens- och personalutveckling, men även till viss del med verksamhetsutveckling. Hon har sammanlagt jobbat på Skanska i 16 år. (ibid)

## **REKRYTERINGSFÖRFARANDET**

Rekryteringsprocessen på Hus Stockholm Ombyggnad består vanligtvis av ett antal steg. Dessa steg redogör jag för nedan.

Till en början sätter Unnerstad sig ned med distriktschefen och diskuterar med utgångspunkt i en befattningsbeskrivning vilka egenskaper den sökande ska besitta. I samband med diskussionen kommer de också överens om vilka rekryteringsvägar de ska använda sig av då de går ut med tjänsten. I nästa skede utannonseras tjänsten på företagets intranät. Annonsen ligger ute i snitt ca 2 veckor. Ifall hon inte hittat någon lämplig kandidat tittar hon i CV-databasen, dit sökande går för att lägga in sina spontanansökningar. När hon titta internt placeras annonsen på Skanskas externa sida där alla kan ta del av den. Unnerstad nämnde att åtskilliga inom byggbranschen regelbundet går in och söker efter utannonserade tjänster på sidan. Får hon vid det här laget inte in tillräckligt med ansökningar, går hon vidare och kontaktar arbetsförmedlingen. Det händer även att hon annonserar i DN, metro eller anlitar rekryteringsföretag. Vid flertalet anställningar går hon inte längre med utannonseringen än till Skanskas externa hemsida. (Unnerstad, 2005-05-04)

När Unnerstad känner att hon fått in tillräckligt med ansökningar sätter hon sig ner tillsammans med distriktschefen och diskuterar fram möjliga kandidater vilka kan vara aktuella att höra på en intervju. Under den första intervjun presenteras tjänsten för den arbetsökande och Unnerstad ställer 20 standardfrågor, för att få en bild av den sökandes attityder och värderingar. Vid intervjuerna är även distriktschefen närvarande. De sökande som är av intresse går sedan vidare till en andra intervju, där hon använder så kallade scenariofrågor för att utröna hur den kandidaten skulle agera vid faktiska jobbsituationer. Den berörda chefen sitter också med på intervjuerna. I samband med den andra intervjun kan det hända att Unnerstad utför ett Gordontest för att få en bättre inblick i individens karaktär. En tredje intervju kan hållas för kandidater som hon är osäker på. Slutligen utses en kandidat av de återstående sökande som får jobbet. (ibid)

## **4.2.1 REKRYTERINGSFÖRFARANDET VID ANSTÄLLNINGEN AV PROJEKTINGENJÖR**

*Nedan presenteras ett faktiskt rekryteringsförfarande som ägde rum under perioden Fed-Mars 2005 på regionen Hus Stockholm Ombyggnad. De inblandade var Pirjo Unnerstad, distriktschefen Lars Carlsson och Tobias Björklund, chef för den aktuella enhet som skulle nyanställa. Positionen som utlystes var den av projektingenjör på distriktet Stenkonservatorn. I följande avsnitt återgets det aktuella rekryteringsförloppets olika faser, samt vad som kännetecknade dessa.*

### **ARBETSANALYSEN**

Inom Hus Stockholm Ombyggnad används befattningsbeskrivningar som ett verktyg vid rekryteringen av nya anställda. Dessa befattningsbeskrivningar utformades någon gång 2000-2001 och utmålar vilka egenskaper och arbetsuppgifter som ingår för en utvald tjänst. I dagsläget ser de över hur de ska jobba med befattningsbeskrivningar inom regionen, så arbetet på detta område är fortgående. Befattningsbeskrivningen är uppdelad i tre delar; så kallade kompetenskrav, ansvarsområden och befogenheter (se *Bilaga 9*). Under rubriken kompetenskrav fanns bland annat social kompetens listad.

Distriktschefen Lars Carlsson och den och närmaste chefen Tobias Björklund, samt Pirjo Unnerstad resonerade med utgångspunkt i befattningsbeskrivningen vilka arbetsuppgifter som projektingenjören skulle komma att utföra, men framförallt vilka egenskaper som de sökande skulle besitta (ibid). Arbetet som projektingenjör går ut på att se till att projekten går runt ekonomiskt, sammanställa budget, utföra avstämningar samt budgetuppföljningar. Positionen inrymmer inköp och diverse administrativa uppgifter ute på fältet såsom ändrings/tilläggsarbete. För att göra ändrings och tilläggsarbete krävs att individen är insatt i byggbranschen och vet vad det kostar samt innebär att utföra olika former av renovering. Det är även betydelsefullt att kunna agera i skilda situationer, att vara en problemlösare. (Björklund, 2005-05-04)

### **KRAVSPECIFIKATION**

Alla tre var på det klara med sedan tidigare, vilka arbetsuppgifter som projektingenjören skulle utföra. Det var därför snarare en fråga om vilka egenskaper den sökande skulle besitta än vilka arbetsuppgifter som skulle utföras. Unnerstad såg till att de egenskaper som eftersöktes till största möjliga mån inte skulle stänga ute grupper och därmed begränsa urvalet. Björklund kunde exempelvis säga att det är viktigt att individen passar in i gruppen, Unnerstad interpreterade detta krav som att Björklund sökte efter en person vilken är bra på att samarbeta. På detta sätt översatte hon de krav som Björklund haft och omsatte dem i en annons. (Unnerstad, 2005-04-21)

### **SÖKNING**

Unnerstad inkorporerade inte endast de krav som Björklund haft, utan även de krav som finns att finna i befattningsbeskrivningen, såväl som hennes egna tankar. Alla dessa impulser och tankar representerades av annonsen. I ett initialt skede utav rekryteringsprocessen pratade de inblandade ihop sig om vilka kanaler de skulle

utnyttja vid utannonseringen av positionen. De kom överens om att söka i CV-databasen, samt utannonsera tjänsten på intranätet och slutligen gå ut med annonsen på Skanskas hemsida. Innehållet i annonsen förändras inte nämnvärt då den läggs ut externt, utan det är snarare en skillnad i layouten än innehållet. Skulle det visa sig att de inte fick in tillräckligt med ansökningar, var de överens om att de även skulle söka sig till andra kanaler, exempelvis dagstidningar.

Unnerstad kände sig nöjd med urvalet då hon kunde identifiera en bra kandidat på 10-15 sökande och estimerade att de i slutändan skulle kunna hitta en kvalificerad anställd bland de sökande (Unnerstad, 2005-04-21). Antalet ansökningar som fick in var 52 till antalet, 40 av det totala antalet var insända av manliga sökande varav 12 av dessa av det motsatta könet. Individer med invandrarbakgrund och utländsk bakgrund utgjorde ca 23 % av det totala antalet sökande, fördelningen mellan dessa grupper var för övrigt jämn. Sett till individer vilka inte hade lämplig utbildningsbakgrund utgjorde dessa ca 24 % av den totala andelen sökande. Sammanlagt 14 individer saknade lämplig utbildningsbakgrund av vilka sex var kvinnor, med andra ord så hade hälften av alla kvinnor som sökte tjänsten en utbildning som inte var adekvat för tjänsten. Medelåldern för samtliga sökande var ca 29,1\*.

När ansökningarna anlät gick Unnerstad igenom dem på egen hand. I samband med att hon rangordnade de inkomna ansökningarna, försökte hon i den mån de uppfyllde kompetenskraven balansera upp urvalet genom att ta in individer med annan bakgrund. (ibid)

## FÖRSTA URVALET

De sökande som blev uttagna efter första intervjuomgången var åtta till antalet av dem var fem män och resten kvinnor. Antalet uttagna till den första intervjun med utländsk bakgrund var tre personer, av vilka två var kvinnor. De som faktiskt kom på intervju var emellertid endast 6 till antalet, då två tackat nej av skilda anledningar.

Unnerstad inledde intervjuerna med att presentera Skanska. Efter det gick Björklund igenom vad arbetet innebar och den sökande fick samtidigt ställa frågor kring olika aspekter av jobbet. Då Björklund gått igenom vad tjänsten innebar, övergick fokus på den sökande och dennes person. I detta skede använde sig Unnerstad av på förhand utformade frågor. (se *Bilaga 10*) Det var sällan som hon använde sig av alla standardfrågorna, utan det varierade med situationen och respondenten. Hon valde helt enkelt att ställa de frågor som för situationen kändes relevanta. Mycket av intervjuarbetet var situationsanpassat. Beroende på vilka aspekter hon ville utreda valde hon att ställa vissa typer av frågor. I de fall då hon kände att den sökande svarade konstlat kunde hon istället frångå frågemallen och använda sig av scenariofrågor. Vid ett tillfälle ställde hon exempelvis frågor till en kvinnlig sökande om hur hon skulle reagera om någon på arbetsplatsen gav henne nedlåtande kommentarer. Andra scenariofrågor relaterade till hur de sökande såg på säkerhet och mutor, men även hur de såg att branschen kommer utveckla sig i framtiden.

---

\* Ålder gick inte att utläsa på 14 av de sökande

Eftersom många var yngre utav de sökande och hade begränsade erfarenheter av branschen valde hon att inte beskriva allt för komplicerade scenarios.

Björklund var närvarande vid alla intervjuerna. Distriktschefen Carlsson i sin tur deltog under den andra intervjuomgången. Carlsson och Björklund ifrågasatte i samband med intervjustadiet, huruvida två av de sökandes förmåga att uttrycka sig i svenska gjorde dem lämpliga för positionen. Unnerstad i sin tur prövade deras ståndpunkt och pekade på det faktum att individen inte nödvändigtvis behövde tala felfri svenska för att fungera smidigt inom arbetsgruppen på avdelningen.

*"De kanske inte hade perfekt svenska som sagt men de hade rätt erfarenhet och utbildning i grunden. Skulle det utgöra ett hinder var det ju bara att skicka dem på kurs, menade hon."* (Unnerstad, 2005-05-04)

## ANDRA URVALET

Med intervjuerna som underlag resonerade sedan de rekryteringsansvariga inbördes med varandra, för att klarlägga vilka av de sökande som var så intressanta att de skulle få höras vid ytterligare en intervju. Till den andra intervjun kallades två sökanden, en kvinna med utländsk bakgrund och en svensk man 27 år gammal. Båda kandidaterna uppfyllde utbildningskraven och hade praktisk erfarenhet från byggbranschen. Unnerstad tittade i det här skedet närmare på aspekter hos kandidaten som hon var osäker på eller behövde bringa ytterligare klarhet kring. Hon använde sig av scenariofrågor till viss del vid det sista intervjutillfället. Här följer ett exempel på en fråga hon ställde till ett antal av de sökande:

*" Du sitter ute på en arbetsplats, du har en målare där som utfört jobbet, du jobbar som projektingenjör. Du ska till att skicka ut en ny person på området bredvid. Målaren som nyligen utfört ett jobb åt dig kommer förbi och vill bjuda dig på en resa till Sälen. Vad gör du?"*

Denna fråga ställde Unnerstad för att utröna hur de slutgiltiga kandidaterna ser på moral- och etik frågor i arbetet. Björklund ställde i det här skedet även han frågor, som han ansåg vara viktiga för att få en insikt av respektive kandidat.

I samband med den andra intervjun tog Pirjo referenser från de sökande. Kandidaten med utländsk bakgrund hade svenska referenser och betygen var översatta. Eftersom, såsom Unnerstad uttryckte det: *"kandidaterna var så väldigt bra"*, anställdes slutligen också båda två (Unnerstad, 2005-04-21). Den yngre kvinnan med utländsk bakgrund kände Björklund var lämplig för positionen eftersom hon hade en analytisk förmåga samt att hon skulle tillföra dynamik till gruppen. Den yngre svenska mannen anställdes därför att han hade erfarenhet och en stark drivkraft (Björklund, 2005-05-04).

Björklund var den som fattade det slutgiltiga beslutet, med motiveringen att det var han som skulle arbeta med dem och inte distriktschefen (Unnerstad, 2005-04-21). Han förde även en dialog med de anställda under rekryteringsprocessens gång, där han förklarade fördelen med mångfald för arbetsgruppen. Björklund ansåg det nämligen vara viktigt för gruppdynamikens skull om en individ med annan bakgrund rekryterades (ibid).

## 4.2.2 ANALYS

I det följande stycket har jag sammanställt de olika öppnande och stängande omständigheterna i samband med rekryteringsförfarandet på regionen Hus Stockholm Ombyggnad. Efter att tabellen introducerats följer jag tidigare mall och går in på respektive fas i rekryteringsprocessen samt analyserar de öppnande respektive stängande faktorerna med hjälp av den teoretiska grund jag skapat.

Rekryteringsprocessens steg	Arbetsanalys	Kravspecifikation	Sökning	Första urvalet	Andra urvalet
Öppnande faktorer vid rekrytering för mångfald	Arbetskraven är generella och svepande.  Arbetsgruppen på arbetsplatsen informerades om fördelar med mångfald.	Flera perspektiv fås i samband med att kompetenskraven diskuteras.  Diskurs fördes kring mångfald.	Grundar diskussionen i kompetenskraven.  Många av de eftersökta kriterierna härledes direkt till arbetsuppgifter.	Relativt metodiskt intervjuförfarande.  Den närmaste chefen är närvarande och medverkar till viss del under intervjuerna.	Tre perspektiv hördes i samband med slutligt val.  Diskurs fördes kring mångfald inom Skanska.  Diskussion fördes huruvida de olika kandidaterna kunde tillföra arbetsgruppen något.  Rekryteringsförfarandet dokumenterades.
Stängande faktorer vid rekrytering för mångfald	Äldre arbetsbeskrivning ligger till grund för arbetskrav.  Arbetskraven ses som självklara.	Äldre arbetsbeskrivning ligger till grund för egenskaper som krävs av den sökande.  "Social kompetens" finns med som ett kompetenskrav.	Ett fåtal kanaler begagnas då tjänsten utannonseras.  När tjänsten skulle utannonseras gjordes detta vanemässigt, utan att se till skilda mediers räckvidd.  Den rekryteringsansvarige skötte ensam urvalet.	Ett fåtal individer kallades till intervju och därmed utesluts individer med kompetens och annan bakgrund.  De skilda urvalskriterierna rangordnades inte sinsemellan.	Den närmaste chefens åsikt vägde tyngst.  Frågorna som ställs i samband med intervjuerna kunde variera beroende på respondenten och tillika situationen.

### ARBETSANALYS/KRAVSPECIFIKATION

I anknytning till det enskilda rekryteringsförfarandet utgick de ansvariga från befattningsbeskrivningen för den aktuella tjänsten, vilket görs i samtliga rekryteringsfall på regionen. Att en sedan tidigare utformad befattningsbeskrivning ligger till grund för arbetskraven och senare även de egenskaper som den sökande ska besitta, kan vara vanskligt. I den teoretiska diskussionen behandlades det faktum att arbetskraven inte är statiska över tiden, utan med jämna mellanrum förändras. Att utgå från äldre beskrivningar av jobbet kan därför leda till att man förbiser de aspekter som kan göras annorlunda i dagsläget. Emedan arbetsuppgifterna mer eller mindre sågs som självklara fördes emellertid en mer aktiv diskussion i samband med att de attribut, som den sökande skulle besitta fastställdes. Alla de inblandade distriktschefen, Svensson och Unnerstad hade en uppfattning av vad jobbet kräver för egenskaper och detta faktum gjorde att diskussionen också blev mångfacetterad.

I den aktuella befattningsbeskrivningen kan "social kompetens" utläsas som en eftersträvarsvärd egenskap. Av den teoretiska diskussionen framgår dock att det

finns risker med kompetenskrav som inte direkt kan härledas till en specifik arbetsuppgift. Begreppet "social kompetens" är subjektivt till sin natur och är många gånger kulturellt betingat.

## SÖKNING

Ett fåtal kanaler användes i samband med att tjänsten utannonserades, trots detta fås ett till synes tämligen heterogent urval. Att en så stor andel som 23 % av de sökande har utländsk bakgrund samt invandrarbakgrund är positivt sett till fördelningen i samhället i stort. Uppenbarligen är det så att Skanskas hemsida, som Unnerstad själv nämnt, når ut till en stor andel inom branschen och att individer med annan etnisk bakgrund tillhör de grupper som besöker sidan. Det motsatta könet utgör 23 % utav den totala andelen sökande, vilket är relativt högt med tanke på andelen nyexaminerade kvinnliga högskole- och civilingenjörer uppmättes till ca 37 % respektive ca 39 % perioden 2003/2004 (SCB, 2005-04-23). Siffran sjunker dock betydligt (halveras) om vi tar i beaktning de utav de kvinnliga sökande som inte har lämplig utbildningsbakgrund. Orsaken att så många med felaktig utbildning sökte jobbet var förmodligen att annonsen inte i större grad förmedlade den utbildningsbakgrund som krävs för tjänsten.

