



# GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

## Artificiell Intelligens vid rekrytering

En kvalitativ studie om hur Artificiell Intelligens påverkar beslutsprocessen vid rekrytering

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
HT 2022  
Kandidatuppsats  
Maja Hagman 000129  
Wilma Deleryd 010225  
Handledare: Johan Jakobsson

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter och företag som deltagit och gjort denna studie möjlig. Det har verkligen varit intressant och lärorikt att få ta del av all er kunskap kring rekryteringsprocesser. Vidare vill vi även tacka vår handledare, Johan Jakobsson som stöttat och väglett oss genom hela arbetet.

*Maja Hagman & Wilma Deleryd  
Göteborg, 14 januari 2023*

## Sammanfattning

Artificiell Intelligens, AI, används allt mer frekvent i samhället. På senare tid har tekniken även börjat tillämpas inom ramen för personalrekrytering, där personlighets- och kompetenster, cv-skanning och intervjurobotar nyttjas. Rekryteringsprocessen är både tids- och resurskrävande och utfallet av rekryteringen påverkas starkt av de beslut som tas i processen.

För att öka förståelsen för hur AI påverkar beslutsfattandet vid rekryteringsprocesser har en kvalitativ studie genomförts fokuserad vid sex företag, vilka har erfarenhet av att bruka AI inom rekryteringsprocesser. För att tydliggöra syftet med studien har följande frågeställning använts: *Hur påverkar Artificiell Intelligens beslutsfattandet vid rekryteringsprocesser?*

Studien har visat att användandet av AI möjliggör stora tidseffektiviseringsvinster. Effektiviseringspotentialen är störst vid rekryteringar där ett stort antal kandidater berörs och är främst fördelaktigt vid ett första urval i en rekryteringsprocess. Valet av en slutgiltig kandidat för en given tjänst tas inom de studerade företagen fortfarande av rekryterarna själva, även om AI har stor inverkan på vissa delar av rekryteringen. Studien har även visat att AI-baserade rekryteringsverktyg bidrar till en mer diskriminerings- och fördomsfri rekrytering om det finns en förståelse för verktygens begränsningar och eventuella brister. Idag är det fortfarande långt ifrån alla organisationer som använder AI i rekryteringsprocessen och utvecklingspotentialen framåt är därmed mycket stor. Samtidigt är det högst relevant att säkerställa rekryterares förståelse för innovativ teknik då det är avgörande för en framgångsrik rekrytering.

**Nyckelord:** *AI, Artificiell Intelligens, beslutsfattande, rekrytering*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	7
1.4 Frågeställning	7
1.5 Disposition	7
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1 Beslutsfattande	8
2.2 Rekryteringsprocess	9
2.2.1 Urvalsprocess	10
2.3 Artificiell Intelligens	10
2.3.1 AI inom rekrytering	10
2.3.2 AI vid beslutsprocessen inom rekrytering	11
2.4 Konceptuell modell	12
Figur 1: Konceptuell modell, konstruerad av författarna	13
<b>3. Metod</b>	<b>13</b>
3.1 Forskningsstrategi- och design	13
3.2 Urval av respondenter och företag	14
3.3 Datainsamling	15
3.4 Dataanalys	16
3.5 Studiens kvalitet	17
3.6 Etiska ställningstaganden	18
<b>4. Empiri</b>	<b>19</b>
4.1 Olika rekryteringsprocesser	19
4.2 Beslutsfattande vid rekryteringsprocesser med AI	19
4.2.1 Hur beslutsfattande påverkas av personlighets- och kompetenstester	20
4.2.2 Användning av cv-skanning och dess påverkan på beslutsfattandet	21
4.2.3 Hur beslutsfattandet påverkas vid användning av intervjurobotar	21
4.2.4 Upplevelsen av intervjurobotar i beslutsprocessen	23
4.3 Partiskhet vid tillämpning av AI vid rekryteringsprocesser	23
4.3.1 Fördomar kring språk	24
4.3.2 Kravprofil	24
4.3.3 Anonymisering av kandidater	25
4.4 Effektivisering	26
4.4.1 Tidseffektivisering	26
<b>5. Analys</b>	<b>27</b>
5.1 Hur AI påverkar beslutsprocessen inom rekrytering	27
5.1.1 Fas 1 - Förarbete	27
5.1.2 Fas 2 - Sökprocess, Information till de sökande, Insamling av data och bedömning	28

5.1.3 Fas 3 - Beslut	30
5.1.4 Fas 4 - Introduktion och Uppföljning	30
5.2 Nyckelbegrepp som framkommit under datainsamlingen	31
5.2.1 Diskriminerings- och fördomsfrihet	31
5.2.2 Effektivisering	31
5.3 Återkoppling till den konceptuella modellen	32
Figur 2: Modifierad konceptuell modell, konstruerad av författarna	33
<b>6. Diskussion och slutsatser</b>	<b>33</b>
6.1 Diskussion och återkoppling till frågeställningen	33
6.2 Slutsatser	35
6.3 Teoretiskt bidrag	35
6.4 Kritik till studien	35
6.5 Framtida studier	36
<b>7. Referenslista</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 1</b>	<b>39</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Den tekniska utvecklingen har under de senaste decennierna haft en exponentiell utveckling. Artificiell Intelligens (AI) som forskningsområde växte fram i början av 1960-talet, men det stora genomslaget har inte skett förrän under det senaste decenniet (SCB, 2020). År 1997 förlorade schackmästaren Garri Kasparov mot Deep Blue datorn. Det var ett faktum, datorn hade för första gången vunnit över människan (Mächs, 2014). Användningen av AI inom både företag och offentlig sektor har blivit alltmer frekvent (SCB, 2020). En bransch som har fått stor inverkan av AI är rekryteringsbranschen där implementeringen av tekniken används för att möta de krav som arbetsgivaren har på potentiella kandidater. AI innebär att på konstgjord väg försöka efterlikna den förmåga som den mänskliga hjärnan har och genom detta dra slutsatser (Nationalencyklopedin, 2022). En dator kan genom AI dra slutsatser som människor kan göra och används idag inom rekrytering för att underlätta för rekryterare. Det används bland annat för att hantera stora mängder data, så att flera potentiella kandidater kan delta i urvalet (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Förutom att AI kan hantera stora mängder data, tidseffektiviserar det även rekryterarens arbete, då AI arbetar både snabbt och korrekt. Användningsområdena för AI inom rekryteringsbranschen är breda. Det kan bland annat handla om att screena inkomna cv:n och välja ut kandidater med specifika talanger, erfarenheter eller personlighetsdrag (Upadhyay & Khandelwal, 2018), men det kan även handla om att intervjua kandidater med hjälp av robotar (TNG, u.å.). Detta ger utrymme för rekryterare att fördela tid och resurser åt mer kvalificerade och värdeskapande moment inom organisationen. Dessutom minskar risken för felinmatning och andra mänskliga misstag.

När AI inkorporeras i en rekryteringsprocess blir den även en del av en beslutsprocess. Hur delaktig AI är i besluten är av varierande grad men den gemensamma nämnaren är att alla rekryteringsprocesser omfattas av någon form av beslutsfattande.

Oavsett om rekryteringen sker med eller utan AI, är beslutsfattande en central del som genomsyrar hela processen. Det är bland annat beslutsfattandet som ligger till grund för vilken kandidat som får tjänsten, vilket gör att det ibland kan vara ett mycket komplext beslut. Andra viktiga tillfällen då beslutsfattande omfattar rekryteringsprocessen är inte minst vid olika urval. Det kan handla om beslutsfattande vid första urvalet av kandidater, men också om beslut under rekryteringsprocessen som avgör vilka kandidater som går vidare utifrån en kravprofil. Beslutsfattande innebär kort sagt, en process av att välja bland flera olika alternativ för att uppnå ett mål (Delen, 2019). Inom rekrytering är målet att välja den slutgiltiga kandidaten, men också att välja kandidater genom olika urvalsprocesser. Vid inkludering av AI inom rekryteringsprocesser, påverkar det därmed inte minst beslutsfattandet.

Utöver att AI används för att minimera de monotona arbetsmomenten i en traditionell rekryteringsprocess kan det även användas för att bidra till en minskad diskriminering. AI är intelligent programmerad för att undvika oavsiktliga fördomar (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Genom att exkludera information som namn, kön, ålder, utseende och lärosäte, fokuserar AI på att analysera andra uppgifter i kandidaternas cv (Upadhyay & Khandelwal,

2018). När AI exkluderar dessa uppgifter och enbart tittat på kompetenser, gör det att kandidater som eventuellt skulle blivit utslutna i den första delen av rekryteringen, nu får en möjlighet att gå vidare i urvalsprocessen.

## 1.2 Problemdiskussion

Idag finns det flera företag som använder samt utvecklar AI vid rekryteringar. Ett företag som inledde en utveckling av en rekryteringsrobot är Amazon. Det internationella företaget utvecklade en rekryteringsrobot som skannade och betygsatte kandidaternas cv:n och skulle därigenom ta fram de bäst lämpade potentiella arbetsökande åt företagets rekryterare. Amazons maskininlärningsexperter upptäckte däremot att deras rekryteringsverktyg konsekvent nedgraderade cv:n som visade tecken på att den sökande var kvinna och i stället favoriserades kandidater som beskrev sig med ord som är vanligt förekommande på mäns cv:n. Det som låg till grund för misslyckandet var att roboten tränats på cv:n som tidigare förekommit i Amazons rekryteringsprocesser av vilket majoriteten som inkommit varit skrivna av män. Därmed blev robotens inlärning snedvriden med exkludering av kompetenser som är sedvanligt kvinnliga och den optimala kandidaten blev därav en man (Hill, 2018). Amazons misslyckande med implementering av AI grundar sig i en rad felaktiga beslut. Detta exemplifierar och skapar ett intresse för att undersöka hur och i vilken omfattning beslutsprocesser påverkas av AI och hur brister som uppstår kan hanteras.

Att rekrytera personal kan vara både svårt och problemfyllt, vilket tydliggjordes i Amazon-exemplet ovan. Utöver problemet med rekrytering med stöd av AI, finns det idag många andra problem som drabbar alla typer av rekryteringar, oavsett om AI används eller inte. Allt färre personer har rätt kompetenser, vilket leder till en brist på arbetskraft (Svenskt Näringsliv, 2022). För att få en framgångsrik organisation, inte minst ekonomiskt, gäller det att anställa rätt personer till rätt positioner. En felrekrytering är både tidskrävande och drabbar organisationen negativt ekonomiskt (Eklöf & Hallén, 2018). Rekryteringar är kostsamma, men att rekrytera rätt person är en vinst för företaget i längden. Det slutgiltiga beslutet om vilken kandidat som ska erbjudas tjänsten, är således ett viktigt beslut för att genomföra en gynnsam och framgångsrik rekrytering. Det är dock inte endast vid det slutgiltiga beslutet som fel kan uppstå. En rekryteringsprocess kantas av flera olika beslut längst med rekryteringen, från beslutet kring behov av rekrytering till beslut om den slutgiltiga kandidaten. Med anledning av de många beslut som tas i en rekryteringsprocess, är det högst relevant att undersöka processen då det vid varje beslutsfattande finns en risk att fel beslut fattas.

Ett ytterligare problemområde med rekrytering idag är bristen av mångfald inom organisationer. Mångfald utifrån kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning, trosuppfattning och funktionsnedsättning anses bidra till både ökad effektivitet och kvalitet. Trots detta är vanligtvis den homogena arbetsplatsen snarare vanligt förekommande än sällsynt (Arbetsmiljöupplysningen, u.å.). Sveriges Rikes Lag inkluderar Diskrimineringslagen som syftar till att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter utifrån faktorerna som presenterades ovan (SFS 2008:567). Diskrimineringslagen och medias bevakning är två parametrar som bidragit till att allt fler organisationer har utformade jämställdhetspolicys och jämställdhetsplaner. Problematiken blir här att alla människor

besitter fördomar och många arbetsgivare har en tendens att anställa medarbetare som har gemensamma nämnare med dem själva. Till en början kan det även vara rädslan av att bryta mot Diskrimineringslagen som driver arbetsgivaren till att öka mångfalden i organisationen (Arbetsmiljöupplysningen, u.å.).

En rekryteringsprocess är redan en kostsam process, att därpå fatta felaktiga beslut i rekryteringen gör processen ännu dyrare. Det finns tidigare forskning som visar att AI kan vara en avgörande faktor för att minska kostnaderna kring rekrytering. På företaget IBM, har kostnaderna minskat med 107 miljoner dollar för HR-avdelningen efter att AI har implementerats vid rekrytering (Pan et al., 2022). Forskning visar därmed att det gynnar företag och organisationer ekonomiskt att använda sig av AI vid rekryteringar. Däremot är det viktigt att ha i beaktande att AI också medför vissa risker, som bland annat visade sig hos företaget Amazon.

När det gäller AI inom rekryteringsprocesser är det inte längre en fråga om hur, utan om när det kommer börja användas i större utsträckning. Enligt Jones (2020) är det idag mycket aktuellt med att använda sig av AI, inte minst inom HR och rekrytering. Eftersom AI är ett relativt nytt fenomen, som ständigt utvecklas, gör det ämnet till både aktuellt och intressant att undersöka. Ny teknik bringar innovation men däremot har även tekniken liksom människan brister. Till skillnad från människan är den Artificiella Intelligensens brister konsekventa vid beslutsfattande. Det är därmed av intresse att undersöka hur beslutsfattandet inom rekryteringsprocessen påverkas av AI.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att bidra med en ökad förståelse kring hur Artificiell Intelligens påverkar beslutsfattandet vid rekrytering.

### **1.4 Frågeställning**

- Hur påverkar Artificiell Intelligens beslutsfattandet vid rekryteringsprocesser?

### **1.5 Disposition**

I det första kapitlet, kapitel ett, presenteras studiens bakgrund, problematisering samt studiens syfte och frågeställning. Därefter följer kapitel två, den teoretiska referensramen, som består av teorier kring rekryteringsprocesser och beslut. Dessutom inkluderar kapitel två teorier och tidigare forskning kring Artificiell Intelligens. Kapitel tre, metod, består av information om hur studien genomförts och hur materialet bearbetats. Materialet har sedan i kapitel fyra, empiri, bearbetats och presenterats för att sedan tillsammans med kapitel två, teoretisk referensram, ligga till grund för den analys som genomförts i kapitel fem, analys. Efter analysen följer ett kapitel kring diskussion och slutsats där svar på frågeställningen presenteras. Avslutningsvis följer även referenslista samt bilaga 1 med en intervjuguide.



