

Rekryteringsprocessens relevans för att reducera mansdominans

En kvalitativ studie om processer som påverkar könsfördelningen inom Corporate Finance.

Sofia Hugosson & Rebecca Schwieler

Framläggning maj 2017

In the last decade, the value of diversity has been an important question for companies. The finance industry, and Corporate Finance in particular, are lacking women at all seniority levels. Several studies conclude that the primary issue is the difficulty to attract women to the industry. Some also discuss potential issues in the recruitment process. Despite different opinions regarding which process is the most critical to change, it is clear that companies lose talented women and the industry remains dominated by men.

This qualitative study, performed at four Swedish banks, aims at identifying processes that are crucial to change the current situation at the junior level in Corporate Finance. Previous research regarding gender as well as attracting and recruiting potential employees are presented. The study will then proceed with identifying the most important aspects within these processes.

In the empirics, this study identifies the recruitment process as the most important process. Within the recruitment process the most critical aspects regarding the change of gender distribution are to develop a longer recruitment process and perform the process with clear claims and expectations. This can potentially be done by including personnel from HR.

Key words: Gender, Organisation, Employer Branding, Recruitment, Corporate Finance

”Det är ju samma när vi är ute och pitchar hos EQT eller Nordic Capitals; vart är era tjejer?”
Kvinnlig junior inom Corporate Finance i Sverige

“Det är jättesvårt att rekrytera tjejer, inte för att de är sämre utan för att de inte söker”
Kvinnlig junior inom Corporate Finance i Sverige

“Men det är synd för det är inga tjejer som söker”
Kvinnlig junior Corporate Finance i Sverige

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla som bidragit till genomförandet och färdigställandet av denna uppsats.

Vår handledare Laurence Romani på Management- och organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm. Tack för ditt stöd och din vägledning.

Vår handledningsgrupp Elin, Mohammed, Eliza, Eleonor, André och Adam. Tack för er konstruktiva kritik och för alla engagerade diskussioner.

Medverkande banker och intervjuade representanter från HR, Employer Branding och Corporate Finance. Tack för er tid och för att ni delat med er av era tankar och erfarenheter.

Familj, pojkvänner och vänner som stöttat, peppat och korrläst. Tack för att ni finns.

Ert engagemang har varit ovärderligt i arbetet med denna uppsats.

Sofia Hugosson & Rebecca Schwieler

Stockholm 2017-05-15

Begrepp och definitioner

Nedan presenteras några för studien relevanta begrepp samt dess definition i uppsatsen.

Begrepp	I uppsatsen definierat:
Corporate Finance	Ett affärsområde inom finans som arbetar med exempelvis finansiering och kapitalstrukturer. Traditionellt mansdominerad (jfr PwC 2015; Thoors 2015).
Employer Branding	De aktiviteter en organisation utför för att hantera sitt varumärke som arbetsgivare i syfte att attrahera nya arbetstagare samt behålla befintliga medarbetare (jfr Edwards 2009; Lane 2016).
Employer Value Proposition (EVP)	Det en organisation erbjuder i rollen som arbetsgivare till potentiella och nuvarande arbetstagare. Med andra ord ett samlingsnamn för organisationskulturen och generella anställningsfördelar (jfr Sartain & Schumann 2006; Edwards 2009; Minchington 2006).
Framgångsrik process för att attrahera kvinnor	Andelen ansökningar från kvinnor på junior nivå är större än minst två av de övriga medverkande bankernas andel. Definitionen görs till följd av att ingen bank uppnår jämn könsfördelning bland inkomna ansökningar men två banker mottager en markant större andel ansökningar från kvinnor än övriga två.
Framgångsrik process för att rekrytera kvinnor	Andelen kvinnor på junior nivå är lika stor eller större än andelen ansökningar från kvinnor till denna nivå.
Junior medarbetare inom Corporate Finance	En person som arbetar på den lägsta nivån i affärsområdets hierarki, vanligtvis direkt efter examen. Titlarna varierar mellan exempelvis junior "corpare", analytiker och junior analytiker.
Jämn könsfördelning	Andelen kvinnor och män fördelas maximalt mellan 40 respektive 60 procent (Lennartsson 2014; SCB 2016).
Kön	Socialt konstruerad könstillhörighet (Burr 2003).

Tabell 1 - Relevanta begrepp och definitioner

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.4 ANTAGANDE.....	9
1.5 FÖRVÄNTAT KUNSKAPSBIDRAG.....	9
2. TEORETISK REFERENSRAM	11
2.1 PERSONALARBETETS KRETSLOPP.....	11
2.2 ATTRAHERA	11
2.2.1 Attrahera fler kvinnor till Corporate Finance	13
2.2.2 Uppsatsens föreslagna ramverk för att attrahera fler kvinnor	14
2.3 REKRYTERA.....	14
2.3.1 Rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance	15
2.3.2 Uppsatsens föreslagna ramverk för att rekrytera fler kvinnor	17
3. METOD	18
3.1 VAL AV ANSATS, FORSKNINGSSTRATEGI OCH FORSKNINGSDESIGN.....	18
3.1.1 Iterativ ansats.....	18
3.1.2 Kvalitativ forskningsstrategi	18
3.1.3 Multipel fallstudie som forskningsdesign.....	19
3.2 URVAL.....	20
3.2.1 Val av företag.....	20
3.2.2 Val av intervjupersoner.....	20
3.2.3 Etiskt förhållningssätt - transparens.....	23
3.3 SEMISTRUKTURERADE DJUPINTERVJUER	23
3.3.1. Etiskt förhållningssätt - anonymitet	24
3.4 ANALYS AV DJUPINTERVJUER.....	25
3.4.1 Etiskt förhållningssätt - inspelning av intervjuer.....	25
3.5 METODDISKUSSION	26
3.5.1 Överförbarhet.....	26
3.5.2 Pålitlighet.....	26
3.5.3 Bekräftbarhet.....	27
4. EMPIRI	28
4.1 KLASSIFICERING AV MEDVERKANDE BANKER	28
4.2 ATTRAHERA	29
4.2.1 Utformning av EVP	29
4.2.2 Initiera förändring för ett inkluderande EVP	30
4.2.3 Att leva det inkluderande varumärket	31
4.2.4 Sammanfattning Attrahera	31

4.3 REKRYTERA.....	32
4.3.1 Språkbruk anpassat för att attrahera kvinnor.....	32
4.3.2 En intern avdelningskultur genererar unika krav.....	32
4.3.3 Samarbete mellan HR och Corporate Finance i urval och bedömning.....	33
4.3.3.1 Rekrytering genomförd utan inblandning av HR.....	33
4.3.3.2 Rekrytering med stöd från HR-avdelningen.....	33
4.3.4 Rekryteringsprocessens längd.....	34
4.3.5 Beslut.....	35
4.3.6 Sammanfattning Rekrytera.....	35
5. ANALYS	37
5.1 ATTRAHERA	37
5.1.1 Utformning av ett EVP verkar mindre relevant för könsfördelningen.....	37
5.1.2 Inkluderande förändring inifrån verkar centralt för att attrahera kvinnor	38
5.1.3 Delslutsats Attrahera.....	38
5.2 REKRYTERA.....	38
5.2.1 Arbetets innehåll och organisationskulturen	38
5.2.2 Goda indikationer på viljan att förändra.....	39
5.2.3 Processens utformning: bank för bank.....	39
5.2.3.1 Kort process och otydliga krav utan HR-kompetens	39
5.2.3.2 Lång process och tydliga krav med HR-kompetens.....	40
5.2.3.3 Lång process och tydliga krav utan HR-kompetens.....	40
5.2.3.4 Medellång process och tydliga krav med HR-kompetens.....	41
5.2.4 Positiv diskriminering verkar irrelevant	41
5.2.5 Delslutsats Rekrytera	42
6. RESULTAT	43
6.1 BESVARANDE AV FORSKNINGSFRÅGOR	43
6.2 REVIDERAT RAMVERK	44
7. DISKUSSION	45
7.1 PRAKTISKA IMPLIKATIONER	45
7.1.1 Rekommendationer.....	45
7.2 TEORETISKA IMPLIKATIONER.....	46
7.3 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR	46
7.4 FRAMTIDA FORSKNING	47
8. REFERENSER	48
9. APPENDIX	52
9.1 INTERVJUGUIDE FÖR ANDRA AVDELNINGAR ÄN CORPORATE FINANCE	52
9.2 INTERVJUGUIDE FÖR CORPORATE FINANCE AVDELNINGEN	53
9.3 FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER	54

1. Inledning

I uppsatsens inledande kapitel identifieras den ojämna könsfördelningen i finansbranschen med relaterade konsekvenser. Därtill presenteras motstridiga studier gällande vilka processer som orsakar den ojämna könsfördelningen. Spänningen resulterar i frågeställningarna: "Vilka processer påverkar könsfördelningen bland juniora medarbetare inom Corporate Finance?" samt "Vilka aspekter i dessa processer är särskilt relevanta ur ett könsfördelningsperspektiv?"

1.1 Bakgrund

Jämställdhet och mångfald har under de senaste åren varit högt prioriterade frågor för såväl regeringen som enskilda aktörer i näringslivet (Regeringskansliet 2015). Arbetsmarknaden i Sverige är i dagsläget inte jämställd trots ett pågående arbete för att förändra den rådande situationen. Förändring är nödvändig både ur ett rättviseperspektiv och för dess fördelaktighet för affärerna (Goldberg 2015). En större andel kvinnor på ledande positioner har ett bevisat samband med högre vinstmarginaler (Joy et al. 2007). Dessutom levererar arbetsgrupper med en jämn könsfördelning mer förutsägbara och jämna resultat, högre lönsamhet samt bättre kund- och medarbetarnöjdhet (jfr Herring 2009; Landel 2015; PwC 2015). Att identifiera och förändra branscher samt organisationer, vilka tenderar att domineras av män, är därmed av stor vikt för enskilda organisationer och för samhället i stort.

Finansbranschen i allmänhet, och Corporate Finance i synnerhet, har länge varit dominerad av män och fortsätter präglas av mansdominans (PwC 2015; Thoors 2015; Jäkel & Moynihan 2016). Den ojämna könsfördelningen speglas genomgående i organisationerna: från juniorer till styrelserummet, vilket särskiljer branschen mot andra mansdominerade branscher där problemen främst identifieras på seniora nivåer (Alden 2014). PwC (2015) beskriver att dominansen av män inom finans har bevisats leda till onödigt risktagande och en ökad mängd regulatoriska överträdelser. En större andel kvinnor i branschen kan därmed leda till en nödvändig attityd- och beteendeförändring.

Det råder konsensus i kommunikationen från de svenska storbankerna att en jämn könsfördelning på alla nivåer är en högt prioriterad fråga (Nordea 2015; Swedbank 2016; SEB 2016; Handelsbanken 2016). Konsensus saknas däremot gällande vilka processer som potentiellt

påverkar den ojämna könsfördelningen. Renemark (2007) menar att kvinnor inte identifierar sig med den stereotypa manliga bilden av och bilden kring finansbranschen. Konsekvensen blir således att kvinnor inte söker sig till branschen i samma utsträckning som män. Berner (2015) påvisar en brist på kvinnor på relevanta utbildningar inom finans vilket indikerar att avsaknaden av kvinnor kan bero på att branschen upplevs oattraktiv av och för kvinnor. Det finns dock motstridiga indikationer, av bland annat Alden (2014), vilka pekar på att kvinnor i större utsträckning söker sig till relevanta utbildningar men att andelen kvinnor som anställs inte förändras i samma takt. Detta skulle således beröra ett problem i rekryteringsprocessen.

Denna studie ämnar utreda processer vilka potentiellt påverkar den ojämna könsfördelningen på junior nivå inom Corporate Finance. Målet är att bidra med insikter kring befintliga arbetssätt samt hur dessa kan utvecklas och förbättras för att uppnå en jämnare könsfördelning.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Studien syftar till att bidra till organisationsforskningen gällande jämställdhet i mansdominerade branscher. Mer specifikt ämnar uppsatsen utreda vilka processer som påverkar könsfördelningen inom det mansdominerade affärsområdet Corporate Finance. Till följd av de identifierade problemen med att uppnå en jämn könsfördelning bland juniora medarbetare inom affärsområdet syftar studien till att specifikt undersöka denna hierarkiska nivå. Genom att identifiera relevanta processer avser uppsatsförfattarna bidra med insikter kring befintliga arbetssätt samt hur aktörer med insikterna i beaktning kan uppnå önskvärd förändring.

Uppsatsen ämnar således besvara forskningsfrågorna:

1. *Vilka processer påverkar könsfördelningen bland juniora medarbetare inom Corporate Finance?*
2. *Vilka aspekter i dessa processer är särskilt relevanta ur ett könsfördelningsperspektiv?*

1.3 Avgränsningar

Studien avgränsas till svenska banker och specifikt till affärsområdet Corporate Finance. Avgränsningen görs till följd av affärsområdets identifierade problem med att uppnå en jämn könsfördelning. Detta resulterar i att allt arbete på utländska marknader samt inom andra affärsområden på bankerna i Sverige utesluts. Därtill avgränsas studien till att undersöka arbetet för en jämn könsfördelning och utesluter således andra eventuella minoritetsgrupper.

Vidare består personalarbete som ämnesområde av en mängd delområden varför studien avgränsas till de processer som används för att attrahera och rekrytera potentiella arbetstagare. Dessa processer anses särskilt relevanta då kandidater i stor utsträckning är väl medvetna om de höga krav som ställs samt den förhållandevis korta tidsperiod de befinner sig på junior nivå. Förväntningar på tillgång till specifik utveckling eller utbildning kan således antas uppstå i större utsträckning vid befordran till högre hierarkiska nivåer. Av denna anledning anses andra delområden som exempelvis berör hur en organisation utvecklar, bibehåller och avvecklar befintliga medarbetare mindre relevanta för frågeställningarna. I en mer omfattande studie skulle emellertid dessa processer vara av intresse för att skapa ytterligare förståelse för kvinnors situation inom Corporate Finance. Till följd av studiens omfång utesluts dock dessa delområden.

1.4 Antagande

I uppsatsen görs antagandet att en jämn könsfördelning är fördelaktigt för organisationen. Antagandet görs i linje med källor introducerade i bakgrunden (jfr Herring 2009; Landel 2015; PwC 2015). Uppsatsens författare är medvetna om att studier som påvisar ett mer komplext samband mellan mångfald och arbetsprestation existerar (jfr Pelled et al. 1999; Ely & Thomas 2001; Van Knippenberg & Schippers 2007) men väljer att utgå från de förstnämnda källorna.