Som nämdes i empirin nöjde sig de rekryteringsansvariga med att gå ut med annonsen till den externa sidan, då de kände att de fått in tillräckligt med ansökningar efter att begagnat den kanalen. Med facit i hand borde kanske, såsom litteraturen i ämnet förespråkar, de rekryteringsansvariga ha begagnat sig av flera kanaler då de utannonserade. På så vis skulle andelen kvinnliga sökande med relevant utbildning eventuellt ha ökat i urvalet. Det kan tyckas att valet av sökvägar gjordes förhållandevis oreflekterat ur mångfaldssynpunkt. Att som teorin förespråkar utreda vilka kanaler som bäst fångar upp kvinnliga sökande, för att på så vis öka andelen kvinnor i det ursprungliga urvalet hade kanske varit verkningsfullt. Av empirin framgick att Unnerstad ensam rangordnade de ansökningar som fått in initialt. Hon utgick i detta skede från de egenskaper och kompetenskrav som de specificerat i inledningsskedet av rekryteringsförloppet, emellertid rangordnar hon inte de skilda urvalskriterierna i likhet med Carlqvist. Att ensam granska de skilda ansökningarna, samt inte använda sig av urvalskriterier rangordnade efter betydelse, är enligt teorin negativt ur mångfaldssynpunkt då misstag lättare görs och alternativa perspektiv förloras.

Annonsen är i stort utformad på ett sätt som inte utesluter grupper, måhända var den för generell angående utbildningskraven, vilket togs upp ovan. De återstående krav som ställs på den sökande är här väl förankrade och motiverade, vilket under den teoretiska diskussionen framgick som viktigt för att motverka fördomsfulla bedömningar. (se *Bilaga 11*) Emellertid skulle Unnerstad i likhet med Carlqvist i annonsen kunnat förmedla det faktum att individer med annan bakgrund är eftertraktade inom Skanska. Genom att använda sig av just riktad annonsering skulle fler från underrepresenterade grupper kunnat uppmanas att söka tjänsten, förutsatt att de i klartext formulerade att de söker individer med annan bakgrund och erfarenheter, i linje med teorin.

## FÖRSTA URVALET

Det urval som togs ut till det första intervjutillfället uppfyller de krav som ställts i samband med planen för lika behandling. Det fanns likväl ytterligare en kandidat med invandrarbakgrund som med fördel kunnat höras. Mannen hade en utländsk civilingenjörsutbildning och omfattande internationell erfarenhet inom byggbranschen. Just att han förfogade av stor erfarenhet med flera år i branschen borde göra honom intressant. Både Unnerstad och Björklund höll med om att han borde ha tagits in på intervju. Unnerstad kunde inte svara på varför hon inte kallade individen i fråga till den första intervjuomgången. I den teoretiska diskussionen förmedlades vikten av att individer med annan bakgrund, i den mån de uppfyller kompetenskraven, ska få komma till intervju. Kanske var det så att Unnerstad förbisåg kandidaten på grund av att hon inte kunnat relatera till dennes utländska meriter.

Av teorin framgår att med standardiserade frågor, frågor som ställs på likartat till samtliga sökande, under intervjuförfarandet minskar risken för diskriminering. Intervjuförfarandet i stort var förhållandevis metodiskt. Att Unnerstad hade förberett sig inför intervjuerna genom att bland annat utforma en frågemall var positivt, då subjektiva bedömningar inte riskerar att förekomma. Hon valde emellertid vid ett flertal tillfällen att anpassa frågorna till situationen och respondenten, därigenom ökade risken för att bedömningarna av de sökande gjordes utifrån skilda premisser. Exempelvis så kunde hon fråga kvinnor hur de skulle reagera om det förekom nedlåtande kommentarer på arbetsplatsen, någon sådan fråga är det inte troligt att en man skulle få. Om individer värderas på skilda grunder kan en del individer stängas ute ur rekryteringsprocessen. Unnerstad rangordnade inte heller de olika kraven som de satt upp i samband med kravspecifikationen. Hade hon metodiskt utvärderat ansökningarna efter en sådan mall hade kanske, i linje med den teorin en mer konsekvent bedömning gjorts.

I den teoretiska diskursen berördes även faran i att slentrianmässigt kräva en viss nivå på svenska språkkunskaper i samband med rekryteringen. Något som var positivt i detta skede var att hon i linje med litteraturen pekade på att perfekt svenska inte är ett måste, utan att en anställd mycket väl skulle kunna fungera inom gruppen utan att tala flytande svenska.

## ANDRA URVALET

Samtliga av de slutgiltiga kandidaterna som togs ut till den andra och sista intervjuomgången hade rätt utbildningsbakgrund. En positiv aspekt i samband med intervjuförfarandet under det sista skedet var att både Svensson såväl som Carlsson var närvarade vid samtliga intervjuer, eftersom flera perspektiv inhämtas. Flera perspektiv leder, som tidigare, till att en bättre bild fås och i förlängningen att rättvisare bedömningar görs. Framförallt reduceras sannolikheten att rekryteringsförfarandet färgas av oriktiga bedömningar, i linje med teorin.

I samband med att de slutgiltiga kandidaterna hördes diskuterade de rekryteringsansvariga huruvida de olika sökande kunde tillföra arbetsgruppen ute

på arbetsplatsen viktiga egenskaper. Björklund såg nyttan i att få in individer med annan bakgrund till gruppen och kommunicerade även ut dessa fördelar till de anställda inom arbetsgruppen. Att på detta sätt involvera arbetsgruppen på den arbetsplats som den sökande ska tillträda är positivt, eftersom förutsättningarna för att individer med annan bakgrund ska få ett positivt bemötande ökar.

Både Unnerstad och Björklund var medvetna, samt diskuterade mångfaldsaspekten i anslutning till rekryteringsförloppet. I litteraturen pekas på vikten av att medvetengöra de inblandade om de olika stereotyper och fördomar som kan förekomma, för att på så sätt förebygga att beslut fattas på osakliga grunder. Rent allmänt tycktes mig Unnerstad vara medveten om mångfaldsproblematiken på Skanska och ha delat med sig av de insikter hon har inom ämnet.

### 4.2.3 SUMMERING AV ANALYS

Urvalet som ficks i och med utannonseringen var heterogent jämfört med det urval som erhöles på regionen Asfalt och Betong. Detta trots att endast Skanskas hemsida begagnades vid utannonsering och att utannonseringen även i det här skedde utan att de rekryteringsansvariga funderade kring vilka kanaler som bäst fångar in individer med annan bakgrund.

I ett initialt skede av selektionsprocessen utgår de som sköter rekryteringen från en befattningsbeskrivning, med ett par år på nacken. Faran med att utgå från på förhand utarbetade arbetsbeskrivningar är att arbetsanalysen riskerar bli statisk i den mån att inte arbetsuppgifterna betraktas som föränderliga över tid. Något som var positivt ur mångfaldssynpunkt och unikt för regionen, var att arbetsgruppen sammansättning ute på den berörda arbetsplatsen togs hänsyn till och att Björklund, den närmaste chefen, propagerade för individer med annan bakgrund för de anställda.

Intervjuförfarandet var inte lika strukturerat som i föregående region, då Unnerstad i viss mån anpassade frågorna till situationen och respondenten. Kvinnor kunde få skilda frågor än män exempelvis. Unnerstad till skillnad från Carlqvist satte till stor del sin prägel på rekryteringsprocessen, vilket både hade positiva och negativa effekter. Till de positiva effekterna hör det faktum att hon förde en diskussion kring mångfaldsproblematiken och på så sätt minskade risken för fördomsfulla bedömningar. Till de negativa effekterna hör det faktum att Unnerstad ensam skötte urvalsförfarandet, vilket kan leda till att misstag lättare begås och att vissa individer förbises.

Det fanns även här individer med invandrarbakgrund, vilka förfogade över relevant kunskap, som inte kallades till intervju. Det urval som togs till första intervjuskedet uppfyllde dock i det stora hela det mål som satts i samband med planen för lika behandling.



## 4.3 REGION 3:VÄG & ANLÄGGNING VÄST

*Empirin som presenteras i kommande avsnitt skiljer sig till viss del i upplägg gentemot föregående empiriavsnitt. Jag fördjupar mig inte på samma sätt här inom ett regelrätt rekryteringsfall, utan istället redogör jag för hur rekryteringen går till mer övergripande på regionen, samt detaljstuderar tillsättningen av praktikplatser.*

Regionen Väg & Anläggning Väst innefattar Hallands, Västra Götalands och Värmlands län. (se *Bilaga 12*) Verksamhetsområden på regionen utgör allt från asfaltbeläggning till installation av fjärrvärme åt villaägare. Andra projekt de kan åta sig är brobyggen, uppförandet av flygfält, järnvägar och tunnlar. Det största enskilda projektet inom regionen just nu är Götatunneln, där Skanska Sverige är huvudsaklig aktör och bygger betongdelen av tunneln på Järntorgssidan.

### PERSONALSAMMANSÄTTNING

Det finns idag ca 590 anställda, varav 212 är tjänstemän och 380 är yrkesarbetare. Regionen har en omsättning på lite över en miljard kronor i dagsläget. Personalomsättningen ligger på sammanlagt 5,3 %. För tjänstemännen är siffran 2,5 %\*. Andelen kvinnor bland tjänstemännen är 3,9 % respektive 1,7 % för yrkesarbetare. Av den totala andelen anställda har 20 % en utbildning från högskola/universitet omfattande 120 högskolepoäng och 12 % har fullgjort en utbildning på över 180 högskolepoäng. Anledningen till att inte fler av tjänstemännen är högutbildade har att göra med att många av de äldre anställda endast har gymnasiekompetens. I likhet med övriga Skanska utgör de äldre en stor del utav arbetskraften på regionen. 116 av sammanlagt 212 anställda tjänstemän återfinns i åldersintervallet 40-65.

Från 2004 till dags datum har 16 högskole- och civilingenjörer anställts på regionen. Av dessa är 14 män och 2 kvinnor, samtliga har svensk bakgrund. Utav samtliga rekryteringar har endast en gått via extern annons, vid övriga rekryteringar har sedan tidigare prövade högskole- och civilingenjörer utgjort urvalet. Medelåldern för de som anställts ligger på 29,2 år.

Kjell Pettersson började som yrkesarbetare på Skanska i början på 70-talet. Sedan dess har han arbetat på en mängd positioner inom Skanska Sverige. Han var också aktiv i facket under en längre period. Han fick mycket av sin utbildning just från fackligt håll. Pettersson är idag personalman för regionen Väg & Anläggning Väst och tillsammans med regionchefen sköter han rekryteringen av högskole- och civilingenjörer. (Pettersson, 2005-04-11)

#### 4.3.1 REKRYTERINGSFÖRFARANDET

Varje år skapar Skanska 8-10 tjänster inom regionen för att säkra inflödet av nya ingenjörsförmågor till företaget. Detta görs oavsett om det finns ett verkligt rekryteringsbehov eller inte. Att skapa dessa platser är en del i en långsiktig strategi där Pettersson lotsar in nyexaminerade, för att fostra dem inom företaget så att framtida vakanser sedan kan fyllas. (Pettersson, 2005-04-11)

---

\* provanställningar är inräknade i siffran

## **ARBETSANALYS/KRAVSPECIFIKATION**

Eftersom Pettersson har arbetat på en mängd skilda avdelningar och positioner inom Skanska är han införstådd med vad respektive distrikt kräver för egenskaper och kompetens hos den sökande. Det finns inga klara riktlinjer för vilka egenskaper en sökande ska besitta för att passa in på en specifik position, i stället får man gå efter sin känsla och egna erfarenhet, menar Pettersson. De sökande ska självklart alltid ha relevant utbildning i grunden och kunna visa upp adekvata betyg från sina studier. (ibid)

Det är viktigt att vara en lagspelare enligt honom, att kunna verka och samarbeta med sina presumtiva kollegor. En ingenjör som har bra betyg, men saknar de färdigheter som krävs för att verka inom en projektgrupp får de det svårt på Skanska. Ytterligare en egenskap som är viktig hos den sökande är de värderingar denne har. Är den sökande ambitiös och har samma synsätt som majoriteten ute på arbetsplatsen är det positivt. Mycket av arbetet som sker inom Väg & Anläggning Väst görs just i projektform. Dessa projekt kan vara olika till karaktären och variera i omfattning. Det kan vara allt från att bygga flygplatser, till att installera fjärrvärme i fastigheter. (ibid)

## **SÖKNING**

I princip samtliga rekryteringar görs via universitet och högskolor. Flest kontakter knyts samt flest ansökningar fås i samband med arbetsmarknadsdagar. Dessa arbetsmarknadsdagar hålls med jämna mellanrum på de olika skolorna i de tre länen som omfattas av regionen Väg & Anläggning Väst. Pettersson är närvarande på nästan samtliga av dessa arbetsmarknadsdagar för att träffa studenter och representera Skanska utåt. I anknytning till arbetsmarknadsdagarna hålls även intervjuer, så kallade kvartssamtal. Att tidigt nå ut till studenter inom byggprogrammen är som sagt en del i en långsiktig strategi om att fostra lovande högskole- och civilingenjörer inom Skanska. När sedan individer skall selekteras för att fylla dessa positioner tittar Pettersson främst på de ansökningar som fås i samband med arbetsmarknadsdagarna, utöver dessa kan Pettersson få rekommendationer från kursansvariga på skolorna och distriktschefer inom företaget såväl som spontanansökningar från olika håll i landet. Individer, vilka har prövats sedan tidigare genom bland annat praktik, ingår även de i urvalet. Utifrån de ansökningar som dessa kanaler förser honom med väljer han ut ett antal vilka han går vidare med. (ibid)

## **FÖRSTA URVALET**

Pettersson har ett antal standardfrågor som han alltid ställer i intervjusituationen för att utröna vilken ambitionsnivå individen i fråga har och var han kan tänkas sig vilja bli placerad. Just placeringen ser Pettersson som viktig, då han vill försäkra sig om att individen kommer stanna på positionen. Till skillnad från Hussidan är det inte lika lätt att få individer att stanna på Väg & Anläggning Väst, menar Pettersson. Trots att han har ett antal standardfrågor som han ställer vid intervjusituationen, är det sällan som någon intervju blir den andra lik. Pettersson anser att det som intervjuare gäller att anpassa sig till respondentens svar för att komma så nära inpå

individerna så mycket som möjligt, för att på bästa sätt kunna bringa klarhet i kandidatens person. (ibid)

Det ska nämnas att Pettersson inte dokumenterar sitt tillvägagångssätt vid rekrytering, utan använder sig av ansökningarna och lägger ner mycket tid på att höra de olika kandidaterna. Varje individ som har fått nej tack, tar han personligen kontakt med över telefon för att förklara varför individen inte fick positionen. Han anser att det är viktigt att ha en bra relation även till de sökande som inte blir tilldelad positionen. (ibid)

## **ANDRA URVALET**

Utav 50 individer kan det återstå ungefär 20 personer efter att han gått igenom ansökningar och intervjuat de sökande. De kandidater som gått vidare från det ursprungliga urvalet presenteras sedan för Regionchefen. Pettersson och regionchefen sitter sedan ner och resonerar sig fram till att, låt oss säga 10, sökande ska erbjudas plats. Om så är fallet kommer distriktschefen på det aktuella distriktet få träffa den sökande och komma med sina synpunkter. I samtliga fall ser distriktschefen inga problem i att anställa individen som Pettersson i samråd med regionchefen har valt ut. Pettersson ser risker med att den närmaste chefen eller distriktschefen får för mycket kontroll över vilka som rekryteras, eftersom de tänker kortsiktigt och i förekommande fall vill fylla vakansen så fort som möjligt. (ibid)

### **4.3.2 TILLSÄTTNING AV PRAKTIKPLATSER**

Praktik utgör som sagt ett effektivt verktyg för att identifiera intressanta kandidater i samband med rekryteringen. Praktiken i sig är del i den långsiktiga strategin, där det är tänkt att studenterna ska få en inblick i vad det innebär att jobba på Skanska och samtidigt få värdefull praktisk erfarenhet. Ur Skanskas synpunkt är det ett utmärkt tillfälle att identifiera och knyta duktiga studenter till sig, för att lättare kunna tillgodose framtida rekryteringsbehov. Praktikplatserna söks som oftast av studenter i samband med arbetsmarknadsdag, även om enstaka ansökningar kan fås in därutöver. (Pettersson, 2005-04-26)

Föregående års praktikanter har förtur till platser på de olika distrikten. De studenter som går programmet Skanska 21 har även de förtur, såväl som föregående års 21: or. Tanken är att dagens praktikanter ska bli framtidens anställda. Om vakans uppkommer ska det finnas ett antal individer som genom praktik och examensarbete är redo att fylla positionen. Pettersson räknar med att det tar 3-5 år innan en individ kan gå in i en roll och det hela börjar med praktiken. (ibid)

## **SKANSKA 21**

Skanska 21 är ett program som riktar sig till elever vilka går tredje året på ingenjörsutbildningarna vid KTH, Chalmers, Luleås samt Lunds tekniska universitet. Studenter som studerar inom de aktuella linjerna får lämna in ansökningar, som sedan bedöms av högskolekontakterna på Skanska samt utvalda personalmän. I år var det bland andra Pirjo Unnerstad som medverkade. Hon berättade att de tittade på studietakt och även betyg till viss del, men först och främst intresset för byggbranschen hos de sökande. Av 140 sökande var det 21 som blev erbjudna plats.