## 2. Teoretisk referensram

### 2.1 Beslutsfattande

En viktig del av alla former av rekryteringar är beslutsfattande. Förr eller senare behöver beslut fattas längst med vägen vid en rekrytering. Det kan handla om olika typer av beslut, både stora och små, som till exempel vilka kandidater som ska gå vidare till nästa steg i rekryteringen eller vilken kandidat som i slutändan blir erbjuden en anställning. För att fatta beslut, oavsett vilken typ av beslut det är, behöver någon form av beslutsprocess användas för att tydliggöra hur ett beslut går till. I denna studie utgår processen från Simons teori om beslutsfattande (Simon, 1977). Det är en process som från början bestod av tre faser, intelligens, design och val, men som senare kompletterades med ytterligare en till fas av Simon, implementering (Delen, 2019; Simon 1977). Simons Teori om beslutsfattande är fortfarande relevant även om den är från 1970-talet. Det är svårt att ta fram en modell som beskriver hela beslutsprocessen kring rationellt beslutsfattande, men Simons teori om beslutsfattande är den modell som klassas som mest fullständig av de olika modeller som finns kring beslutsfattande (Delen, 2019). Denna teori är relevant för studien, då den ligger till grund för undersökningen kring om AI påverkar beslutsprocessen. Nedan beskrivs de olika faserna i Simons teori om beslutsfattande (Simon, 1977):

#### Fas 1 – Intelligens

Den första fasen, intelligens, består av att observera omgivningen och genom detta identifiera möjligheter och problem som kräver ett beslut. Här inkluderas flera olika aktiviteter för att få en överblick över problemet/möjligheten. Till en början handlar det om att ta reda på problemets olika symptom, då symptomen på problemet ofta förväxlas med det verkliga problemet. När problemet sedan är kartlagt, påbörjas nästa fas (Simon, 1977).

Vid en rekryteringsprocess är det flera beslut som behöver tas. Inför varje beslut, kommer också en identifiering av problemet att uppstå, vilket gör att rekryteringsprocesser till stor del även involverar flera beslutsprocesser.

#### Fas 2 – Design

Den andra fasen, som är design, innebär att skapa en modell för hur beslutsfattandet ska gå till. I denna fas analyseras olika handlingar som alternativa modeller för att få en lösning på det problem eller möjlighet som tagits fram i föregående fas. Modellerna som skapas är ofta enkla, då det är kostsamt att ta fram för specifika och omfattande modeller, men i vissa fall tas även sådana modeller från (Delen, 2019). För att forma en modell, blandas vetenskap med konst. Detta beror på att det redan finns många vetenskapliga modeller som går att tillämpa på olika problem eller möjligheter, men att även en konstnärlig sida krävs för att anpassa modellen till den specifika situationen. Andra viktiga aspekter av denna fas, är att ett beslut måste tas om företaget- eller organisationen ska agera utifrån hög- eller låg risk.

En modell som ofta används i designfasen, är den normativa modellen. Den innebär att flera olika alternativ undersöks, för att slutligen välja det alternativ som klassas som bäst. Det är även detta beslut som normalt skulle väljas som alternativ (Delen, 2019). För att göra ett

normativt beslut, grundar sig beslutet bland annat i nyttomaximering. För att kunna göra så bra beslut som möjligt, behöver beslutsfattaren förstå att det kan finnas begränsningar i beslut. Detta gör att mer realistiska och korrekta förutsägelser kan göras, för att förstå vad beslutet kommer att leda till (Kalantari, 2010). Det är även i denna fas som olika former av hjälpmedel kan användas. Kalantari (2010) skriver i sin artikel att intelligenta program som AI, kan hjälpa till med problemlösning och att det är mycket effektivt att använda vid beslutsfattande.

### **Fas 3 – Val**

Den tredje fasen, val, handlar enligt Simons teori om beslutsfattande om att fatta ett slutgiltigt beslut. Denna fas har en stark koppling till den tidigare fasen, design, eftersom beslutet ibland kräver en revidering av modellen som tagits fram. Av den anledningen pendlar beslutsprocessen ofta mellan fas 2 och 3, innan ett slutgiltigt beslut nås (Delen, 2019).

### **Fas 4 – Implementering**

Den fjärde och sista fasen, implementering, är den fas där beslutet verkställs. I denna fas implementeras beslutet i verkligheten och utfallet utvärderas (Delen, 2019). Som tidigare nämnts har implementeringen inte alltid varit en del av Simons Teori om beslutsfattande, utan kompletterade modellen senare. Detta då det fanns en saknad av en fas av kontroll på beslutet och utvärdering. Enligt Simons teori, behöver en förändring vara övervakad. Däremot är denna fas fortfarande en aning komplicerad, då implementering och utvärdering kan vara en långdragen process (Delen, 2019).

## **2.2 Rekryteringsprocess**

Vid rekrytering av personal används olika rekryterings- och urvalsprocesser. Båda dessa processer inkluderar ständigt beslutsfattande från första urval till den slutgiltiga kandidaten. Däremot skiljer sig rekryteringsprocesser åt då det finns flertalet olika processer att använda sig av när det gäller rekrytering. I denna uppsats har studien utgått från rekryteringsprocessen av Andersson et al. (2016). Andersson et al. har delat upp rekryteringsprocessen i sju steg. Det första steget består av *förarbetet*. Detta steg innebär att organisationen behöver analysera vilka kompetenser som behövs för att sedan bygga en kravprofil, samt besluta om vilka urvalsmetoder som ska användas. Därefter kommer *sökprocessen*. I sökprocessen bestämmer sig organisationen för hur processen för att hitta lämpliga kandidater ska gå till. I detta steg ingår det även att besluta om organisationen ska ta hjälp av ett rekryteringsföretag för att genomföra rekryteringen. I nästa steg, *information till de sökande*, ska information om organisationen och den specifika tjänsten förmedlas till de som är intresserade. Detta görs oftast via hemsidor eller genom ett första personligt möte med respektive kandidat. I nästa steg sker *insamling av data och bedömning*. Det innebär att rekryterarna, genom de bestämda urvalsmetoderna, genomför intervjuer, referenstagning eller kompetensprov beroende på vad som används i den specifika rekryteringen. Nästa steg, som är det femte steget, innebär att *beslut* om vem som ska rekryteras tas. Därefter följer de två sista stegen som är *introduktion* och *uppföljning* (Andersson et al., 2016).

### 2.2.1 Urvalsprocess

Andersson et al. (2016) har även beskrivit hur urvalsprocesser kan gå till. I det första steget av rekryteringsprocessen, beslutas om vilka urvalsmetoder som ska användas. Urvalsmetoderna används sedan vid *insamling av data och bedömning*. Urvalsprocessen består enligt Andersson et al. (2016) av sex steg. Det första steget innebär att organisationen *utarbetar en kravprofil och bedömningsskala*. Det innebär att ett styrdokument upprättas som ska ligga till grund för hela rekryteringsprocessen. Därefter kommer *val av urvalsmetoder* vilket infattar beslut om vilka metoder som ska användas. I detta steg är det många faktorer som spelar in, men den främsta faktorn till val av metod bör enligt Andersson et al. (2016) vara validitet, det vill säga hur bra metoden faktiskt mäter det som efterfrågas. Exempel på urvalsmetoder är personlighetstester, intervjuer, referenstagning och simuleringsövningar.

I nästa steg av urvalsprocessen beslutas det om *ordningsföljden för urvalsmetoderna*. Det innebär att urvalsmetoderna rangordnas efter i vilken ordning de ska utföras vid rekryteringen. Andersson et al. (2016) skriver att kostnad är en viktig aspekt i val av urvalsmetoder. I ett första urval, bör en metod som är billig användas. Ett exempel på detta kan vara att sälla bort kandidater som inte har rätt kompetenser om arbetet kräver vissa certifieringar och legitimationer. Detta är både tids- och är kostnadseffektivt. I nästa steg av urvalsprocessen behöver *rollfördelningen* beslutas. I detta steg beslutas vilka personer som ska vara involverade i rekryteringen och vilken roll de ska inneha. Vid en rekrytering där både kompetensprov, intervjuer och utsällningar ska ske, behövs det att den rekryterande personalen redan innan har koll på vem som ansvarar och sköter vad (Andersson et al., 2016). I det näst sista steget beslutas om *återkoppling till kandidaterna*. Detta steg innefattar beslut om hur återkoppling ska ges både till kandidater som inte gått vidare och till de som blivit anställda. Detta steg innefattar även beslut om hur information om kandidaterna ska lagras. I det sista och sjätte steget i urvalsprocessen är att *planera kommunikation*. Det innebär att alla som är berörda av rekryteringen informeras om hur processen kommer att se ut, samt vem som ansvarar för vad (Andersson et al., 2016).

## 2.3 Artificiell Intelligens

AI är ett snabbt växande forskningsområde inom datorindustrin. AI är intelligens som tillskrivs ett datorsystem i syfte att på konstgjord väg efterlikna den mänskliga hjärnans förmåga att känna av sin omgivning, planera, dra slutsatser, inhämta ny kunskap och lära sig av den. Den centrala uppgiften för AI forskare är att konstruera problemlösande och planerande program som utför serier av handlingar som grundar sig i prediktioner för att uppnå ett önskat slutgiltigt mål. Datavetenskapen inkluderar generiska algoritmer som genom en sorts evolution kan omformatera sig själva beroende på hur bra algoritmerna är på att lösa det problemet och uppnå det önskade målet (Nationalencyklopedin, 2019).

### 2.3.1 AI inom rekrytering

Artificiell intelligens (AI) har den senaste tiden blivit en del av rekryteringsprocessen. Rodney et al. (2019) menar på att trots att AI har hög relevans för rekryteringsprocessen har endast begränsad forskning utförts på ämnesområdet. Analytiska tillämpningar av AI kan

användas inom HR för att bidra till bedömning av cv:n och urval av kandidater. Jones (2019) förklarar hur tillämpning av AI vid rekrytering ökar chansen till att göra goda talangförvärv i en organisation både internt och externt. Den interna delen sker genom att AI analyserar information kring personer som redan finns i organisationer och kan vara användbart då en gedigen organisationskänedom är värdefullt. Baserat på historia har AI möjlighet att förutspå vilka kandidater som troligen kommer acceptera ett arbetserbjudande samt vilka anställda som har kan ha en tendens att inom en snar framtid lämna den aktuella arbetsplatsen. AI har i dessa situationer enligt Tample et al. (2019) förmågan att söka efter egenskaper som associeras med bra arbetsprestationer och använder denna sammankoppling för att hitta de bäst lämpade kandidaterna. Denna dataanalys sparas även i systemen och kan återanvändas vid framtida rekryteringsbehov.

Rodney et al. (2019) förklarar hur rekrytering med hjälp av AI även kan vara fördelaktigt för ett företags marknadsföring samt personalhantering. Det visar på att företaget i fråga har moderna tekniska tillgångar och en karaktär som uppmuntrar innovation på organisatorisk nivå. Däremot påpekar Rodney et al. (2019) även hur människors inställning till AI inom rekrytering i mångt och mycket grundar sig i personens inställning till ny teknik i allmänhet och att det finns en viss skepticism. Hur AI används inom rekrytering blir av intresse för att få underlag som bidrar till att uppfylla uppsatsens inledande frågeställning.

### **2.3.2 AI vid beslutsprocessen inom rekrytering**

Beslutsprocessen är en central del av rekrytering och många beslut görs innan valet av den slutgiltiga kandidaten blir aktuellt. Rodney et al. (2019) förklarar hur AI kan inspektera en enorm mängd information, känna igen mönster och därefter systematisera data för att sedermera tolka en kandidats olika egenskaper som en komponent i beslutsprocessen.

Detta gör AI överlägsen i jämförelse med människan förmåga att ta in och analysera stora mängder information.

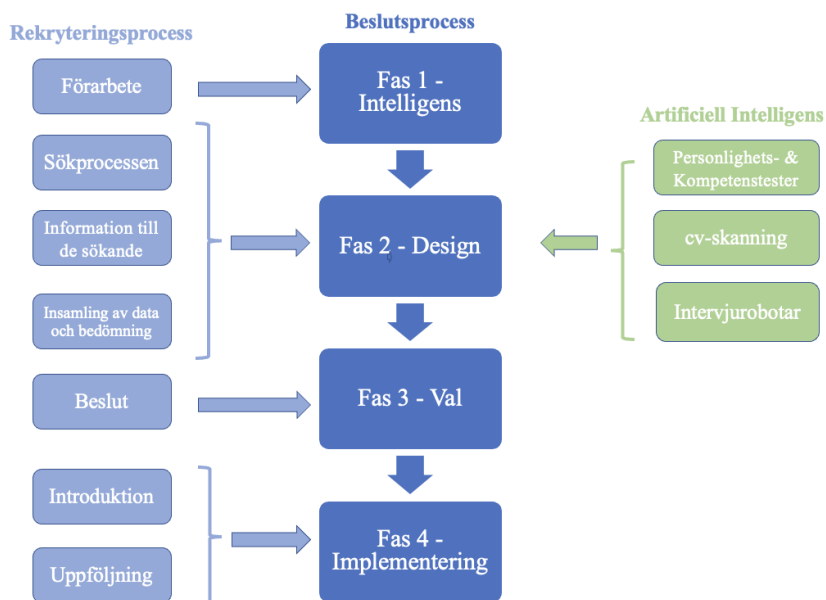
Oftast tillämpas AI i den stora urvalsprocessen som därefter presenterat ett sållat urval till ett företags HR-team som gör de slutgiltiga besluten baserat på den Artificiella Intelligensens prediktioner och analyser. Tambe et al. (2019) påvisar tre huvudutmaningar när beslutsfattare tillämpar förutsägelser som producerats av AI vilket gäller rättvisa och juridiska frågor, bristande förklaring av algoritmer samt anställdas och kandidaters inställning till beslut baserat algoritmer. HR området väcker många frågor där rättvisa är viktigt. Förekomsten av tidigare diskriminering i data som används för att bygga en anställningsalgoritm kan ligga kvar i systemen. Exempelvis kan AI se ett mönster mellan vita män och höga prestationen utan att ta hänsyn till att organisationen historiskt sett har överrepresenterats av vita män. Jones (2020) påpekar vikten av att vara medveten kring relevansen av algoritmens transparens. Dessa historiska antaganden som baseras på historiska data kan motarbeta en organisations mångfaldsmål. Liksom Jones (2020) menar även Tambe et al. (2019) att användandet av algoritmer med den bristen riskerar att reproducera den demografiska mångfalden. Vidare förklaras hur komplexa jobb kan vara ömsesidigt beroende av varandra, därmed är en anställds prestation ibland oskiljaktig från gruppens prestation.