1.5 Förväntat kunskapsbidrag

Genom att studera processerna för att attrahera och rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance ämnar uppsatsen bidra till ytterligare förståelse för hur mansdominerade organisationer kan förbättra relevanta processer och uppnå en jämnare könsfördelning. Vidare ämnar studien kombinera forskning kring Employer Value Proposition, rekrytering och genus. Detta genererar viktiga insikter i hur specifika aspekter av processerna för att attrahera och rekrytera kan gynna

eller missgynna kvinnor. Förhoppningen är att insikterna kan bidra till en reducerad risk för fortsatt reproduktion av mansdominans i mansdominerade branscher, exempelvis Corporate Finance.

2. Teoretisk referensram

Inledningsvis presenterar det andra kapitlet det övergripande kretsloppet för personalarbete. Därifrån identifieras studiens två primära områden: att attrahera och rekrytera potentiella arbetstagare. En Employer Value Proposition-styrd process ligger sedan till grund för det teoretiska ramverk som presenteras för att attrahera fler kvinnor till Corporate Finance. Slutligen presenteras ett teoretiskt ramverk för processen att rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance.

2.1 Personalarbetets kretslopp

Personalarbetets kretslopp inleds med att arbetstagaren attraheras till arbetet och organisationen för att därefter rekryteras. Väl på plats i organisationen behandlar personalarbetet utveckling och bibehållning av medarbetaren genom lämpliga åtgärder och aktiviteter. Det sista steget, att avveckla medarbetaren, berör avslut av anställning samt åtgärder som exempelvis omplacering inom organisationen (jfr Söderström 1997; Wikström & Martin 2012; Ulfsdotter Eriksson 2013). En överblick över kretsloppet presenteras nedan.



Figur 1 - Överblick över personalarbetets kretslopp

I enlighet med avgränsningarna berörs härefter kretsloppets två första delmoment. Processen för att attrahera består till stor del av arbetet med organisationens Employer Value Proposition. Rekryteringsprocessen består i sin tur av flera delmoment från annons till beslutsfattande. Med ett tydligt fokus på förändring av rådande könsfördelning presenteras dessa processer nedan.

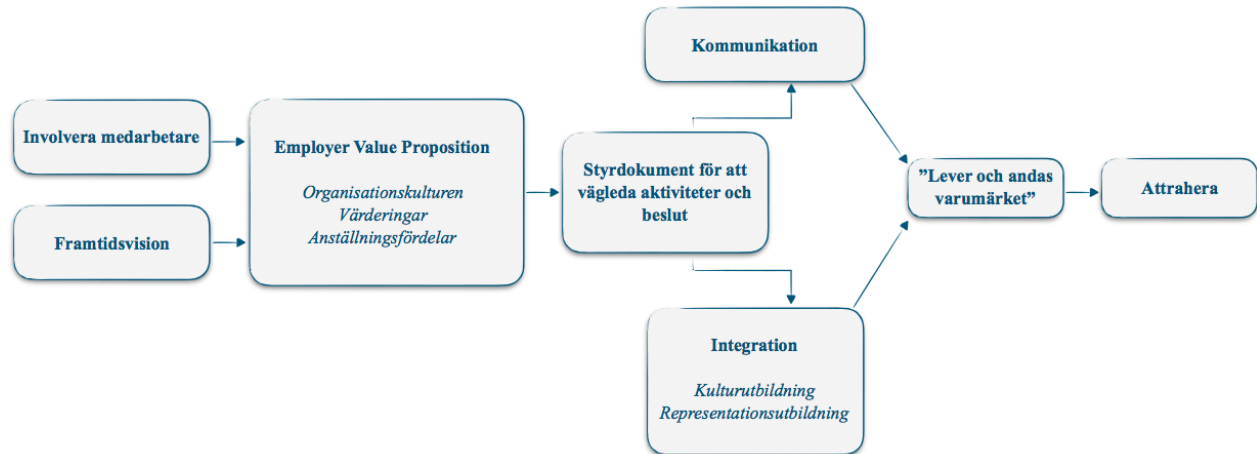
2.2 Attrahera

Ett starkt och välbyggt arbetsgivarvarumärke är direkt avgörande för att en organisation ska kunna konkurrera om att attrahera potentiella arbetstagare på dagens arbetsmarknad (Barrow & Mosley 2005; Wooldridge 2006). Employer Branding innefattar de aktiviteter en organisation utför för att hantera sitt varumärke som arbetsgivare i syfte att attrahera nya arbetstagare samt behålla befintlig personal (jfr Barrow & Ambler 1996; Keller 1998; Edwards 2009; Lane 2016).

Ett i litteraturen vanligt förekommande verktyg för att forma Employer Branding aktiviteter är företagets Employer Value Proposition (fortsättningsvis benämnt EVP). Ett EVP är det en organisation erbjuder i rollen som arbetsgivare till nuvarande och potentiella arbetstagare. Det berör både specifika fördelar gällande anställning (exempelvis finansiell ersättning) och organisationskulturen (exempelvis värderingar och normer). EVP kan således ses som ett samlingsnamn för fördelarna med en anställning inom en särskild organisation (jfr Sartain & Schumann 2006; Minchington 2006; Edwards 2009). Syftet med att artikulera en organisations EVP är att enkelt kunna presentera det för potentiella arbetstagare och på så vis konkurrera med andra arbetsgivare (Lane 2016).

Innehållsmässigt bör ett EVP spegla verkligheten, vara särskiljande från konkurrenter och tilltalande för målgruppen (Minchington 2006; Lane 2016). För att ett EVP ska spegla verkligheten argumenterar Edwards (2005) och Ind & Bjerke (2007) för att medarbetarna måste vara delaktiga i processen, exempelvis genom medarbetarundersökningar eller medarbetarsamtal. Därtill menar Lane (2016) att ett EVP bör innehålla en framtidsvision, vilken organisationen måste kunna backa upp med tydliga insatser för hur denna ska uppnås. Ett EVP artikuleras därefter i de styrdokument som ligger till grund för det fortsatta arbetet med att integrera och kommunicera EVPt i verksamheten (Lane 2016). Integrering sker enligt Harquail (2007) genom utbildningar för de anställda. Dels utbildning i företagskulturen och varumärket, dels utbildning i hur den anställda bäst representerar kulturen och varumärket. En framgångsrik integrering leder till att medarbetarna lever och andas varumärket vilket anses attrahera potentiella arbetstagare (Harquail 2006).

Nedan presenteras uppsatsens sammanställda figur över den EVP-styrda processen för att attrahera potentiella arbetstagare. Denna process sker kontinuerligt och vid upprepade tillfällen varvid det sista steget, attrahera, följs av en ny framtidsvision och så vidare.



Figur 2 - Uppsatsens utformade EVP-styrda process för att attrahera potentiella arbetstagare

2.2.1 Attrahera fler kvinnor till Corporate Finance

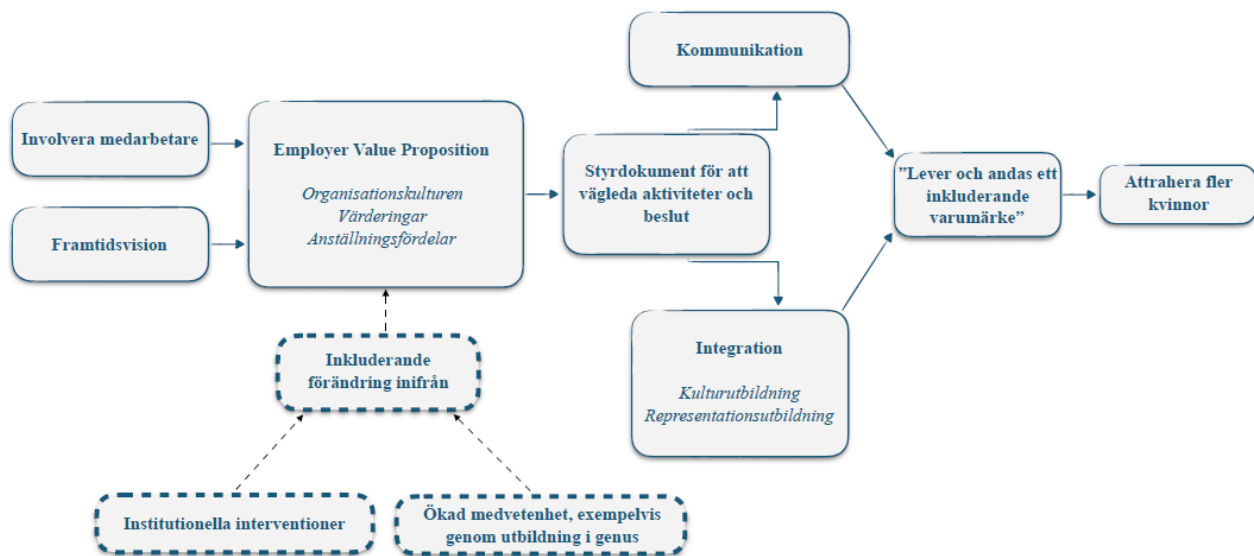
Det finns också litteratur som problematiserar organisationers användande av EVP ur ett könsfördelningsperspektiv. Edwards & Kelan (2011) argumenterar för en motsättning mellan det övergripande målet med ett EVP och det övergripande målet med att sträva efter en jämn könsfördelning. Ett EVPs övergripande mål anses vara att ena en organisation under ett gemensamt varumärke varvid varumärket byggs på gemensamma värderingar och visioner. I kontrast anses det övergripande målet med en jämn könsfördelning vara att acceptera, respektera och uppmuntra individuella olikheter. De två målen anses stå i direkt motsättning till varandra. Edwards & Kelan (2011) menar att risken med att sammanställa en uppsättning värderingar och egenskaper som de nuvarande medarbetarna efterlever och efterfrågar är att det kan leda till att organisationen attraherar en mycket homogen grupp arbetstagare. Personer med andra värderingar eller visioner ser potentiellt inte sin plats i organisationen och arbetstagare som attraheras liknar därför befintliga medarbetare på företaget. Detta kan ha en direkt inverkan på könsfördelningen. Edwards & Kelan (2011) menar att denna motsättning kan hanteras genom att organisationer utformar ett inkluderande EVP, vilket inte exkluderar särskilda grupper. Således kan strategier för inkludering anses centralt för att attrahera kvinnor till mansdominerade branscher.

Benschop & Verloo (2011) hävdar dock att inkludering i mansdominerade organisationer tenderar att ske på mäns villkor. Trots att inkluderande insatser riktas mot kvinnor hävdar Benschop & Verloo att det görs i syfte att kvinnor ska anpassa sig efter den rådande kulturen. Inkluderingen sker med andra ord på de redan inkluderades villkor istället för att den befintliga gruppen utvecklas

och förändras så att de exkluderade inkluderas. Still (1994) är inne på samma linje och menar att en fundamental förändring av den befintliga kulturen är central för att inkludera grupper och individer som tidigare exkluderats och nu är i minoritet. En inkluderande förändring inifrån är därmed essentiell för att attrahera fler kvinnor och förändra den existerande könsfördelningen i mansdominerade branscher.

2.2.2 Uppsatsens föreslagna ramverk för att attrahera fler kvinnor

Nedan presenteras uppsatsens föreslagna ramverk för att attrahera fler kvinnor till Corporate Finance. En tydligt inkluderande förändring inifrån adderas till figur 2.



Figur 3 - Uppsatsens föreslagna ramverk för den EVP-styrda processen för att attrahera fler kvinnor till Corporate Finance

Enligt personalarbetets kretslopp efterföljs processen för att attrahera av processen för att rekrytera. Forskning kring framgångsrikt arbete med att rekrytera presenteras därför nedan.

2.3 Rekrytera

Rekryteringsprocessen inleds med ett förarbete och en sökprocess, vilka präglas av organisationskulturen och således EVPt. Förarbetet innefattar bland annat ett identifierat behov av ny personal följt av arbete med att utforma krav och urvalsmetoder samt planera sökvägar. Därefter inleds sökprocessen där information går ut till potentiella kandidater genom annonser i de förbestämda sökvägarna. När sökprocessen avslutats sker insamling, bedömning och urval genom t.ex. CV-granskning, intervjuer och tester. Detta kan göras i flera steg eller genom en samlad

bedömning. Slutligen tar den rekryterande chefen ett slutgiltigt beslut baserat på bedömningen (jfr Ulfsdotter Eriksson 2013; Andersson et al. 2016; Dessain 2016). En förenklad figur över rekryteringsprocessen presenteras nedan.



Figur 4 - Överblick över rekryteringsprocessen

2.3.1 Rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance

För att förstå varför kvinnor fortsätter vara underrepresenterade i mansdominerade branscher har ett antal studier undersökt och analyserat rekryteringsprocessens olika steg. Gaucher et al. (2011) menar att det är avgörande att vara medveten om hur organisatoriska processer och arbetsätt påverkar attraktionskraften till ett visst jobb. Bagilhole (2014) beskriver på samma sätt hur existensen av strukturella mekanismer i organisationer reflekterar och bekräftar ojämlikheter mellan könen. Dessa ojämlikheter manifesteras redan i språkbruk och utformning av annonser och krav. Kvinnor som söker sig till mansdominerade branscher hindras ofta till följd av att kraven utformas av och för män. Utvärdering av kvinnor sker således enligt stereotypa manliga krav trots att detta potentiellt inte är relevant för arbetet (Bagilhole 2014).

Enligt Svensk författningssamling är organisationer skyldiga att i förarbetet verka för att både kvinnor och män söker de positioner organisationen erbjuder. Är könsfördelningen inte jämn är arbetsgivaren skyldig att anstränga sig för att få in ansökningar från det underrepresenterade könet (SFS 1991:433). Diskrimineringslagen fastslår vidare att ingen ska diskrimineras i rekryteringsprocessen (SFS 2008:567). Den praktiska utmaningen för rekryterare är att vara medvetna om vanligt förekommande stereotypa uppfattningar och fördomar samt vidta åtgärder för att minimera konsekvenserna av dessa (Andersson et al. 2016). Von Hippel et al. (2015) beskriver att stereotypa uppfattningar har en negativ effekt på rekryteringen av kvinnor till finansbranschen. Whitehead (2014) menar vidare att risken för problem ökar i de fall endast män är involverade i rekryteringsprocessen. Risken anses orsakas av många mäns bristande medvetenhet kring attityder, fördomar och stereotypa uppfattningar gällande kön och genus. Von

Hippel et al. (2015) hävdar att rekryterare inom finans bör bli medvetna om sina omedvetna fördomar och stereotypa uppfattningar för att på så vis förändra könsfördelningen.