De antagna får sedan genomgå Gordontestet, samt intervjuer. Under själva programmet kommer de få utföra diverse aktiviteter kopplade till Skanska och byggbranschen. Fördelningen bland dem som går programmet är hälften kvinnor respektive män och ca 40 % med annan etnisk bakgrund (Pirjo Unnerstad, 2005-04-07).

## SÖKNING

Karin Gudmundson är högskolekontakt på Skanska Sverige och ansvarar för kontakten med elever och lärare på universitet och högskolor i Göteborg, Halmstad, Borås, Karlstad, Örebro, Västerås, Umeå, Luleå och Östersund. På dessa skolor företräder hon regionerna Väg & Anläggning Väst, samt Asfalt & Betong bland andra. Det är Gudmundson som gör det första förhållandevis breda urvalet av sökande till praktikplatser. Hon har till uppgift att ställa samman och kompletterar de praktikplatsansökningar samt i viss mån jobbansökningar, som studenter skickar in. Gudmundson är även Skanskas ansikte utåt mot studenterna. En stor del av hennes arbete går ut på att marknadsföra Skanska som en bra karriärväg efter studietiden.

*"För att skapa en positiv bild av företaget och byggbranschen hos studenterna, är det viktigt att det finns individer som de sökande kan identifiera sig med. En tjej som studerar på Väg och Vatten kan lättare relatera till en kvinnlig ingenjör som redogör för vad befattningen innebär, menar Gudmundson."*

Skanska ställer då och då upp på ett antal evenemang för att locka till sig unga till bygginriktade linjer på högskola och universitet, men även till gymnasielinjer, som Byggindustrier anordnar. Byggindustrier är hela byggindustrins intresseorganisation, det är främst de som jobbar för att få fler elever till bygginriktade linjer. Byggindustrier representerar Skanska och andra byggföretags intressen. (Gudmundson, 2005-04-11)

## FÖRSTA URVALET

Gudmundson fick in sammanlagt 260 ansökningar i samband med årets uttagning av praktikplatser. Av de 260 ansökningar som kom in försvann 33 stycken eftersom de inte uppfyllde grundkraven. Dessa grundkrav utgör en första grovsortering av ansökningarna. Då önskemål gällande geografisk placering ej kunde tillgodoses, togs den sökande bort från urvalet. Högstadiе- och gymnasiestuderande föll också bort eftersom det är frågan om mer kvalificerad praktik när det rör sig om högskole- och civilingenjörer. På samma sätt föll önskemål om praktik inom ekonomi/administration bort eftersom distriktet främst efterfrågade högskole- och civilingenjörer. Ofullständiga ansökningar utgjorde också de en del i de ansökningar som sällades bort. De ansökningar som var väldigt hafsigt skrivna eller består av enstaka rader text försvann exempelvis. På det hela taget är gallringen som görs av Gudmundson väldigt elementärt och inte ingående. (ibid)

De 227 kvarvarande ansökningarna fördelades sedan ut på de olika regionerna av Gudmundson. Till Väg & Anläggning Väst skickade Gudmundson 59 ansökningar som Pettersson fick ta del av. Av de sökande var 37 män, fem av männen hade utländsk bakgrund, samt 22 var kvinnor. 15 utav ansökningarna hämtade

Gudmundson från Skanskas CV-databas, ett fåtal utgjorde spontanansökningar, medan majoriteten fick in i anslutning till arbetsmarknadsdagarna runt om i regionen. (ibid)

Gudmundson var medveten om det mångfaldsmål som satts i samband med att planen för lika behandling upprättades och såg till att andelen individer från underrepresenterade grupper stod för åtminstone 25 % av urvalet. Utöver de sökande ingick per automatik 11 studenter i urvalet, vilka praktiserat tidigare på Skanska; 8 killar med svensk bakgrund och tre tjejer. Dessa tillsammans med Skanska 21:orna skickades direkt ut till distrikten. (ibid)

## ANDRA URVALET

Kriterier som är viktiga i samband med att Pettersson sorterar bland de sökande är geografiskt läge, med andra ord var någonstans individen vill bli placerad och var det finns platser, betyg och utbildning. Det i särklass populäraste distriktet är distriktet Göteborg och det är här också tuffast konkurrens om praktikplatserna (Pettersson, 2005-04-26).

Många gånger kan till synes kvalificerade sökande tas bort av Kjell, eftersom som de sökt sig just till Göteborg. Så var fallet med den enda sökande som hade invandrarbakgrund i urvalet. Trots att han hade erfarenhet och godkända betyg fick han inte plats då konkurrensen är hög om praktikplatserna i Göteborg. Hade den sökande sökt sig till en ort där konkurrensen inte varit så hård, hade han enligt Pettersson fått en praktikplats. På samma sätt skickade Pettersson en yngre kvinnas ansökan vidare till ett distrikt trots att hon hade medelmåttiga betyg, eftersom hon sökt sig till Värmland, där konkurrensen är lägre. De personer som utbildningsmässigt är aktuella för regionen är civilingenjörer på programmet Väg och Vatten, företrädesvis med inriktningen mark och anläggning inom linjen eller högskoleingenjörer. Ett plus är om de har läst kurser i geoteknik. Detta eftersom de anställda inom regionen i ett senare skede utbildas i geoteknik. (ibid)

Pettersson gick igenom de olika ansökningarna och valde ut dem som han såg som intressantast och skickade sedan dessa till de olika distrikten. Utav de som Pettersson valde ut var 27 män, av vilka en hade utländsk bakgrund, samt 8 kvinnor. Inga regelrätta intervjuer genomfördes med de sökande under urvalsprocessen, utan Pettersson utgick primärt från ansökningshandlingarna, när han gjorde sina bedömningar. Det ska nämnas att Pettersson hade samtalat med ett antal av de sökande i anslutning till arbetsmarknadsdagar. Under de här så kallade kvartsamtalen, vilka är ca 15 minuter långa, får studenterna ställa frågor till Pettersson rörande regionen och innebörden av skilda placeringar inom den samma. (Gudmundsson, 2004-04-11)

De kandidater som Pettersson skickat ut till distrikten granskas sedan av distriktscheferna på respektive distrikt. Det är därefter upp till dem att bestämma vilka individer de vill ta in på praktik. För distrikten kan det vara en fråga om hur pass lämplig de anser studenter vara såväl som om de har plats att erbjuda den sökande. Tidigare har de anställda inom distrikten valt att favorisera släktingar och bekanta när de erbjudit praktik. För att försäkra sig om att detta inte skulle

förekomma har man valt sedan en tid tillbaka att öronmärka totalt 15-20 platser ute på de olika distrikten. Distrikten har för övrigt mer att säga till om när det kommer till valet av praktikanter, eftersom det är förenat med lägre ekonomisk risk att tilldela en praktikant en plats än att nyanställa (Pettersson, 2005-04-26).

Sammanlagt fick 16 personer praktikplats, utav dessa var 12 killar och 4 tjejer. Av killarna hade en utländsk bakgrund. En intressant observation i sammanget är att hela 12 % av de tjejer som fanns med i det ursprungliga urvalet har sållats bort i selektionsprocessen. Flest togs in på Christian Werners distrikt i Göteborg.

Werner började jobba på Skanska som arbetsledare 1988. Fem år senare tog han tjänsteledigt och utbildade sig till civilingenjör, för att sedan komma tillbaka till Skanska 1997, nu i rollen som bitr. projektingenjör. I dagsläget är han som sagt en av distriktcheferna på regionen och det är hit som Pettersson skickar majoritet av de ansökningshandlingar han valt ut (Werner, 2005-05-20).

Det är i första hand tillgången på projekt som avgör hur många praktikanter som distriktet Göteborg kan ta i mot. I år hade det varit ett relativt lugnt år projektmässigt och därför tog de endast in 6 stycken praktikanter. Nästa faktor som är av betydelse är att det finns anställda som har tid, kunskap och vilja att bistå den enskilde praktikanten under praktikperioden. Från distriktets sida är det även viktigt att säkra så att det finns anställda som kan följa praktikanterna för att sedan göra en saklig utvärdering av studenten efter att praktiktiden är slutförd. När de fastställt hur många de kan ta in är det upp till Werner att välja ut vilka som ska få respektive plats. Bra betyg är givetvis viktigt, men de säger knappast allt om individen, menar Werner. Erfarenhet är självklart det också ett plus i sammanhanget, men vad som avgör enligt Werners tycke är det intryck han får efter att läst det personliga brevet. Vill den här individen verkligen arbeta inom organisationen? Brinner hon/han för detta? Är frågor som han anser är avgörande för egen del vid urvalsprocessen. (ibid)

Samtliga praktikanter utvärderas som sagt i slutet av deras praktiktid, utvärderingarna överlämnas därefter till Pettersson och utgör ett viktigt underlag vid framtida rekryteringar. Den i särklass viktigaste egenskapen hos de sökande i samband med utvärderingen, förutom den grundläggande behörigheten är att de är drivna till att tjäna pengar åt företaget. Civilingenjörer på distriktet får ofta ansvara för projekt på egen hand, dvs sköta inköp, projektering, konstruktion och ekonomi. Den enskilde individen har på så sätt ansvar för att projektet rors i hamn och avkastning är ett viktigt mått för hur pass framgångsrikt ett projekt betraktas vara. Det är därför viktigt att praktikanten är driven till att göra vinst och eftersträvar hög avkastning i allt han gör. En annan betydelsefull faktor är om praktikanten är vetgiriga och på ett bra sätt kan sätta sig in i verksamheten, menade Werner. (ibid)

### 4.3.3 ANALYS

Nedan har jag sammanställt de olika öppnande och stängande faktorerna i samband med rekryteringsförfarandet på Väg & Anläggning Väst. Precis som tidigare introduceras öppnande och stängande faktorer i anslutning till rekryteringsprocessen och en djupare analys följer därpå.

	Arbetsanalys	Kravspecifikation	Sökning	Första urvalet	Andra urvalet
Öppnande faktorer vid rekrytering för mångfald	Medveten om vilka arbetsuppgifter som förekommer på respektive position.	Erfarenhet av vilka arbetsuppgifter som krävs på respektive position.  Värderar formella kompetenskrav högt, såsom betyg och utbildning.	Träffar kandidater ute på högskolor och universitet på regionen.  Individer, vilka har prövats sedan en tid tillbaka genom bland annat praktik, ingår i urvalet.*	Har ett antal standardfrågor som han ställer i samband med intervjuer.	Ytterligare ett perspektiv fås på de slutgiltiga kandidaterna.  Skapar en personlig kontakt med flera av kandidaterna.
Stängande faktorer vid rekrytering för mångfald	Arbetsgruppen involveras ej i rekryteringsprocessen och grupp-sammansättningen förbises.  En persons erfarenheter och uppfattning om vad arbetet kräver.  Inga alternativa perspektiv.	Ingen diskussion förs kring vilka arbetsuppgifter och sedermera egenskaper som krävs för tjänsten.	Rekommendationer fås från kursansvariga på skolorna och distriktschefer inom företaget.  Ingen urvalsmall används vid gallringen av sökande.  Intervjuförfarandet är inte alltid konsekvent.	Subjektiva och kulturellt bundna värderingar ses som viktiga.  En bedömare under intervjuerna.	Dokumenterar inte sitt tillvägagångssätt vid rekrytering.

### ARBETSANALYS/KRAVSPECIFIKATION

Pettersson har arbetat på en mängd positioner och har på så vis en insikt i vilka arbetsuppgifter som förekommer på de olika positionerna inom hans region. Han kan därför identifiera vilka uppgifter som tillhör kärnverksamheten och vilka som inte är essentiella för positionen. I den teoretiska diskussionen pekades på vikten av att ur mångfaldssynpunkt endast identifiera och inkludera, de för positionen, centrala arbetsuppgifterna. Samtidigt är det först och främst hans perspektiv på vilka arbetsuppgifter och sedermera egenskaper som krävs för tjänsten. Att involvera den närmast berörda chefen först i slutskedet leder till att ett viktigt perspektiv på arbetet går förlorat och med det en diskussion kring alternativa sätt att se på arbetsuppgifter och arbetskrav, vilket är en viktig faktor för att öppna upp för ett bredare urval.

I teoriavsnittet berördes vikten av att involvera arbetsgruppen och visa på fördelarna med mångfald och på så sätt skapa förutsättningar för att individer med annan bakgrund tas in i gruppen. Eftersom Pettersson anser sig ha en bra uppfattning av vad de anställda ute verksamheten tycker och tänker, utgår han utifrån sin egen uppfattning och till viss del regionchefens. Den närmaste chefens perspektiv går miste om i anslutning till rekryteringen och till lika möjligheten till ett till större idéutbyte. Teorin postulerar att ju större grupp desto vidare syn. Med fler perspektiv

\* Se rubriken tilldelning av praktikplatser

kan de rekryteringsansvariga med större sannolikhet relatera sökande med olika bakgrund och behandla dessa mer rättvist som nämnts tidigare.

## SÖKNING

I detta skede är det positivt att Pettersson träffar studenter ute på högskolor och universitet i sin region och på så vis gör sig tillgänglig för studenter oavsett bakgrund och kön. På så sätt får flera individer höras, må så vara under mindre formella omständigheter än en regelrätt intervju. I den teoretiska diskussionen berördes just vikten av att så många individer som möjligt från skilda grupper ska få chansen att höras.

Utav empirin framgick praktikplatserna som ett viktigt verktyg för att hitta kandidater i anslutning till rekryteringsförfarandet. I ett senare skede analyserar jag förfarandet vid tilldelning av just praktikplatser. Det var inte endast individer vilka haft praktik på regionen som utgjorde urvalet i samband med rekrytering. Pettersson berättade att han även kunde få rekommendationer från kursansvariga på skolorna, samt distriktschefer inom företaget på individer som han sedan hörde på intervju. Faran är här, som också berördes i litteraturen, att individer som inte har etablerade nätverk inom dessa kretsar till viss del utestängs från rekryteringsprocessen. I litteraturen framgick dessutom att individer med invandrarbakgrund är speciellt utsatta då de ofta saknar nätverk ute på arbetsmarknaden.

## FÖRSTA URVALET

Pettersson sköter ensam intervjuerna i det första skedet, rekryteringsprocessen präglas av den orsaken även här av hans värderingar och normer. Det finns en fara med att Pettersson söker efter vissa egenskaper hos den sökande baserat på egenskaper han själv besitter och kan relatera till. I linje med statistisk diskriminerings teori kan detta medföra att en grupp värderas lägre eftersom Pettersson har en annan relation till densamma. Utav den teoretiska diskussionen framgick att social reproduktion kännetecknas av att individer lika en själv rekryteras. På samma sätt finns det här en risk för en homogen rekrytering, då den rekryteringsansvarige tar in individer vilka han kan relatera till eller som är lika honom själv i viss mån.

Pettersson har, som nämntes i empirin, under åtskilliga år intervjuat sökande och har en insikt i vilka frågor han behöver ställa. Från gång till annan har han ett antal standardfrågor som han ställer. Det är viktigt med kontinuitet i intervju förfarande enligt teorin, eftersom risken för ovidkommande frågor minimeras. Trots att Pettersson har en mall, i likhet med Unnerstad, väljer han ofta att frånga denna vilket ökar risken att tvetydiga bedömningar görs enligt teorin. I den teoretiska diskussionen postuleras även att det är fördelaktigt om flera individer sköter intervjuerna. Faran då Pettersson sköter intervju förfarandet i stort sett ensam är, som jag nämnde tidigare att individer stängs ute. Det faktum att han såg subjektiva och kulturellt bundna värderingar som viktiga, ökar risken för att individer från grupper vilka bryter mot dessa normer och värderingar exkluderas. Det ska dock i sammanhanget nämnas att regionchefen också kommer med sitt perspektiv om än på de slutgiltiga kandidaterna.



## ANDRA URVALET

Eftersom mycket av den kunskap som Pettersson besitter är av implicit karaktär, dvs att den är outtalad och grundad i många års erfarenhet känner han inte samma behov av att dokumentera de enskilda rekryteringsförfaranden, varken beträffande antalet sökande och vilken kompetens dessa har eller på vilka grunder dessa utsågs. I den teoretiska diskussionen nämndes vikten av att dokumentera rekryteringsförfarandet av två skäl, dels för att kunna påvisa att rekryteringen gått rätt till om någon sökande skulle överklaga ett beslut och dels för att skapa en grund för vidareutveckling av befintliga rekryteringsmetoder. Något som dock är positivt är att Pettersson ringer upp samtliga sökande som nekats plats och motiverar sina val. På så sätt kan han känna av läget och förebygga att individer känner sig felaktigt behandlade. Det är även bra ur mångfaldssynpunkt att Pettersson tar kontakt med flera av de sökande, eftersom han därigenom kommer i kontakt med och lär känna fler individer än vad som görs ute i de övriga regionerna. För individer med annan bakgrund är detta positivt då de får chansen att höras.