Att låta rekryterare fatta beslut utan vägledning av AI kan enligt Tambe et al. (2019) även tvärtom, mycket väl leda till mer partiskhet och potentiellt större negativ inverkan än vad algoritmer genererar utifrån diskrimineringsperspektivet. Algoritmer med en annan sorts utformning minskar diskriminering genom att exkludera information som är irrelevant för prestation. Därmed är byggandet och användningen av algoritmer centralt för deras framgång. Genom att ta bort information som etnicitet och kön på kandidater kan AI bidra till en minskad partiskhet och diskriminering som annars hade kunnat påverka en rekryterares beslut. Juridiska aspekter spelar även in då diskrimineringslagstiftning ger begränsningar som ger upphov till betydande utmaningar för algoritmbaserade anställningsbeslut. Anställdas och kandidaters inställning till AI-baserade beslut kan vara komplext. Om två kandidater i huvudsak har identiska poäng kommer troligtvis ett slumpmässigt val göras av algoritmen. Ofta finns det en acceptans hos personer kring slumpmässiga val vid en slutgiltig punkt. Denna acceptans grundar sig i att en kandidat föredrar att höra hur det var en slumpmässigt val än att höra att hen nästan kom längst i rekryteringsprocessen. Den Artificiella Intelligensens roll vid beslutsfattande inom rekryteringsprocessen är högst relevant för att kunna besvara uppsatsens frågeställningar och uppfylla dess syfte, hur AI används inom och bidrar till en mer fördomsfri rekrytering. Beslutsfattande inom rekryteringsprocessen blir här huvudkärnan att studera då beslut kan grunda sig i bakomliggande fördomar.

## **2.4 Konceptuell modell**

En konceptuell modell visas i Figur 1 och illustrerar hur olika processer kring rekrytering, beslut samt AI-verktyg samverkar med varandra. Modellen har skapats för att tydliggöra kopplingen mellan de valda processerna och teorier som tidigare presenterats. Modellen består av Simons Teori om beslutsfattande (1977) som kärna och kompletteras i sin tur med rekryteringsprocessen av Andersson et al. (2016) samt olika AI-baserade rekryteringsverktyg. Det finns ingen tidigare teoretisk koppling mellan Simons och Anderssons modeller. Till följd av detta har författarna av denna uppsats valt att skapa en konceptuell modell som sammankopplar modellerna samt implementerar AI-verktyg i modellen för att påvisa modellernas samverkan.

Rekryteringsprocessen symboliseras av de ljusblåa rutorna till vänster i modell medan beslutsprocessen symboliseras av de mörkblåa rutorna i mitten av modellen. Pilarna i modellen visar vilka faser i respektive process som sammankopplas till varandra. Kopplingen mellan de två olika processerna, rekryteringsprocessen och beslutsprocessen sker i olika steg. Till att börja med sker en sammankoppling mellan förarbetet i rekryteringsprocessen samt fas 1, intelligens, i beslutsprocessen. Sökprocessen, information till de sökande och insamling av data och bedömning sammankopplas sedan med fas 2, design, i beslutsprocessen. Den femte delen i rekryteringsprocessen, beslut, sammankopplas med fas 3, val, i beslutsprocessen. Introduktion och uppföljning som är de två sista delarna av rekryteringsprocessen länkas samman med fas 4, implementering, i beslutsprocessen. Utöver detta består modellen av ljusgröna rutor som symboliserar olika AI-baserade rekryteringsverktyg. De olika AI-baserade rekryteringsverktygen kopplas samman med fas 2, design, i beslutsprocessen då de framförallt ska användas till att forma olika typer av beslutsmodeller.



**Figur 1: Konceptuell modell, konstruerad av författarna**

*Den konceptuella modellen baseras bland annat på Anderssons et al. (2016) rekryteringsprocess samt Simons (1977) teori om beslutsprocesser.*

### 3. Metod

#### 3.1 Forskningsstrategi- och design

För att besvara forskningens frågeställning har en kvalitativ flerfallstudie genomförts. Valet av en kvalitativ studie grundar sig i att uppsatsens syfte, där tolkande analyser krävs för att uppnå syftet (Patel & Davidson, 2019). Kvalitativa studier inriktar sig på att skapa förståelse över ett visst fenomen (Bryman & Bell, 2017), vilket går i linje med studiens syfte om att öka förståelsen för användandet av AI i rekryteringsprocesser. Vidare har studien en utgångspunkt i ett abduktivt förhållningssätt, vilket innebär att en kombination mellan induktion och deduktion (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) innebär ett abduktivt förhållningssätt att ett problem först presenteras för att sedan förklaras, vilket är utgångspunkten i denna uppsats. Genom uppsatsen har teorier och empiri kompletterats varandra längst med arbetsprocessen. Det innebär att uppsatsen har kompletterats med ytterligare teorier och fakta när ny oväntad information uppkommit. Därmed har ett abduktivt arbetssätt speglat uppsatsen från början till slut.

För att kunna skapa en djup förståelse för användandet av AI vid rekryteringsprocesser har en flerfallsstudie genomförts. En flerfallsstudie möjliggör jämförelser mellan olika företags arbetssätt med AI inom rekrytering och beslutsprocessen. Det huvudsakliga argumentet för att använda flerfallsstudier är enligt Bryman och Bell (2017) att teoriutvecklingen underlättas. Att jämföra flera olika fall skapar en stabilare utgångspunkt för under vilka förutsättningar en teori är tillämpningsbar. Valet av en flerfallsstudie har skapat en bredare förståelse för hur olika organisationer nyttjar AI inom rekryteringsbeslutsprocess samt hur det bidrar till en mer fördomsfri rekrytering. Bryman och Bell (2017) förklarar hur flerfallsstudier kan ha en benägenhet att centrera fokus på hur de olika fallen kan jämföras med varandra vilket minskar

fokuset på den specifika kontexten. Däremot är bringar en flerfallsstudie i denna uppsats en djupare förståelse för det relativt utforskade ämnesområdet och strävan är att uppnå ett helhetsperspektiv.

### **3.2 Urval av respondenter och företag**

Den kvalitativa inriktningen på undersökningen i denna uppsats ligger till grund för ett lämplighetsurval av intervjupersoner samt företag. Detta är den urvalsmetod som enligt Lind (2019) är mest frekvent förekommande vid kvalitativa undersökningar.

Företagen som valts att undersökas i uppsatsen är verksamma inom olika branscher men alla tillämpar någon form av AI vid rekryteringsprocesser som omformaterar beslutsprocessen. Detta genererar erfarenhet utifrån ett organisationsperspektiv som bidrar till att uppfylla uppsatsens syfte. Dessutom har företag som besitter expertiskunskap och är leverantörer av AI-baserad rekrytering intervjuats. Detta urval har gjorts för att få både leverantör och användarens perspektiv samt en branschöverskridande inblick. De valda företagen brukar AI i olika grader vilket kan bli missvisande när alla företagen inte har liknande erfarenheter inom AI-verktyg vid rekrytering. Däremot skapas en helhetsbild då respondenterna kan bidra med olika erfarenheter och upplevelser och skapar ett mer kritiskt förhållningssätt. Majoriteten av företagen har över 100 anställda, med undantag för ett av företagen. Därmed kan ett snedvridet perspektiv skapas och bringar slutsatser som kan vara problematiskt att applicera på mindre företag. Emellertid är tillämpning av AI inom rekrytering mest frekvent vid större företag samt påverkar en större del av samhället så fördelen med att undersöka stora företag blir därav av ett större intresse.

Alla respondenter i uppsatsen besitter roller som är direkt relaterade eller i nära relation till rekrytering. Det är dessa roller som har högst kontakt med AI-baserad rekrytering samt har god insyn i organisationen inställning till och uppfattning av det. Här görs ett strategiskt- och lämplighetsurval som enligt Lind (2019) är relevant för att kunna besvara forskningsfrågor som kräver erfarenhet och kompetens inom ämnesområdet. Under urvalsprocessens gång har även ett snöbollsurval tillämpats då respondenter har hänvisat till andra intervjupersoner som kontaktats och intervjuats (Lind, 2019). Respondenterna har kontaktats via mail där uppsatsens syfte, frågeställningar samt vilka etiska ställningstaganden som genomsyrar hela uppsatsen förmedlats tydligt. En relevant aspekt att ta hänsyn till som läsare är att respondenterna arbetar på företag som använder AI i hög utsträckning när det rör beslutsfattande inom rekryteringsprocessen. Företagen är externt transparenta med det och det framgår på deras respektive hemsidor att de använder någon form av AI vid rekrytering. Därmed är det även mer troliga till att respondenterna har en positiv inställning till det AI som används inom respektive rekryteringsprocess på de olika företagen. Ett fåtal av respondenterna arbetar inom samma organisation vilket kan vara en nackdel utifrån att deras synsätt och värderingar troligen överlappar inom vissa områden. Däremot kan det också vara till stor fördel då en djupare förståelse och insikt i deras verksamhet skapas.

### 3.3 Datasamling

Datasamlingen för den kvalitativa uppsatsens empiriska material baseras på primärdata som insamlats under semistrukturerade djupintervjuer, med respondenter som arbetar med AI inom rekryteringsprocesser. För att besvara forskningens syfte- och frågeställningar har en kvalitativ studie med semistrukturerade intervjuer genomförts. Att utföra semistrukturerade intervjuer är enligt Patel och Davidson (2019) till fördel när flera intervjuer ska jämföras med varandra. De semistrukturerade intervjuerna inkluderar teman som ska beröras men lämnar även stor frihet till respondenten i formuleringen av svaren (Patel & Davidson, 2019). I intervjuguiden har frågor av strukturerad och ostrukturerad karaktär formulerats med både öppna och slutna frågor. Denna anpassning har gjorts i syfte att anpassa intervjuerna efter respektive företag då inget av företagen använder exakt samma typ av AI-verktyg i rekryteringsprocesserna. Detta genererar en högre relevans och kvalitet på uppsatsens empiriska material.

Intervjufrågorna, se Bilaga 1 var inledningsvis mer neutrala för att få respondenten att känna sig bekväm med intervjuformatet för att sedan övergå till frågor som är tematiserade och högst relevanta för att uppnå uppsatsens syfte och finna upplysning som kan ligga till grund för svar på frågeställningarna. Avslutningsvis fick respondenten möjlighet att sammanfatta tankar kring den semistrukturerade intervjuens teman där tillfälle för komplettering av svar ges. Bryman och Bell (2005) förklarar att problematiken som kan uppstå med en semistrukturerad intervju är risken för feltolkningar samt att information faller bort. För att reducera fallgroparna med denna metod kommer uppsatsens intervjuguide bygga på ”hur” och ”varför” formuleringar samt presentera nyckelbegrepps definitioner för att generera en entydig tolkning. När den nionde intervjun genomförts upplevdes en empirisk mättnad. Liknande svar från respondenterna gavs och ingen ytterligare relevant information tillkom och därmed uppfylldes uppsatsens tillförlitlighet.

Goda kunskaper inom ämnesområdet är i denna uppsats högst relevant, därmed blir den geografiska placeringen av personer inte centrerad till Göteborgsområdet. Detta har bidragit till att majoriteten av intervjuerna har genomförts digitalt. Nackdelen med att genomföra intervjuer digitalt är att det inte genererar samma helhetsintryck som en fysisk intervju kan göra. Däremot har användandet av digitala mötesmiljöer på respektive organisation ökat exponentiellt under de senaste åren och är till följd av det erfarna inom den arbetsmetoden. De digitala intervjuerna har genomförts med ljud och bild för att efterlikna en fysisk intervju i så hög utsträckning som möjligt, vilket även gjorde det möjligt för oss att uppfatta respondentens kroppsspråk. Emellertid har de digitala intervjuerna genererat god kunskapskänedom vilket blir en stor fördel för uppsatsens trovärdighet. Alla respondenter som deltog i intervjuerna arbetar i organisationer som använder AI inom rekryteringsprocessen därmed kan en viss partiskhet skapas. Dock har flertalet av organisationerna tidigare använt traditionella rekryteringsprocesser och har därmed en vetskap om hur de olika metodernas för- och nackdelar i praktiken.



## Tabell 1: Respondenter

Tabell 1: Översikt över respondenter – av författarna.

Respondent	Organisation	Roll	Tid
1	A	Talent Acquisition Specialist	45 min
2	A	Head of Business	45 min
3	B	HR-partner	30 min
4	C	Expert inom rekryteringsverktyg	35 min
5	D	Enhetschef HR	35 min
6	E	Talent Manager	40 min
7	E	Head of Talent	40 min
8	F	Business Manager	35 min
9	F	Business Manager	35 min

### 3.4 Dataanalys

Materialet som samlats in har transkriberats. Transkriberingen har skett samma eller maximalt en dag efter att intervjuerna har skett. Detta har gjorts för att inte missa någonting eller glömma av viktiga aspekter då kvalitativa studier ofta innebär stora mängder data, precis som denna studie (Bryman & Bell, 2017). Själva analysarbetet kring intervjuerna har dock redan påbörjats under intervjuerna, då viktiga känslor och uttryck antecknats löpande under de genomförda intervjuerna. Det går i linje med Patel och Davidsson (2019) tips om att alltid göra anteckningar vid kvalitativa arbeten då det ofta dyker upp tankar i början på analyserna som genomförs. Det har även gjorts för att inte missa viktiga aspekter vid transkriberingen, då känslor även kan visa sig i kroppsliga uttryck, men också för att inte missa känslor som inte hörs i ljudinspelningar. Ett exempel på tillfälle när något antecknats var under en av intervjuerna när respondenten uppenbart blev glad över det den berättade om en lyckad rekrytering. Materialet har därmed bearbetats löpande, från första intervju minut genom hela uppsatsprocessen. Att göra löpande analyser under hela arbetets gång är enligt Patel och Davidsson (2019) att föredra vid kvalitativa undersökningar, vilket går i linje med den analys som genomförts. Genom att göra löpande analyser, ges även utrymme för att komplettera forskningen med ny och oväntad information, vilket kan vara till fördel för att utveckla forskningen ytterligare (Patel & Davidsson, 2019).