I linje med teorierna ovan menar Andersson et al. (2016) att stereotypa uppfattningar och fördomar oftare förekommer i rekryteringsprocesser ledda av oerfarna rekryterare än i processer ledda av erfarna rekryterare. Rekryterare med erfarenhet och kunskap fokuserar mer på vetenskapliga metoder, lämpliga tester och strukturerade intervjumetoder vilket gynnar minoriteter. Mindre skickliga rekryterare tenderar istället att lita på sin magkänsla samt personkemi och har i högre utsträckning en ostrukturerad intervjumetod, vilket missgynnar exempelvis kvinnor i mansdominerade branscher. Dessain (2016) beskriver därtill en vanligt förekommande konsekvens av stereotypa uppfattningar är att rekryterare tenderar att favorisera kandidater som liknar rekryteraren själv. Dessutom finns en risk att rekryterare har personliga åsikter kring vad en kandidat ska ha för erfarenheter och egenskaper vilket inte nödvändigtvis stämmer överens med de uttalade kraven. Gemensamt för dessa konsekvenser är att de reproducerar den befintliga arbetskraften, vilket inom finans är män. Andersson et al. (2016) och Dessains (2016) studier överensstämmer med forskning av Elliot & Smith (2004), vilken konkluderar att social reproduktion är en av orsakerna till att kvinnor har svårt att få makt på arbetsplatsen.

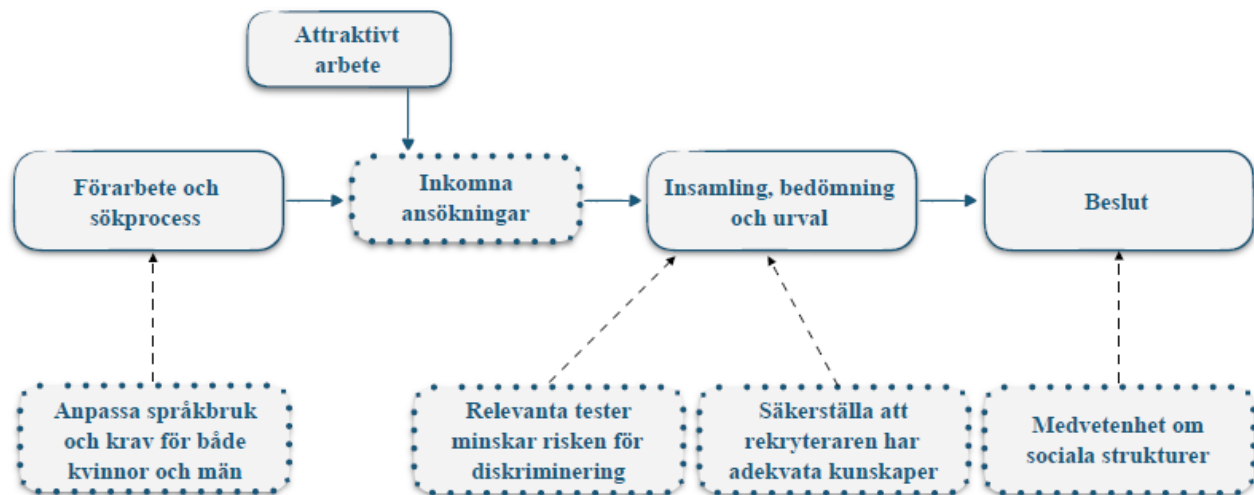
Vidare påverkas beslutsfattandet, rekryteringsprocessen sista steg, i stor utsträckning av sociala strukturer (Blau & Scott 1962). Med social struktur menas de mönster av accepterade normer, informella regler och social samverkan som existerar i alla organisationer och påverkar förväntningarna på hur en person ska vara. I och med dessa ökar risken för reproduktion av mansdominans då nya personer som anställs förväntas vara lojala mot den rådande sociala strukturen och kulturen och agera på samma sätt som de befintliga medarbetarna. Konsekvensen av strukturerna är att endast de individer som identifieras med den rådande kulturen, organisationens värderingar och arbetet i sig rekryteras (Wahl et al. 2011).

Till följd av arbetets unika karaktär är, förutom kulturen och värderingarna, arbetets innehåll av vikt. Arbetets innehåll syftar på exempelvis arbetsuppgifter och arbetstider. Corporate Finance har bevisats unik ur detta hänseende då personalstyrkan i branschen arbetar ett exceptionellt stort antal timmar (Rutherford 2001). Då kvinnor i större utsträckning tenderar att ta ansvar i hemmet har män

generellt större möjlighet att arbeta fler timmar än kvinnor. Detta leder till att kvinnor exkluderas från dessa arbeten oberoende av kompetens eller intresse för arbetet (Massey 1995).

2.3.2 Uppsatsens föreslagna ramverk för att rekrytera fler kvinnor

Nedan presenteras uppsatsens föreslagna ramverk för att rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance. Figur 4 expanderas med aspekter som återkommer i teorier kring genus i rekryteringsprocessen.



Figur 5 - Uppsatsens föreslagna ramverk för processen att rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance

Sammanfattningsvis genererar detta kapitel två relevanta ramverk för studiens frågeställningar, presenterade i figur 3 och figur 5. Ramverken används vidare för att analysera empirin.

3. Metod

Metodkapitlet presenterar, motiverar och diskuterar studiens val av iterativ ansats, kvalitativ forskningsstrategi, multipel fallstudie som forskningsdesign samt urval för och analys av semistrukturerade djupintervjuer. Därtill har ett etiskt förhållningssätt tillämpats vid genomförandet av denna studie och således presenteras och diskuteras transparens, anonymitet och etik vid inspelning. Kapitlet avslutas med en diskussion som berör studiens tillförlitlighet.

3.1 Val av ansats, forskningsstrategi och forskningsdesign

3.1.1 Iterativ ansats

Studien utgår från en deduktiv ansats då utgångspunkten varit i *“befintlig teori och forskning”*, med efterföljande studier (Bryman & Bell 2011:11). En omfattande litteratursökning lade grunden för den intervjuguide som använts vid insamling av empiri. Det teoretiska ramverket bygger på forskning gällande hur företag bör arbeta med sina processer för att attrahera och rekrytera fler kvinnor till mansdominerade branscher. Efter datainsamlingen har studien *“kombinerats med en induktiv ansats”* varpå teorin har utvecklats i syfte att bidra med nya insikter (Bryman & Bell 2011:13). Metoden anses således *“iterativ”* då teorin samlats in både innan och efter genomförd empirisk studie (Bryman & Bell 2011:13).

3.1.2 Kvalitativ forskningsstrategi

Genom en kvalitativ forskningsstrategi genererades en djupare förståelse för relevanta processer vilket varit värdefullt vid besvarande av forskningsfrågorna. Den kvalitativa strategin möjliggjorde också en jämförelse mellan fallföretagen vilket varit centralt för att identifiera särskilt framgångsrika aspekter av de aktuella processerna. Därtill ansågs ämnets potentiellt känsliga karaktär lämpa sig bättre för en kvalitativ strategi då denna möjliggör ett fokus på den subjektiva verkligheten snarare än den objektiva.

Ett ytterligare argument för att en kvalitativ forskningsstrategi varit lämplig är synen på ämnet som relativt *“komplex”* (Bryman & Bell 2011:67). Komplexiteten återfinns främst i studiens syfte att identifiera potentiella processer som påverkar könsfördelningen inom Corporate Finance. En kvalitativ forskningsstrategi möjliggör identifiering av olika intressenters tolkning av dessa processer snarare än en objektiv beskrivning av hur strategier och processer utformats på ledningsnivå. Därtill påverkar bankernas storlek komplexiteten då vi under studiens gång fokuserat

på att identifiera vilka processer som sker i organisationen i stort samt vilka som påverkar eller samspelar med Corporate Finance.

Vidare hade en kvantitativ forskningsstrategi sannolikt kunna sakna reliabilitet då vi under den kvalitativa studien kunnat urskilja att mindre ämneskunniga intervjupersoner haft svårt att formulera relevanta svar på ämnesspecifika frågor. Till följd av uppsatsens specifikt ställda forskningsfrågor har det varit centralt för studien att identifiera intervjupersoner med djupare insikt inom området. En kvantitativ forskningsstrategi hade ur denna synvinkel riskerat att förlora de insiktsfulla upplevelser dessa intervjupersoner uppvisat. En fördel med en kvantitativ strategi hade varit att fler organisationer och personer potentiellt inkluderats vilket hade skapat en bredare förståelse för ämnet.

En kombination av kvalitativ och kvantitativ strategi hade kunnat vara ett alternativ. Om fler banker, organisationer och institutioner som arbetar med Corporate Finance inkluderats hade strategin kunnat generera ytterligare möjligheter att dra generella slutsatser och presentera en bred såväl som djup studie. Vi tog dock tidigt beslutet att en kvalitativ strategi lämpade sig bäst för studiens syfte, forskningsfrågor samt omfång. Det hade dock varit intressant att i en mer omfattande studie kvantifiera och mäta insikterna från denna studie inom Corporate Finance i Sverige i stort.

3.1.3 Multipel fallstudie som forskningsdesign

Bryman & Bell (2011:66) menar att studier som inte enbart berör ett fall bör *“jämföra fler än två fall”*. Ett större antal fall möjliggör mer intressanta variationer avseende relevanta processer och aspekter. Studien genomfördes på fyra banker och anses således ha forskningsdesignen multipel fallstudie. Då syftet och forskningsfrågorna berör processer som påverkar könsfördelningen inom Corporate Finance verkar denna forskningsdesign relevant för att identifiera och jämföra processer i och mellan organisationerna. Bryman & Bell (2011:67) menar att det som skiljer en multipel fallstudie från andra tillvägagångssätt är att den *“tillåter särskiljande egenskaper, från två eller fler fall, att verka som utgångspunkt för teoretisk reflektion av kontrasterande resultat”*. Detta upplevs träffande för denna uppsats. Genom att jämföra organisationernas processer och aspekter kan mer och mindre framgångsrika arbetssätt identifieras.

Med denna forskningsdesign skapades en fördjupad och förhållandevis bred förståelse för ämnet. Bredden möjliggjorde jämförelse mellan bankerna medan den fördjupade förståelsen ökade möjligheten till gedigen analys och mer särskiljande slutsatser. Djupet minskade också risken för att presentera en deskriptiv bild av fallföretagen, varvid de antingen lyckas bra eller dåligt. Istället presenteras en vidareutvecklad analys där olika aspekter av processerna diskuteras. Genom att jämföra fallföretagen kunde vi dessutom identifiera faktorer som är gemensamma och/eller säregna mellan bankerna vilket ökat möjligheten att analysera huruvida empiri stämmer överens med presenterad teori eller ej. Den multipla fallstudien är väl lämpad för den kvalitativa forskningsstrategin och *“förbättrar möjligheten till teoribildning”* (Bryman & Bell 2011:66).

Kritiker mot multipel fallstudie som forskningsdesign menar att forskare tenderar att lägga *“mindre fokus på den specifika kontexten men desto mer på jämförelse av fallen”* (Dyer & Wilkins 1991, refererad i Bryman & Bell 2011:67). På så sätt riskerar forskare att missa viktig information som potentiellt bara visas i ett av fallen. Denna risk kan *“reduceras om forskare använder kvalitativ forskningsstrategi”* (Bryman & Bell 2011:67). För att reducera risken i denna studie har vi därtill grundligt bearbetat transkriberad data från alla intervjupersoner i syfte att skapa förståelse för den specifika kontexten och möjliggöra en mer relevant jämförelse.

3.2 Urval

3.2.1 Val av företag

Till följd av uppsatsens syfte att studera Corporate Finance avdelningar, vilka har identifierade problem med jämn könsfördelning, kontaktades de fyra svenska storbankerna. Tre av fyra var positiva till medverkan. Då vi initialt önskade ha minst fyra medverkande banker kontaktades också de fyra stora finanskoncernerna: Danske Bank, Skandia, SBAB och Länsförsäkringar (Den Svenska Bankföreningen 2015). En av dessa återkopplade inom satt tidsram och medverkade således. Med andra ord medverkade fyra banker. I en mer omfattande studie hade ett större antal banker potentiellt resulterat i ökad bredd och större möjligheter att dra generella slutsatser. Urvalet anses dock bra för denna studie då möjligheten till jämförelse bankerna emellan kvarstår.

3.2.2 Val av intervjupersoner

På respektive bank har minst tre personer intervjuats. Totalt intervjuades 16 personer, åtta av dem individuellt och åtta delades upp i fyra par. Parintervjuerna genomfördes på grund av

intervjupersonernas tidsbrist. De personer som intervjuades i par representerade alltid samma eller liknande avdelningar. Exempelvis intervjuades två medarbetare från Corporate Finance vid ett tillfälle och två medarbetare från HR och Employer Branding vid ett annat. Uppdelningen gjordes då en intervju med två personer från olika avdelningar ansågs kunna hindra de medverkande från att tala fritt. Denna risk finns också under intervjuer i par med personer från samma avdelning men under de genomförda intervjuerna har detta inte uppfattats som ett problem. Personerna som intervjuades i par har snarare kommit med mer utvecklade svar och resonemang då de ofta diskuterat och samtalat kring frågorna i de fall de inte haft samma åsikter eller erfarenheter. Dessa utvecklade resonemang hade med stor sannolikhet inte uppstått vid individuella intervjuer. Ur denna synvinkel kan intervjuer i par potentiellt ha varit fördelaktigt.

Vidare har minst en intervjuperson per bank arbetat på Corporate Finance avdelningen och minst en har varit involverad i eller ansvarig för rekryteringen till denna avdelning. Dessa personer anses relevanta för uppsatsen då de antingen är involverade i rekryteringen alternativt nyligen genomgått processerna för att attraheras till och rekryteras av banken. Därtill har två HR specialister och en affärsutvecklare inom ämnet intervjuats. Dessa har ansvarat för tre av bankernas centrala arbete (ofta på ledningsnivå) med Employer Branding, jämställdhet och/eller hållbarhet. Personerna antas ha särskild specialistkompetens då de ansvarar för bankernas centrala strategier och processer. Nedan presenteras intervjupersonerna ytterligare.