## TILLDELNING AV PRAKTIKPLATSER

Eftersom de uttagna till praktikplatserna också utgör en stor del av urvalet vid rekrytering, är det i förlängningen viktigt att titta på öppnande och stängande faktorer i samband med uttagningen av praktikanter.

	Sökning	Första urvalet	Andra urvalet
Öppnande faktorer vid rekrytering för mångfald	Alla som studerar alternativt är nyexaminerade kan söka.	Hänsyn tas till urvalets sammansättning vad gäller mångfald.  Studenter från Skanska 21 får förtur.	Formell kompetens viktigt kriterier i samband med selektionsprocessen.
Stängande faktorer vid rekrytering för mångfald	I praktiken är det endast studenter som läser/har läst svenska program med inriktning mot bygg vilka har chansen att delta.	Inga regelrätta intervjuer görs.  En individ utför medparten av selektionsprocessen.	I viss mån beaktas subjektiva och kulturellt betingande urvalskriterier i samband med rekryteringen.

## SÖKNING

Samtliga som studerar alternativt är nyexaminerade kan söka praktikplats på Skanska. Det enda som krävs är att individen som söker studerar på någon utav bygglinjerna ute i landet. Förutom dessa två krav finns det inget annat som hindrar studenter från att söka platserna. Detta gör att individer med annan bakgrund lätteligen kan söka. Å andra sidan är det i praktiken endast studenter som läser/har läst svenska bygginriktade program som har chansen att söka praktikplats. På så sätt utestängs individer med invandrarbakgrund, vilka har fått sin utbildning utomlands. Individer med invandrarbakgrund ingår därför inte i urvalsgruppen.

## FÖRSTA URVALET

Gudmundson jobbar aktivt för att det ursprungliga urvalet ska uppfylla Skanskas mångfaldsmål, vilket gör att fler individer med annan bakgrund på så sätt inkluderas i det initiala urvalet. De studenter som medverkar i Skanska 21 har som sagt förtur till platser ute på distrikten, vilket är positivt ur mångfaldssynpunkt då dessa individer utgör en ytterst heterogen grupp studenter. (se 4.3.2 *Tillsättning av praktikplatser*) En av de fåtal individer med utländsk bakgrund som ingick i urvalet kom just från Skanska 21 och fick därefter i kraft av sitt deltagande i programmet direkt plats på ett av distrikten.

## ANDRA URVALET

Att inga regelrätta intervjuer görs tycks mig vara lite underligt, då praktiken ses som en viktig investering från Skanskas sida. Pettersson har dock vid arbetsmarknadsdagarna träffat flera av de sökande, om än under en kort tidsrymd. Distriktchefen Christian Werner kommenterade detta faktum och menade på att de borde träffa de kandidater som var intressantast, men att inte tid och resurser fanns till ändamålet. (Werner, 2005-05-20)

Formell kompetens, i form av betyg och erfarenheter ses som viktig i samband till selektionsprocessen, samtidigt som Pettersson anser att ett viktigt kriterium vid anställning är att den sökande kan passa in i grupperna ute på Skanska, att den sökande har rätt värderingar och normer. Werner i sin tur såg att det personliga brevets utformning var en avgörande faktor för om någon fick praktikplats, till och med mer avgörande än betyg och erfarenhet. I den teoretiska diskussionen påpekade faran med att beakta subjektiva egenskaper på detta sätt.

### 4.3.4 SUMMERING AV ANALYSEN

I likhet med samtliga regioner jag studerat har Väg & Anläggning Väst en homogen personalsammansättning. Rekryteringsförfarandet skiljer sig dock från det som bedrivs på de övriga regionerna. Rekryteringen antar här en mer långsiktigt karaktär, genom att ett tätt samarbete sedan en tid tillbaka existerar mellan regionen och tekniska högskolor samt universitet. Pettersson utannonserar visserligen även han från gång till annan, men i dagsläget är det inte alltid som han behöver rekryterare i den traditionella bemärkelsen. Pettersson har ofta i praktiken ett par kandidater klara innan en tjänst utannonseras, eftersom han redan i ett tidigt skede knyter till sig lovande studenter och så att säga "coachar" in dem i organisationen, genom bland annat praktik. Samtliga studenter på Sveriges byggprogram har en möjlighet att söka praktikplats på Skanska och urvalet regleras så att åtminstone 25 % är från underrepresenterade grupper är representerade.

Pettersson är för övrigt den av personalmän som har mest inflytande över rekryteringsprocessen på sin region, således är det hans perspektiv som dominerar selektionsprocessen. I och med att Pettersson utövar tveklöst störst inflytande över rekryteringsprocessen i förhållande till sina kollegor, är risken här överhängande för social reproduktion. Pettersson ser normer och värderingar liknande de som finns på Skanskas arbetsplatser som viktiga. Att som Pettersson höra individer på grundval av rekommendationer som fås från kursansvariga på skolorna och distriktschefer

inom företaget missgynnar de individer som inte har kontakter inom branschen, ofta individer med invandrarbakgrund. Något som också skiljer Pettersson markant från de övriga personalmännen är att han inte dokumenterar sitt rekryteringsförfarande. Av den orsaken att han inte för någon form av anteckningar över sin arbetsgång, blir det invecklat att vidareutveckla rekryteringsprocessen och därtill även svårt att försvara sina val och agerande vid rekrytering, utfall en sökande som nekats plats skulle komma att överklaga processen.

#### 4.4 SAMTLIGA REGIONERS REKRYTERING

Nedan sammanställer jag de tendenser jag kunnat urskilja i min analys utav de skilda rekryteringsförfarandena på regionerna. Efter att tabellen har presenterats fördjupa jag mig inom varje enskild fas.

	Urvalskriterier	Aktörer vid rekryteringen	Utannonsering	Dokumentation	Intervjun
Öppnande faktorer vid rekrytering för mångfald	Kompetens värderas högt.	Åtminstone en individ var inblandad i rekryteringen.	Annonserna var medvetet utformade så att samtliga med rätt kompetens skulle kunna söka arbetet.  Individer vilka har prövats sedan en tid tillbaka genom bland annat praktik, ingår i urvalet.		
Stängande faktorer vid rekrytering för mångfald	Sökandes värderingar och attityd sågs som viktiga.  Subjektiva urvalskriterier.  Arbetsgruppen involverades i begränsad utsträckning.	Enstaka perspektiv dominerade som oftast.	Utannonseringen gjordes, utan att reflektera kring den målgrupp som nås genom skilda kanaler.  Ingen urvalsmall används vid gallringen av sökande.	Ingendera av regionerna formaliserade urvalskriterier som de rekryteringsansvariga gemensamt utgick från i selektionsprocessen	Utländsk arbetslivserfarenhet såväl som utbildning värderas lägre än den inhemska.

#### URVALS KRITERIER

Överlag finns en strävan bland de rekryteringsansvariga att sätta kompetensen hos den sökande i första rummet vid rekrytering. I mångt och mycket återspeglas detta i rekryteringsprocesserna ute på regionerna, där generellt sett de individer med egenskaper som är centrala för positionerna anställs. I samtliga regioner sågs dock på samma gång den sökandes värderingar och attityd som viktiga kriterier under selektionsfasen. Det talades om vikten av att "passa in i gänget", att vara en "lagspelare". Ur mångfaldssynpunkt är det farligt att använda sig av subjektiva urvalskriterier, som till viss del är kulturellt bundna och inte direkt kan härledas till arbetet. I den teoretiska diskussionen pekades på risken att individer från grupper vilka inte delar dessa normer och värderingar exkluderas. I anslutning till resonemanget framgick även vikten av att involvera arbetsgruppen i rekryteringsarbetet, något som endast gjordes i begränsad utsträckning på regionen Hus Stockholm Ombyggnad. I övriga regioner togs ingen eller ringa hänsyn till arbetsgruppen på den tilltänkta arbetsplatsen. Att involvera arbetsgruppen på den

arbetsplats som den sökande ska beträdda, kan underlätta för rekryteringen av individer med annan bakgrund än den sedvanliga.

### **AKTÖRER VID REKRYTERINGSFÖRFARANDET**

På samtliga regionerna var åtminstone ytterligare en individ inblandad i rekryteringsförloppet, vilket är positivt ur mångfaldssynpunkt. Med fler individer fås som oftast fler och vidare perspektiv och med dessa reduceras risken för fördomsfulla bedömningar. I linje med teorin är det fördelaktigt om fler individer med olika erfarenheter och perspektiv är involverade i rekryteringsprocessen.

På Asphalt & Betong Väst, samt Hus Stockholm Ombyggnad var den närmaste chefen involverad i respektive rekryteringsförfarande på regionerna. En negativ tendens i sammanhanget var att en individs perspektiv ofta dominerade rekryteringsprocessen. Detta är tydligast i Regionen Väg & Anläggning Väst, där Pettersson till stor del sköter hela rekryteringsprocessen. I de övriga regionerna är det inte lika tydligt eftersom flera personer var inblandade. Det går emellertid att urskilja hur enskilda individer tenderade att sätta sin prägel till större grad än de övriga på rekryteringen. På Hus Ombyggnad Stockholm styrde exempelvis Unnerstad mycket av förloppet, då hon i mångt och mycket avgjorde vilka sökande som chefen skulle få träffa på intervju. På Asphalt & Betong Väst var det den närmaste chefen som hade mycket att säga till om i kraft av hans erfarenhet och kännedom av tjänsten. Eftersom en individ har mycket att säga till om i samtliga rekryteringsförfaranden ökar sannolikheten för att dennes värderingar, erfarenheter och normer influerar processen. Risken med att en individs perspektiv utövar inflytande på rekryteringsprocessen, är att sökande vilka inte denne kan relatera till utestängs, samtidigt att misstag lättare begås. Sannolikheten för "homosocial reproduktion" ökar markant i dessa fall, i linje med teorin.

### **UTANNONSERING**

Vid själva utannonseringen var annonserna i stort utformade på ett vis som inte utestänger eller avskräcker individer med annan bakgrund att söka positionen. De egenskaper som eftersöks hos de sökande var generellt sätt formulerade, så att individer från samtliga skeden och positioner i samhället kan känna sig manade att söka positionerna.

Något som var negativt i sammanhanget var att utannonseringen i samtliga regioner gjordes mer eller mindre slentrianmässigt ur mångfaldssynpunkt. Ingen av de rekryteringsansvariga funderade kring vilka kanaler som bäst når ut till individer med annan bakgrund. Att som på Hus och Ombyggnad utannonsera på Skanskas externa sida och förutsätta att det största urval på så sätt fås, är att förenkla åtagandet. Det finns nämligen inte någon garanti att de mest kompetenta individer inom branschen regelbundet söker sig till hemsidan. Undantaget är region Väg & Anläggning Väst, där individer prövas i ett tidigt skede, då regionen har ett tätt samarbete med högskolor och universitet. I samband med uttagningen till exempelvis praktikplatser, ses urvalet medvetet över för att underlätta för en större mångfald vid rekrytering på regionerna.

## **DOKUMENTATION**

I ingendera av regionerna formaliserades urvalskriterier för att metodiskt rangordna de inkomna ansökningarna. Detta kan leda till, i linje med teorin, att individer värderas på skilda grunder. Upprättandet, därtill dokumentationen av urvalskriterier är viktig, då det kan medföra att en diskussion skapas kring de egenskaper som eftersöks hos den sökande och huruvida dessa är legitimt ställda.

Risken för ogrundade och subjektiva bedömningar kan som jag nämnt tidigare reduceras ju mer formellt tillvägagångssättet är. Både Unnerstad och Carlqvist dokumenterar sitt förfarande till olika grad, medan Pettersson helt utgick från ansökningarna och inte antecknade hur han gick tillväga. För att på ett smidigt sätt kunna vidareutveckla sin rekryteringstekniker framkom under den teoretiska diskussionen att det är viktigt att man som rekryterare har något att utgå från. I sammanhanget kan dokumentation utgöra en värdefull utgångspunkt. En annan fara med att såsom Pettersson inte föra någon dokumentation, är att rekryteraren inte har belägg för sitt handlande om ett rekryteringsbeslut skulle komma att överklagas.

## **INTERVJUFÖRFARANDET**

De sökande som går vidare till intervjustedet är ofta också de, som generellt är mest kompetenta. Det fanns emellertid ett fåtal individer med annan bakgrund som inte kom på intervju, både på Asfalt & Betong Väst, samt Hus Ombyggnad Stockholm. Dessa skulle med fördel, i linje med litteraturen kunnat kallas till intervju. I sammanhanget tycks utländsk arbetslivserfarenhet såväl som utbildning värderats lägre än den inhemska. I den teoretiska diskussionen postuleras att en anledning till att utländsk erfarenhet värderas lägre kan ha att göra med det faktum att de rekryteringsansvariga inte har kännedom om vad det innebär att ha arbetat eller läst utomlands. De kan därför känna en osäkerhet inför sökande med invandrarbakgrund, vilket också visade sig stämma till viss del i mitt fall.

## 5 SLUTSATSER OCH DISKUSSION

*I kapitlet återkopplar jag till min frågeställning och gör ett försök att sammanfatta samt diskutera studiens resultat. Jag tar även upp vilka underliggande faktorer som jag anser kan härledas till skillnaderna i rekryteringsförfarandena på respektive region. Möjliga åtgärder för att underlätta rekrytering för mångfald diskuteras dessutom, vilket jag titulerar mitt praktiska bidrag. I slutskedet tar jag upp de implikationer som studiens resultat får samt diskuterar detsamma, under rubriken mitt teoretiska bidrag. Slutligen ger jag exempel på vidare forskning, för att sedan avrundar arbetet.*

Den frågeställning jag utformat i början av arbetet ser ut på som följer;

*”Till vilken grad realiserar alternativt motverkar de övergripande rekryteringsprocesserna de mångfaldsmål som Skanska satt upp?”*

Det är ingen tvekan om att Hus Ombyggnad Stockholm utifrån det rekryteringsförfarandet jag studerat uppfyller mångfaldsmålen som fastställts på Skanska. Både det initiala urvalet och den grupp av individer som togs till första intervjun var relativt heterogena i sin sammansättning. Asfalt & Betong Väst når i sin tur inte riktig ända fram. Det initiala urvalet är homogent och andelen kvinnor är obefintlig. Andelen invandrare och individer med utländsk bakgrund, samt invandrarbakgrund utgör dock ca 20 % av urvalet, vilket är relativt bra. Av de fem män som togs till intervjusketet hade en utländsk bakgrund, vilket inte når upp till dagens satta mångfaldsmål i samband med intervjusketet. På Väg & Anläggning Väst till skillnad från de övriga regionerna jag studerat har man en mer långsiktig rekryteringsstrategi. Den långsiktiga rekryteringsstrategin är i stor del uppbyggd kring ett nära samarbete med högskola och universitet. Tillsättningen av praktikplatser är en del i denna strategi och uppfyller i sig de uppsatta målen om 25 % från underrepresenterade grupper. Individer vilka genomgått praktik på regionen utvärderas och utgör sedan ett viktigt underlag för framtida tjänstetillsättningar. En negativ aspekt i sammanhanget är att individer med invandrarbakgrund vilka inte fått sin utbildning i Sverige inte ingår i urvalet. Väg & Anläggning Väst genom sin mer långsiktiga rekryteringsstrategi kommer, om inte redan idag, att inom en snar framtid uppfylla målen vid regelrätt rekrytering, tror jag.

Nu när jag besvarat frågan om till vilken grad de skilda rekryteringsprocesserna påverkar mångfaldsmålen realisation, kan det också vara intressant att i sammanhanget utröna huruvida rekryteringsprocesserna på Skanska är öppnande eller stängande för mångfald i en vidare bemärkelse.

## 5.1 REKRYTERINGSPROCESSENS GRAD AV ÖPPENHET

Som jag redan har fastställt genom min studie, så skiljer sig rekryteringsförfarandet åt mellan de olika regionerna. I påföljande avsnitt har jag titta på de enskilda regionerna var för sig och kommenterar huruvida de enskilda rekryteringsprocesserna på dessa regioner är öppna för mångfald ur ett vidare perspektiv.

### 5.1.1 REKRYTERINGSPROCESSEN FÖR VARJE REGION

Oavsett om rekryteringen ses som en social praktik eller gallringsprocess i mer traditionell mening, så handlar rekrytering i grund och botten om att utesluta vissa individer i förmån för andra. Det viktiga i sammanhanget är att göra det på rättvisa grunder anser jag, så att alla individer oavsett bakgrund har möjlighet att söka arbete.