När intervjuerna har genomförts har en ny fas av bearbetning påbörjats för att få en högre kvalitet på forskningen. Samtliga transkriberingar av intervjuer har noggrant lästs igenom av båda författarna ett flertal gånger igen för att inte missa viktiga aspekter. Vid analysarbetet av det insamlade materialet, har flera olika mönster och teman framkommit (Lind, 2010). Dessa teman som exempelvis tidseffektivitet och fördomar, har sedan använts för att kunna tydliggöra empirin och hitta samband mellan respondenternas svar. För att säkerställa att författarna uppfattat respondenterna korrekt, har både författarna tagit fram teman

tillsammans. Dessutom har viktiga citat valts ut av författarna och presenterats i empirin, vilket gör att läsaren får en större trovärdighet för uppsatsen (Patel & Davidsson, 2019).

Patel och Davidsson (2019) menar dock att kvalitativ metod inte är någon enhetlig företeelse utan ett spektrum av varianter som beskrivs i forskningsmetodikens litteratur. Det är därför av största vikt att det tydliggörs hur analysen gått till. Kapitel 2, Teori utformades till en början av forskning som uppsatsens författare estimerade vara relevanta för att kunna analysera uppsatsens empiri. Vid intervjuerna uppmärksammades olika teman återkomma i respondenternas svar. Därav togs beslutet att addera ytterligare teori för att kunna analysera dessa teman som ursprungligen inte var inkluderade i uppsatsen. Detta arbetssätt gav utrymme till oväntade och överraskande företeelser vilket påvisar att uppsatsen bygger på ett abduktivt förhållningssätt. Ett abduktivt förhållningssätt innebär att induktion och deduktion kombineras, vilket i sin tur gör att det lämnas mer utrymme till frihet för författarna av uppsatsen (Patel och Davidsson, 2019). Däremot finns det även risker är att analysera abduktivt, då det bland annat kan göra att forskningen speglar författarnas erfarenheter. Då ingen av författarna till uppsatsen har större kunskap om vare sig AI eller rekrytering sedan innan, anses det inte vara av större fara att genomföra en abduktiv analys.

### **3.5 Studiens kvalitet**

För oss författare är studiens kvalitet av högsta vikt. För att säkerställa den har två teman använts, trovärdighet och äkthet, vilket går i linje med de kriterier som Lincoln och Guba framställde 1985 för att säkerställa kvalitén på forskning (Bryman & Bell, 2017). Trovärdighet baseras på fyra olika kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017).

Genom arbetet har triangulering använts. Genom användning av triangulering har det första kriteriet för att säkerställa forskningens trovärdighet fastslåtts, nämligen tillförlitlighet. Det innebär att skapa en forskning som i andras ögon är trovärdiga, vilket är av hög vikt för den genomförda studien. För att uppnå detta har bland annat triangulering använts, vilket innebär att flera olika metoder kombinerats för att öka tillförlitligheten. Studien har innefattat förstahandskällor i form av intervjurespondenter, men även teorier och metoder som bygger på sekundärdata från tidigare forskning. Denna semikonstruktion av källor, ökar tillförlitligheten genom att de styrker varandra (Bryman & Bell, 2017).

Det andra kriteriet som säkerställer trovärdigheten är överförbarhet, vilket innebär att studien kan överföras till andra situationer eller sammanhang (Bryman & Bell, 2017). Forskningen har utgått från sex olika företag, med varierad storlek. Det innebär att forskningsresultatet kan gå att tillämpa i ett bredare sammanhang och i ett flertal frågor. Eftersom studien innefattar både rekryteringsföretag som rekryterar åt andra och vanliga företag som själva rekryterar till sina tjänster, kan även detta öka överförbarheten då studien inte är inriktad på ett visst företag. Samtliga företag som deltagit, är dock lokaliserade i relativt stora städer, vilket skulle kunna göra att resultatet inte är lika överförbart på företag i mindre städer.

Det tredje kriteriet är pålitlighet. Detta kriterium har säkerställts genom att noggrant uppbyggt metodkapitel, där samtliga delar av uppsatsen redogjorts för läsarna. Genom ett väl genomarbetat metodkapitel ges läsaren en möjlighet att granska hur arbetet gått till, vilket i sin tur ökar pålitligheten (Bryman & Bell, 2017). Under arbetet har även en handledare, med en gedigen bakgrund inom företagsekonomi kritiskt granskat och läst igenom arbetet, vilket även ökar pålitligheten för forskningen.

Det fjärde kriteriet som är konfirmering har säkerställts genom objektivitet. I en forskning går det inte att vara helt objektiv, men genom att författarna varit medvetna om detta och genom hela arbetet arbetat så objektivt som möjligt har även detta kriterium uppfyllts (Bryman & Bell, 2017). Ingen av författarna har någon koppling till företagen som deltagit i studien och har ingen tidigare erfarenhet av rekrytering eller användning av programvaror vid rekrytering, vilket gjort att uppsatsen blivit så objektiv som möjligt. Studien har genomförts av två författare, vilket även detta ökar objektiviteten.

Utöver dessa fyra kriterier, har även uppsatsens äkthet behandlats. Äktheten baseras på fem olika kriterier; rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017). För att ge läsaren en rättvis bild av det som studerats, behöver kriteriet om rättvis bild uppfyllas. För att ge en så rättvis bild som möjligt, har personer med olika positioner deltagit i studien, vilket gör att inte bara till exempel höga chefers åsikter speglas. Den ontologiska autenticiteten och pedagogiska autenticiteten innebär att ge deltagarna en bättre förståelse för den sociala miljön samt hur andra personer upplever saker (Bryman & Bell, 2017). Genom att erbjuda samtliga respondenter att få ta del av studien när den färdigställts, uppfylls även dessa två kriterier. Dessutom bidrar även möjligheten att få ta del av studien, till den taktiska autenticiteten då deltagarna kan vidta åtgärder för att ska en förbättring av sina rekryteringsprocesser i framtiden. Utöver detta har även etiska ställningstaganden tagits i beaktande, vilket beskrivs nedan.

### **3.6 Etiska ställningstaganden**

Under uppsatsprocessen är forskningsetiska aspekter en kontinuerlig faktor som ständigt tas hänsyn till. Patel och Davidsson (2019) förklarar vikten av kravet på hur forskning bedrivs men även att forskningen inriktas på väsentliga frågor samt att den håller en hög kvalitet. Vetenskapsrådet, som är den svenska myndighet som har det övergripande ansvaret för frågor som rör etiska krav på forskning, presenterar fyra etikregler som bör uppfyllas vid forskning (Blomkvist et al. 2018, 43).

Det första kravet som ska uppfyllas är *informationskravet* (Lind, 2019). Innan intervjuerna genomförs har respondenterna fått ett mail där syftet med forskningen beskrivs. Vidare har samtliga respondenter även informerats om vad uppsatsens syfte är i början av varje intervju. Även *samtlyckeskravet* har uppfyllts genom att samtliga respondenter tydligt fått information om att det är helt frivilligt att delta i forskningen och att de när som helst under forskningens gång kan välja att avbryta sin medverkan. För att agera ur ett etiskt perspektiv och även uppfylla *konfidentialkravet* har alla person- och företagsuppgifter hanterats med stor aktsamhet. Ingen obehörig har haft tillgång till materialet och samtliga personer har blivit

anonymiserade i uppsatsen, vilket de även blivit informerade om. Detta krav är väldigt viktigt för uppsatsen, då vissa av intervjufrågorna om bland annat fördomar kan anses vara av känslig karaktär.

Till sist har även den sista etiska regeln uppfyllts, *nyttjandekravet*, genom att samtliga data som samlats in under forskningens gång, endast nyttjats till forskningsändamålet som denna uppsats har (Lind, 2019). Informationen har inte lämnats vidare eller använts i något annat syfte än uppsatsens eget syfte. När uppsatsen färdigställts har samtliga inspelningar av intervjuer och transkriberingar raderats för att inte riskera att det hamnar hos obehöriga personer. Dessa fyra övergripande etikregler präglar därmed uppsatsen från början till slut. För att ge en så kvalitativ och rättvisande bild som möjligt.

## **4. Empiri**

### **4.1 Olika rekryteringsprocesser**

Vid samtliga intervjuer har respondenterna fått presentera hur rekryteringsprocessen går till på respektive företag. Rekryteringsprocesserna på företagen börjar alltid med att ett behov av att rekrytera uppstår. Antingen handlar det om att någon sagt upp sig, eller så ser företaget ett ökat behov av att tillsätta en helt ny tjänst. Därefter påbörjas arbetet med att forma en kravprofil, som beskrivs mer i avsnitt 4.3.2. När en kravprofil har fastställts, påbörjas arbetet med att hitta rätt kandidater. Vissa av företagen publicerar endast annonser och inväntar att sökande ska skicka in sina uppgifter, medan andra företag arbetar aktivt med att söka upp potentiella kandidater via LinkedIn. När det sedan mottagit CV och personligt brev fortsätter processen olika för respektive företag.

En del av företagen väljer här att direkt använda sig av CV-skanning, medan andra går igenom de inkomna ansökningarna för hand. Därefter har företagen antingen en telefonavstämning, ett personlighet- eller kompetenstest eller en digital intervju med en robot för de personer som gått vidare i urvalet. Det första urvalet sker oftast med stöd av någon teknik, men en rekryterare har det övergripande ansvaret. Beroende på vad företaget har använt sig av för urvalsmetod i första steget, skiljer sig det andra steget åt. De som haft en intervjurobot, kan antingen skicka ut personlighets- eller kompetenstester alternativt direkt gå vidare till en fysisk eller digital intervju med en rekryterare.

De företag som i första steget skannade cv:t för hand och skickade ut tester, kallar därefter sina kandidater som gått vidare till en fysisk intervju. När den fysiska intervjun har genomförts, väljer rekryteraren ut en eller ett fåtal kandidater som de sedan presenterar för den rekryterande chefen. Den rekryterande chefen får då välja ut vilken kandidat den vill träffa för att sedan slutligen ta ett beslut om vem som ska få anställningen.

### **4.2 Beslutsfattande vid rekryteringsprocesser med AI**

Intervjuerna som genomförts har präglats av samtal om olika rekryteringsprocesser. De företag som deltagit i studien har olika processer för att rekrytera, men har alla ett gemensamt mål; att rekrytera rätt person. För att nå fram till det slutgiltiga målet med att rekrytera rätt

person tar samtliga företag flera beslut längst med vägen. Det handlar om att besluta om att det finns ett behov av att rekrytera en ny person, till att den slutgiltiga kandidaten väljs. Längst med vägen kring dessa beslut fortlöper en process kring rekrytering med olika hjälpmedel. Nedan kommer några av de hjälpmedel som baseras på AI att presenteras för att ge en djupare förståelse för hur det specifika användandet påverkar beslutsprocessen vid rekryteringar.

#### 4.2.1 Hur beslutsfattande påverkas av personlighets- och kompetenstester

Flera av företagen som deltagit i studien använder någon form av personlighets- och kompetenstester. Vad för typ av tester som genomförs och vilken roll de spelar skiljer sig mellan företagen. I vissa av företagen som deltagit i studien, har personlighetstesterna en mindre betydande roll i beslutsprocessen. Respondent 6 uppger att de på sin arbetsplats, endast genomför dessa tester för att de ”måste” och lägger ingen större vikt vid resultatet när det gäller rekrytering till tjänster där inga tidigare erfarenheter eller kvalifikationer krävs. Däremot poängterar respondent 7 från samma arbetsplats att testerna är av större vikt vid rekrytering till kvalificerade tjänster. Vid rekrytering till dessa tjänster använder företag E även kompetenstester, där bland annat problemlösning mäts.

*”Tester är till för andra tjänster som är mer kvalificerade” – Respondent 7*

Samtidigt som företag E använder sig av kompetenstester för mer kvalificerade tjänster, använder sig flera av de andra företagen av kompetenstester vid samtliga rekryteringar. Däremot poängterar företag A att de använder sig av olika frågor beroende på om det är en tyngre roll, men att alla kandidater förr eller senare ändå får någon typ av personlighets- eller kompetensprov. De andra företagen som använder sig av kompetenstester beskriver att det används som ett komplement till den övriga rekryteringsprocessen och inte används självständigt. Enligt företag F använder sig rekryterarna ofta av kompetenstesterna för att förstärka en kandidats kvalifikationer när kandidaten ska presenteras för den rekryterande chefen.

Det finns därmed flera olika sätt att använda sig av personlighets- och kompetensprov. Något gemensamt för samtliga företag som deltagit, är dock att denna del av rekryteringsprocessen inte ligger till någon större grund för det slutgiltiga beslutet om det inte handlar om kvalificerade tjänster då testerna spelar en större roll i beslutsprocessen enligt respondenterna. Däremot tycker flera av företagen att användning av tester ändå är bra i de första urvalsprocesserna som sker i en rekrytering.

*”På en annons kunde man få 300-400 ansökningar och vi har ju varit väldigt noggranna med att vi vill att man läser alla ansökningar. Det ska vara noggrant och så och det blir ju väldigt svårt när man liksom får 300-400 ansökningar att gå igenom. Då tog vi in de här testerna och märkte att vi kunde sälla bort väldigt fort” – Respondent 3*

I ett av företagen började screeningtester att användas för cirka fyra år sedan, men de har utvecklats en hel del sedan dess. Anledningen till att de började använda dessa tester, var för

att få mer tid till andra arbetsuppgifter, vilket är ett bra exempel på en fördel med användandet av AI. Redan när testerna skickades ut, var det flera av de sökande som inte besvarade frågorna. Rekryteraren kunde då dra slutsatsen att dessa personer inte var tillräckligt intresserade av arbetet och la sedan sin tid på de kandidater som tog sig tiden till att svara på frågorna. Detta gjorde att rekryteringsprocessen tidseffektiviserades avsevärt för företaget och de kunde i stället lägga tiden på mer kvalificerade arbetsuppgifter än att granska kandidater som ändå inte var intresserade av arbetet.