Bank	Titel	Kön	Datum för intervju	Intervju
1	HR specialist	Kvinna	2017-04-05	Individuell
	Affärsutveckling	Kvinna	2017-03-21	Par
	Employer Branding	Kvinna	2017-03-21	Par
	HR	Kvinna	2017-04-05	Individuell
	Corporate Finance (Junior)	Man	2017-04-04	Par
	Corporate Finance (Junior)	Kvinna	2017-04-04	Par
2	HR	Kvinna	2017-03-31	Par
	Employer Branding	Kvinna	2017-03-31	Par
	Corporate Finance (Junior)	Kvinna	2017-03-09	Individuell
3	HR & Employer Branding	Man	2017-03-10	Individuell
	Corporate Finance (Junior)	Kvinna	2017-04-05	Par
	Corporate Finance (Junior)	Kvinna	2017-04-05	Par
4	HR specialist	Kvinna	2017-03-21	Individuell
	Employer Branding	Kvinna	2017-03-03	Individuell
	Corporate Finance (Senior)	Man	2017-03-27	Individuell
	Corporate Finance (Junior)	Kvinna	2017-03-15	Individuell

Tabell 2 - Förteckning över studiens intervjupersoner

En jämn könsfördelning bland intervjupersonerna var önskvärd men svår att uppnå. De två främsta anledningarna är att urvalet påverkats av vilka personer som haft möjlighet att medverka tidsmässigt samt vilka som varit relevanta för forskningsfrågorna. Kvinnor verkar i större utsträckning mer involverade i HR-relaterat arbete på bankerna, varför vi intervjuat fler kvinnor. Valet att intervjua kvinnliga Corporate Finance medarbetare i den utsträckning det ansågs möjligt gjordes för att skapa förståelse för deras upplevelse av rekryteringsprocessen samt arbetet inom Corporate Finance. En jämnare könsfördelning och ökad mångfald i stort bland intervjupersonerna hade varit fördelaktigt då det kunnat bidra med ytterligare perspektiv på ämnet.

I uppsatsens empiriska kapitel citeras intervjupersonerna enligt förteckningen nedan. Detta görs för att eventuella spänningar mellan HR och Corporate Finance skall kunna identifieras utan att marginalisera individernas eller de enskilda bankernas anonymitet. Namnen har valts slumpmässigt och saknar koppling till intervjupersonernas kön.

Intervjuperson	Benämning i empiriskt kapitel
Corporate Finance	Celine, Carlos, Cecilia, Chris, Charlie, Camille och Conrad
Human Resources	Hilda, Hans och Hanna
Employer Brading	Ella, Emir och Eva
Övriga (HR specialister och affärsutvecklare)	Östen, Önja och Örjan

Tabell 3 - Förteckning över intervjupersonernas benämningar

3.2.3 Etiskt förhållningssätt - transparens

Bryman & Bell (2011:409) menar att *“brist på transparens”* är typiskt för urvalet i kvalitativa studier. Vi har därför strävat efter att vara så transparenta som möjligt i ovan presentation och diskussion av studiens urval. Svårigheten har främst varit att hitta en balans mellan att respektera intervjupersonernas önskan om anonymitet och samtidigt vara tillräckligt transparenta. Därtill upplever vi att urvalet till viss del varit ett bekvämlighetsurval då bankerna relativt fritt fått styra vilka personer vi intervjuat. Det har främst påverkats av personernas tidsmässiga möjlighet och intresse för medverkan. För att minska risken att bli helt styrda av enskilda kontaktpersoners kontaktnät har vi varit i kontakt med olika personer från olika avdelningar på alla banker.

Vi har också strävat efter att vara transparenta gentemot intervjupersonerna gällande exempelvis studiens syfte och frågeställningar. Under intervjuerna har dessa presenterats tydligt och intervjupersonerna har fått ställa eventuella frågor gällande exempelvis metoden. Därtill kommer den slutgiltiga uppsatsen skickas ut till alla intervjupersoner som efterfrågat det.

3.3 Semistrukturerade djupintervjuer

För att säkerställa att alla ämnesområden av intresse och relevans för studien berördes i datainsamlingen användes semistrukturerade djupintervjuer. Dessa innehöll ett flertal förberedda men flexibla frågor samt följdfrågor (se Appendix 9.1 och 9.2). En relativt förutbestämd struktur under intervjuerna har möjliggjort *“jämförelse mellan fallföretagen”* (Bryman & Bell 2011:404), vilket varit fördelaktigt för studiens frågeställningar. Samtidigt har flexibiliteten skapat utrymme för intervjupersonerna att bidra med egna tankar och åsikter utöver de förberedda frågorna. I situationer då intervjupersoner frångått de förberedda frågorna har vi bara uppmuntrat

vidareutvecklade resonemang i de fall det ansetts relevant och intressant för studien. Dessa typer av situationer har också resulterat i att vi utvecklat frågorna till efterföljande intervjuer för att utforska nya och relevanta ämnesområden ytterligare. Anpassade följdfrågor har ställts för att förhindra att intervjupersonerna av bekvämlighets skull inte berättat hela upplevelsen eller inte utvecklat sina resonemang.

Samtliga intervjuer har genomförts av båda uppsatsförfattarna för att möjliggöra djupare och mer omfattande reflektion, dubbla tolkningssätt samt för att undvika eventuella missförstånd och misstolkningar. Vi intervjuade 14 av 16 intervjupersoner i respektive banks kontorslokaler för att underlätta för personerna då samtliga uppgav tidsbrist som en kritisk fråga i sammanhanget. Förhoppningen var dessutom att öka intervjupersonernas trygghet och bekvämlighet. En intervjuperson efterfrågade att intervjuas i uppsatsförfattarnas universitetsmiljö vilken hen blev. En sista intervju hölls på telefon till följd av tidsbrist. Intervjutiden har varierat mellan 30 och 60 minuter varav majoriteten varat mellan 45 och 55 minuter. De varierande tiderna har främst påverkats av intervjupersonens möjlighet att medverka tidsmässigt.

3.3.1. Etiskt förhållningssätt - anonymitet

Intervjupersonerna har upplevts bekväma med frågorna och intervjusituationen i stort. I enstaka fall har upprepade frågor rörande anonymitet förekommit från intervjupersoner. För att öka personernas trygghet och motivera sanningsenliga besvaranden av frågorna beslutades tidigt att genomföra studien anonymt, med undantaget att vi nämner vilka banker som kontaktats. Diskussioner kring huruvida dessa bör nämnas eller inte har förekommit uppsatsförfattarna emellan men då flera banker utesluts och de medverkande inte kan kopplas till specifik empiri anses anonymiteten säkerställd. Vi beslutade att anonymisera citat och data i det empiriska kapitlet till den grad att de enbart går att hänvisa till en specifik roll. På så vis möjliggjordes identifiering av eventuella spänningar mellan olika avdelningar inom respektive bank. Anonymiteten anses inte påverkas av detta då samtliga titlar återfinns på alla medverkande banker.

Vi har upplevt anonymitet fördelaktigt för intervjupersonernas vilja att tala fritt. Därtill har vi försökt formulera frågor på ett sätt som gjort dem mindre känsliga och utan risk att rubba anonymiteten. Intervjupersonernas önskemål om sekretess kring specifikt efterfrågade data,

exempelvis exakt könsfördelning på inkomna ansökningar, har tagits på högsta allvar. Vi anser inte att studien berörs av huruvida denna data redovisas exakt eller används som en riktlinje för om bankerna är mer eller mindre framgångsrika i sina processer. Att detta inte presenteras påverkar således varken studiens resultat eller analys.

3.4 Analys av djupintervjuer

Initialt bestämdes att minst tre personer skulle intervjuas från varje organisation. Under intervjuperioden konstaterades att ytterligare personer behövde intervjuas för att besvara studiens frågeställningar. Efter 16 intervjuer ansågs tillräckligt mycket data vara insamlad, främst med anledning av en upplevd empirisk mättnad. Denna gavs i uttryck genom återkommande upprepningar under intervjuerna samt *“begränsad mängd ny relevant information”* (Bryman & Bell 2011:492). Vi tror dock att ytterligare intervjuer, främst på fler banker, hade varit givande för studien i sin helhet. Fler fallföretag hade ökat möjligheten till jämförelse och potentiellt bidragit till analysen i form av nya perspektiv på samt aspekter av processerna.

Alla intervjuer spelades in för vidare transkribering vilket minskat risken att missa viktig och relevant information. Dessutom har transkriberingarna möjliggjort en objektiv analys av insamlade data. Intervjuerna har transkriberats löpande och analysen har skett separat, mellan respondenter från samma bank och mellan bankerna för att identifiera gemensamma och unika teman och faktorer relevanta för uppsatsens frågeställning. Med utgångspunkt i en *“iterativ ansats”* kunde vi efter de första intervjuerna konstatera vikten av vissa aspekter i rekryteringsprocessen (Bryman & Bell 2011:585). Därmed utökades den teoretiska referensram som dessförinnan byggde till stor del på den EVP-styrda processen för att attrahera.

3.4.1 Etiskt förhållningssätt - inspelning av intervjuer

Vi upplever att inspelning av samtliga intervjuer haft en positiv inverkan på studien i sin helhet. Inspelningarna möjliggjorde en mer avslappnad dialog med mer relevanta följdfrågor då löpande anteckningar inte krävdes i samma utsträckning som om inspelning frångåtts. Vi upplever med andra ord att inspelning haft en positiv inverkan på vår upplevelse av intervjusituationerna. Inspelningen riskerar dock att *“hämma intervjupersonernas vilja att tala fritt och avslappnat”* (Bryman & Bell 2011:487). För att minska risken betonades anonymiteten samt att ljudfilerna inte

skulle nå någon annan eller brukas i annat syfte än att sammanställa data för denna studie. Intervjupersonerna uppvisade en genomgående positiv inställning till inspelning och vi upplevde inte att intervjupersonerna kände sig hämmade. I en mer omfattande studie hade det varit intressant att genomföra några av intervjuerna utan inspelning för att kunna identifiera potentiella skillnader mellan inspelade och icke inspelade intervjuer. Vi tror dock inte att en sådan metod hade haft stor inverkan på denna studie då intervjupersonerna upplevts avslappnade.

3.5 Metoddiskussion

Två av kriterierna som används för att bedöma kvalitativa studier är *“tillförlitlighet och autenticitet”* (Bryman & Bell 2011:395). Tillförlitligheten bestäms med hjälp av kriterierna *“ trovärdighet”, “överförbarhet”, “pålitlighet”* och *“bekräftbarhet”* (Bryman & Bell 2011:395). *“Rättvisa”* samt ontologisk, pedagogisk och taktisk autenticitet är exempel på andra kriterier för autenticitet (Bryman & Bell 2011:398). Nedan diskuteras studiens tillförlitlighet genom kriterierna överförbarhet, pålitlighet och bekräftbarhet. Valet att exkludera övriga kriterier görs då dessa tre kriterier anses mest relevanta samt på grund av studiens begränsade omfång.

3.5.1 Överförbarhet

Kvalitativa studier tenderar att kritiseras för att de är *“specifika för en viss kontext”* och för att begränsade urval leder till specifika betydelse och upplevelser (Bryman & Bell 2011:398). Resultatet blir att slutsatser potentiellt bara håller i exakt samma kontext, om ens det, då olika tidpunkter i samma kontext fortfarande kan generera olika data. För att öka överförbarheten i den mån möjligt valde vi att genomföra studien på flera banker och på så vis öka antalet kontexter och sammanhang. Vi är dock medvetna om att en betydande ökning i antalet fallföretag hade varit fördelaktigt ur detta kriterium. Genom tydligt presenterad metod är förhoppningen att framtida forskare kan utföra liknande studier i fler kontexter och således bidra till ökad överförbarhet.

3.5.2 Pålitlighet

Pålitlighetskriteriet beskriver att forskare ska anamma ett *“granskande förhållningssätt”*, vilket innebär säkerställning av att data, anteckningar och information finns tillgängligt och sparad i sin helhet (Bryman & Bell 2011:398). Kamrater eller kollegor kan agera granskande under studiens gång och således medverka till att säkerställa att studien genomförts på goda grunder. Under

genomförandet av denna studie har vi haft stort stöd av handledningsgruppen och handledaren då de ständigt ifrågasatt och varit kritiska i sin feedback gällande metodval och genomförande. De har inte tagit del av all empirisk data eller alla dokument som använts under processen, varför de potentiellt inte kan klassificeras som fullständiga granskare. Däremot ser vi en fördel i att vi genom ett granskande förhållningssätt gentemot handledningsgruppens uppsatser tränats i att ha den granskande rollen och således kunnat tillämpa detta på genomförandet av denna studie.

Ett syfte med detta metodkapitel är att presentera och diskutera i vilken kontext och under vilka förutsättningar studien genomförts. Förhoppningen är att genom denna presentation kunna påvisa det granskande förhållningssättet och hur vi verkat för en transparent och gediget genomförd studie.

3.5.3 Bekräftbarhet

Kriteriet gällande bekräftbarhet beskriver vikten av att forskarna agerat "*i god tro*" och inte låtit personliga värderingar styra studien eller dess resultat (Bryman & Bell 2011:398). Detta trots svårigheter att behålla ett helt objektiva förhållningssätt i kvalitativ forskning. Ur detta hänseende ser vi stora fördelar med att studien genomförts av två personer. Genom gemensam diskussion och reflektion kring val och arbetssätt har det varit lättare att bibehålla en mer objektiv syn på frågan och inte fastna i personliga åsikter eller tankar. Därtill har vi kontinuerligt gått fram och tillbaka mellan analys och transkriberingar samt säkerställt att ingen slutsats dragits utan underlag i befintliga data.

Avslutningsvis beslutade vi att besöka varje fallföretag minst två gånger och intervjua minst tre personer för att bekräfta insamlade data från flera källor. Bryman & Bell (2011:396) beskriver att man genom närvaro på en plats vid "*återkommande tillfällen*" kan bekräfta begrepp och observationer och således kan överensstämelsen mellan empiri och utvecklad teori anses god.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som samlats in genom semistrukturerade intervjuer. Inledningsvis presenteras klassificeringen av de fyra bankerna givet parametrarna att framgångsrikt attrahera och rekrytera kvinnor. Empirin presenteras därefter som en kontinuerlig jämförelse mellan de medverkande bankerna med citat från studiens 16 intervjupersoner.

4.1 Klassificering av medverkande banker

Givet studiens definition av en framgångsrik process för att attrahera kvinnor och en framgångsrik process att rekrytera kvinnor har tre typer av banker identifierats. Dessa benämns Rosa, Lila, Gul och Röd bank. Rosa bank är framgångsrik i att både attrahera och rekrytera kvinnor. Lila bank är framgångsrik i att attrahera kvinnor men lyckas mindre bra i rekryteringen. Gul och Röd bank lyckas inte attrahera kvinnor i samma utsträckning som Rosa och Lila bank men har trots det framgångsrika rekryteringsprocesser. Gul Bank är mest framgångsrik i rekryteringsprocessen trots att Rosa och Lila bank mottager en markant större andel ansökningar från kvinnor.