I de mångfaldsmål som Skanska satt upp talas det om att en viss andel från underrepresenterade grupper skall inkluderas i rekryteringsprocessen. Det specificeras dock inte hur stor andel av de olika grupper, som inryms inom begreppet underrepresenterade grupper, behöver utgöra. I praktiken innebär detta att en region kan uppfylla majoriteten av mångfaldsmålen (se 1.2 problemdiskussion), samtidigt som rekryteringsprocessen inte nödvändigtvis behöver vara öppen för en enskild grupp, exempelvis kvinnor. Det är därför, som nämndes tidigare, även intressant att utreda huruvida rekryteringsprocesserna på Skanska är öppnande eller stängande för mångfald i en vidare bemärkelse i de skilda regionerna.

#### ASFALT & BETONG VÄST

Regionen har en *homogen personalsammansättning* och det urval som fås i anslutning till rekryteringsförfarandet är tillika relativt homogent, vilket stipulerades tidigare. Det finns dock en hel del öppnande faktorer inkommerade i rekryteringsprocessen. Selektionsförfarandet bland annat, var *metodiskt i mångt och mycket*. Till att börja med var både Anna Carlqvist och den närmaste chefen Bernt Svensson inblandade i samtliga skeden av rekryteringen. Carlqvist *utformar även en kravspecifikation* utifrån de egenskaper som identifierats samt rangordnar dessa, vilket inte görs på de övriga regionerna. Vid utannonseringen av tjänsten använde hon sig av ett flertal kanaler samt att annonsen var formulerad så att samtliga individer med rätt kompetens oberoende av kön och bakgrund skulle känna sig manade att söka tjänsten, enligt min mening.

Samtidigt fanns det här stängande faktorer vilka var unika för regionen. Den omständighet som mer än något annat gjorde att rekryteringsprocessen till viss del blev stängande var att den närmaste chefens (Bernt Svensson) åsikter och erfarenhet präglade rekryteringen. I och med att Svensson röst vägde tyngre i sammanhanget, uteslöts vissa individer med annan bakgrund, som Carlqvist med fördel velat höra samt att en *diskussion kring mångfald uteblev*. Svensson medgav att han såg på utländska meriter med viss skepsis, eftersom han inte kunde värdera dessas giltighet. Något som i sammanhanget blev tydligt var det faktum att Carlqvist inte i större grad gjorde sin röst hörd och assisterade Svensson. Ett resonemang kring vilka kanaler de skulle använda i samband med utannonseringen skulle kanske ha lett till

ett bredare urval, emellertid *begagnades ett antal olika kanaler* vilket trots allt ökar sannolikheten att även nå ut till individer med annan bakgrund. I mångt och mycket *saknades en tvåvägskommunikation* mellan Carlqvist och Svensson, där Carlqvist i större grad förde fram hennes perspektiv och kunskap kring mångfaldsaspekten i anslutning till rekryteringsprocessen. Om Anna Carlqvist så att säga "står på sig" och för fram hennes perspektiv i högre utsträckning, kommer rekryteringsprocessen i sig på Asphalt & Betong Väst bli ännu bättre på att släppa in individer med annan bakgrund, anser jag.

## HUS STOCKHOLM OMBYGGNAD

Urvalet som ficks i och med utannonseringen i samband med rekryteringsförfarandet på regionen var *heterogent* jämfört med det urval som erhålls på regionen Asphalt & Betong. Det är dessutom fler individer med annan bakgrund som här hörs vid första intervjutillfället. Rekryteringsförfarandet på regionen har generellt sätt mycket gemensamt med det på Asphalt & Betong Väst, men det finns ett par tydliga skillnader, vilka jag redogör för nedan.

Till och börja med var Unnerstad den utav personalmännen som var mest aktiv under rekryteringsförfarandet, när det kom till att *förespråka fördelarna med mångfald på arbetsplatsen*. Till skillnad från Carlqvist kunde hon många gånger ifrågasätta val och ståndpunkter hos de chefer som var inblandade i rekryteringen och även fått dem *ta mångfaldsfrågorna i beaktning* på ett annat sätt än tidigare. *Arbetsgruppens sammansättning togs likaså hänsyn till* här av den närmaste chefen Tobias Björklund, då han ville förbättra gruppdynamiken genom att tillsätta en individ med annan bakgrund. Björklund kommunicerade till viss del också ut det faktum att han ville förändra gruppens sammansättning till sina anställda.

På samma gång som det fanns öppnande mekanismer fanns det även stängande sådana. På regionen utgick de rekryteringsansvariga från befattningsbeskrivningar vilka var sammanställda sedan tidigare, med andra ord *utformades inte någon kravspecifikation* såsom på regionen Asphalt & Betong Väst. I och med det diskuterades inte utifall arbetsuppgifterna skulle kunna ha gjorts på ett annat sätt i dagsläget. *Befattningsbeskrivningen betonade även "social kompetens"* som en egenskap vilken var eftersträvansvärd hos den sökande. Det fanns även här individer med invandrarbakgrund med relevant kunskap, vilka inte kallades till intervju. Precis som på Carlqvists region kan det faktum att *utländska meriter utgör ett osäkerhetsmoment* för dem som rekryterar spela in. Unnerstad utförde ensam gallringen av de initiala ansökningar som ficks in i samband med att tjänsten utannonserades, vilket sannolikt ökar sannolikheten för att misstag görs. Det faktum att det i dagsläget förekommer en aktiv diskussion kring mångfald i samband med rekryteringen bidrar starkt, anser jag, till att förfarandet är öppet för skilda individer med rätt kompetens.

## VÄG & ANLÄGGNING VÄST

Rekryteringsförfarandet skiljer sig här från det som bedrivs på de övriga regionerna, då *processen antar en mer långsiktig karaktär*, vilket nämndes tidigare. Anledningen till att jag anser att de på regionen har relativt goda chanser att nå upp till



mångfaldsmålen på Skanska, har till stor del att göra med det  *fina samarbete som förs med högskolor och universitet*. Den samverkan som existerar mellan skolorna och regionen i fråga gör nämligen att ett brett urval fås, där individer med annan bakgrund i allra högsta grad finns representerade. Genom att Pettersson är ute på skolor i regionen och träffar elever vid så kallade kvartsamtal hör han i praktiken fler individer än båda de övriga regionerna gör tillsammans.

Vad beträffar själva rekryteringsförfarandet anser jag att det emellertid inrymmer ett antal stängande ingredienser. Till och börja med sköts  *rekryteringsarbetet nästan uteslutande av en individ*; Pettersson och det är således hans perspektiv som dominerar rekryteringsprocessen. Denna omständighet tillsammans med det faktum att Pettersson  *inte dokumenterar sitt förfarande*  gör att selektionsprocessen mer en någon annan riskerar att färgas av ogrundade bedömningar och omedveten diskriminering. Pettersson sa i klartext att han såg att individer med invandrarbakgrund svårligen skulle kunna platsa inom den kultur som råder inom Skanska. Det är viktigt att hans ståndpunkter prövas i samband med rekryteringsarbetet anser jag.

Enligt min mening är rekryteringsprocessen på den här regionen sämst anpassad för mångfald utifrån de riktlinjer som förordas i litteraturen. Det faktum att Peterson har en långsiktig rekryteringsstrategi i och samarbetet med skolor på regionen, gör dock att urvalet som fås innefattar en heterogen komposition av individer. Med ett mer formaliserat rekryteringsförfarande, där fler individer medverkar skulle dock fler individer med annan bakgrund få chansen till anställning, anser jag. Något som talar för min tes förutom vad jag hitintills nämnt är att hela 12 % utav de kvinnliga sökande vilka från början ingick i urvalet föll bort under det att praktikplatser skulle besättas, trots att dessa inte i mina ögon verkade vara mindre kompetenta än de killar som ingick i samma urval.

## 5.2 UNDERLIGGANDE FAKTORER

*Att rangordna de skilda regionerna baserat på huruvida de i nuläget rekryterar på ett sätt som uppfyller mångfaldsmålen, samt om rekryteringsprocesserna i sig på respektive är öppnande och stängande i en vidare bemärkelse är dock inte helt oproblematiskt. Det finns nämligen ett antal underliggande faktorer vilka har inverkan på förutsättningarna för mångfaldsarbetet ute på regionerna. Dessa redogör jag för nedan.*

### 5.2.1 VERKSAMHETEN

Det första som slog mig när jag inledde min efterforskning i de olika regionerna, var hur pass skilda verksamhetsområden som Skanska Sverige inhyser. På de regioner jag studerat kunde verksamheten innefatta allt från asfaltstillverkning på regionen Asfalt & Betong Väst till renovering av lyxfastigheter i Stockholms innerstad på regionen Hus Stockholm Ombyggnad.  *Skilda verksamhetsområden*  medför i sin tur skilda förutsättningar för att bedriva rekrytering mot mångfald. Asfalt & Betong och Väg & Anläggning Väst har exempelvis inte alls samma tillströmning av sökande som Hus Stockholm Ombyggnad. Arbetet som bedrivs på dessa regioner ses inte som lika prestigefullt som det som bedrivs på Hus Stockholm Ombyggnad. (Unnerstad, 2005-04-24) Denna tendens märks av hos studenter där det är många som läser inriktningen mot Hus på byggprogrammen, medan  *intresset för exempelvis*

*Väg & Anläggning Väst är svalare, menar Gudmundson.* (Gudmundson, 2005-04-12) Regionernas attraktionskraft påverkar i förlängningen storleken på det urval av sökande som de rekryteringsansvariga på respektive region har att utgå från, vilket antalet ansökningar som ficks till respektive region till viss del vittnar om.

Det fanns även enligt min mening andra sätt som verksamhetens karaktär påverkade förutsättningarna för rekrytering ute på regionerna. På region Hus Ombyggnad Stockholm exempelvis var den *höga personalomsättningen* en avgörande faktor för hur rekryteringen bedrevs i regionen. Med anledning av att mycket av arbetet sker i projektform och att projekten i sig inte är av samma omfattning tidsmässigt, såväl som ekonomiskt sker rekrytering av personal frekvent på regionen. Behovet av ny personal uppkommer här oftare, än exempelvis på regionen Väg & Anläggning Väst. Pettersson har därför haft en större möjlighet att arbeta strategiskt och rekryteringsarbetet har delvis på grund av detta antagit en mer långsiktig karaktär.

### **5.2.2 PERSONALMANNENS ROLL**

En annan viktigt faktor som påverkar möjligheterna att bedriva en mångfaldsinriktad rekrytering är den *reella makt* som personalmannen vid regionen besitter. Den administrativa funktionen har av tradition haft en stödjande funktion så även på Skanska, åtminstone formellt (Carlqvist, 2005-04-19). Av vad jag har kunnat utläsa finns det emellertid stora skillnader i hur mycket kontroll som personalmännen utövar över rekryteringsprocessen på respektive region. På Väg & Anläggning Väst till exempel uppfattade jag Petterssons inflytande som stort och att han till stor del kontrollerade rekryteringsprocessen samt agerade självständigt. Unnerstad hade i sin tur mindre inflytande i praktiken än Pettersson, men i kraft av sin erfarenhet från verksamheten, hade också hon en relativt stor inverkan på processen.

I kontrast till båda dessa två är Carlqvist förhållandevis ny i organisationen, samt saknar praktisk erfarenhet från de skilda arbetsområdena på hennes region. Hon var därför inte införstådd i vad positionen innebar vid det enskilda rekryteringsförfarandet, utan fick förlita sig på den chef som är inblandad i förfarandet. Såldes hade Carlqvist mindre reell makt över rekryteringsförfarandet än de övriga två och därför också svårare att få igenom sina tankar i anslutning till just rekryteringen. Det är av stor betydelse att Carlqvist precis som Unnerstad och Pettersson påverkar rekryteringsförfarandet i större grad, eftersom hon i kraft av sitt arbete med mångfaldsfrågor på Skanska kan tillföra ett viktigt perspektiv vid rekryteringen, menar jag

### **5.2.3 DET HISTORISKA ARVET**

Så sent som 1996 började man arbeta med personalfrågor på övergripande nivå på Skanska, även om personalfunktionen funnits en bra tid innan dess. Det var inte heller alltför länge sedan som Skanska var uppdelat på divisioner, där varje division hade egen VD och relativt stor självständighet. På de olika divisionerna fanns en ansvarig för personalfrågorna, som tillsammans med den personalansvarige på regionnivå satte dagordningen för arbetet nere på regionerna. (Pettersson, 2005-05-16)

Arvet från tiden då Skanska bestod av ett antal divisioner återspeglas än idag till viss del i de skilda arbetssätten ute på regionerna. De befattningsbeskrivningar som används på regionen Hus Stockholm Ombyggnad i samband med rekrytering exempelvis, är ett arv från tiden då Skanska var uppdelat på divisioner (Unnerstad, 2005-04-24). De kontakter och rutiner de skilda rekryteringsansvariga haft under divisionernas tid lever sannolikt kvar idag. Med det i åtanke är det inte otänkbart att *arvet från divisionernas tid* även påverkat förutsättningarna att rekrytera för mångfald i dagsläget, på de skilda regionerna.

## 5.3 PRAKTISKT BIDRAG

*I nästa skede tar jag upp vad som kan göras för att skapa en rekryteringsprocess som är mer anpassad för mångfald, vilket sedan mynnar ut i checklista för mångfaldsrekrytering. Rent spontant finns det ett antal steg som kan tas för att ta bort de stängande mekanismer som identifierats tidigare, dessa redogör jag här. Samtliga förslag är baserade på den teoretiska grund jag skapat.*

### 5.3.1 URVAL

Mångfaldsmålen på Skanska understryker vikten av att individer från underrepresenterade grupper ska kallas på intervju. Existerar emellertid inte ett brett urval i mångfaldsbemärkelse, blir det svårt att nå upp till målet om en viss andel närvarade vid intervjuskedet. Med ett fåtal individer i det ursprungliga urvalet finns också risken att individer med lägre kompetens kallas till intervju på bekostnad av mer kompetenta sökande. Det är med detta i åtanke essentiellt, att i största möjliga mån *bredda urvalet* så att mångfald släpps in i organisationen utan att kompetenskraven kompromissas med, anser jag. Att rekrytera mångfald får inte bli ett självändamål, kompetensen måste därför alltid sättas i första rummet. Att utreda vart individer, vilka söker jobb inom byggbranschen, söker sig och då också vilka kanaler som erbjuder ett så brett urval som möjligt är av vikt i sammanhanget.

En betydelsefull passiv källa för att inhämta ansökningar vilken används relativt flitigt av de rekryteringsansvariga är *CV-databasen*. En brist i systemet i dagsläget är att endast en fil kan bifogas, vilket leder till att ansökningarna som oftast är ofullständiga och behöver kompletteras av den sökande (Gudmundson, 2005-04-11). Något som tar tid och utgör en extra kostnad. I dagsläget är det tal om att förbättra systemet så att flera dokument kan bifogas. I litteraturen nämndes fördelen med standardiserade ansökningshandlingar, då enhetlig information fås utav de sökande, som sedan kan bedömas på likartat sätt. Prövningar på samma villkor leder till rättvisare bedömningar och i förlängningen minskar risken för diskriminering, i linje med teorin. När således *CV-databasen* uppdateras kommer den vara ett värdefullt redskap i samband med rekryteringen, enligt min mening.

Högskolor och universitet är intressanta ur urvalssynpunkt, eftersom utbildning är ett krav för att kunna arbeta på mer kvalificerade poster inom Skanska (Unnerstad, 2005-04-21). Genom att, som Pettersson på Väg & Anläggning Väst pröva studenter *genom bland annat praktik*, erhålls kandidater som kan bli aktuella vid framtida rekryteringar. Det är lägre ekonomisk risk förenad med rekryteringen av praktikanter än vad det är vid regelrätt rekrytering, därför kan ett flertal individer

prövas varje år. På detta sätt får även fler individer från underrepresenterade grupper chansen att visa vad det går för samtidigt som individer i den homogena organisation, som ändå Skanska får säga vara, får uppleva hur det är att arbeta med exempelvis tjejer. Ur mångfaldssynpunkt kan praktik, *Skanska 21* och andra initiativ ute på högskolorna ses som inkörspport för bland annat tjejer och individer med utländsk bakgrund. Jag ser att både Unnerstad och Carlqvist redan i dagsläget skulle kunna arbeta mera aktivt mot högskolor och universitet parallellt med den traditionella rekryteringen. Först efter ett antal år kan den traditionella rekryteringen kompletteras med redan på förhand prövade individer, som fått genom kontakten med högskolor och universitet. Enligt Pettersson tar det ca tre till fyra år innan en praktikant är mogen för en nyckelroll i organisationen (Pettersson, 2005-04-26).