#### **4.2.2 Användning av cv-skanning och dess påverkan på beslutsfattandet**

Vissa av de företag som deltagit i studien, har uppgett att de använder någon form av digital cv-skanning. Det innebär att inkomna cv:n skannas för att sedan matchas mot förutbestämda kravprofiler som det rekryterande företaget tagit fram. Kravprofilen ser olika ut beroende på vilket företag som rekryterar och vad för typ av roll det är. Det kan till exempel handla om att välja ut de kandidater som har tidigare erfarenheter inom området eller rätt kompetens för arbetet. Att använda cv-skanning är ofta ett första steg i en rekryteringsprocess, där ett första urval ska göras. Genom att använda cv-skanning slipper rekryterarna gå igenom alla inkomna cv:n och får direkt ett utsållat urval som de kan fortsätta arbete med.

*”Så det är helt enkelt ett stöd till personalen att göra rätt urval” – Respondent 4*

Företag C använder AI-baserad cv-skanning som ett verktyg för att kunna underlätta för personalen att fatta rätt beslut. Rekryterarna i företag C använder underlaget som hjälp för att fatta beslut om vilka kandidater som ska kallas till intervju. Företaget uppger att de ibland går vidare med kandidater som de eventuellt inte gått vidare med om arbetet skett helt manuellt, då cv-skanningen framhäver de kompetenser som behövs för arbetet och exkluderar sådant som inte är relevant för den specifika rollen som kandidaten sökt. De kompetenser och erfarenheter som är relevanta kan ibland missas av rekryterarna, då den manuella cv-skanningen är beroende av dagsformen på rekryteraren. Ett av företagen uppger att de ibland kan missa viktiga saker, då rekryteraren till exempel är trött och redan kollat igenom ett flertal cv:n. Vid användning av en digital form av cv-skanning, behandlas alla inkomna cv:n likadant. Flera av respondenterna uppger dock att denna form av scanning kan ha brister, men att den i så fall brister likadant vid scanning av samtliga cv:n.

En annan positiv aspekt med cv-skanningen inom organisation C är att de når ut till kandidaterna som sökt fortare för en uppföljning. Istället för att lägga flera dagar på att gå igenom inkomna cv:n, fokuserar de istället på de cv:n som deras programvara valt ut.

*”Då kanske kandidaterna får vänta flera dagar för att vi måste läsa så många cv:n och då kan vi tappa de bästa kandidaterna” – Respondent 4*

Respondenten för företag C menar på att de inte längre går miste om kandidater, som i annat fall kunnat gå vidare med en annan tjänst då rekryterings- och beslutprocessen kring kan bli långdragna.

### 4.2.3 Hur beslutsfattandet påverkas vid användning av intervjurobotar

För att bli kallad till intervju måste kandidaterna gått vidare i den första delen av urvalsprocessen som kan ske genom både cv-skanning och personlighetstester. Utifrån en kravprofil som vanligtvis framställs gemensamt av arbetsgivaren och rekryteraren tas intervjufrågor fram. Dessa intervjufrågor kan sedermera tillämpas av en intervjurobot. Företag A, C och D tillämpar intervjurobotar som inledningsvis frågar ja eller nej frågor för att avklara grundläggande krav för anställningen. Det kan exempelvis vara frågor som rör ålder, körkort och arbetstillstånd. Om dessa grundläggande krav uppfylls går intervjuroboten in på meriterande-frågor och öppna frågor. Dessa berör erfarenhet, egenskaper och varför kandidaten är den bäst lämpade för anställningen. En intervju med en robot brukar i allmänhet kräva cirka 30-45 minuters tidsåtgång.

Intervjuroboten som används av företag C kallar på egen hand kandidater som gått vidare från cv-skanningen via mail. De kandidater som inte svarar på detta mail blir direkt utsållade ur urvalet. Vid intervjustudiet kan intervjuroboten värdera vad som är ett bra respektive sämre svar på en intervjufråga och kan därifrån poängsätta en kandidats intervju och besluta om kandidaten ska gå vidare till en fysisk intervju. Däremot spelas intervjuerna in och intervjuroboten tar fram en skriftlig analys av intervjun som undersöks av en rekryterare. Detta utförs delvis för att i ett tidigt stadie upptäcka eventuella brister som intervjuroboten kan inneha. Men även i utbildningssyfte för rekryterare där de kan lära av hur intervjurobotens konsekvent håller sig till en entydig beslutsprocess, intervjuroboten påverkas inte av fysiskt eller psykiskt tillstånd som en människa gör.

Företag C utvärderar intervjurobotens förmåga att ta kvalitativa beslut kontinuerligt. Två rekryterare får lyssna på det inspelade intervjumaterialet enskilt för att därefter betygsätta kandidaten. I majoriteten av fallen stämmer rekryterarnas och intervjurobotens betygsättning överens. Det finns fall där det har funnits stora kontraster i bedömningen men då har det främst berott på att en av rekryterarna har gjort en bedömning som inte grundat sig i kvalitativa aspekter utan fokuserat på saker som personligen relaterar och värderas av rekryteraren. Företagen som i denna uppsats brukar intervjurobotar har märkt stora differenser i tidsanspråket vid rekryteringar där intervjurobotens effektiva beslutsfattandeprocess är en stark ekonomisk fördelaktig faktor. Företag D uppger att en rekryteringsprocess som utförs med hjälp av en intervjurobot genererar en kostnadsbesparing på 80-90% inklusive exploateringsprocessen av verktyget.

Den generella upplevelsen av företagen som rekryterar med intervjurobotar i uppsatsen är att det är mest fördelaktigt vid massrekryteringar då dessa kräver hög tidsåtgång i beslutsprocessen, samt lätt kan göra konsekventa bedömningar vid stora volymer av kandidater. Företag A kopplar endast in intervjuroboten vid rekryteringsprocesser som rör över 200 kandidater. Där får de kandidater som gått vidare från cv-screeningen automatiserat en kallelse till en intervju med en robot som likt i företag C betygsätter kandidaterna. Betygsättningen i både företag A och C är utformad utifrån den aktuella tjänsten som ska tillträdas och en betygsgräns sätts och avgör vilka kandidater som går vidare i rekryteringsprocessen. Kandidaterna som får tillräckligt höga poäng från företag A:s intervjurobot går vidare till en telefonintervju med en mänsklig rekryterare. Under

telefonintervju där alla kandidater blir tillfrågade samma frågor vilket skapar ett jämförbart material som presenteras för arbetsgivaren som i sin tur tar det slutgiltiga beslutet om vilken kandidat som får anställning. Att intervjurobotar tillämpas i beslutsprocessen inom rekryteringsprocesser är någonting några av uppsatsens respondenter har upplevt samt har skilda syner på. Vissa av respondenterna uppger att män tenderar att förstärka sina egenskaper och kompetenser i större utsträckning till skillnad från kvinnor. AI-verktygen har därmed programmerats med förmågan att neutralisera differensen mellan typiskt manliga och kvinnliga ordval och svar för att göra en rättvis bedömning.

#### 4.2.4 Upplevelsen av intervjurobotar i beslutsprocessen

Det finns differentierade uppfattningar kring att använda intervjurobotar. Flertalet respondenterna värnar fortfarande kring den mänskliga interaktionen mellan kandidat och rekryterare. Andra ser intervjurobotar som en möjlighet till att kandidaten får en rättvis bedömning och att effektiviseringen ger möjlighet till att flera kandidater får genomföra en intervju. Respondent 2 har en positiv inställning till att använda intervjuroboten i rekryteringar i högre utsträckning. Däremot upplever respondenten delvis ett internt motstånd på företag A till det, speciellt av kollegor som varit i branschen under en lång tid och gärna arbetar utifrån traditionella metoder. Responsen som företag A fått från några av deras kandidater är att intervjuerna med roboten är för långa. Emellertid påpekar respondent 1 att om en kandidat är tillräckligt intresserad av en anställning bör kandidaten kunna avsätta minst en halvtimmes tid. Företag A och C har fått gensvar på att kandidater uppskattar intervjurobotar då de upplever att bedömningen baseras på deras svar och inte hur de ser ut vilket de tidigare upplevt vid fysiska intervjuer.

Företag B tillämpar inte idag någon intervjurobot men respondent 3 uppger ett stort intresse till att implementera det vid massrekryteringar i syfte att effektivisera arbetet samt optimera kostnader. Företag F har tillskillnad från de andra företagen inget intresse i att implementera intervjurobotar utan både respondent 8 och 9 värnar om det fysiska mötet och tror mer på att behålla stora delar av beslutsprocessen i människans befattning. Respondent 9 påverkar även att det finns en allmänt negativ inställning till automatiseringar av rekryteringsprocessen på företag F.

*”Det finns en stor skepticism till den Artificiella Intelligensens kvalitet i beslutsprocessen, men det förändras ofta när de positiva resultaten presenteras”- Respondent 4*

Respondent 4 har en stark positiv inställning till intervjurobotar och har en önskan om att implementera det i ännu högre grad på företag C. Dock är det den ekonomiska aspekten och nuvarande lågkonjunktur som minskar efterfrågan på kandidater som sätter stopp för vidare utveckling under år 2023. Däremot estimerar respondent 4 att de under år 2024 kan göra nya satsningar för att utveckla beslutsprocessen med hjälp av AI.



### 4.3 Partiskhet vid tillämpning av AI vid rekryteringsprocesser

Att vara partisk är något som samtliga respondenter uppmärksammat i sina intervjuer på ett eller annat sätt. Vad som anses vara partiskhet varierar dock mellan företagen. Gemensamt för samtliga respondenter är dock att de uppger att den största risken för att vara partisk uppstår är i den första delen av rekryteringsprocessen, första urvalet.

*”Jag tänker att alla har ju fördomar på olika sätt” – Respondent 3*

Nedan kommer olika partiskhet att presenteras som framkommit under intervjuerna som genomförts, dessutom kommer det även presenteras hur företagen arbetar för att minimera risken för att vara partisk.

#### 4.3.1 Fördomar kring språk

Ett av samtalsämnena som kommer upp under flera av intervjuerna under temat fördomar är fördomar kring språk. En av respondenterna uppger att de ibland kan få förutfattade meningar om personer som talar andra språk än svenska, men att respondenten försöker att inte lägga någon värdering i det. Flera av respondenterna uppger även att den största risken för att dessa fördomar skulle förekomma är under den första delen av urvalsprocessen.

Respondent 4 uppger att de vill underlätta för folk som inte har svenska som modersmål att ändå kunna söka jobb hos dem. För att underlätta för personer som inte har svenska som modersmål, kan den som vill genomföra rekryteringen på sitt modersmål. Detta är en av fördelarna med de AI system som företaget använder sig av där intervju och tester genomförs. På vissa av arbetena är det inte ett krav att kunna flytande svenska från början och då menar respondent 4 att detta är en bra möjlighet att ge de sökande rätt förutsättningar för att få visa sina kompetenser.

*”I samband med de personliga testerna kan man välja sitt hemspråk. Då ska man ju oftast ha sitt modersmål, så de finns oftast i upp till 30 olika språk för att de ska kunna välja sitt modersmål. Så att man förstår de olika nyanserna i frågorna och så att man svarar på rätt saker” – Respondent 4*

Genom att ge de sökande möjlighet att välja språk, ges samma förutsättningar till alla sökande vilket enligt respondent 4 har gett ett positivt resultat i deras organisation. Personer som tidigare inte varit aktuella för arbetet, har getts möjlighet till anställning. Samtidigt som de inom organisation C har lett till en positiv aspekt, har de även inom organisation E märkt en stor skillnad att de inte längre lägger lika stor vikt vid språk eller etnicitet.

*”Desto mer man jobbar, desto mer märker man att det spelar ingen roll vart personen kommer ifrån” – Respondent 8*

### 4.3.2 Kravprofil

När ett behov av en ny anställd eller anställning upptäcks och ska tillsättas utformas en kravprofil som grund för att genomföra en lyckad rekryteringsprocess. Kravprofilen baseras i huvudsak på kompetens, erfarenheter och egenskaper. Detta blir det inledande steget i beslutsprocessen och tillämpas av alla respondenter i uppsatsen. Kravprofilen utarbetas oftast i samråd mellan en rekryterare och arbetsgivaren. De respondenter i uppsatsen som arbetar på företag där AI appliceras i beslutsprocessen som ske utifrån en kravprofil anser gemensamt att det finns inprogrammerade fördomar vilket genererar fördomar hos verktygen.

*”I programmeringen är det störst risk för fördomar, däremot är det alltid samma fördomar som förekommer och som kan byggas bort” – Respondent 5*

I allmänhet har respondenterna i uppsatsen en grund till kravprofilen som sedan kompletteras med faktorer som är relevanta och prioriterade för den specifika tjänsten. Företag E genomför i hög grad massrekryteringar där i princip samma kravprofil appliceras löpande. Företag C har grund mallar som återanvänds med komplement. Dock påpekar respondent 4 hur de även aktivt arbetar med att anpassa kravprofilen utifrån hur teamet som kandidaten potentiellt ska arbeta i ser ut i dagsläget. Beroende på om det finns ett behov av att skapa ett större driv eller återhållsamhet i teamet, anpassas och utformas kravprofilen för att kunna komplettera de rådande kompetenser, erfarenheter och personligheter som är verksamma. Företag E uppger även hur de tillämpar en liknande form av kompletterings perspektiv för att skapa goda gruppdynamiker. Företag E har hanterat stora volymer av kandidater med en relativt ung ålder. Därmed kan äldre kandidater ibland i någon mån prioriteras för att få en mer jämn åldersfördelning vilket respondent 8 anser som en viktig komponent för ett välfungerande team.