Könsfördelningen på bankernas Corporate Finance avdelningar är överlag ojämn. Ingen av bankerna kan uppvisa en jämn könsfördelning på någon nivå över den juniora. Bland juniorerna har Rosa och Gul bank jämn könsfördelning vilket särskiljer dem från Lila och Röd bank. Nedan presenteras en sammanfattande tabell över klassificeringen av bankerna.

Framgångsfaktor	Rosa bank	Lila bank	Gul bank	Röd bank
Könsfördelning bland juniora medarbetare	Jämn	Ojämn	Jämn	Ojämn
Könsfördelning bland seniora medarbetare	Ojämn	Ojämn	Ojämn	Ojämn
Attrahera kvinnor	Framgångsrik	Framgångsrik	Mindre framgångsrik	Mindre framgångsrik
Rekryteringsprocess	Framgångsrik	Mindre framgångsrik	Mycket framgångsrik	Framgångsrik

Tabell 4 - Klassificering av banker

De fyra Corporate Finance avdelningarna erbjuder snarlika tjänster för juniora medarbetare. Detta avser exempelvis arbetstimmar, mängden ansvar och svårighetsgrad på arbetsuppgifter.

4.2 Attrahera

4.2.1 Utformning av EVP

Gul bank är den enda banken som inte aktivt arbetar med ett EVP. Hanna beskriver att det är *“en del av hela vår kultur, som vi lever och verkar, så det är ingenting som är nytt att vi ska implementera någonting specifikt”*. Gällande utformning av strategiska styrdokument för värderingar och kultur menar Hanna att detta är något de jobbar väldigt lite med. Till skillnad från Gul bank arbetar Rosa, Lila och Röd bank med ett tydligt utvecklat EVP, dels på ledningsnivå och dels inom respektive affärsområde. De tre bankerna använder medarbetarundersökningar som avstämning mot verksamheten och har ett sammanställt styrdokument till grund för aktiviteter och beslut. Vad EVPt baseras på samt kontinuiteten i arbetet skiljer sig dock mellan respektive bank.

Hilda på Röd bank beskriver att dess utformade EVP *“genomsyrar väldigt mycket av det vi gör”* och *“vi har kommit väldigt långt i det värderingsstyrda”*. Hon beskriver vidare att styrdokumentet för det aktuella affärsområdet behöver uppdateras då det inte speglar de målsättningar och strategier som faktiskt finns. Banken gör avstämningar av arbetet genom årliga medarbetarundersökningar. På Lila bank sker arbetet mer kontinuerligt och Eva betonar tydligt vikten av att det uttalade EVPt ska spegla den interna verkligheten. 10 % av alla medarbetare på Lila bank mottager därför en medarbetarundersökning månadsvis för att *“hela tiden ha den som en sorts temperaturmätning”*. Eva menar därtill att det sammanställda styrdokumentet ska vara en beskrivning av den kultur banken vill bygga.

Till skillnad från Lila och Röd bank, vilka framhäver kulturen i sitt EVP, fokuserar Rosa bank främst på det målgruppen efterfrågar samt de internt specifika karriärmöjligheterna. Östen förklarar att *“EVP är ju mer vad studenterna efterfrågar och vad de vill ha”* och *“Vi behöver inte säga att det här är vi bra på för det är jättemånga som bara vill till oss”*. Det som åsyftas är då främst karriärmöjligheterna inom banken vilket attraherar unga. Medarbetarundersökningar görs årligen.

4.2.2 Initiera förändring för ett inkluderande EVP

Alla fyra banker avstår från användning av den institutionella interventionen kvotering i sitt arbete med att attrahera och rekrytera. Rosa och Lila bank presenterar dock ett tydligt arbete med en inkluderande kulturförändring genom bland annat intern utbildning. Lila bank har ett särskiljande stort fokus på det inkluderande värdeordet och arbetar genomgående med utbildningar i genus för att skapa förståelse för normer och stereotyper. Önja berättar om ett organisationsövergripande projekt: *“Det är egentligen bara en kunskapsinsats för att skapa insikter och medvetande och sen applicera det på verksamheten”, “syftet med [projektet] är att integrera kunskapen in i verksamheten och på så sätt få enheterna att jobba och tänka själva [...] och för att säkerställa att vi har en inkluderande och jämställd kultur”*. Projektet beskrivs som särskilt relevant för att attrahera och rekrytera då *“rekryterande chefer ska ha relevant kunskap om de här sakerna kring normer, stereotyper och genuskunskap, om man vill förstå och jobba annorlunda”* (Önja).

Även Rosa bank arbetar för att skapa en inkluderande verksamhet. Örjan beskriver att *“Genusperspektivet har varit med väldigt länge men det som jag gör är training, training, training överallt”, “Om vi bryter ner vad det innebär, så, det innebär språk: vad vi använder för språk, [...] ordval, tillgänglighetsaspekten och också vårt bildspråk [...] och där kommer återigen genuskunskapen som en aspekt. Och där behöver vi ju jobba i alla delar. Naturligtvis utbilda alla för att alla ska förstå, och kunna fatta och se, och få upp rullgardinen så man blir uppmärksam, men också skapa policy för hur vi ska framåt”*.

Röd bank saknar det inkluderande fokus beskrivet av intervjupersoner från Rosa och Lila bank. Hilda berättar om introduktionsdagar på decentral och central nivå. Decentralt informeras nyrekryterade medarbetare om arbetet på olika avdelningar medan de centralt ledda aktiviteterna introducerar banken och dess arbete i stort. Där framgår exempelvis hur organisationen vill att medarbetare ska agera, hur man lyfter eventuella problem samt arbetar för att uppnå förändring.

Röd bank arbetar inte för att förändra kulturen eller det organisationen erbjuder arbetstagare. *“Rent krasst skulle jag ju kunna göra en Employer Branding strategi och skicka ut till alla delar av organisationen men de hade ju inte brytt sig om den för de vet att kulturen är så pass stark, man vet ju sin roll”* (Emir).

4.2.3 Att leva det inkluderande varumärket

Eva på Lila bank beskriver att *“Grunden i allt är att våra egna medarbetare ska anse att vi är en jämställd och inkluderande organisation. Det är grunden i allt.”*, *“alla nya medarbetare [...] oavsett om du är ledare eller vanlig medarbetare går en introduktionsdag där fokus ligger på kulturen. Det vill säga hur ser vår kultur ut och [...] vad den innebär”*. Eva betonar också att *“hela tanken med ett EVP är att när våra medarbetare sitter på en middag en fredag och pratar med sina kompisar ska de säga det EVPt säger. Inte för att de kan vårt EVP utan för att det [EVPt] har fångat verkligheten.”* Chris på Lila bank berättar därtill att *“vi vill vara väldigt inkluderande i vilka vi uppmanar att söka men också i hur vi jobbar”*.

Lila bank uppvisar ett genomgående inkluderande fokus i mycket av det intervjupersonerna återberättar på olika avdelningar inom organisationen vilket särskiljer dem från de andra bankerna. Intervjupersoner från Rosa och Gul bank pratar om värdeord och kultur men orden skiljer sig åt mellan individer och avdelningar. När medarbetare från Rosa bank ska beskriva varför en arbetstagare ska välja dem framför konkurrenter givet det hypotetiska faktum att lön inte är en viktig faktor synliggörs skillnader. Exempelvis beskriver Ella att det är en öppen och ung organisation medan Östen och Cecilia nämner att det är högt i tak med stora interna karriärmöjligheter. Celine talar i sin tur om en motiverande kultur. En tydlig gemensam nämnare är således svår att identifiera och liknande identifieras bland intervjupersoner på Gul och Röd bank.

4.2.4 Sammanfattning Attrahera

Lila bank är mest framgångsrik i arbetet att attrahera kvinnor till Corporate Finance, tätt följt av Rosa bank. Dessa två mottager en markant större andel ansökningar från kvinnor i jämförelse med Gul och Röd Bank. Gul bank mottager i sin tur en något större andel än Röd bank.

Alla banker utom Gul bank har ett tydligt utformat EVP. Lila och Röd bank har utformat innehållet i EVPt främst efter den interna kulturen medan Rosa bank fokuserat på det som efterfrågats av målgruppen. Lila bank utbildar sina medarbetare i genus och har dessutom genomfört en framgångsrikt inkluderande kulturförändring, vilken medarbetarna upplevs både leva och andas. Övriga banker jobbar för tillfället inte med att utbilda medarbetarna i genus men Rosa bank har påbörjat en förändring mot en mer inkluderande kultur.

4.3 Rekrytera

4.3.1 Språkbruk anpassat för att attrahera kvinnor

Det finns en genomgående medvetenhet om sociala strukturer hos bankerna. Önja berättar att de *”ser att bank generellt har kommunicerat mer stereotypt manligt”*. Alla banker uppger att de arbetar aktivt för att förändra den stereotypiska bilden av branschen och en förändring av *”vassa armbågar kulturen”* återkommer som exempel. Därtill påvisas en medvetenhet om språkbruket i annonser som en aspekt av stor vikt för att inte riskera att förlora kvinnliga kandidater tidigt i processen. Hanna beskriver att *”Materialet måste vara representativt, både vad gäller kön och mångfald”* vilket Hans utvecklar med att *”man tenderar att uttrycka sig lite manligt i annonserna [...] då har jag bett dem [HR] läsa [för redigering] för att attrahera kvinnor också”*. Även Chris berättar att *”vi har skrivit den [annonsen] och sen stäms den av från HR”* för att säkerställa att språkbruket och utformningen är tillräckligt anpassat. Cecilia beskriver Rosa banks process där *”... det [språkbruket och utformningen] sätts högt upp i någon strategi [...] Jag tror inte vi kan påverka något vad det står i dem”*, vilket också sker i syfte att säkerställa ett anpassat innehåll som attraherar både kvinnor och män.

4.3.2 En intern avdelningskultur genererar unika krav

Intervjuade medarbetare från Corporate Finance beskriver den interna kulturen som en *”prestationsinriktad kultur [...], vi är tävlingsmänniskor men vi tävlar tillsammans [...] det kan bli ganska grabbigt”* (Conrad), *”det känns som en familj”* (Celine), *”det blir ju ganska grabbiga avdelningar liksom”* (Chris), *”en väldigt egen kultur, vi är väldigt avskärmade från resten av banken”* (Cecilia) och *”man måste ju gilla att hänga med killar, alltså den lite mer tuffa kulturen”* (Charlie). Intervjupersonerna uppger att personliga egenskaper är av stor vikt vid rekrytering till avdelningen då arbetsförhållandena är unika. Hur väl kandidaten passar in i den rådande kulturen väger tungt: *“[...]hur du är som team player, hur du kommer passa in på avdelningen [...] man måste ha en grundnivå, men klarar man den handlar det bara om ambition och inställning efter det”* (Conrad). Även Carlos poängterar vikten av att kandidaten måste passa in: *”när vi rekryterar går vi väldigt mycket på personlighet och fit med teamet”* och *”vi tror att mycket av kompetensen går att utveckla vidare när man väl är här”*. Cecilia berättar att de som tas in är *”de som är funtade på ett visst sätt liksom och prioriterar på ett visst sätt [...]”*. Utöver detta är intresse för arbetet och branschen viktigt, potentiellt av större vikt än tidigare erfarenheter.

Citaten kring en familjär och egen avdelningskultur återfinns i störst utsträckning från medarbetare på Rosa och Gul bank. En familjär men grabbig och prestationsinriktad kultur återfinns oftare bland citaten från medarbetare på Lila och Röd bank.

4.3.3 Samarbete mellan HR och Corporate Finance i urval och bedömning

Skillnaderna mellan bankerna framkommer tydligt i skedet för urval och bedömning. Gul och Lila bank genomför arbetet utan HR-avdelningens inblandning medan Rosa och Röd bank har minst en HR-person involverad i processen.

4.3.3.1 Rekrytering genomförd utan inblandning av HR

Intervjupersoner från Gul och Lila bank uppger att en stor anledning till att juniorer klarar av arbetsbördan inom Corporate Finance är att de passar in i den rådande kulturen. Givet detta uttrycks en risk med att ta hjälp från HR-avdelningen då de sökande kan vara intressanta trots att dess CV inte speglar kraven. Conrad menar att *“Vi kan få hjälp från HR med att screena CVn men HR tror jag skulle plocka upp fel saker. Det är ett så udda jobb så man kan inte bara screena CVn, det är en feeling man får från brev och CV i kombination”*. Chris håller med om att *“ju längre från verksamheten man är, som HR, desto svårare blir det att frångå en hård mall. [...] Medan om vi vet vad vi behöver kan man läsa lite mellan raderna och ge han eller hon en chans. Vi träffar dem även om inte CVt skulle valts ut i en screening”* och *“... vi är inte komfortabla med att lägga det på någon annan för vi ser det som en extremt viktig framgångsfaktor för oss att få in rätt folk”*. Skulle rekryteringen ske centralt *“skulle alla vara stöpta i mall 1A och vara ung man från Handels allihop”* (Chris). De ansvariga för och medverkande i rekryteringsprocessen på både Gul och Lila bank har valts ut efter visat intresse och relevant position på avdelningen. Båda bankerna har kvinnliga och manliga representanter i processen men samtliga saknar utbildning inom rekrytering.

4.3.3.2 Rekrytering med stöd från HR-avdelningen

Röd och Rosa bank inkluderar till viss del både juniora och seniora medarbetare från Corporate Finance i rekryteringen men involverar därtill minst en person från HR. På Röd bank sköter den centrala HR-funktionen den initiala CV gallringen men det är en decentral person från HR som tillsammans med representanter från Corporate Finance ansvarar för hela rekryteringsprocessen. Hilda beskriver att *“vi kör ut annonsen och sen så sköter vårans centrala rekrytering den första gallringen, en vanlig CV gallring, där vi i princip sagt att 'det här och det här och det här' är det*

ni ska titta specifikt efter". Relationen mellan HR och Corporate Finance på Röd bank anses bra. Camille beskriver att *"De som jobbar med rekryteringen [från Corporate Finance] har nära kontakt med [decentral HR-ansvarig] och de på [centrala] HR"*

Rosa bank har valt att tillsätta en HR-person på Corporate Finance som arbetar heltid med rekrytering till avdelningen. Enligt Cecilia sker processen internt på avdelningen: *"Det är väl från centralt vi får kostnaden till att ta in fler folk, men allt sker ju hos oss, screening och intervjuer, och prov och hela den processen"*. Detta är särskiljande från de andra bankerna då HR-personen i fråga är positionerad på avdelningen och således är en del av den interna kulturen.