Både Unnerstad och Carlqvist nämnde att de på samma sätt i dagsläget skulle vilja ha tätare samarbete med högskolor och universitet just som Kjell Pettersson. Det kan verka motsägelsefullt att Unnerstad som söker äldre sökande skulle vilja komma närmare den akademiska världen, men i själva verket är det logiskt, då många äldre väljer att vidareutbilda sig i dagsläget (Unnerstad, 005-05-04).

### 5.3.2 URVALSFÖRFARANDET

Något som fastställdes tidigare var att de egenskaper som identifierats i anslutning till att kravspecifikationen inte rangordnas i större utsträckning. Att därför inkorporera utformandet av *urvalskriterier och rangordningen av dessa* som ett moment i rekryteringsprocessen, skulle göra att processen blev mer öppen för individer med annan bakgrund. Personalnämnden vid respektive region skulle med fördel kunna sätta sig ner med övriga inblandade och diskutera de egenskaper som identifierats under det att kravspecifikationen utformats och rangordna dessa sinsemellan. Tillsammans kan rekryterarna resonera kring gångbarheten av de egenskaper som inkluderats, samt hur de ska förhålla sig till dessa. Diskussionen kan, förutom att den skapar bättre struktur i rekryteringsförfaranden även leda till att en större medvetenhet skapas hos de inblandade kring subjektiva kriterier såsom "social kompetens".

*De rekryteringsansvariga bör även utbildas* så att de blir medvetna om vilka urvalskriterier som i högre grad är grundade på värderingar och normer än till arbetets karaktär. Det är viktigt att en diskussion förs från början till slutet av rekryteringsprocessen kring vilka egenskaper som de sökande ska besitta och huruvida dessa egenskaper är subjektiva eller kulturellt bundna. Genom att sedan de rekryteringsansvariga involverar arbetsgrupperna ute på de arbetsplatserna, kan de i sin tur skapa en medvetenhet hos dem om fördomar och författade meningar som kan förekomma.

Tidigare i uppsatsen under den teoretiska diskussionen talades det i korta ordalag om aidentifiering av ansökningshandlingar, som ett medel för att underlätta för individer med annan bakgrund i rekryteringsssammanhang (se *rubrik 3.4.4 Första urvalet*). I praktiken innebär avkodningen att hänsyn endast tas till formella meriter och att variabler såsom namn, kön och ålder inte beaktas vid det första urvalet. Något som i sammanhanget kan vara givande, är att skapa en referensgrupp som

arbetar utifrån avkodade ansökningshandlingar parallellt med att det traditionella rekryteringsförfarandet fortgår. Resultatet dessa grupper emellan kan sedan jämföras och på så vis synliggöra normer som påverkar selektionsprocessen (Roth, 2004).

*Att använda tester* i större utsträckning kan också vara ett sätt att ta bort subjektiva tolkningar i samband med intervjuerna eller få en kompletterande bild av den sökandes personlighet (Bergström, 1998). Carlqvist kände av egen erfarenhet att detta kunde var en bra idé. I så fall bör den som utför testet var medveten till vilken grad det är kulturbundet för att motverka särbehandling (Carlqvist, 2005-05-19). Det tycks också råda en osäkerhet om hur utländsk utbildning och tillika erfarenhet ska värderas. Här kan instanser som Högskoleverket var till hjälp, då de erbjuder *översättningar av betyg och utländska meriter*. (Högskoleverket, 2005-05-01) Överlag gäller det att de rekryteringsansvariga sinsemellan diskuterar hur de ska förhålla sig till erfarenhet och utbildning som fås utomlands. I dagsläget tycks inte denna diskussion förekomma i någon hög utsträckning i anslutning till rekryteringsförfarandena på de skilda regionerna.

### 5.3.3 INTERVJUFÖRFARANDET

Här som i urvals-förfarandet är det av vikt, menar jag, att *formalisera processen* till så hög grad som möjligt. En *intervjumall* kan med fördel bistå de som rekryterar. Intervjumallen bör innehålla frågor som ska ställas i samband med intervjusituationen, samt i vilken ordning dessa ska framföras. Den ska självklart också endast omfatta frågor vilka är relevanta för arbetet.

Intervjumallen ska vara utformad på förhand av de individer som sedan också ska närvara vid intervjuerna, det är alltså viktigt att i Skanskas fall både personalmannen och den närmaste chefen sinsemellan diskutera de områden som frågemallen innefattar.

Vid själva intervju-förfarandet är det av betydelse att *fler individer närvarar på intervjuerna* och att de som sköter rekryteringen sitter med vid så många intervjuer om möjligt. Det är rent allmänt viktigt att så många individer som möjligt hörs i anslutning till intervjuskedet. Det fanns tillfällen under de rekryteringsförfaranden som jag studerat då de rekryteringsansvariga varit osäkra kring individer med invandrarbakgrund, i dessa fall skulle det gynna både de som rekryterar och den sökande att kalla denne på intervju. Den rekryteringsansvarige får på så vis klarhet i vad exempelvis den sökandes utländska erfarenhet innebär mer konkret, samt att den sökande får chansen att visa vad hon/han är som individ går för.

Att de rekryteringsansvariga har *definierade roller* under själva intervju-förfarandet, och därtill även att de inblandade tar del av de senaste diskrimineringslagarna är även det av vikt. Av vad jag kunnat utläsa var rollerna relativt definierade vid de rekryteringsförfaranden jag studerat. Vad som å andra sidan saknades i samtliga fall var att de individer som skötte rekryteringen avsatt en stund för att *informera varandra om den jämställd- samt jämlikhetslagstiftning* som måste tas hänsyn till i dagsläget vid rekrytering. Rent allmänt saknade jag en diskurs kring mångfald och de fördomar samt omedvetna val som kan stänga ute individer med annan bakgrund i samband med intervjuerna. Sedermera bör den information som fås i anknytning

till intervjusituationen bedömas med de *rangordnade urvalskriterier* som utgångspunkt. Genom att följa de ovannämnda riktlinjerna blir intervjun mer givande för bägge parter, i linje med teorin.

#### 5.3.4 DE REKRYTERINGSANSVARIGA

Det framkom även under mitt uppsatsarbete att en individ tenderade att styra eller ha mer inflytande över rekryteringsförloppet, trots att fler personer kunde vara inblandade. Tid och erfarenhet är två faktorer som spelar in i sammanhanget. Det är angeläget, att de chefer som fått i uppdrag att rekrytera individer till deras respektive verksamhet har möjlighet att *allokera tid till rekryteringsprocessen*. Med andra ord att de kan ta tid från det dagliga arbetet för att koncentrera sig på rekryteringsarbetet. Resultatet av en undersökning gjord ute på svenska byggföretag visar på vikten av chefers engagemang vid rekryteringen. De individer som inte känt att rekryteringen av kvinnor legat på deras chefers agenda har också ställt sig negativa till att medverka till att fler kvinnor rekryteras till arbetsplatsen (Olofsson, 2004). Därför anser jag att det centralt att den närmaste chefen är involverad och ingår i rekryteringsgruppen.

En annan viktig punkt är att *rollerna i samband med rekryteringen på förhand ska vara klara*. En fördel i sammanhanget är om de rekryteringsansvariga alla känner att de kan påverka processen och har rätt att göra så. Det är viktigt att poängtera att både personalmannen och den närmaste chefen besitter *viktiga perspektiv* som behöver höras. Den personalansvarige sitter inne med ett helhetsperspektiv samt kunskap i hur rekrytering ska bedrivas och en medvetenhet om mångfaldsfrågor, medan den närmaste chefen vet hur positionen ser ut och kan involvera arbetsgruppen på arbetsplatsen. Det är angeläget att båda sidor får utrymme under rekryteringen, eftersom en bedömning måste göras förr eller senare. Oavsett hur formaliserat rekryteringsförfarande är, kommer normer och värderingar hos de rekryteringsansvariga färga processen, därför är det betydelsefullt att *flera individer i samråd gör bedömningen* så att så brett perspektiv som möjligt fås.

Skanska har idag på sitt intranät publicerat stöd och riktlinjer i samband med rekrytering. I dessa riktlinjer skulle med fördel stöd och råd för hur man bäst rekryter för mångfald kunna inkorporeras. DO och Jämo har guider för hur arbetsgivare bäst rekryter för mångfald, vilka innehåller många läsvärda råd och rekommendationer. Jag har till viss del utgått från bland andra DO:s skrivelse *Rekrytera utan att diskriminera*, samt Braaf (2004), för att sedan med hjälp av den litteratur jag sammanställt i och med skapande av min teoretiska grund, utformat en liten checklista för mångfaldsrekrytering. Denna checklista har jag bifogat som en bilaga till detta arbete. (Se Bilaga 1) Checklistan är inte endast applicerbar i Skanskas fall, utan kan med fördel brukas av andra företag som aktivt arbetar med mångfaldsfrågor.

## 5.4 TEORETISKT BIDRAG

Jag har i mitt arbete kunnat identifiera den grupp som har det svårast i rekryteringssammanhang på Skanska. Det är här frågan om *personer med invandrarbakgrund*, som besitter erfarenhet som fåtts utomlands och/eller har utländsk examen samt vars ursprungslands kultur skiljer sig från den Svenska i relativt hög grad. Det verkar av vad jag kunnat förstå, finnas en helt annan acceptans för invandrare från Norra Europa till skillnad från invandrare med utomeuropeiskt ursprung. Resultat från en statistikrapport genomförd av integrationsverket visar just invandrares utsatthet på arbetsmarknaden. Sysselsättningsgraden för utrikes födda män är i dagsläget 62 procent, jämfört med 76 procent för inrikes födda män. För kvinnor är motsvarande siffra 56 procent för utrikes födda och hela 74 procent för inrikes födda. För samtliga invandrare finns det även en positiv korrelation mellan tid i Sverige och ökade chanser till arbete. (Integrationsverket, 2004) För individer med invandrarbakgrund tycks rekryteringen innehålla ett antal stängande mekanismer. Till att börja med verkar de inblandade i rekryteringsförfarandet ha *svårt att värdera meriter och erfarenhet* vilka fåtts utomlands och i vissa fall ser dessa som sämre än motsvarande Svenska meriter. Detta leder till att invandrares meriter inte tas ställning till och i vissa fall inte ses som likvärdiga.

Ytterligare en orsak till att individer med invandrarbakgrund försvinner tidigt ur rekryteringsprocessen kan ha att göra med det faktum att de rekryteringsansvariga ofta har *svårt att relatera* till dessa individer. De väljer i stället personer vilka är lika dem själva och som de kan relatera till. Det fanns enskilda tillfällen då jag kunnat urskilja denna tendens. Av de rekryteringsansvariga på Skanska fanns det inte heller någon med utländsk bakgrund eller invandrarbakgrund, som hade kunnat relatera till dessa individer och översätta deras erfarenhet och utbildning. Med det ovan nämnda i åtanke ter sig *homosocial reproduktion* inte alls särskilt osannolikt i kontexten.

Kulturen på Skanska präglas, som i vilket annat företag, av de grupper som utgör majoritet. Alvesson är en av de författare som visat på att den kultur som dominerar på ett företag också i mångt och mycket avgör vilket ideal som är eftersträvanvärda hos individen och vad som är allmänt accepterat beteende (Alvesson, 1993). Skanska som övriga delar av byggbranschen är dominerad av medelålders svenska män och det är deras värderingar och normer som i sig utgör kulturen på företaget. Flertalet av de inblandade i rekryteringsförloppen på regionerna nämnde vikten av att de sökande skulle kunna förhålla sig till den här kulturen på ett bra sätt. Att kunna inneha *"social kompetens"* eller att *"passa in i gänget"* var urvalskriterier som värderades högt, i olika omfattning.

Broomé och Bäcklund (1998) såg på samma sätt att ett flertal företag i de undersökningar de genomfört sökte efter kulturspecifik kompetens hos kandidater. De menar, i likhet med vad jag tidigare postulerat, att den formen av kompetenskrav är subjektiv och svår att beskriva, eftersom det här är frågan om vad de benämner en *"tyst kunskap"*. Tyst kunskap inbegriper hur individen ska bete sig ute på den svenska arbetsplatsen. Den tysta kunskapen är något som erhålls genom uppväxten, där individen i olika sammanhang, såsom skola och i hemmet blir vase om hur denne

ska agera. Att företag idag sätter upp "social kompetens" och liknande kriterier utgör, enligt dem ett av de större hindren för individer med invandrarbakgrund. (Broomé & Bäcklund, 1998)

I anslutning till rekrytering kunde de formella kriterierna, såsom språkkrav även de missgynna individer med invandrarbakgrund, eftersom den sökande av vissa av de inblandade i rekryteringsprocessen förväntades kunna uttrycka sig korrekt i svensk skrift och tal. *Rapport för Integration*, en studie gjord av integrationsverket pekar på att just informella rekryteringskanaler, informella beslutskriterier, såsom "social kompetens", men även formella urvalskriterier såsom språkkrav påverkan individer med invandrarbakgrunds möjligheter i en negativ riktning ute på arbetsmarknaden. (Integrationsverket, 2003)

## 5.5 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Att utföra en liknande studie på ett konkurrerande företag i byggbranschen eller varför inte i en annan bransch, för att belysa skillnader och paralleller dem emellan skulle kunna vara av intresse för den som vill forska vidare i ämnet. I metoden nämnde jag det faktum att jag på grund av begränsande faktorer fått förlita mig på de inblandades redogörelser samt till viss del dokumentation i mitt arbete. En studie inom samma fält där forskaren följer en eller ett antal rekryterare i deras rekryteringsarbete och på så sätt bevittnar det faktiska rekryteringsförfarandet tätt in på, kan kanske vara av intresse för den som vill fördjupa sig i ämnet. Genom att på detta sätt följa rekryteraren kan en mer detaljerad bild fås av enstaka förfaranden. En jämförelse kan sedan göras mellan faktiskt tillvägagångssätt och de rekryterandes utsagor. För att fördjupa denna bild ytterligare skulle sökande i samband med rekryteringsprocessen kunna höras.

## 5.6 SLUTORD

Jag har in den här studien tittat på hur rekryteringsprocessen specifikt för Skanska, men även i stort, släpper in eller utestänger individer med annan bakgrund. Genom kvalitativa intervjuer och dokumentstudier har jag identifierat åtskilliga stängande, samt öppnande faktorer inom rekryteringsprocessen som sådan. Av mitt arbete framgår även värdet av att ha en rekryteringsprocess som är öppen för alla individer oavsett bakgrund.

Det är dock viktigt att komma ihåg att rekrytering i sig inte är tillräckligt för att skapa en organisation präglad av mångfald. Rekrytering utgör snarare inkörporten för individer med annan bakgrund, helt enkelt en premis för att mångfald ska släppas in i organisationen. Det krävs sedan en mängd återgårdar förutom en rekryteringsprocess som är öppnande för mångfald, för att;

*"Skapa en arbetsplats som uppfyller och värnar om samtliga affärspartners och anställdas rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Skanska vill vara en arbetsplats dit människor söker sig, trivs och utvecklas, både som affärspartner och medarbetare."*

(Skanska Sveriges intranät, 2005-04-12)



## 6 REFERENSER

### 6.1 TRYCKTA KÄLLOR

Abrahamsson, Kenneth. (1999) *Olika som bär; om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*. Rådet för arbetslivsforskning och Institutet för Framtidsstudier

Alvesson, M. (1993) *Cultural Perspectives on Organizations*. England, Cambridge University Press.

Bergström, O. (1998) *Att passa in – rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg, BAS.

Braaf, L. (2004) *Rekrytering och mångfald*. Försäkringskassan i Stockholms län.

Broomé, P & Bäcklund, A.K. (1998) *S-märkt: företagens etiska vägval*. Stockholm, SNS förlag.

Cox, T. Jr (1993) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers.

DO (1999) *Rekrytera utan att diskriminera*. Stockholm , Diskrimineringsombudsmannen.

Holme, I.D. & Solvang B.K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (Andra upplagan) Uppsala, Uppsala Publishing House.

Integrationsverket (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi: en modell för mångfaldsarbete*. Norrköping, Integrationsverket.

Jacobsen, D. I. (2000) *Vad, hur och varför? : Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur

Kossek, E.E. & Lobbel, S.A. (1996) *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transferring the Workplace*. Massachusetts, Blackwell Publishers Inc.

Lundén, B. (2000) *Rekrytering, Handbok för arbetsgivare*. Uddevalla, Björn Lundén Information AB.

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

Prien L. (1992) *Rekrytering och urval*. Lund, Studentlitteratur.

Roth, A.K. (2004) *Mångfaldsboken: från teori till praktik*. Stockholm, Norstedts Juridik AB.

Schierup, U & Paulsson, S (1994) *Arbetets etniska delning: studier från en svensk bilfabrik*. Stockholm, Carlsson.