I 4.1. presenteras hur personlighets- och kompetenstester, cv-skanning samt intervjurobotar kan används för att optimera beslutsprocessen i urvalsarbetet av kandidater. Alla dessa verktyg är anpassade till den kravprofil som tas fram för den aktuella anställningen. De möjliggör även ett direkt utsällande av kandidater som inte innehar obligatoriska krav. Kravprofilen kan även utformas med ett riktat mål som exempelvis kan vara ökad mångfald och jämställdhet. Företag B är verksamma i en mansdominerad bransch och respondent 3 förklarar att det i relation till kravprofilsarbetet arbetar aktivt för att utforma kravprofilen med hänsyn till detta för att säkerställa att fokuset är centrerat på att finna den bäst lämpade kandidaten och motarbeta homosocial reproduktion. Detta arbetar företag B vidare med genom att erbjuda utbildningar internt kring mångfald och jämställdhet. Företag E är även likt företag B i stort verksamma i en mansdominerad bransch. De anpassar däremot kravprofilen utifrån ett kvoteringsperspektiv då annonser till anställningen i perioder har riktats till kvinnor för att öka könsfördelningen på företaget. Företag C har efter tillämpningen noterat att de i jämförelse med den tidigare traditionella rekryteringsmetoden nu inte har lika stort fokus på mångårig erfarenhet. Respondent 4 förklarar hur det alltid krävs en introduktionsperiod för en nyanställd och att antal år av arbetslivserfarenhet inte längre värderas lika högt inom deras organisation. Vidare förklarar respondent 4 hur hen upplever att uppföljning kring hur lyckade

rekryteringar som har gjorts varit sällan förekommer i rekryteringsbranschen. Detta är något som anses försvaga utformningen av kravprofilen, då inte brister upptäcks och förbättras.

### 4.3.3 Anonymisering av kandidater

För att minska risken har att ha förutfattade meningar om kandidater, har vissa av de deltagande företagen valt att anonymisera vissa delar av rekryteringsprocessen. Det handlar bland annat om att exkludera namn, men för vissa företag handlar det även om att exkludera foton och andra delar av Cv:t som inte är relevant för tjänsten. För de som använder sig av denna form av anonymisering, gäller det dock bara under den första delen av rekryteringen, där ett första urval ska göras.

*”Att anonymisera hela den här delen i rekryteringsvektaget för att minimera att man har fördomar i urvalsprocessen” – Respondent 1*

Att anonymisera vissa delar av rekryteringsprocessen har gjort att fler kandidater fått chansen att gå vidare i rekryteringsprocessen i vissa av företagen. Respondent 1 nämner att det finns flera fördelar med att anonymisera uppgifter som namn och bild, vilket det också ges möjlighet till i deras rekryteringsverktyg. Att anonymisera fler uppgifter kan även bli aktuellt i framtiden. I ett annat av företagen nämner respondenten att de inte längre har så stor betydelse vilket universitet som den ansökande studerat vid, utan att det framför allt ligger mer fokus på vad kandidaten har studerat före vart den har studerat. En nackdel med att anonymisera uppgifter om bland annat kön som nämns i ett av företagen är dock att anonymisering av kandidaterna skulle kunna leda till att könsfördelningen inte blir lika bra, då de arbetar inom en mansdominerad bransch där de vill rekrytera in flera unga kvinnor. Trots att de inte alltid har samma kompetenser som en äldre man.

*”Man har olika sorteringar kopplat till saker som inte rör kompetens och så vill vi inte att vi ska ha det, utan vi ska ju bara titta på kompetens” – Respondent 2*

I företag A är det dock viktigt att de endast kollar på kompetenser och inte på andra saker som framkommer i kandidatens cv. Därav tycker de att det är fördelaktigt att anonymisera sådana aspekter, för att inte dras till saker som inte rör kompetens. Vidare förklarar samma respondent att de ibland upplever att människor går mycket på magkänsla vid traditionella rekryteringar, där ingen form av AI används och att det kan vara en nackdel för kandidaterna. Att en rekryterare får en dålig magkänsla behöver inte alltid stämma överens med hur kandidaten faktiskt är eller skulle hantera ett visst arbete. I vissa andra företag som deltagit i studien håller de med om detta resonemang och poängterar att den magkänslan som rekryteraren får av kandidaten inte alltid behöver stämma, men att det är svårt att tänka bort den upplevelsen som redan förmedlats av kandidaten genom cv och personligt brev.

## 4.4 Effektivisering

I fler av intervjuerna som genomförts är effektivisering ett återkommande tema som tas upp av respondenterna. En viktig aspekt av effektivisering är tidseffektiviseringen som genereras vid användning av AI i rekryteringsprocessen. Denna faktor presenteras nedan.

#### **4.4.1 Tidseffektivisering**

Merparten av respondenterna i uppsatsen uppger att AI implementerad rekrytering belyser tidsbesparingen det genererar. Trots att det för en mänsklig rekryterare går relativt snabbt att utifrån ett cv avgöra om kandidaten är lämplig eller inte så blir det vid stora volymer av kandidater snabbt en mycket tidskrävande process. Tidseffektiviseringen i urvalsprocessen är någonting som av flera respondenter återkommer och förklaras som en av de främsta fördelarna med att implementera AI-verktyg. Denna tidseffektivisering lämnar utrymme för chefer och rekryterare att fokusera och lägga resurser och möjlighet att prioritera andra arbetsuppgifter. Denna tidseffektivisering genereras i sin tur en stor kostnadseffektivisering.

*”Det handlar om att effektivisera rekryteringsprocessen och effektivisera arbetet generellt”  
– Respondent 4*

Tidseffektiviseringen motiveras av att verktyg i form av personlighet, cv-skanning och intervjurobotar kan överta delar av den monotona arbetsprocessen. Detta skapar utrymme för chefer och rekryterare att fokusera och lägga resurser på andra arbetsuppgifter. Tidseffektiviseringen sker inte bara inom själva rekryteringsprocessen utan även personalomsättningsaspekten. Personalomsättning kan ses som ett mått som kan påvisa hur lyckad rekryteringen på ett företag varit. Ett lyckat rekryteringsarbete genererar en låg personalomsättning. Utifrån tidsperspektivet blir detta en indikation på att rekryterare inte behöver lägga tid på att finna ersättare för anställda som antingen väljer eller behöver avgå från sin position.

Företag C har märkt en betydligt lägre personalomsättning vid skiftet av att arbeta med traditionella rekryteringsmetoder till att gå över till rekrytering med AI-baserade verktyg. Respondenterna i uppsatsen som arbetar på företag som inte använder AI-verktyg i lägre utsträckning uppger tidseffektivisering som den främsta motivationsfaktorn till att utveckla och tillämpa AI inom rekrytering.

## **5. Analys**

### **5.1 Hur AI påverkar beslutsprocessen inom rekrytering**

Företagen som deltagit i studien använder AI i olika utsträckning och för olika ändamål. Ibland används det för att göra urval medan det i andra fall handlar om att förstärka en kandidats kompetenser genom olika tester. För att kunna besvara frågeställningen om hur AI påverkar beslutsprocessen i en rekrytering har det empiriska materialet analyserats utifrån de kopplingar som tidigare i uppsatsen gjorts mellan besluts- och rekryteringsprocessen. De utgår från de fyra olika faserna i Simons teori om beslutsfattande (Simon, 1977) som består av intelligens, design, val och implementering. Samt de sju olika delarna av rekryteringsprocessen (Andersson et al., 2016) bestående av förarbete, sökprocess,

Information till de sökande, Insamling av data och bedömning, beslut, introduktion och uppföljning. Dessutom har viktiga teman som framkommit under intervjuerna analyserats och en modifierad konceptuell modell har skapats.

### **5.1.1 Fas 1 - Förarbete**

Samtliga respondenter som deltagit i studien har beskrivit att en rekryteringsprocess kantas av flera olika beslut. När det gäller beslut inom rekrytering börjar det med ett beslut om att en tjänst ska tillsättas, vilket går i linje med den första fasen, intelligens, i Simons Teori om beslutsfattande (Simon, 1977). Anledningen till att en tjänst ska tillsättas varierar. Ibland handlar det om att en person sagt upp sig, medan det vid andra tillfällen handlar om att företaget ser ett ökat behov och behöver anställa ytterligare en person att komplettera arbetsgruppen med. Det som är gemensamt, oavsett anledning till att processen kring att anställa en ny person påbörjas är att omgivningen har observerats och ett behov har uppmärksamats, vilket även detta går i linje med den första fasen i Simons teori om beslutsfattande (1977). Den första fasen i beslutsprocessen som kan kopplas samman med rekryteringsprocessen benämns som förarbete. Förarbetet innefattar den första delen av rekryteringsprocessen. Enligt respondenterna innefattar den första delen av deras rekryteringar att ta fram en kravprofil. En kravprofilen utformas vanligtvis av en rekryterare tillsammans med den rekryterande chefen, vilket går i linje med vad Andersson et al. (2016) beskriver som en början på en rekryteringsprocess. Kravprofilen beskrivs av respondenterna som stommen till en rekrytering vilket även detta går i enlighet med Anderssons et al (2016) resonemang kring hur kravprofilen och bedömningsskalor är grunden till en rekryteringsprocess. I detta steg uppger ingen av respondenterna att någon form av AI tillämpas utan att det tillämpas i ett senare skede av rekryteringsprocessen, vilket stämmer överens med den konceptuella modellen där författarna valt att placera AI-verktygen i fas två i beslutsprocessen. Däremot skiljer det sig en del mellan företagen hur mycket det arbetas med förarbetet. Vissa företag arbetar mer än de som beskrivs i Andersson et al. (2016) modell avseende förarbetet. I den första delen beskriver Andersson et al. (2016) att en kravprofil ska tas fram och en urvalsmetod bestämmas. I denna fas bestäms därmed vilka olika AI-verktyg som ska användas i de kommande process-stegen och hur urvalet ska gå till. Vissa av företagen nämner även att det tar beslut som hur många som ska anställas och vilka personer som ska vara involverade i rekryteringen. Därmed skiljer det sig i relativt stor uträkning hur olika företag arbetar med förarbete, vilket skulle kunna vara ett bidrag till Anderssons et al (2016) modell. Eventuellt hade förarbetet behövt delas in i fler underkategorier, förslagsvis i olika delar som berör olika områden som till exempel vilka personer som ska vara involverade i processen, utformning av kravprofil, etc. Alla underkategorier behöver därmed inte vara tillämpliga i alla rekryteringar, utan att de delar som är relevanta för respektive rekrytering kan väljas ut och användas. Det skulle därmed kunna gå att komplettera den första delen, förarbetet, med underkategorier.

### **5.1.2 Fas 2 - Sökprocess, Information till de sökande, Insamling av data och bedömning**

Efter att ett behov av att rekrytera har fastställts, påbörjas den andra fasen i Simons teori om beslutsfattande, vilket innebär design. Respondenterna uppger att de använder olika former av

urvalsmetoder för att underlätta beslutsfattandet, vilket några av de är AI-verktyg. Vissa av respondenterna förlitar sig till stor del på urval som AI tagit fram genom cv-screening, personlighets- och kompetenstester eller genom intervjurobotar. Hur mycket AI som används varierar mellan företagen, men flera av respondenterna uppger att det underlättar för deras arbete då tidsåtgången minimeras vilket stämmer överens med det som Kalantari (2010) skriver i sin artikel om att AI är mycket effektivt att använda vid beslutsfattande. Däremot finns det även nackdelar med att använda sig av AI vid beslutsfattande. Vissa av respondenterna har uppgett att de inte vill missa den mänskliga kontakten och att de anser att det personliga mötet är väldigt viktigt för att kunna göra ett så bra urval som möjligt. Fas 2 i beslutsprocessen kan bland annat sammankopplas med steget för sökprocess i Andersons et al (2016) rekryteringsprocess. I sökprocessen väljer organisationen i fråga hur processen för att hitta lämpliga kandidater ska utformas. Respondenterna uppger att AI-baserade rekryteringsverktyg underlättar med att hitta de bästa lämpade då stora volymer av kandidater får chansen att kandidera i jämförelse med om en mänsklig rekryterare skulle tillämpa en mer traditionell sökprocess. Respondenterna som använder AI-verktyg i rekryteringsprocessen motiverar deras metodval med att det blir ett koncentrerat fokus på kandidatens kompetens i relation till vad som efterfrågas liksom Andersons et al (2016) resonemang kring metodvalet främst bör grunda sig i validitet.

Följt av sökprocessen påbörjar enligt Andersson et al. (2016) steget av information till de sökande i rekryteringsprocessen. Informationen kring den aktuella tjänsten beskrivs och förmedlas via hemsidor eller vid ett första personligt möte. Att informationen förmedlas vid ett första personligt möte är inte någonting som förekommer på företagen som respondenterna i uppsatsen arbetar på. Däremot gör respondenterna strategiska anpassningar vid annonser på sociala medier för att nå den målgrupp som matchar med kravprofilen. Denna anpassning kan exempelvis anpassas för att attrahera fler kvinnor till mansdominerade branscher.

Enligt Delen (2019) som beskrivit Simons teori om beslutsfattande, är det viktigt att göra normativa modeller vilket innebär att välja den bäst lämpade modellen i fas 2 inom beslutsprocessen. Att skapa normativa modeller kan dock vara komplext och även om människor ofta försöker skapa normativa modeller, går det inte alltid att i förväg veta vilket beslut som är det bäst lämpade. Respondenternas framtagna modeller har skapats med syftet att vara normativa. Dock identifieras en differens sinsemellan modellerna då inget av företagen tillämpar samma tillvägagångssätt vid rekrytering. Detta bekräftar ovanstående resonemang om att visionen av en normativ modell är svår att uppnå då det inte finns en specifik modell som är tillämpbar i alla situationer.

Något som däremot framkommer under intervjuerna är att människor kan ha förutfattade meningar om andra människor och ibland kan fördomar påverka de beslut som tas. När fördomar påverkar beslutsmodellen, agerar de inte längre utifrån en normativ modell. För att nyttomaximera beslutet, finns det inte utrymme för att ha fördomar, då kandidater som är bättre lämpade riskerar att falla bort. Ett exempel på detta är att vissa av respondenterna har uppgett att de gått vidare med kandidater när de använt sig av urvalsmetoder som inkluderar AI som de egentligen inte skulle ha gått vidare med om det endast varit en rekryterare som granskat ansökningen. Det påvisar att användning av AI öppnar upp möjligheten att gå vidare

i urvalet för andra kandidater. Tamble et al. (2019) beskriver hur AI har förmågan att söka efter egenskaper som associeras med bra arbetsprestationer och använder denna sammankoppling för att hitta de bäst lämpade kandidaterna. Denna förmåga är någonting som respondenterna är uppmärksamma på och motiverar valet av AI-verktyg inom rekrytering med att de i sådana fall tillämpar samma fördomar på alla kandidater. Dessa konsekventa fördomar inom AI uppges vara möjliga att byggas bort i större utsträckning än vad som går att göra hos en människa.