4.3.4 Rekryteringsprocessens längd

Processens längd varierar mellan bankerna. Lila bank har en kortare process bestående av två steg till sitt internship. Motiveringen är att processen tar mycket tid från det dagliga arbetet eftersom arbetet sköts av avdelningen och sker utöver de vanliga arbetsuppgifterna. Banken rekryterar enbart från sitt internship till junior nivå, vilket särskiljer dem från övriga tre banker. Dessutom tar de varje år in fyra gånger fler interns jämfört med övriga banker, vilka tar in ungefär lika många.

Röd bank har fler steg än Lila bank men färre än Rosa och Gul bank. Röd bank låter kandidaterna träffa två representanter från Corporate Finance och ett par från de centrala respektive decentrala HR-avdelningarna. På Rosa bank sköter den tillsatta rekryteraren första screeningen. Sedan involveras en grupp representanter från olika nivåer inom Corporate Finance, vilka gemensamt med rekryteraren väljer ut vilka som går vidare efter varje steg i processen. Celine beskriver att *"man kommer ha träffat nästan alla på avdelningen [16-20 personer totalt], liksom seniora i alla fall och så de juniora som är med i rekryteringsprocessen när man kommer in som [junior], så det läggs ner mycket tid"*. Banken motiverar processens längd med att de vill vara säkra på att kandidaterna har både kompetensen och personligheten som krävs för att bli en del av gemenskapen på avdelningen.

Gul bank låter processen ta ungefär lika lång tid som Rosa bank, men samtliga steg sker inom avdelningen utan inblandning från HR. Carlos beskriver att *"Mycket handlar om att kunna göra det så snabbt som vi vill och vid den tiden vi vill. Eftersom det här är extra arbete för oss så sitter*

jag på natten och gör det och då finns det ingen där som kan svara på mina frågor [...] Vi har valt att försöka vara så fristående som möjligt” och kring processen specifikt, “det som vi gjort de senaste rekryteringsrundorna är att de [kandidaterna] får träffa så många som möjligt. Jag tror att [juniorer] träffar 10-12 personer”.

4.3.5 Beslut

Det avslutande steget i rekryteringsprocessen, beslutsfattandet, skiljer sig också mellan bankerna. Lila och Röd bank tillämpar på olika sätt positiv särbehandling medan Rosa och Gul bank enbart baserar beslut på en kombination av kompetens och personlighet.

Lila bank har en uttalad strategi att ta med kvinnor längre i processen även om de initialt kan ha svagare CV och/eller personligt brev jämfört med manliga sökande. Enligt Chris på Lila bank handlar det om att *”... plocka de tjejer som finns, i det skedet [screeningen] en positiv diskriminering, att de får en chans. Sen har de samma krav för att komma in.”*. Chris motiverar detta med att *”Man hellre skulle haft en jämnare fördelning, just för att det, det bidrar bara till positivt på alla plan”*. Vidare påpekar Hilda på Röd bank att de har ett uttalat jämställdhetsmål, där de inte arbetar med kvotering men en viss positiv särbehandling *“om det står mellan att vi har en kille som uppnår kraven och tjej som uppnår kraven på samma nivå då kommer vi förmodligen ta den tjejen för att vi vill ha rätt balans”*.

Hans på Rosa bank menar att *”vi går enbart på hur de presterat, det spelar ingen roll vilket kön det är”*. Cecilia bygger vidare med att det *”i slutändan blir det väl de, alltså de som är bäst oavsett kön”*. Carlos beskriver synsättet på Gul bank *“det är väldigt olika beroende på vad vi får in för ansökningar [...] det består enbart i kvalitén på ansökan. Vi vill inte ha någon inkvotering”*.

4.3.6 Sammanfattning Rekrytera

Bankerna har särskiljande rekryteringsprocesser. Rosa och Gul bank har betydligt längre processer än Lila och Röd bank och beskriver dessutom krav baserade enbart på kompetens och personlighet. Lila och Röd bank har kortare processer, varav Lila bank den kortaste. Dessa banker tillämpar också positiv särbehandling för att få in fler kvinnor till avdelningen.

Gul och Lila bank genomför rekryteringsprocessen utan HR-personal medan Rosa och Röd bank involverar minst en person från HR. Vidare beskriver intervjupersoner från Rosa och Gul bank tydligt och i större utsträckning en familjär och unik avdelningskultur medan intervjupersoner från Lila och Röd bank återkommer till en mer grabbig och prestationsinriktad avdelningskultur.

5. Analys

Nedan diskuteras processerna som påverkar könsfördelningen på junior nivå inom Corporate Finance. Rekryteringsprocessen identifieras som avgörande. De viktigaste aspekterna i processen verkar vara att kraven är tydligt utformade och att processen är lång. Arbetet med att skapa en inkluderande kultur i syfte att attrahera fler kvinnor har däremot ingen direkt inverkan på könsfördelningen men är relevant för att motta en större andel ansökningar från kvinnor.

5.1 Attrahera

5.1.1 Utformning av ett EVP verkar mindre relevant för könsfördelningen

Empirin påvisar att Gul bank uppnår jämn könsfördelning bland juniora medarbetare inom Corporate Finance. Till skillnad från övriga banker saknar dock Gul bank ett medvetet utformat EVP. Betydelsen av en EVP-styrd process för att attrahera fler kvinnor i syfte att påverka könsfördelningen bland juniora medarbetare inom Corporate Finance är därmed svår att urskilja. Därtill uppvisar Lila bank en av de två mest framgångsrika processerna för att attrahera men lyckas trots det inte uppnå jämn könsfördelning på junior nivå. Lila bank saknar dessutom en framgångsrik rekryteringsprocess vilket är ytterligare en indikation på att processen att attrahera inte har ett samband med en jämn könsfördelning bland juniora medarbetare inom Corporate Finance.

Rosa och Lila bank, vilka har tydligt utformade EVPn, lyckas däremot attrahera en större andel kvinnor än Gul och Röd bank. Den EVP-styrda processen för att attrahera fler kvinnor tycks därmed relevant för att öka andelen ansökningar från kvinnor. Rosa och Lila bank arbetar dessutom mer kontinuerligt med sina EVPn än Röd bank, varför ett kontinuerligt arbete med en EVP-styrd process skulle kunna vara en relevant framgångsfaktor för att attrahera fler kvinnor. Processen för att attrahera verkar således viktig trots att den inte påverkar könsfördelningen på junior nivå.

Vidare utformar Rosa, Lila och Röd bank sina EVPn på olika sätt. Lila och Röd bank arbetar värderingsstyrt med fokus på organisationskulturella aspekter medan Rosa bank fokuserar på det målgruppen eftersöker. Till skillnad från teorin (jfr Minchington 2006; Edwards 2005) påvisar således empirin att innehållet är mindre viktigt för att framgångsrikt attrahera kvinnor.

5.1.2 Inkluderande förändring inifrån verkar centralt för att attrahera kvinnor

Lila och Rosa bank attraherar en större andel kvinnor än Gul och Röd bank och uppvisar därtill tydliga förändringsprocesser i syfte att skapa en mer inkluderande organisationskultur. Den inkluderande förändringen sker enligt det Edwards & Kelan (2011) hävdar är lösningen på motsättningen mellan arbetet med ett EVP och en jämn könsfördelning. En ytterligare likhet mellan teori och empiri avser det Calás & Smircich (2006) beskriver som en avgörande förståelseskapande aktivitet vid organisatoriskt förändringsarbete. Lila bank är nämligen den enda bank som genomför utbildningar i genusfrågor för att skapa förståelse för normer och är samtidigt den bank som attraherar den största andelen kvinnor. Sammantaget bekräftar empirin teorin avseende vikten av ett inkluderande förändringsarbete.

5.1.3 Delslutsats Attrahera

Studien finner indikationer på ett samband mellan ett framgångsrikt genomförande av den EVP-styrda processen för att attrahera kvinnor och könsfördelningen på inkomna ansökningar till Corporate Finance. Däremot saknas ett samband mellan könsfördelningen på inkomna ansökningar och könsfördelningen på junior nivå inom Corporate Finance. Processen att attrahera kvinnor kan därmed inte anses ha en direkt påverkan på könsfördelningen bland juniora medarbetare. Det är dock möjligt att processen har en indirekt påverkan på könsfördelningen bland juniora medarbetare då en större andel ansökningar från kvinnor möjliggör ett bättre urval av kandidater.

5.2 Rekrytera

5.2.1 Arbetets innehåll och organisationskulturen

Arbetet på junior nivå med avseende på innehåll och utformning är liknande på samtliga banker. Massey (1995) menar att män tenderar ha större möjlighet att välja den typ av krävande arbete som återfinns inom Corporate Finance. Det är dock svårt att identifiera detta i empirin då de medverkande Corporate Finance avdelningarna uppvisar varierande könsfördelningar trots liknande arbetsinnehåll. Av denna anledning kan inga slutsatser kring betydelsen av arbetets innehåll som aspekt i rekryteringsprocessen dras.

Bankernas organisationskulturer skiljer sig däremot vilket hänförs till arbetet med att attrahera genom den EVP-styrda processen. Det ursprungliga teoretiska ramverket, där enbart arbetets innehåll påverkar inkomna ansökningar, verkar således behöva justeras då också EVPt påverkar de inkomna ansökningarna. Denna analys är i linje med det Gaucher et al. (2011) beskriver genom att poängtera vikten av att vara medveten om vilka faktorer och processer, i detta fall den EVP-styrda processen, som påverkar attraktionskraften till ett visst jobb.

5.2.2 Goda indikationer på viljan att förändra

Alla banker uppfattas medvetna om betydelsen av att anpassa ordval i och utformning av annonser för att attrahera både kvinnor och män. Detta i kombination med en generell medvetenhet kring problemet med en ojämn könsfördelning, påvisar en vilja att förändra den rådande situationen. Det förebyggande arbetet sker i linje med de lagar som finns kring diskriminering och missgynnande i rekryteringsprocessen (SFS 1991:433; SFS 2008:567). Till följd av den genomgående medvetenheten i samtliga bankers förarbete verkar dessa aspekter relevanta men inte avgörande för att påvisa skillnader mellan bankernas arbete med att rekrytera fler kvinnor. Den eftersträvaransvärda jämna könsfördelningen verkar istället uppnås via förändring senare i processen.

5.2.3 Processens utformning: bank för bank

5.2.3.1 Kort process och otydliga krav utan HR-kompetens

Lila bank tenderar att lyckas sämre än övriga banker i rekryteringsprocessen. Ur empirin återfinns att främst tre aspekter är särskiljande från övriga banker. Lila bank har valt att genomföra processen med ett fåtal steg och ett fåtal representanter. Dessa saknar dessutom HR-kompetens och tenderar i stor utsträckning att under intervjuerna prata om magkänsla snarare än konkreta krav. En intervjuperson uttryckte specifikt att *“det är en feeling man får”* (Chris) i bedömningen och urvalet. Dessain (2016) påvisar att urval baserat på magkänsla innebär en ökad risk för diskriminering och att denna risk ökar i de fall då rekryteraren inte har rätt kompetens. Andersson et al. (2016) menar därtill att mindre skickliga rekryterare tenderar att lita på magkänsla och personkemi. Med andra ord riskerar Lila bank att reproducera mansdominansen genom att anställa personer som efterliknar den befintliga gruppen eller är rekryterarnas personliga favoriter.

5.2.3.2 Lång process och tydliga krav med HR-kompetens

Rosa bank har till skillnad från Lila bank en framgångsrik rekryteringsprocess. Rekryteringsprocessen är också utformad på ett annat sätt då processen är lång, kraven är tydliga och avdelningen har en särskild HR-person ansvarig för processen. I rekryteringsprocessen möter kandidaterna så gott som samtliga medarbetare från avdelningen vilket resulterar i att fler personer skapar sig en uppfattning om kandidatens kompetens och personlighet. Detta genererar fler perspektiv och minimerar risken för att ta beslut baserat på magkänsla. I processen utvärderas kandidaterna efter tydligt utformade krav, både personliga egenskaper (exempelvis fit med teamet) och kompetenser relevanta för arbetet (exempelvis analytisk förmåga, problemlösning och att hålla presentationer). Test av dessa kompetenser möjliggör mätning, utvärdering och jämförelse mellan kandidaterna vilket sker i linje med det Andersson et al. (2016) beskriver som verktyg för att minska risken för diskriminering.

5.2.3.3 Lång process och tydliga krav utan HR-kompetens

Gul bank tenderar att lyckas bättre än övriga banker i rekryteringsprocessen. Banken har likt Rosa bank en lång rekryteringsprocess där kandidaterna möter mellan 10 och 12 medarbetare från avdelningen. Kandidaterna utvärderas efter tydligt utformade krav gällande personliga egenskaper och relevanta kompetenser. Skillnaden mellan Gul och Rosa bank är att den förstnämnda sköter processen utan en HR-kompetent person. Bristen på HR-kompetens verkar dock inte missgynna kvinnor då Gul bank är mest framgångsrik i rekryteringsprocessen och har en jämn könsfördelning bland juniora medarbetare. Att framgångsrikt rekrytera utan HR-kompetens överensstämmer inte med det Andersson et al. (2016) eller Dessain (2016) konkluderat gällande risken för att oerfarna rekryterare bedömer kandidater baserat på stereotypa uppfattningar.

Rosa bank motiverar valet att involvera en HR-person med ökade möjligheter till en längre process medan Gul bank inte uppger tidsbrist som ett problem trots den långa processen. Av denna anledning kan en HR-person inte antas relevant i sig men relevant om denna möjliggör en längre rekryteringsprocess. Empirin påvisar således, i kontrast till identifierad teori, att en lång rekryteringsprocess är en central aspekt oberoende av rekryterarnas erfarenhet.

5.2.3.4 Medellång process och tydliga krav med HR-kompetens

Röd bank har liksom de andra bankerna en unikt utformad rekryteringsprocess. Kandidaterna får under en medellång process träffa ett par representanter från avdelningen samt ett par från centrala och decentrala HR. Utvärdering sker baserat på både personliga egenskaper och förmåga att lösa relevanta problem. Den ansvariga HR-personen har inte tillgång till den interna avdelningskulturen på samma sätt som HR-personen på Rosa bank men relationen mellan dem upplevs god. Centrala HR är införstådda i vad avdelningen efterfrågar och dess initiala screening minskar risken att basera urval på magkänsla. Röd bank har en framgångsrik rekryteringsprocess men saknar en jämn könsfördelning bland juniora medarbetare i dagsläget. En medellång process och tydliga krav med HR-kompetens verkar således varken gynna eller missgynna kvinnor.