## 6.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

Diskrimineringsombudsmannen (2004) *Råd till arbetsgivare: att främja lika rättigheter och lika möjligheter oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning*. Stockholm,

Diskrimineringsombudsmannen. [http://www.do.se/upload/do/broschyror/rad\\_ag\\_04.pdf](http://www.do.se/upload/do/broschyror/rad_ag_04.pdf), 2005-04-15

Högskoleverkets hemsida.

[http://www.hsv.se/sv/CollectionServlet?page\\_id=1468&view=0&expand\\_tree=482](http://www.hsv.se/sv/CollectionServlet?page_id=1468&view=0&expand_tree=482), 2005-05-01

Integrationsverket, *Rapport integration 2003*.

<http://www.integrationsverket.se/upload/kampanj/RI2003/helaarbetsmarknaden.pdf>, 2005-05-20

Integrationsverkets hemsida, statistikdatabas-

<http://pxweb.eskimo.se/Databas/integrationsverket/integrationsverket.asp>, 2005-04-14

Integrationsverket, *Statistikrapport (2004), statistiks uppföljning av Rapport integration 2003*.

[http://www.integrationsverket.se/upload/Uppfoljningochutvardering/statistikrapport\\_050412.pdf](http://www.integrationsverket.se/upload/Uppfoljningochutvardering/statistikrapport_050412.pdf) . 2005-05-20

Jämställighetsombudsmannen. (2004). *Glashuset: 22 arbetsgivaresheters erfarenheter av jämställd rekrytering*. Rapport från Jämo 2004.

<http://www.jamombud.se/docs/GlashusrapportC75.pdf>

Departementsserien (2000), *Begreppet invandrare - användningen i myndigheters verksamhet*. Regeringskansliet

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/18/78/6e54e14b.pdf>, 2005-04-25

Olofsson, B. Enkätundersökning i Skåne, Halland och Västra Götaland: en utvärdering. Projekt rapport 2004-05-22, EU, Equalprojektet Libra

<http://www.libra.nu/files/slutrapport2004-05-21.pdf>, 2005-05-15

Personuppgiftslagens hemsida <http://www.pul.nu/lagtext.html>, 2005-03-30

Regeringens skrivelse (2001), *Integrationspolitik för 2000-talet*. 2001/02:129.

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/20/90/871fe829.pdf>, 2005-04-25

Skanskas hemsida, om Skanska <http://www.skanska.se>, 2005-03-28

Skanska Sveriges intranät, vårt sätt att arbeta -2005-04-12

Stiftelsen för tillämpad psykologi, <http://stp.psykologforbundet.se/>, 2005-05-27

Statistiska centralbyråns hemsida, statistikdatabasen -  
[http://www.scb.se/templates/Amnesomrade\\_1954.asp](http://www.scb.se/templates/Amnesomrade_1954.asp), 2005-04-20

### **6.3 MUNTliga KÄLLOR**

Sundqvist, L. Personalchef på Skanska Sverige. 2005-03-03

Carlqvist, A. Skanska Sverige. Personalansvarig, Asfalt & Betong Väst.

*Tillfälle 1: 2005-03-03*

*Tillfälle 2: 2005-04-12*

*Tillfälle 3: 2005-04-19*

Svensson, B. Skanska Sverige. Driftchef, Asfalt & Betong Väst. 2005-05-10

Pettersson, K. Skanska Sverige. Personalansvarig, Asfalt & Betong Väst, samt Väg & Anläggning Väst.

*Tillfälle 1: 2005-04-11*

*Tillfälle 2: 2005-04-26*

*Tillfälle 3: 2005-05-16*

Werner, C. Skanska Sverige. Distriktchef på distriktet Göteborg, Väg & Anläggning Väst. 2005-05-20

Gudmundson, K. Skanska Sverige. Studentkontakt, regionerna i väst, 2005-04-11

Unnerstad, P. Skanska Sverige. Personalansvarig, Hus Stockholm Ombyggnad.

*Tillfälle 1: 2005-04-21*

*Tillfälle 2: 2005-05-04*

Björklund, T. Skanska Sverige. Projektchef på distriktet Stenkonservatorn, Hus Stockholm Ombyggnad. 2005-05-04

## 7 BILAGOR

### ***BILAGA 1 CHECKLISTA FÖR MÅNGFALDSREKRYTERING***

Nedan har jag sammanställt en checklista bestående av ett antal kontrollpunkter, vilka kan bistå rekryterare i deras arbete för en öppnare rekryteringsprocess. Kontrollpunkterna är ett antal frågor vilka berör mångfaldsaspekten i rekryteringsprocessens samtliga skeden. Tanken med dessa frågor är att de ska få de individer som sköter rekryteringen, att bli medvetna om vilka aspekter som är viktiga att reflektera kring i samband med selektionsprocessen. Kanske kan punkterna få de rekryteringsansvariga att tänka till och samtidigt tillföra nya infallsvinklar till deras arbete.

Det kan finnas delar av de rekryteringsansvarigas arbetssätt som av dem själva ses som självklara, men som är av stor betydelse för att skapa en rekryteringsprocess öppen för alla individer med rätt kompetens. Checklistan kan utökas med de riktlinjer och råd som existerar i dagsläget på Skanska. Företag i den här eller andra branscher kan även de med fördel använda sig av checklistan eftersom den inte är karakteristisk för Skanska.

#### **ANALYS AV ARBETSPLATSENS KULTUR**

##### **Vilka kompetenser finns inom arbetsgruppen och hur ser personalsammansättningen ut?**

- Hur är gruppen sammansatt i dagsläget?
- Finns det behov att förändra sammansättningen eller tillföra nya kompetenser?

##### **Vilka värderingar och normer finns inom arbetsgruppen?**

- Vilken kultur råder inom arbetsgruppen?
- Finns individer som inte passar in i arbetsgruppen och om så är fallet vad är det som gör dem olämpliga?
- Vilka tankar finns kring språkkunskaper och social kompetens inom gruppen?

##### **Kan arbetsgruppen bemöta behov som en ny kollega har och i så fall hur?**

- Kan olika kandidater ha olika behov av stöd och i så fall vad?
- Vilka behov kan man inom arbetsgruppen tillmötesgå?
- Finns det något behov som svårtligen kan tillmötesgå av arbetsgruppen? Etiska, religiösa eller andra.

Källa: Omarbetad från Braaf (2004, s 58-59).

## **ARBETSBESKRIVNINGEN**

- Har utformandet av arbetsbeskrivningen gjorts med samtliga rekryteringsansvariga inblandade, och har en diskussion dem sinsemellan ägt rum?
- Identifieras arbetet med den person som tidigare hade arbetet?
- Kan arbetet utföras på något annat sätt än tidigare?
- Är arbetsbeskrivningen utformad specifikt för denna rekrytering och inte baserad på tidigare arbetsbeskrivningar?

## **FRAMTAGANDE AV KVALIFIKATIONSKRAV**

- Har framtagandet av kvalifikationskraven gjorts i samråd med övriga rekryteringsansvariga?
- Innehåller kravprofilen kriterier som är kulturellt neutrala och som inte ger utrymme för subjektiva värderingar och tolkningar?
- Innehåller kravprofilen krav som kan härledas till de arbetsuppgifter som identifierats i arbetsbeskrivningen?
- Har endast de egenskaper som är centrala för positionen identifierats?
- Innehåller kravprofilen omotiverade villkor eller orimliga krav på exempelvis utbildningsbakgrund, yrkeserfarenhet och språkkrav som utesluter vissa individer med annan etnisk bakgrund, kön etc?

## **URVALSKRITERIER**

Huvudsyftet med urvalskriterier är att göra de rekryteringsansvariga medvetna om vilka kriterier de jobbar mot, samt att underlätta jämförelsen av ansökningar.

### **Utbildning**

- Vilken utbildningsnivå är skälig för positionen utifrån de arbetsuppgifter som finns dokumenterade i arbetsbeskrivningen?
- Hur värderas utländsk kontra svensk utbildning?

### **Praktisk erfarenhet**

Behöver erfarenheten nödvändigtvis vara erhållen i Sverige?

### **Kunskaper i Svenska**

- Behöver den sökande kunna uttrycka sig skriftligt och muntligt på felfri svenska?

## 1. Personliga egenskaper

- Värderas egenskaper vilka inte är centrala och subjektiva till sin karaktär såsom "han är en bra kille" lika högt eller högre än egenskaper vilka kan härledas till centrala arbetsuppgifter?

## ANNONSUTFORMNING

- Speglar annonsen de krav som finns dokumenterade i arbetsbeskrivningen såväl som kravspecifikationen?
- Kommunikerar ut annonsen en bild som speglar ett mångfaldstänkande hos företaget?
- Visar annonsen på att individer med annan bakgrund är något som eftersöks?

## I SAMBAND MED INTERVJUERNA

- Kallas individer med annan bakgrund, i den mån de uppfyller kompetenskraven, samt tid och resurser finns till intervju?
- Är målsättningen med intervjuerna, samt tillvägagångssättet fastställda på förhand?
- Är de frågor som ställs i intervjusituationen grundade på de egenskaper och kompetenser som fastställts under i kravspecifikationen?
- Är flera individer inblandade i rekryteringsförfarandet och har dessa individer i sin tur olika bakgrund/perspektiv?
- Är de individer vilka är involverade i rekryteringsarbetet (även de som inte ingår i personalfunktionen) medvetna om fördelarna med mångfald, samt vilka risker som fördomar och stereotypa antagande utgör i anslutning till selektionsprocessen?
- Är de som utför rekryteringsarbetet närvarande vid samtliga intervjuer?
- Ställs snarlika frågor till de skilda kandidaterna och bedöms deras svar likvärdigt?

## **REFERENSTAGNING**

För kostnadsfri värdering av utländska betyg kontakta Högskoleverkets internationella avdelning. Värderingen sker utan någon väntetid. Nedan är telefonnumren till kontaktpersoner vilka ansvarar för bedömning av utländska utbildningar.

### **Västeuropa, Nord- och Sydamerika, Australien och Nya Zeeland**

Karin Dahl Bergendorff, tfn 08-563 086 63

Margareta Blondell, tfn 08-563 086 65

Ingela Jerdenius, tfn 08-563 088 12

Eva Ragnarsson, tfn 08-563 086 74

### **Central- och Östeuropa**

Erik Johansson, tfn 08-563 086 81

Nina Kowalewska, tfn 08-563 086 67

Katarina Clementzlor, tfn 08-563 085 79

### **Afrika, Asien och Mellanöstern**

Andreas Arsalan, tfn 08-563 086 77

Cecilia Ulfsson, tfn 08-563 086 35

Birgitta Pettersson, tfn 08-56 30 86 30

Marie Lundberg, tfn 563 085 52

Åse Rislund, tfn 563 085 90

### **Tf chef för avdelningen för bedömning av utländsk utbildning**

Tuula Kuosmanen, tfn 563 086 68

(Högskoleverkets hemsida, 2005-05-01)

## **PSYKOMETRISKA TESTER**

För råd i hur test används och huruvida testen är säkrade ur diskrimineringssynpunkt kan de rekryteringsansvariga vända sig till STP (Stiftelsen för tillämpad psykologi). STP granskar test samt certifierar användare av tester. STP vänder sig till yrkesverksamma individer som använder sig av tester i sitt arbete. STP fungerar också som en mötesplats för utbyte av idéer och erfarenheter. (STP, 2005-05-27)

(Se rubrik teoretisk grund för övriga källor)



## BILAGA 2 UTDRAK UR PLAN FÖR LIKA BEHANDLING

**SKANSKA**

**Utdrag**  
**Plan för lika behandling 2005**

1 (2)

Skanska Sverige  
Personal

Detta utdrag redovisar de åtgärder som kommer att finnas i Plan för lika behandling 2005. Förutom dessa åtgärder kommer bland annat övergripande riktlinjer, en analys av nuläget och mål för lika behandling finnas med som delar i planen. Fullständig Plan för lika behandling 2005 presenteras på Forum Sverige senast december 2004.

Mål för lika behandling			
Se komplett "Plan för lika behandling"			
Åtgärder	Tid	Ansvar	Info
<b>Arbetsförhållanden</b>			
Mall för skyddsronder ska utökas till att innefatta frågor om diskriminering och trakasserier.	051231	Stab (Personal – Arbetsmiljö AA)	Ny
Interntidningen Fokus ska 2 ggr per år skriva om ämnen som berör de åtgärdsområden som Plan för lika behandling innehåller efter medverkan av personalenheten som aktivt medverkar till lämpliga uppslag.	051231	Stab (Personal - HR-controlling LS)	Ny
<b>Föräldraskap</b>			
En undersökning ska göras om hur småbarnsföräldrar inom Skanska Sverige upplever att de kan kombinera arbete med familjeliv samt vad de har för förslag till förbättringar.	051231	Stab (Personal - HR-controlling LS)	Ny
<b>Trakasserier</b>			
Genomför en utbildning för kontaktpersonerna för diskriminering och trakasserier som ger grundläggande kunskap om våra interna riktlinjer inom detta område samt ger stöd i hur man bemöter personer som blivit utsatta.	050630	Stab (Personal - HR-controlling LS)	Ny
<b>Kompetensutveckling</b>			
Samtliga chefer med personalansvar ska genomgå en interaktiv utbildning i diskrimineringslagarna.	050330	Samtliga staber och regioner	
Vid de årliga DC/RC-dagarna ska en punkt angående lika behandlingsfrågor finnas med på agendan.	051231	Ledningsteam	Ny
<b>Rekrytering</b>			
Mallar för utformning av platsannonser ska tas fram som ett stöd för personalfunktionen i syfte att tjänster ska sökas av en blandning av människor.	051231	Stab (Personal - HR-controlling LM)	Ny
Vid urval till praktikplatser ska minst 25% vara från underrepresenterade grupper.	051231	Samtliga staber och regioner	

Godkänd 2004-10-08



## Utdrag Plan för lika behandling 2005

2 (2)

Skanska Sverige  
Personal

Åtgärder	Tid	Ansvar	Info
<b>Rekrytering forts</b>			
Vid urval till intervjuer för vakanta tjänster ska minst 30% av kandidaterna vara från underrepresenterade grupper och få möjlighet att presentera sig och sin kompetens (under förutsättning att de uppfyller kravprofilen för tjänsten.)	051231	Samtliga staber och regioner	
Öka andelen kvinnor och medarbetare av annan etnisk bakgrund i yrkesgrupper av underrepresenterat kön/bakgrund.	051231	Samtliga staber och regioner	
Öka andelen chefskandidater från underrepresenterade grupper.	051231	Samtliga staber och regioner	
Öka andelen kvinnor och medarbetare med annan etnisk bakgrund i arbetsledande roller (AL och uppåt).	051231	Samtliga staber och regioner	
<b>Lönefrågor</b>			
Fastställa modell för lönekartläggning.	050630	Stab (Personal - HR-controller LS)	
Påbörja lönekartläggning efter erhållen modell från Skanska Sverige.	051231	Stab (Personal MA), Regioner	
<b>Affärssammanhang</b>			
Utvärdera form för genomförande av utbildning i Affärsnytta. (Dvs om utbildningen ska ges som separat utbildning eller om den ska ingå i ett sammanhang som t ex RC-dagarna.)	050630	Stab (Personal - HR-controlling LS)	Ny
<b>Mätning</b>		<b>Kommentar</b>	

Källa: Skanska Sveriges intranät, 2005-04

## ***BILAGA 3 INTERVJUGUIDE***

### Bakgrunds fakta kring respondenten

- Position
- Tidigare sysselsättning
- Utbildning

### Bakgrunds fakta kring Regionen

- Personalsammansättning
- Verksamhet

### **Rekryteringsförfarandet**

- Antal inblandade
- Roller
- Mångfalds diskussioner
- Medvetenhet kring mångfaldsproblematiken

### Arbetsanalysen

- Tillvägagångssätt
- Central och icke centrala arbetsuppgifter

### Kravspecifikation

- Tillvägagångssätt
- Viktiga egenskaper
- Anledningen till att dessa egenskaper ses som centrala

### Sökning

- Kanaler som används
- Resonemang

### Första urval

- Urvalsförfarande
- Urvalskriterier och dessas värdering
- Intervjuerna
- Mål med intervjuerna
- Struktur på intervjuerna
- Roller vid intervju förfarandet

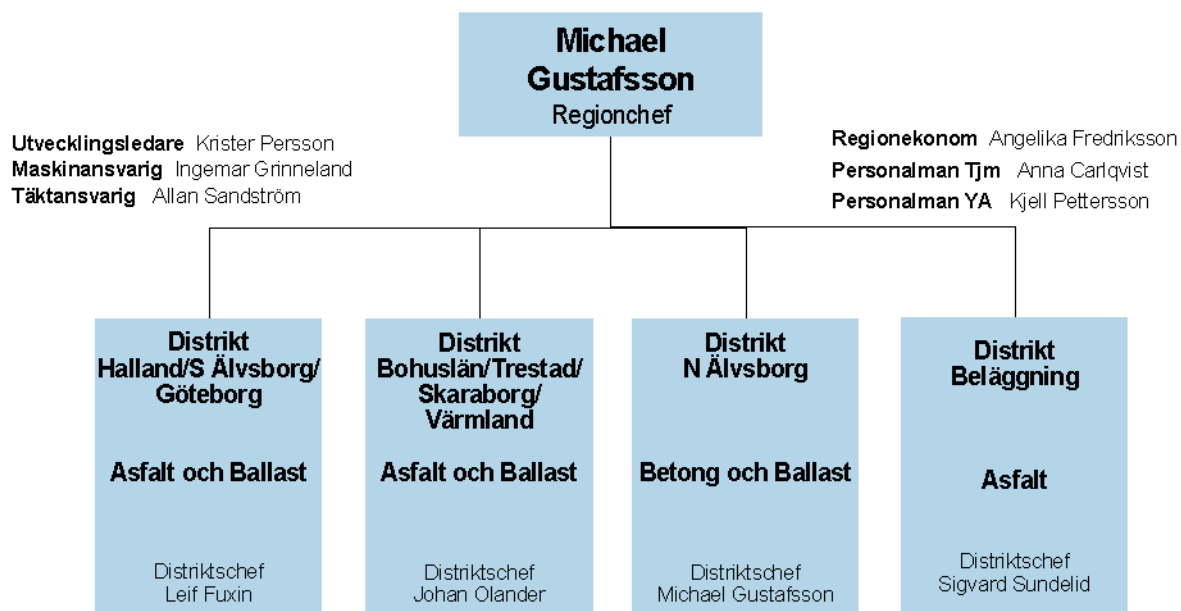
### Andra urval

- Referenser
- Värdering av utbildning och erfarenhet

## BILAGA 4 ORGANISATIONSSCHEMA; ASFALT & BETONG VÄST

### Asfalt och Betong Väst

1



SKANSKA

Januari 2005

Källa: Skanska Sveriges intranät, 2005-04-19

## ***BILAGA 5 KRAVPROFIL***

### **Kravprofil Arbetsledare/Produktionschef**

Drift & Underhåll, Vara

#### **Utbildning**

- Teknisk utbildning från gymnasium/högskola
- B-körkort

#### **Erfarenhet**

- Erfarenhet från mark- eller beläggningsverksamhet
- Erfarenhet av drift och underhåll (meriterande)
- Erfarenhet av kundkontakter (?)
- Erfarenhet av kalkylering (?)