Fas 2 i beslutsprocessen ansluter även till steget av insamling av data och bedömning i rekryteringsprocessen. Här menar Andersson et al. (2016) att en rekryterare genomför och tillämpar de valda metodvalen samt genomför intervjuer, referenstagning och kompetensprov. En differens uppstår här då uppsatsens respondenter ofta börjar med personlighets- och kompetenstester som sedermera emellanåt kan kompletteras med andra AI-baserade rekryteringsverktyg som exempelvis en intervju med en robot innan en intervju med en mänsklig rekryterare blir aktuell. Detta resonemang går i samma riktning som Delens (2019) resonemang kring fas 2 i Simons teori där modellerna som tas fram i fas 2 förklaras som en kombination av vetenskap och konst. Vetenskapen förklaras som befintliga modeller och konsten som den del av modellen som anpassas och förändras för att matcha de specifika krav som ställs. Detta går att sammankoppla med respondenternas arbetssätt där de befintliga AI funktionerna återspeglar den vetenskapliga delen och rekryterarnas kravprofiler står för den konstnärliga delen där mindre förändringar görs i redan befintliga kravprofiler. Denna kombination genererar liksom Simons teori om beslutsfattande för att underlätta besluten (Delen, 2019). Respondenterna uppger att underlättandet blir realiserbart genom att samma AI modeller kan appliceras och med mindre justeringar kan anpassas efter den aktuella kravprofilen.

### **5.1.3 Fas 3 - Beslut**

När modellen för beslutsfattandet skapats, går processen vidare till den tredje fasen i Simons teori om beslutsfattande (1977) som är val. Denna fas i beslutsprocessen innefattar den del som i rekryteringsprocessen benämns som beslut. I denna fas skiljer det sig mellan hur företagen som deltagit i studien arbetar. Vissa av respondenterna tar beslutet baserat på det urval som tagits fram i föregående fas med hjälp av AI genom antingen cv-screening, personlighets- eller kompetenstester eller intervjuer med hjälp av intervjurobotar. Andra respondenter använder de resultat som tagits fram med hjälp av AI som riktlinjer, men väljer ibland att bortse från resultatet och snarare gå på egen känsla. Hur mycket det slutgiltiga beslutet ligger i händerna på AI varierar mycket mellan de företag som deltagit och är ett bevis på att den Artificiella Intelligensens roll varierar och går att använda i både hög och låg utsträckning. För de företag som använder AI i högre utsträckning ligger AI till grund för hela beslutet som tas. Avseende Simons teori om beslutsfattande beskriver Delen (2019) att processen ofta pendlar mellan fas två och tre, då besluten ibland kräver en revidering av modellen som tagits fram i tidigare fas. Att arbeta på det sättet skiljer sig mot den information om beslutsprocessen som framkommit under intervjuerna. Det är väldigt sällan som företagen behöver backa ett steg, för att välja en ny urvalsmetod och göra ett nytt urval. Något som uppmärksammas under intervjuerna och kan vara en bidragande faktor till att de sällan

behöver gå tillbaka ett steg i processen, är att användning av AI ofta resulterar i mer korrekta utfall. Det kan bero på att användning av AI kan hantera mer data, liksom det Kalantari (2010) beskriver om att det är mycket effektivt att använda AI vid beslutsfattande.

#### **5.1.4 Fas 4 - Introduktion och Uppföljning**

I den fjärde fasen av Simons teori om beslutsfattande (1977), implementering, går arbetet även i linje med de två sista faserna i rekryteringsprocessen av Andersson et al. (2016) som är introduktion och uppföljning. Eftersom denna fas inte innefattar någon AI, har inget större fokus lagts på denna fas. Företagen arbetar väldigt olika med introduktion och uppföljning, vilket även detta är en bidragande faktor till att denna fas är svåranalyserad. Något som däremot framkommit under intervjuerna är att utvärderingar på användandet av AI har gjorts vid vissa rekryteringar, vilket har visat på en positiv aspekt med användandet av AI avseende att fler personer får möjlighet att delta i urvalet.

### **5.2 Nyckelbegrepp som framkommit under datainsamlingen**

Under intervjuerna som genomförts har flera nyckelbegrepp uppmärksammats. Respektive begrepp, diskriminerings- och fördomsfrihet samt effektivisering har nedan analyserats för att bidra till ett mer omfattande svar på uppsatsen frågeställning.

#### **5.2.1 Diskriminerings- och fördomsfrihet**

Ett återkommande tema i intervjuerna med respondenterna är diskussionen om huruvida AI bidrar med en mer diskriminerings- samt fördomsfrihet i rekryteringsprocessen. En del respondenterna uppger dels att anonymiseringen som kan förekomma vid exempelvis cv-skanning har resulterat i att kandidater som inte tidigare förväntats gå vidare till intervju studiet har gjort det. Detta går i linje med Tambe et al. (2019) som menar på att den Artificiella Intelligensen förmåga att exkludera information som är irrelevant för arbetsprestationer, exempelvis information om kön och etnicitet kan bidra till mer diskrimineringsfria rekryteringar. Däremot framkommer vikten av att vara observant och konstant uppmärksam på AI-verktygen utformning i intervjuer med respondenter. Trots att AI-verktyg kan bidra till en mer diskriminerings- och fördomsfri rekrytering kan även motsatsen uppstå om verktygen är programmerade på bristande vis. Detta resonemang bekräftas med Tambe et al (2019) som redogör för AI-verktygs utformning och användande är avgörande för dess framgång. Jones (2019) menar på att användandet av AI vid rekrytering kan riskera att reproducera den demografiska mångfalden i en organisation. Detta påstående är någonting respondenterna har en transparent inställning till men menar på att justeringar för att undvika detta konstant arbetas mot och att justeringar efter exempelvis typiskt kvinnliga ordval och svar programmerats med samma poängsättning för typiskt manliga ordval och svar. Emellertid påvisas ingen större uppföljning på om rekryteringarna blivit mer fördomsfria eller inte med AI som rekryteringsverktyg och motiveras av vissa respondenter med att för lite data än så länge är befintligt för att kunna göra fullständiga slutsatser inom området än så länge. Respondenterna påstår däremot att kandidater i rekryteringsprocesser har uppgett att de upplever att det snarare är kompetensen som bedöms till skillnad från vid traditionella intervjuer där utseende och andra irrelevanta aspekter kan spela in i bedömningen av



kandidaten. Trots att ingen utförlig uppföljning inom diskriminerings- och fördomsfrihet aspekterna har gjorts i organisationerna blir denna respons kring upplevelsen en indikation på att det har ett framgångsrikt arbetssätt inom de två aspekterna.

### **5.2.2 Effektivisering**

Ett annat begrepp som uppmärksammats under intervjuerna är effektivisering, både i kostnads- och tidsaspekt. Flera företag beskriver att användandet av AI vid rekryteringar gör rekryteringen mer tidseffektiv, då rekryterarna slipper granska mängder av cv:n till ett första urval. Att använda AI-baserade cv-screening eller andra former av AI för att göra urvalet, går både snabbt och smidigt enligt flera av respondenterna, vilket stämmer överens med Rodney et al (2019) om att AI är överlägsen människan i att hantera stora mängder information och data. Genom att använda sig av urvalsmetoder som inkluderar AI slipper rekryterarna göra det monotona arbetet med att granska cv:n för ett första urval. Allra främst är detta tidseffektivt när det gäller massrekryteringar. Genom att en dator plockar ut de kandidater som uppfyller de krav som satts på tjänsten, får rekryteraren ett redan granskat urval där samtliga personer uppfyller kraven. En nackdel med att jobba på detta sätt kan dock vara att personer som inte uppfyller de krav som ställs inte går vidare, trots att de skulle kunna vara lämpliga för tjänsten. Av den anledningen påpekar flera av respondenterna att det är viktigt att inte gå miste om det personliga mötet. Även om Rodney et al (2019) förklarar hur AI kan känna igen mönster och systematisera kandidaterna, vilket enligt honom är positivt, så finns det därmed även nackdelar med att använda sig av AI. Att systematisera kandidater kan vara tidseffektivt, men det är också viktigt att ha i åtanke hur kandidaterna systematiseras för att inte upprepa skandalen som uppstod kring Amazon (Hill, 2018). Förutom att det är tidseffektivt för företaget som rekryterar, är det även effektivt i det avseendet att kandidaterna får snabbare återkoppling på sin ansökning, vilket är en positiv aspekt.

Förutom att det är tidseffektivt att använda sig av AI-baserade rekryteringsverktyg, är det även enligt vissa av respondenterna även kostnadseffektivt. Programvaror kan visserligen vara dyra i inköp, men det är även personal som används till onödiga arbetsuppgifter. Att poängtera kring detta är dock att respondenterna som deltagit inte har för avsikt att minska antalet rekryterare, utan snarare ge de andra arbetsuppgifter som skapar mervärde för företaget. Genom att rekryterare kan ägna sig åt andra arbetsuppgifter än att sitta och screena inkomna jobbsökningar öppnar det upp för möjligheten att arbeta med andra HR-frågor eller göra fler uppföljningar för att minska personalomsättningen, vilket i det långa ledet leder till minskade kostnader för företaget. Dessutom lämnas mer tid åt andra kvalificerade uppgifter som skulle kunna öka kvalitén på samtliga rekryteringar.

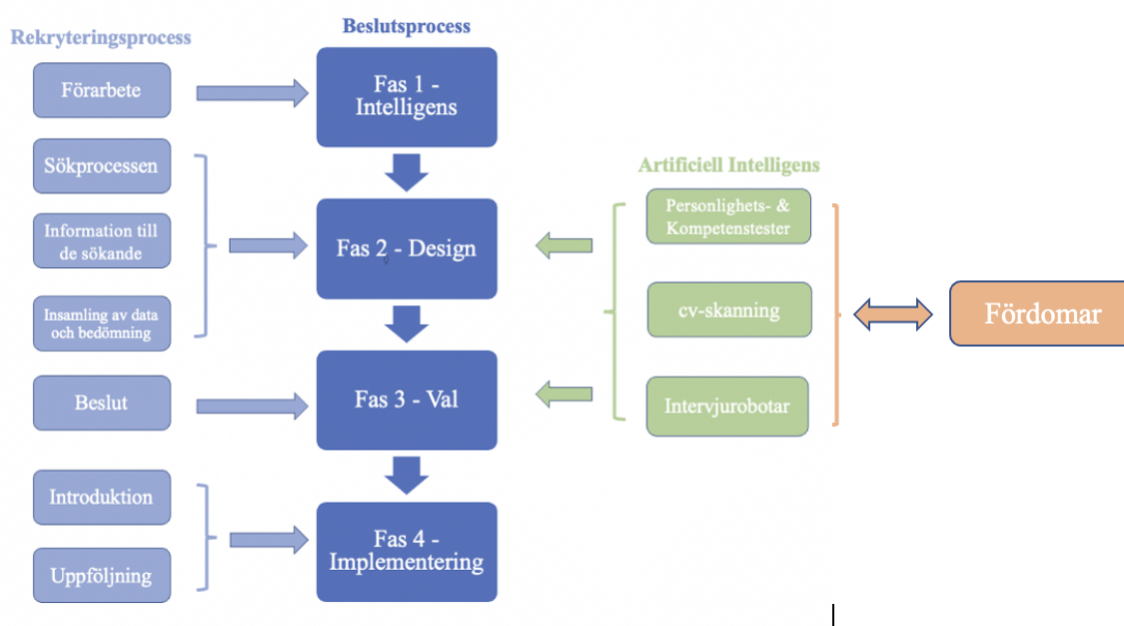
### **5.3 Återkoppling till den konceptuella modellen**

Det empiriska materialet som analyserats har genererat en ny bild av Figur 1 som tidigare skapats av författarna, därför har Figur 2 som visas nedan skapats. Modellen har kompletterats med en till koppling mellan den tredje fasen i beslutsprocessen och Artificiell Intelligens. Detta beror på att AI har haft en större betydelse för processen än vad som tidigare kunnat förutspås utifrån teorin. Efter datainsamlingen kunde det påvisas att AI

påverkar både design och val i beslutsprocessen. Det varierar mellan olika företag i hur stor utsträckning AI används, men oavsett i vilken grad den används är det tydligt att den Artificiella Intelligensen har en påverkan på beslutsprocessen.

Den konceptuella modellen har även kompletterats med en ny ruta som symboliserar fördomar. Datainsamlingen genererade information om att fördomar är ett återkommande begrepp som rekryterare arbetar med, inte minst vid användning av AI vid rekryteringar.

Analysen har påvisat att AI kan bidra till med mer fördomsfri rekrytering genom att alla kandidater ges samma förutsättningar. Däremot finns det alltid en risk med inbyggda fördomar i AI vilket kan generera motsatt effekt. Även om AI kan bidra till en mer fördomsfri rekrytering, är det viktigt att belysa vikten av att vara transparent med de inbyggda fördomarna som är en del av de AI-baserade rekryteringsverktygen. Därmed finns det en dubbelsidig pil som symboliserar hur AI och fördomar är beroende av varandra.



**Figur 2: Modifierad konceptuell modell, konstruerad av författarna**

En modifierad version av Figur 1 (s. 13) skapad av författarna. Den konceptuella modellen baseras bland annat på Anderssons et al. (2016) rekryteringsprocess samt Simons (1977) teori om beslutsprocesser.

## 6. Diskussion och slutsatser

### 6.1 Diskussion och återkoppling till frågeställningen

- Hur påverkar Artificiell Intelligens beslutsfattandet vid rekryteringsprocesser?