5.2.4 Positiv diskriminering verkar irrelevant

Lila och Röd bank uppger att de tillämpar positiv diskriminering vilket inte verkar avgörande för en framgångsrik rekryteringsprocess då ingen av dessa banker uppvisar jämn könsfördelning bland juniora medarbetare i dagsläget. Potentiella anledningar till detta är att den positiva diskrimineringen aldrig sker i alla processens steg. Lila bank tillämpar positiv särbehandling i ett tidigt stadium medan Röd bank enbart tillämpar det i processens sista skede. I det förstnämnda fallet kan diskriminering fortfarande ske efter den så kallade positiva diskrimineringen och i det andra fallet kan diskrimineringen ha skett redan innan den positiva särbehandlingen.

Organisationernas potentiella diskriminering av kvinnliga kandidater i processen skulle kunna vara sammanlänkat till organisationernas definition av relevant kompetens. Denna påverkas i stor utsträckning av de sociala strukturer som råder, i linje med det både Blau & Scott (1962) och Wahl et al. (2011) konkluderat. En "grabbig" och prestationsinriktad kultur där en viss typ av personlighet efterfrågas existerar i större utsträckning på Lila och Gul bank. Rosa och Gul bank uttrycker istället en mer öppen kultur med plats för alla och kraven är tydligt definierade bortom könstillhörighet. Det är svårt att avgöra huruvida denna öppna kultur är ett resultat av att Rosa och Gul bank har en jämn könsfördelning bland juniorer eller om könsfördelningen är ett resultat av kulturen. Det är dock möjligt att identifiera indikationer på ett samband mellan en "icke-grabbig" kultur samt tydligt utformade krav och en jämnare könsfördelning bland juniora medarbetare.

5.2.5 Delslutsats Rekrytera

Rekryteringsprocessen har en direkt påverkan på könsfördelningen bland juniora medarbetare inom Corporate Finance. Banker med jämn könsfördelning på junior nivå har också en framgångsrik rekryteringsprocess. En del aspekter i processen framträder som mer avgörande än andra. Framförallt verkar en lång process där kandidaterna träffar fler medarbetare samt tydligt utformade krav gynna kvinnor. En kompetent HR-person involverad i processen verkar varken gynna eller missgynna kvinnor men kan indirekt vara fördelaktigt då det genererar mer tid åt processen samt utformning av krav.

6. Resultat

I uppsatsens sjätte kapitel besvaras de två forskningsfrågorna. Därtill presenteras ett slutgiltigt ramverk för processen att rekrytera kvinnliga juniorer till Corporate Finance.

6.1 Besvarande av forskningsfrågor

1. *Vilka processer påverkar könsfördelningen bland juniora medarbetare inom Corporate Finance?*

Trots initiala indikationer på ett övergripande problem med att attrahera kvinnor till Corporate Finance påvisar denna studie att rekryteringsprocessen är mest avgörande. Problematiken gällande att affärsområdet attraherar färre kvinnor berör könsfördelningen på inkomna ansökningar vilket indirekt skulle kunna påverka könsfördelningen på junior nivå. En större andel ansökningar från kvinnor skulle potentiellt på lång sikt möjliggöra en jämnare könsfördelning senare i processen, givet att de inkomna ansökningarna är från lämpliga kandidater. Denna studie påvisar dock inget samband mellan en stor andel ansökningar från kvinnor och en stor andel kvinnor bland juniora medarbetare.

Rekryteringsprocessen och dess utformning verkar däremot direkt avgörande för möjligheten att uppnå en jämn könsfördelning bland juniora medarbetare inom Corporate Finance. De två banker med jämn könsfördelning på junior nivå är också de två banker med mest framgångsrika rekryteringsprocesser, vilket indikerar att de lyckas identifiera kompetensen hos kvinnliga sökande bättre än de andra två.

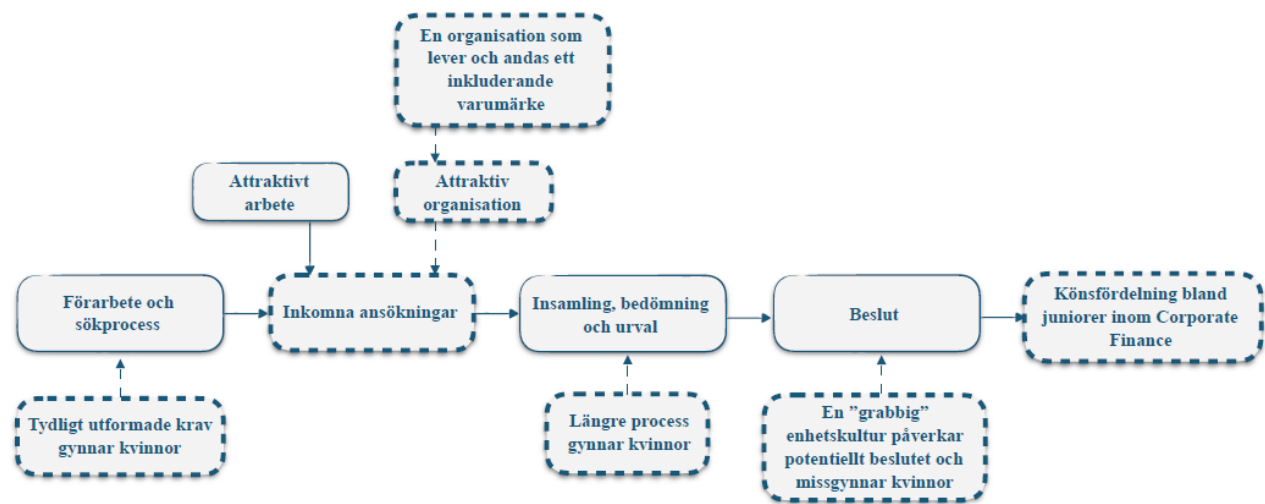
2. *Vilka aspekter i dessa processer är särskilt relevanta ur ett könsfördelningsperspektiv?*

Studien identifierar ett antal aspekter särskilt relevanta för en framgångsrik rekrytering ur ett könsfördelningsperspektiv: en lång process och tydligt utformade krav. Genom en längre rekryteringsprocess kan fler medarbetare skapa sig en uppfattning om kandidaten och kompetenserna mäts och utvärderas ur flera perspektiv. Tydliga krav berör främst vikten av att formulera vilka kompetenser som anses avgörande, både gällande personliga egenskaper och

professionella erfarenheter och kompetenser. Dessa krav ligger sedan till grund för urval, bedömning samt beslut.

Givet dessa slutsatser presenteras nedan en reviderad modell för att framgångsrikt rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance. Modellen inkluderar också den del av den EVP-styrda processen som används för att attrahera fler kvinnor och anses ha en indirekt påverkan på könsfördelningen bland juniora medarbetare inom Corporate Finance. En kontinuerligt utformad EVP-styrd process för att attrahera fler kvinnor (presenterad i figur 3) verkar leda till att organisationen lever och andas ett inkluderande varumärke vilket påverkar könsfördelningen på inkomna ansökningar.

6.2 Reviderat ramverk



Figur 7: Uppsatsens reviderade ramverk för framgångsrik rekrytering av kvinnor till Corporate Finance

7. Diskussion

Uppsatsens avslutande kapitel diskuterar studiens praktiska och teoretiska implikationer samt begränsningar. Slutligen lämnar uppsatsförfattarna över till framtida forskare i hopp om ytterligare studier inom ämnet.

7.1 Praktiska implikationer

Den aktuella samhällsdebatten gällande avsaknaden av kvinnor inom finans var utgångspunkten för studien. Svårigheterna att attrahera kvinnor till det traditionellt mansdominerade och prestationsinriktade affärsområdet Corporate Finance var en särskilt debatterad fråga. Denna studie identifierar dock rekryteringsprocessen som särskilt avgörande. Detta bidrar med nya insikter i debatten och för finansbranschen i stort. Genom att identifiera två särskilt viktiga aspekter i rekryteringsprocessen bidrar studien med konkreta insikter gällande relevanta åtgärder. Nedan presenteras kortfattat våra rekommendationer till branschen. Detta konkluderar studiens syfte vilket bland annat berör förhoppningen att bidra med insikter för framtida förändring.

7.1.1 Rekommendationer

Tydliga krav - en del av förarbetet

1. Sammanställ vilka erfarenheter, kompetenser och egenskaper kandidaterna måste uppvisa för att ta sig igenom det initiala urvalet. Andra krav, vilka är önskvärda snarare än nödvändiga, bör inte påverka något steg i bedömningen.
2. Bestäm hur kandidaternas erfarenheter, kompetenser och egenskaper kan testas, exempelvis genom caseövningar, numeriska test, mer kommunikativa marknadsanalyser eller presentationer.
3. Bestäm hur kandidaterna skall möta representanter från avdelningen. Intervjuer kan ske både i grupp eller individuellt. Det centrala är att många representanter från avdelningen ska hinna skapa sig en uppfattning om kandidaten.

En lång process

1. Undersök hur många representanter som har möjlighet och intresse för att medverka i processen. Olika personer kan ansvara för olika moment för att minska arbetsbelastningen.

Om inte tillräckligt många medarbetare från Corporate Finance har möjlighet att medverka i en önskvärd lång process kan det vara relevant att ta hjälp av en eller flera HR-personer.

2. Då medarbetarna på avdelningen har en tung arbetsbelastning kan det vara svårt att anordna en tillräckligt omfattande rekryteringsprocess med många representanter. Våra tips för effektivare rekrytering är att:
 - a. Anordna rekryteringsdagar då representanter kan turas om att möta alla kandidater i olika övningar och intervjuformat.
 - b. Låta kandidaterna göra case och analytiska övningar hemifrån och sedan komma in och presentera sina lösningar när representanterna har tid.

7.2 Teoretiska implikationer

Catanzaro et al. (2010) bekräftar uppsatsens slutsats gällande hur en organisation kan arbeta för att attrahera fler kvinnor, där kvinnor i större utsträckning attraheras till tydligt inkluderande organisationer. Vidare har flera studier likt denna gjorts inom IT i syfte att bidra till förståelse kring hur fler kvinnor kan attraheras och rekryteras till branschen. Exempelvis studier av Von Hellens et al. (2001) och Tapia & Kvasny (2004) vilka båda befäster IT som en traditionellt och stereotypiskt manlig bransch. Von Hellens et al. beskriver hur avsaknaden av formella krav på kandidater missgynnar kvinnor vilket är i linje med vad denna studie identifierat inom Corporate Finance. Tapia & Kvasny fokuserar mycket på problematiken och svårigheterna kring att attrahera kvinnor till branschen samt verktyg för att bäst bibehålla de kvinnor som finns. Utan att djupare analysera ämnet nämner Tapia & Kvasny att rekryteringen är central för att förändra den rådande mansdominansen. Studier av detta slag stämmer överens med den inledningsvis presenterade bilden av mansdominerade branscher där möjligheten att attrahera kvinnor anses vara det främsta problemet. Uppsatsen bidrar således med insikter gällande rekryterings centrala roll i förändringsarbetet i dessa typer av branscher.

7.3 Studiens begränsningar

Då personalomsättningen inom Corporate Finance bevisats hög är studiens slutsatser begränsade till den aktuella kontexten. Om studien istället genomförts vid en annan tidpunkt då könsfördelningen på avdelningarna potentiellt varit annorlunda hade det kunnat påverka

klassificeringen av bankerna. Detta hade i sin tur haft inverkan på slutsatserna till följd av att klassificeringen legat till grund för analys av vilka aspekter som antagits framgångsrika.

7.4 Framtida forskning

Forskning inom jämställdhet och mångfald i arbetslivet kommer vara fortsatt viktig framöver, både inom enskilda organisationer och samhället i stort. Fortsatta studier kring processer som påverkar minoriteters möjlighet att ta sig in i mansdominerade branscher är relevant för önskvärd förändring. Medverkande banker har visat ett stort intresse för och vilja att bidra till en branschövergripande förändring. Det är således inte bristen på intresse som påverkar den rådande situationen utan en okunskap kring vad som konkret behöver förändras för att könsfördelningen skall bli jämnare. Uppsatsförfattarna uppmuntrar därför till fler och mer omfattande studier i ämnet. Ett mer bekräftat och utvecklat ramverk kan fungera som riktlinje och hjälpmedel för organisationer och branscher som präglas av dominans av en majoritetsgrupp och som önskar förändra detta.

8. Referenser

- Alden, W. 2014, 09/30-2014-last update, *Wall Street's Young Bankers Are Still Mostly White and Male, Report Says* [Homepage of The New York Times], [Online]. Available: https://dealbook.nytimes.com/2014/09/30/wall-streets-young-bankers-are-still-mostly-white-and-male/?_r=0 [2017, 04/19].
- Andersson, G., Hallén, N. & J. Smith, P. 2016, *Rekrytering och Urval: Teori och Praktik*, 1:1 edn, Studentlitteratur AB, Lund, Sverige.
- B. Calás, M. & Smircich, L. 2006, "From the "Woman's point of View" Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies" in *The SAGE Handbook of Organization Studies*, eds. S. R. Clegg, T. B. Lawrence & W. R. Nord, 2nd edn, Sage Publications Ltd, London, pp. 284.
- Bagilhole, B. 2014, "Challenging Gender Boundaries: pressures and constraints on Women in Non-Traditional occupation" in *The Oxford Handbook of Gender In Organizations*, eds. S. Kumara, R. Simpson & R. J. Burke, 1st edn, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, pp. 393.
- Barrow, S. & Ambler, T. 1996, "The Employer Brand", vol. 4, no. 3, pp. 185.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005, *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, 1st edn, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Benschop, Y. & Verloo, M. 2011, "Gender change, Organizational change, and Gender equality strategies" in *Handbook of Gender, Work & Organization*, First edn, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, United Kingdom, pp. 277.
- Berner, Å. 2015, 09/16-2015-last update, *Kvinnliga studenter ratar finans* [Homepage of Finansliv], [Online]. Available: <https://www.finansliv.se/artikel/kvinnliga-handelsstudenter-ratar-finansbranschen-sa-vill-nordea-vanda-trenden/> [2017, 04/19].
- Bryman, A. & Bell, E. 2011, Third Edition edn, Oxford University Press Inc., New York.
- Burr, V. 2003, *Social Constructionism*, 2nd edn, Routledge, US.
- Catanzaro, D., Moore, H. & Marshall, T.R. 2010, "The Impact of Organizational Culture on Attraction and Recruitment of Job Applicants", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, no. 4, pp. 649-662.
- Den Svenska Bankföreningen 2015, *Bankerna i Sverige* [Homepage of Den Svenska Bankföreningen], [Online]. Available: http://www.swedishbankers.se/media/1083/1503_bankerna_i_sverige.pdf [2017, 03/30].
- Dessain, N. 2016, "Human Resources Marketing and Recruiting: Introduction and Overview" in *Handbook of Human Resources Management*, ed. M. Zeuch, pp. 3-21.
- Dyer, W. & Wilkins, A. 1991, "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt", vol. 16, no. 3, pp. 613-619.