#### **Personliga egenskaper**

- Trivas med att arbeta självständigt
- Trivas i en personalledande roll
- Intresse för datateknik
- Ekonomiskt sinne/affärstänkande.
- Klara att fatta beslut på egen hand
- Ambitiös; dvs en alert person som snabbt har koll på läget och förstår vad det handlar om.
- Gärna ung och framåt.

#### **Övrigt**

- Kan arbeta jourtider
- Bör vara stationerad i omgivningen kring Vara

## ***BILAGA 6 ANNONS***

**Skanska**

**Asfalt & Betong Väst**

**Väst söker Arbetsledare/Produktionschef**

Vi söker en Arbetsledare/Produktionschef till vår drifts- och underhållsenhet i Varaområdet. Som Arbetsledare/Produktionschef inom drift och underhåll ansvarar du för vägnätens skick inom ditt distrikt. Du leder och genomför hela processen från kundkontakter och kalkylering av uppdrag till besiktning och åtgärder. Vi söker dig som har erfarenhet från mark- eller beläggningsverksamhet. Har du dessutom erfarenhet från drift och underhåll är det en fördel. Du har en teknisk utbildning från gymnasium eller högskola. Du behöver B-körkort. På sikt finns det möjligheter att gå från arbetet som Arbetsledare till en mer avancerad roll som Produktionschef med fortsatt möjlighet till avancemang. Du trivs i en personalledande roll och gillar att arbeta i ett duktigt team. Du har ett uttalat affärstänkande samt tycker om att arbeta självständigt mot uppsatta mål. Intresse för datateknik är önskvärt då vi har ett tekniskt övervakningssystem som vi använder i vårt dagliga arbete.

## ***BILAGA 7 INTERVJUGUIDE***

### **Intervjuguide Vara**

#### **Inledning**

Beskriv upplägget av intervjun

Presentation av Bernt/Anna

Presentation (övergripande) om Skanska/A&B Väst/Underhållsenheten

#### **Utbildning**

- \* Varför valde du just den utbildning du har?
- \* Vad gillade du bäst/sämst under din utbildning?
- \* Var du engagerad i någon förening, i kåren eller liknande under din studietid och i så fall i vilken?

#### **Tidigare och nuvarande arbeten/praktik**

- \* Beskriv ditt nuvarande arbete.
- \* Vilka arbetsuppgifter tycker du är roligast/tråkigast ?
- \* Vad är du mest nöjd/missnöjd med under din yrkeskarriär?
- \* Hur har du arbetat med dator i dina tidigare arbeten/privat?
- \* Har du B-körkort?

#### **Personliga egenskaper**

- \* Hur tror du dina tidigare och nuvarande kollegor och arbetsgivare skulle beskriva dig i arbetet?
- \* Vad är det som driver och motiverar dig i ditt arbete?
- \* Vad ska finnas på en arbetsplats för att du ska trivas?
- \* Vad gör dig stressad? Glad? Ledsen? Arg? Nöjd?
- \* Beskriv de viktigaste egenskaperna hos en chef /Hur skulle du vilja att din chef var?
  
- \* (Vad har du gjort under den tid som inte är redovisad bland dina meriter?)

#### **Den aktuella tjänsten**

- \* Vad fick dig att fastna för vår platsannons?
- \* Varför har du sökt just detta jobb?
- \* Varför vill du sluta hos din nuvarande arbetsgivare?
  
- \* Vad förväntar du dig av detta jobb?
- \* Vad kommer du att göra om du inte får detta jobb?

#### **Framtiden**

- \* Vad önskar du göra om 3-5 år?
- \* Vad är ditt mål när det gäller yrkeslivet?
- \* Vad skulle vara en utmaning för dig?
- \* Nämn något hos dig själv som du finner viktigt att utveckla i framtiden. (gäller både arbete

och personlighet)

### **Privat**

\*Vad gör du på fritiden?

\*Vad gör du när du vill koppla av?

\* Vad gör du när du mår bra och trivs?

\* Hur kombinerar din familj arbete och familjeliv? /Hur får du balans mellan arbete och fritid?

### **Hälsa**

\* Har du haft några hälsoproblem och i så fall vilka?

\* Har du lätt för att koppla av?

### **Avslutning**

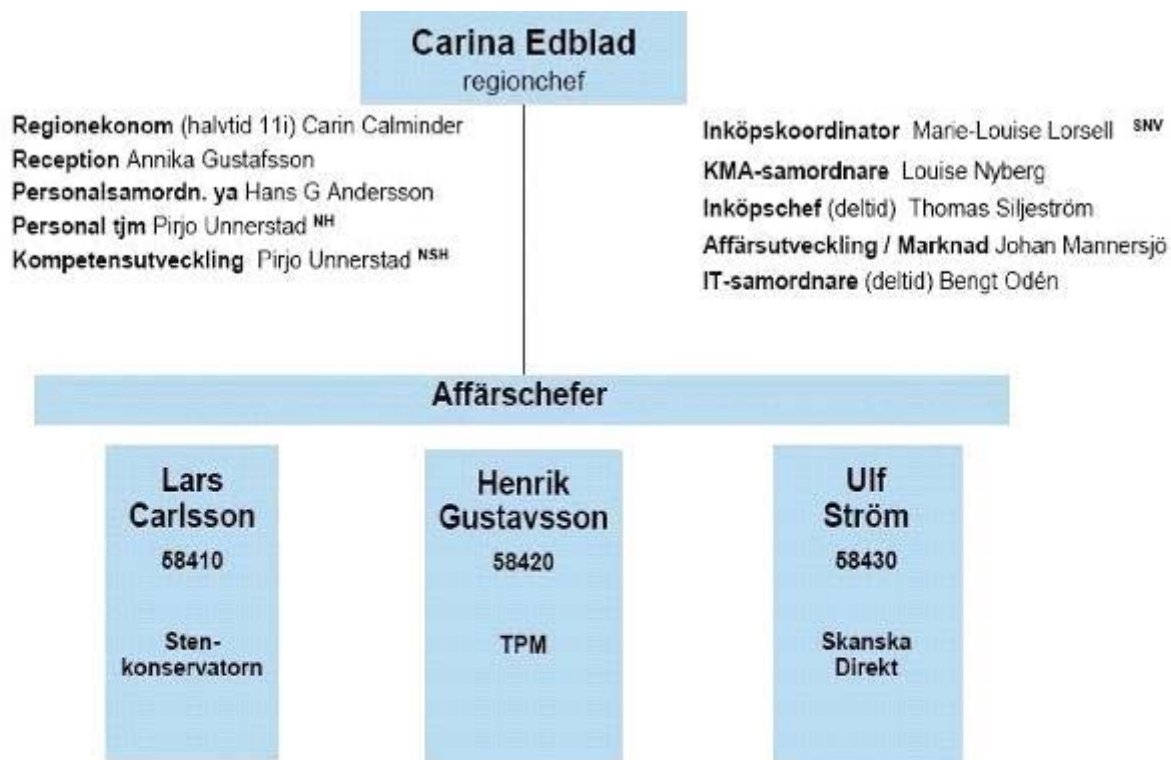
Berätta om tjänsten.

Berätta om den fortsatta processen.

Kan träffa Michael v. 28?



## BILAGA 8 ORGANISATIONSSCHEMA; HUS STOCKHOLM OMBYGGNAD



Delas med

NSH = Region Hus Stockholm Syd och Nord samt Nya Hem Stölm

SNV = Region Hus Stockholm Syd och Nord samt Väg

Februari 2005

Källa: Skanska Sveriges intranät, 2005-05-15

## ***BILAGA 9 BEFATTNINGSBESKRIVNING***

### **Befattningsbeskrivning Projektingenjör**

#### **Kompetenskrav**

- Tekniskt examen
- Ekonomisk utbildning
- Branscherfarenhet bör vara minst 1 – 5 år
- Arbetsmiljöutbildning
- Miljöutbildning
- Social kompetens

#### **Ansvarsområden**

##### **Anmärkning:**

I den nuvarande organisationen kan projektingenjörans ansvarsområden variera från projekt till projekt. Det är väsentligt att tydligt definiera uppgiften för varje enskilt uppdrag.

- Rapporterar till projektchef
- Ansvara, på delegat från projektchef och inom ramar fastställda av regionchef, för vissa eller alla inköp i projektet (se även befattningsbeskrivning projektinköpare)
- Handlägga, av distriktchefen godkända, bestämda delar av projektchefens, enligt befattningsbeskrivning, uppgifter

#### **Befogenheter**

Att inom tilldelade ansvarsområden vidta erforderliga åtgärder så att arbetet utförs i enlighet med fastställt ledningssystem.

## ***BILAGA 10 INTERVJUMALL***

### Checklista Intervju

Namn:

Sökt tjänst:

#### **Nuvarande jobb**

Vad är det som får dig att fundera över att **byta jobb** ?

Ditt jobb idag, vad är **mest stimulerande** i din roll, och vad är **minst stimulerande** i din roll ?

Har din nuvarande roll **förändrats över tid**? På vilket sätt?

Berätta om något som du har gjort i ditt arbete som du är **stolt** över

Berätta om något **misstag** som du har gjort i ditt arbete

Vad är dina **styrkor** i din nuvarande befattning?

Vad är dina **svagheter** i din nuvarande befattning?

Berätta om någon **risk du har tagit** i ditt arbete, vad blev resultatet?

När du arbetar i en grupp, **vilken roll intar du i gruppen**?

#### **Den sökta tjänsten**

Hur tycker du att detta **jobb verkar**?

Vad verkar **positivt / negativt** ?

Var tror du att **din styrka kommer att ligga**?

Vad verkar **svårt** ?

Hur tror du att **din framtid** ser ut i företaget, om 2-5 år? Vad gör du?

### Övrigt

Hur ser din **privata situation** ut idag?

Vad gör du när du **inte arbetar**?

Vad tror du att **vi som företag kan erbjuda** dig?

Säg något som du **brinner för/tycker är viktigt** här i livet

Villkor idag ?

## ***BILAGA 11 ANNONS***

### **INLÄGGNINGSFORMULÄR LEDIGA JOBB**

Fyll i samtliga nedanstående uppgifter när ni vill att ett ledigt jobb ska läggas ut på Skanskas externa internetsite ([www.skanska.se](http://www.skanska.se)).

**Rubrik:** Projektingenjör till byggservice

**Mellan vilka datum ska ansökan ligga ute på internetsiten:**

Från och med  
2004-10-25

Till och med  
2004-11-16

**Division/bolag söker Befattning/tjänst:**

Åke E. Ericson Byggnads AB söker projektingenjör Företaget är ett dotterbolag till Reinhold Bygg Stockholm AB som är en region i Skanska Sverige AB.

**Kort beskrivning av tjänsten:** *(Endast löpande text, ej punktlistor el liknande.)*

Företaget arbetar med byggeservice och ROT-projekt.En av medarbetarna har lämnat oss och vi söker nu hans efterträdare.

Vi söker dig med teknisk examen, en ekonomisk utbildning eller bakgrund samt viss branschferenhet. Du kommer att vara ansvarig för den administrativa processen på projekten. Dina arbetsuppgifter omfattar planering, kalkyl, inköp, kvalitets - och miljöarbete, ekonomiska avstämningar samt viss projektering. Du har goda kunskaper i data samt lätt för att samarbeta med människor i grupp.

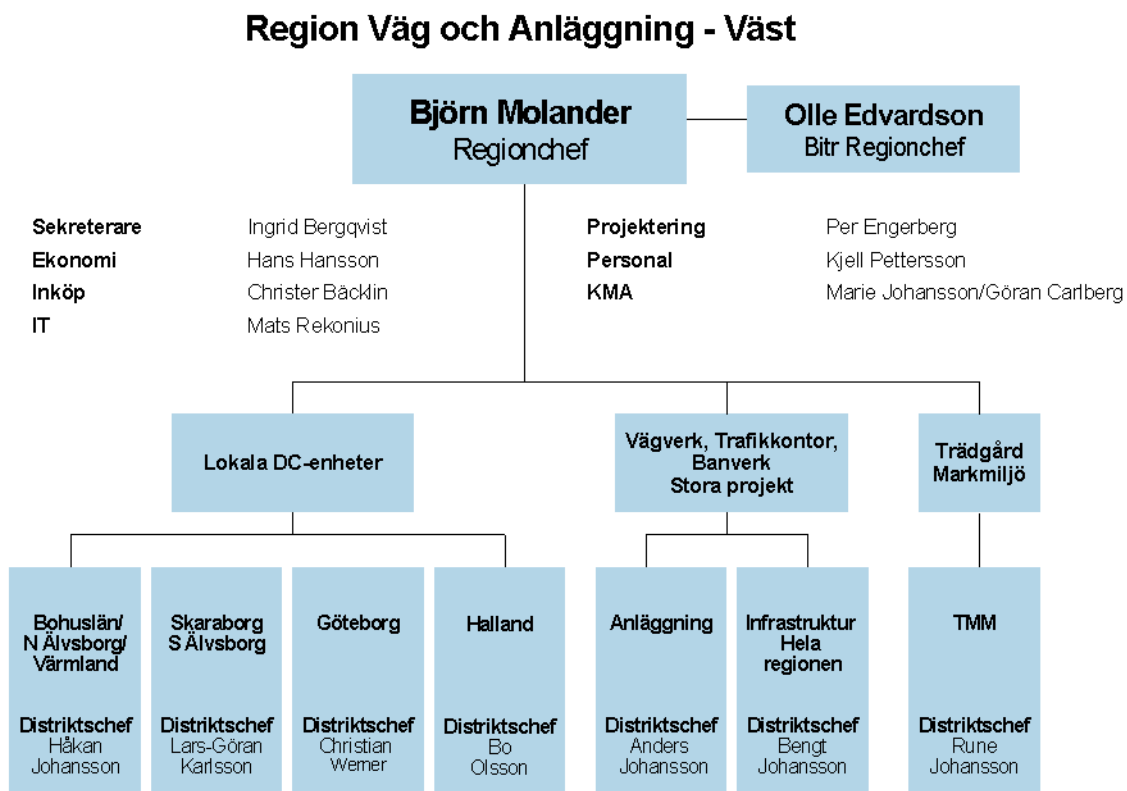
**Sista ansökningsdag:**

15 november 2004

**Kontaktperson:** Projektchef Tobias Björklund  
Personalutvecklare Pirjo Unnerstad

Källa: Pirjo Unnerstad, 2005-05-04

## BILAGA 12 ORGANISATIONSSCHEMA; VÄG & ANLÄGGNING VÄST



Apr 2005

Källa: Skanska Sveriges intranät, 2005-05-03