Med hjälp av det empiriska materialet som samlats in har flera olika slutsatser kunnat dras. Den Artificiella Intelligensen påverkar beslutsfattandet vid rekryteringsprocesser på flera olika sätt. Det går främst att urskilja en påverkan vid fas 2, design och fas 3, val i Simons teori (1977) om beslutsfattande när det gäller tidseffektivisering vid beslutsfattande i rekryteringsprocesser då AI bidrar till att beslut kan fattas fortare. Genom att AI kan hantera

stora mängder data och information leder det till att inkomna ansökningar kan hanteras fortare, vilket bekräftats av både våra respondenter och tidigare forskning av bland annat Rodney et al (2019). Genom att inkomna ansökningar hanteras fortare, är det både fördelaktigt för företaget som rekryterar och för kandidaterna som får snabbare återkoppling. Att rekryteringsprocessen går fortare är därmed gynnsamt för samtliga parter och ett positivt bidrag till rekryteringsprocessen. Genom att tidseffektivisera de beslut som tas inom rekryteringsprocessen, minskar det även kostnaderna kring rekryteringen. Det är främst vid rekryteringar där ett stort antal ansökningar inkommit som AI uppmärksammats göra en stor skillnad i urvalsarbetet. Företagen vill ofta granska samtliga ansökningar och genom att göra detta med hjälp av AI kan en stor mängd ansökningar granskas på mycket kort tid.

När det gäller effektivisering av beslutsprocesser är det framförallt i det första urvalet som en anmärkningsvärd skillnad har uppmärksammats för respondenterna. Det första urvalet består av att ta fram ett urval av kandidater med rätt kompetensprofil i förhållande till tjänsten, vilket med fördel kan göras med hjälp av AI genom CV-scanning, kompetens- och personlighetstester och intervjurobotar. När ett första urval sedan har gjorts är det många företag som sköter resterande del av rekryteringen manuellt med hjälp av rekryterare, vilket påvisar att det är vid det första urvalet som AI mest framgångsrikt används. Många företag använder sig av AI i den första urvalsprocessen, för att värna om det personliga mötet och inte rekrytera enbart med hjälp av AI, vilket även är ett bevis på att AI främst påverkar de första besluten som tas kring urval i rekryteringsprocesser. Senare i rekryteringsprocessen när ett slutgiltigt beslut ska fattas om vilken kandidat som ska rekryteras, är det inte vanligt att basera det beslutet enbart på den information som AI tagit fram genom de olika hjälpmedlen som applicerats i processen, utan att det personliga mötet med kandidaten spelar den största rollen här. Däremot hade kandidaten eventuellt inte tagit sig till det sista urvalet utan att ha gått vidare från det första urvalet som gjordes i början av rekryteringsprocessen med hjälp av AI, vilket visar på att AI har en indirekt påverkan även i slutet av rekryteringen om vem som blir anställd.

Det första urvalet innebär ofta att enbart granska och sälla kandidater, ibland uppemot flera hundra ansökningar, vilket är mycket tidskrävande för en rekryterare att göra. Genom att använda sig av en urvalsmetod som baseras på AI lämnas mer tid åt andra kvalificerade uppgifter till rekryterarna, vilket även kan öka kvalitén på rekryteringar i längden på företaget genom att mer tid kan läggas på utveckling och uppföljning.

Utifrån uppsatsens datainsamling har temat diskriminerings- samt fördomsfrihet uppmärksammats. Tillämpning av AI-baserade rekryteringsverktyg som personlighets- och kompetenstester, cv-skanning och intervjurobotar bidrar till en mer jämställd rekrytering. Irrelevanta faktorer för arbetsprestationer kan exkluderas i bedömningen som exempelvis kön och etnicitet. Däremot är denna slutsats helt beroende av att det finns en transparens gentemot begränsningar och eventuella brister som kan finnas inbyggda i de AI-baserade verktygen. Denna transparens är avgörande för verktygens framgång och kan generera motsatt effekt, som i Amazon exemplet som presenteras i 1.2, där ingen uppföljning och analys av verktygen gjordes i utvecklingsstadiet. Denna framgångsfaktor intygas av Jones (2019) diskussion som går i enlighet med respondenternas resonemang. Ett exempel som framkommit i uppsatsens

empiriska material är att kandidater som vid en traditionell rekryteringsprocess troligen inte hade gått vidare i urvalet, men har vid AI-baserad rekrytering gjort det. Detta presenterar respondenten förmodligen grundats i att rekryterares personliga fördomar har spelat in i bedömningen.

Utifrån diskrimineringsperspektivet belyser respondenterna vikten av att AI-verktygen som används inte värderar typiskt manliga respektive typiskt kvinnliga ordval och svar likvärdigt. Män tenderar enligt respondenterna att vara mer generösa med högt värdeladdade ordval till skillnad från kvinnor. Om AI-verktygen inte har möjlighet att ta hänsyn till denna aspekt uppstår risken att manliga kandidater kommer att värderas högre än kvinnliga.

## **6.2 Slutsatser**

Utifrån det empiriska materialet som samlats in samt den tidigare forskningen inom området har följande slutsatser kunnat fastställas för att besvara frågeställningen:

- Beslutsfattandet vid rekryteringar effektiviseras i tid- och resurssaspekt vid användning av AI-baserade rekryteringsverktyg.
- Tillämpning av AI i rekryteringsprocessen används främst vid ett första urval av kandidater.
- Vid rekryteringar med ett stort antal ansökningar kan med fördel AI tillämpas för att underlätta beslutsfattandet i rekryteringsprocessen.
- AI-verktyg bidrar till en mer diskriminerings- och fördomsfri rekrytering om det finns en förståelse för verktygens begränsningar och eventuella brister.

## **6.3 Teoretiskt bidrag**

Utifrån den analys som gjorts och de slutsatser som framkommit kan det konstateras att AI har en större påverkan på beslutsprocessen än vad som tidigare uppfattats, då det visats att AI påverkar både fas 2 och 3 i Simons teori om beslutsfattande när det gäller rekrytering. Detta är ett viktigt bidrag till framtida rekryteringsprocesser då det kan vara avgörande för hur rekryteringsprocessen formas på respektive företag. Det är högst relevant att vara medveten om hur AI påverkar beslutsprocessen vid rekryteringar för att kunna göra ett så bra och effektivt beslut som möjligt. För att tydliggöra de som framkommit under uppsatsen, skapade författarna en konceptuell modell. Den konceptuella modellen visar hur rekryterings- och beslutsprocessen kan kopplas samman samt i vilka steg som AI påverkar beslutsprocessen. Modellen visar även ett viktigt bidrag kring hur fördomar kan påverka de olika AI-verktygen men även hur AI kan bidra till en mer fördomsfri rekrytering. Det är ett viktigt bidrag till teorin, då den ger en överskådlig blick över hur ovanstående resonemang sammankopplas och kan påverka varandra.

## 6.4 Kritik till studien

På grund av den givna tidsramen har urvalet av respondenter begränsats till nio personer fördelade på sex olika företag, vilket kan vara en begränsning av studien. För att få ett mer korrekt resultat som går att generalisera i större utsträckning hade fler respondenter och företag kunnat medverka. En annan nackdel med urvalet av respondenter är att vissa av företagen deltagit med två respondenter, medan andra enbart bidragit med en respondent till studien, vilket lett till att resultatet kan bli vinklat till fördel för de företagen med fler representanter.

Majoriteten av respondenterna i uppsatsen arbetar för större företag som är verksamma i storstäder. Detta kan generera en snedvriden bild då vi får ett ensidigt perspektiv utifrån denna aspekt. Samtliga företag har även gjort valet att bruka någon form av AI i rekryteringsprocessen vilket skapar ett vinklat perspektiv. För att generera en mer objektiv bild i uppsatsen hade det varit av intresse att göra en komparativ studie där respondenter som inte tillämpar någon form av AI eller som tidigare har använt AI-baserade verktyg, men valt att återgå till mer traditionella metoder i rekryteringsarbetet, även inkluderas i undersökningen.

Relevant i diskriminerings- och fördomsperspektivet som tidigare tagit fram är att samtliga respondenter arbetar med AI-baserade rekryteringsmetoder och att det därmed sannolikt har större incitament att se de positiva aspekterna med metodvalet och eventuellt inte uppger de diskrimineringar och fördomar som kan upplevas vid användandet av AI. Diskriminering och fördomar är ämnen som har en emotionell laddning och organisationer arbetar ofta aktivt för att inte uppmärksamma detta i negativ mening i relation till dem själva. Till följd av detta kan uppsatsens respondenter ha varit mer givmilda med positiva aspekter snarare än negativa aspekter i relation till AI verktyg inom rekrytering.

## 6.5 Framtida studier

Studien har fokuserats på hur användandet av AI påverkar beslutsprocesser i rekryteringar. Det har under studiens gång framkommit fler intressanta aspekter inom bland annat fördomar och effektivisering. Studien har bland annat visat att användandet av AI inom rekrytering effektiviserar processen både i tids- och kostnadsaspekt. Däremot hade det varit intressant att undersöka effektiviseringsaspekten ännu mer och göra en jämförande studie med traditionella rekryteringar för att få en högre trovärdighet på om det faktiskt är mer effektivt avseende tid- och kostnad att använda sig av AI som urvalsmetod.

En annan intressant aspekt att undersöka vidare är hur urvalet som tas fram vid användning av AI-baserade urvalsmetoder skiljer sig mellan urval som görs manuellt. I denna studie har forskningen utgått från intervjuer, där respondenterna arbetar med rekrytering och själva har fått lämna sina åsikter och svar kring hur de upplever rekryteringsprocesser med AI. Det hade varit av intresse att även undersöka de specifika urvalen och jämföra dessa avseende kön, mångfald och etnicitet för att se hur urvalsmetoderna skiljer sig.

## 7. Referenslista

Andersson, G., Hallén, N. & Smith, J., Patrick. (2016). *Rekrytering och urval - Teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur. s. 23-37

Arbetsmiljöupplysningen. (u.å.) *Mångfald*.

<https://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Mangfald/>

Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer*. Uppsats enligt 4-stegsmodellen. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. (3 uppl.) Liber AB.

Delen, D. (2019) *Prescriptive analytics: the final frontier for evidence-based management and optimal decision making*. (1 uppl.) Pearson Education, Inc.

Eklöf, T. & Hallén, N. (2018). *Innovativ rekrytering: strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur och Kultur.

Hill, S. (24 oktober 2018). *Amazon stänger ner rekryteringsrobot – diskriminerade kvinnor*. SVT Nyheter.

<https://www.svt.se/nyheter/amazon-stangde-ner-rekryteringsrobot-diskriminerade-kvinnor>

Jones, K. (2020). *AI in HR: From Transaction to Innovation*. Workforce Solutions Review, 11(4), 10-11

Kalantari, B. (2010). *Herbert A. Simon on making decisions: enduring insights and bounded rationality*. Journal on management history, Vol 16(4) 509-520.

<https://doi.org/10.1108/17511341011073988>

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Mächs, M. (9 november 2014). *Första gången datorn slog människan*. Svenska Dagbladet.

<https://www.svd.se/a/d6ca9a28-5e68-3de0-bad9-993928019209/forsta-gangen-datorn-slog-manniskan>

Nationalencyklopedin. (2022) *Artificiell intelligens*.

<http://www-ne-se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/artificiell-intelligens>  
(hämtad 2022-11-08)

Pan, Y., Froese, F., Liu, N., Hu, Y., & Ye, M. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1125–1147.

<https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1080/09585192.2021.1879206>

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Rodney, H. Valaskova, K & Durana, P. (2019). *The Artificial Intelligence Recruitment Process: How Technological Advancements Have Reshaped Job Application and Selection Practices*. Psychosociological Issues in Human Resource Management, 7(1), 42-47

SCB. (2020). *Stora företag och regioner satsar på AI-utveckling*.  
<https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/stora-foretag-och-regioner-satsar-pa-ai-utveckling/>

SFS 2008:567. Diskrimineringslag.

[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567\\_sfs-2008-567](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567)

Simon H. A. (1977). *The new science of Management Decision* (3 uppl.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Svenskt Näringsliv. (28 mars 2022). *Rekryterings-*vd*: Rekordbrist på arbetskraft*. [https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/utbildning/rekryterings-\*vd\*-rekordbrist-pa-arbetskraft\\_1183032.html](https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/utbildning/rekryterings-<i>vd</i>-rekordbrist-pa-arbetskraft_1183032.html)

Tambe, P. Chappelli, P & Yakubovich, V. (2019). *Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges And A Path Forward*. California Management Review. Vol. 61(4), 15-42

TNG. (u.å.) *Fördomsfria och datadrivna Intervjuresultat med Tengai*.  
<https://www.tng.se/tengai/> (hämtad 2022-11-15)

Upadhyay, A., K. & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258 <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>

# Bilaga 1

## Intervjuguide

Samtliga intervjuer börjar med att vi presenterar oss samt informerar om vår studie och dess syfte. Vidare förklaras även att deltagandet är helt frivilligt och att alla person- och företagsnamn kommer att anonymiseras i uppsatsen. Dessutom tydliggörs att respondenten när som helst kan välja att avbryta intervjun, eller välja att inte besvara vissa specifika frågor. Innan intervjun påbörjas frågar vi även om vi får spela in intervjun. Ljudfilen kommer endast att vara tillgänglig för oss författare och kommer att raderas när uppsatsen är klar. Materialet kommer endast att användas för uppsatsens syfte och inte i något annat syfte.

## Intervjufrågor

1. Vad är din roll på företaget?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Hur går en rekryteringsprocess till hos er? Vilka steg innefattar den?
4. Vilka former av AI används i rekryteringsprocessen? (cv-skanning, personlighetstester etc.)
5. Varför tog ni som företag beslutet att börja använda AI vid rekrytering?
6. Vilken roll spelar AI vid era rekryteringar?
7. Hur delaktig är AI vid beslutsprocesser inom rekryteringen? (t.ex. vid urval)
8. Vilka personer är involverade i de beslut som tas under rekryteringen? Finns det någon person vars röst väger mer än andras?
9. Hur tas användandet av AI emot av era kandidater?
10. Vad upplever ni för skillnader med att använda AI och att inte göra det?
11. Vart i rekryteringsprocessen ser du att den största risken för fördomar och diskriminering eventuellt kan förekomma?
12. Har implementering av AI i rekryteringen genererat en större fördomsfrihet? Har ni på något sätt mätt effekten av AI vid rekryteringar? Har ni uppmärksammat någon skillnad i urvalet sedan AI införts? Exempelvis utifrån kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning, trosuppfattning och funktionsnedsättning.
13. Är det något mer du önskar att tillägga som är relevant för ämnet?

## Följdfrågor

1. Skulle du kunna ge något exempel på det?
2. Skulle du kunna utveckla det?
3. Vad tänker du kring det?