- Elliott, J.R. & Smith, R.A. 2004, "Race, gender, and workplace power", *American Sociological Review*, vol. 69, no. 3, pp. 365-386.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. 2001, "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no. 2, pp. 229-273.
- Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A.C. 2011, " Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality ", , no. *Journal of Personality and Social*.
- Goldberg, D. 2015, 12/01 2015-last update, *Därför är jämställdhet bra för affärerna* [Homepage of Dagens Industri], [Online]. Available: <http://digital.di.se/artikel/darfor-ar-jamstallldhet-bra-for-affarerna> [2017, 04/19].
- Handelsbanken 2016, *Hållbarhetsredovisning*, Handelsbanken, Sverige.
- Harquail, C.V. 2007, "Employee Branding: Enterprising selves in service of the Brand".
- Harquail, C.V. 2006, "Employees as Animate Artifacts: Employee Branding by "Wearing the Brand"".
- Herring, C. 2009, "Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity", *American Sociological Review*, vol. 74, no. 2, pp. 208-224.
- Ind, N. & Bjerke, R. 2007, "Branding Governance: A participatory approach to the brand building process".
- Jäkel, A. & Moynihan, T. 2016, *Women in Financial Services*, Oliver Wyman, United States.
- Joy, L., M. Carter, N., M. Wagner, H. & Narayanan, S. 2007, *The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards* [Homepage of Catalyst.org], [Online]. Available:http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf [2017, 04/19].
- Keller, K.L. 1998, "Building and Managing Corporate Brand Equity" in *The Expressive Organization*, eds. M. Schultz, M. Hatch & M. Larsen, 1st edn, Oxford University Press Inc., New York, pp. 115.
- Landel, M. 2015, 02/01-2015-last update, *Gender balance and the link to performance* [Homepage of McKinsey&Company], [Online]. Available: <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/gender-balance-and-the-link-to-performance> [2017, 04/10].
- Lane, P. 2016, "Human resources marketing and recruiting: Essentials of Employer Branding" in *Handbook of Human Resources Management*, ed. M. Zeuch, pp. 23-52.
- Lennartsson, R. 2014, 2014-02-27-last update, *Revisions- och rådgivningsbranschen allt mer jämställd* [Homepage of Tidningen Balans], [Online]. Available: <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/revisions-och-radgivningsbranschen-allt-mer-jamstallld/> [2017, 2017-04-20].
- M. Blau, P. & W. Scott, R. 1962, *Formal Organizations*, 1st edn, Chandler, San Francisco.

- M. Whitehead, S. 2014, "Masculinities in Management: Hidden, Invisible and Persistent" in *The Oxford Handbook of Gender In Organizations*, eds. S. Kumara, R. Simpson & R. J. Burke, 1st edn, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom, pp. 438.
- Massey, D. 1995, "Masculinity, Dualism and High Technology", *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 20, no. 4, pp. 487.
- Minchington, B. 2006, *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*, 1st edn, Collective Learning Australia, Australia.
- Nordea 2015, *Corporate Social Responsibility at Nordea: Building trust every day*, Nordea, Sverige.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. 1999, "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, no. 1, pp. 1-28.
- PwC 2015, *Female Millennials in Financial Services: strategies for a new era of talent*, PwC.
- R. Edwards, M. 2009, "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, vol. 39, no. 1, pp. 5-23.
- R. Edwards, M. 2005, "Employer and Employer Branding: HR or PR?" in *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, ed. S. Bach, 1st edn, Wiley - Blackwell, Oxford.
- R. Edwards, M. & K. Kelan, E. 2011, "Employer Branding and diversity: foes or friends?" in *Branded Lives: The Production and Consumption of Meaning at Work*, eds. M. J. Brannan, E. Parsons & V. Priola, 1st edn, MPG Books Group, , pp. 168.
- Regeringskansliet 2015, 06/04 - 2015-last update, *Hela lönen, hela tiden - utmaningar för ett jämställt arbetsliv* [Homepage of Delegationen för jämställdhet i arbetslivet], [Online]. Available: <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2015/06/hela-lonen-hela-tiden---utmaningar-for-ett-jamstallt-arbetsliv1/> [2017, 04/15].
- Renemark, D. 2007, *Varför arbetar så få kvinnor med finanser? - en studie av vardagen i finanssektorn*, Göteborgs universitet - Företagsekonomiska institutionen.
- Rutherford, S. 2001, "Organizational cultures, women managers and exclusion", *Women in Management Review*, vol. 16, no. 8, pp. 371.
- Sartain, L. & Schumann, M. 2006, *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, 1st edn, John Wiley & Sons, Inc, United States of America.
- SEB 2016, *Hållbarhetsrapport - Så skapar vi värde för människor, affärer och miljön*, Skandinaviska Enskilda Banken (SEB), Sverige.
- SFS 1991:433 1991, *Jämställdhetslagen*, Lag edn, Integrations- och jämställdhetsdepartementet DISK, Sverige.
- SFS 2008:567 2008, *Diskrimineringslagen*, Lag edn, Kulturdepartementet, Sverige.
- Söderström, M. 1997, "Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning" in *Personalarbetets framväxt*, eds. Å. Sandberg & M. Alvesson, 3rd edn, SNS Förlag, Stockholm, pp. 382.

- Statistiska Centralbyrån 2016, *På tal om kvinnor och män Lathund om jämställdhet 2016*, SCB, På tal om kvinnor och män 2016, http://www.scb.se/Statistik/ Publikationer/LE0201_2015B16_BR_X10BR1601.pdf.
- Still, L.V. 1994, "Where to from here? Women in Management: The Cultural Dilemma", *Women in Management Review*, vol. 9, no. 4, pp. 3.
- Swedbank 2016, 06/22-2016-last update, *Jämställdhet och mångfald* [Homepage of Swedbank], [Online]. Available: <https://www.swedbank.se/om-swedbank/swedbank-i-samhallet/policys-och-riktlinjer/jamstallldhet-och-mangfald/> [2017, 04/22].
- Tapia, A.H. & Kvasny, L. 2004, "Recruitment is never enough: Retention of women and minorities in the IT workplace", *Proceedings of the ACM SIGMIS CPR Conference*, pp. 84.
- Thoors, V. 2015, *Advisory Female Initiative*, The Scholar, thescholar.se.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. 2013, *Personalvetenskap - som förhållningssätt*, Liber, Sverige.
- Van Knippenberg, D. & Schippers, M.C. 2007, *Work group diversity*.
- Von Hellens, L.A., Nielsen, S.H. & Trauth, E.M. 2001, "Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry", *Proceedings of the ACM SIGCPR Conference*, pp. 116.
- Von Hippel, C., Sekaquaptewa, D. & McFarlane, M. 2015, "Stereotype Threat Among Women in Finance: Negative effects on identity, workplace well-being, and recruiting", *Psychology of women quarterly*, vol. 39, no. 3, pp. 405.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. 2011, *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, 2:1 edn, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Wikström, C. & Martin, H. 2012, *Talent Management i praktiken - Attrahera, utveckla och behålla rätt medarbetare*, 1st edn, Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Wooldridge, A. 2006, 10/05-2006-last update, *The Battle for brainpower* [Homepage of The Economist], [Online]. Available: <http://www.economist.com/node/7961894> [2017, 04/20].

9. Appendix

9.1 Intervjuguide för andra avdelningar än Corporate Finance

1. Varje intervju har inletts med att vi berättar om studien, syftet och varför vi intresserat oss för detta ämne. Därefter har vi berättat om anonymiteten och frågat om vi får spela in intervjun. Vi har varit tydliga med att inspelning önskas för att underlätta datahantering och analys samt att ingen ytterligare part kommer ta del av materialet.
2. De första frågorna har sedan berört respondentens roll, en vanlig arbetsdag, ansvarsområden mm. Detta utan direkt koppling till studiens frågeställningar men för att inleda intervjun avslappnat.
3. Huvuddelen av intervjun sammanfattas nedan med frågorna i punktform. Vi ställde inte alla frågor till alla intervjupersoner men följdfrågor ställdes kontinuerligt beroende på vad personen berättade.
 - a. När vi säger Employer Branding, vad betyder det för er som företag?
 - i. Hur jobbar ni med detta inom banken? Finns det specifika avdelningar och i så fall för vilka områden?
 - ii. Hur många är ni som jobbar med HR / EB / Rekrytering i Sverige?
 - iii. Har ni särskilda team som jobbar med HR / EB / Rekrytering för Corporate Finance, i Sverige?
 - b. Vad uppfattar ni är de viktigaste kraven för Corporate Finance intresserade studenter när de söker jobb?
 - i. Gör ni något speciellt för att uppfylla dessa krav?
 - ii. Hur arbetar ni mer specifikt med Employer Branding idag i Stockholm mot Corporate Finance intresserade studenter?
 - iii. Jobbar ni på samma sätt mot andra avdelningar?
 - iv. Varför, Varför inte?
 - v. Hur har ni kommit fram till att detta är ett bra sätt att jobba på?
 - c. Vad är er målsättning när ni jobbar med Employer Branding?
 - i. Vilka vill ni nå?
 - ii. Vad är er viktigaste metod för att attrahera unga?
 - iii. Har ni någon utnämnd Employer Branding strategi och hur jobbar ni med den inom företaget?
 - iv. Skiljer ni på hur ni framställer er beroende på vilka ni vill locka?
 - d. Vi har läst en del om Employer Value Proposition. Vad vet du om det och är detta något ni arbetar med?
 - i. Om ja, vad är ert EVP?
 - ii. Hur kom ni fram till detta EVP?
 - iii. Hur såg metoden ut?
 - iv. Har ni ändrat det de senaste åren? (hur ofta ändrar ni det?) Varför?
 - v. Hur upplever du att EVPt är inkorporerat i verksamheten överlag?
 - e. OM de använder medarbetarundersökningar som metod:

- i. Hur många svarade?
 - ii. Vilka svarade?
 - iii. Vad innebär detta?
 - iv. Vad har det givet er?
 - v. Hittade ni något speciellt angående Corporate Finance?
 - vi. Hur vet ni att folk svarar ärligt?
 - vii. Finns det något ni hade velat göra annorlunda?
 - f. Arbetar ni kontinuerligt med EVPt i verksamheten?
 - i. I så fall hur?
 - ii. Säkerställs det att hela verksamheten ser och uppfattar det på samma sätt?
 - iii. Ser det likadant ut i hela organisationen?
 - iv. Något utmärkande för Corporate Finance?
 - g. Vad tror ni gör att ni skiljer er från konkurrenterna i fråga om EVP?
 - h. Vi skulle vilja undersöka lite specifik data från er:
 - i. Hur ser könsfördelningen på ansökningar ut på junior nivå till Corporate Finance idag?
 - ii. Hur ser könsfördelningen ut på Corporate Finance idag?
4. Vi avrundade samtliga intervjuer med en lättsammare fråga där intervjupersonen fick besvara: "Vad skulle du säga eller göra för att attrahera studenter till er organisation om du var tvungen att ge dessa studenter 20 % lägre lön än vad som erbjuds på marknaden?". Syftet med detta var att identifiera om personen i fråga valde att nämna något av de värdeord som diskuterats i intervjun samt att avsluta intervjun på ett lättsamt sätt.
5. Avslutningsvis tackade vi för intervjun och personens tid, frågade om det var möjligt att återkoppla via mail eller telefon i de fall då vi behövde komplettera intervjun.

9.2 Intervjuguide för Corporate Finance avdelningen

1. Samma som ovan.
2. Samma som ovan.
3. Huvuddelen av intervjun sammanfattas nedan med frågorna i punktform. Vi ställde inte alla frågor till alla intervjupersoner men följdfrågor ställdes kontinuerligt beroende på vad personen berättade.
 - a. Hur ser organisationen inom Corporate Finance ut?
 - b. Hur vill du beskriva kulturen på banken? Stämmer den överens med kulturen på Corporate Finance?
 - c. Är du involverad i rekryteringsprocessen till Corporate Finance och i så fall hur?
 - i. Vilka andra är involverad i rekryteringsprocessen?
 1. Varför dessa?
 - ii. Hur ser rekryteringsprocessen ut?
 1. Vad är motiven bakom ert beslut att sköta rekryteringen utan hjälp från centrala HR?

2. Hade ni dragit nytta av att få mer hjälp av centrala HR?
 3. Vem utformar annonsen? Finns det en strategi bakom utformningen?
 - iii. När ni jobbar med rekrytering till junior nivå hur mycket stöd har ni av HR-avdelningen och andra stödfunktioner?
 - iv. Jobbar ni på något särskilt sätt för att locka fler tjejer?
 1. Om ja, hur?
 - d. Hur många är ni på avdelningen idag? Fördelning mellan kvinnor och män?
 - i. Hur jobbar ni på avdelningen för att locka fler kvinnor?
 - ii. Ser du någon skillnad i män och kvinnor som stannar kvar? Varför/varför inte?
 - iii. Om Respondenten är kvinna: Hur kommer det sig att du valde att söka dig hit? Vad får dig att stanna?
 - e. Är det skillnad på hur ni jobbar mot hur resten av banken jobbar med rekrytering? Ser du några fördelar/nackdelar med detta?
 - f. Kan ni märka skillnad på hur den är för män och kvinnor i rekryteringsprocessen?
 - g. Hur var det när du sökte?
4. Samma som ovan.
 5. Samma som ovan.

9.3 Förteckning över figurer och tabeller

Figur 1 - Överblick över personalarbetets kretslopp

Figur 2 - Uppsatsens utformade EVP-styrda process för att attrahera potentiella arbetstagare

Figur 3 - Uppsatsens föreslagna ramverk för den EVP-styrda processen för att attrahera fler kvinnor till Corporate Finance

Figur 4 - Överblick över rekryteringsprocessen

Figur 5 - Uppsatsens föreslagna ramverk för att rekrytera fler kvinnor till Corporate Finance

Figur 6 - Uppsatsens reviderade ramverk för framgångsrik rekrytering av kvinnor till Corporate Finance

Tabell 1 - Relevanta begrepp och definitioner

Tabell 2 - Förteckning över studiens intervjupersoner

Tabell 3 - Förteckning över intervjupersonernas benämningar

Tabell 4 - Klassificering av banker