



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

AI & Intervjuprocesser

Hur rekryteringsrobotar kan underlätta en rekryterares arbete

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK16 i Informatik

Författare: Agnes Ekfors Elvin
Alice Hult

Handledare: Björn Svensson

Rättande lärare: Bo Andersson
Ahmad Ghazawneh

AI & Intervjuprocesser - Hur rekryteringsrobotar kan underlätta en rekryterares arbete

ENGELSK TITEL: AI in interview processes - how recruitment robots can facilitate the work of a recruiter

FÖRFATTARE: Agnes Ekfors Elvin och Alice Hult

UTGIVARE: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

EXAMINATOR: Odd Steen, Docent, Fil Dr

FRAMLAGD: maj, 2019

DOKUMENTTYP: Kandidatuppsats

ANTAL SIDOR: 71

NYCKELORD: AI, rekryteringsrobot, Artificiell Intelligens, Intervjuprocess, rekrytering

SAMMANFATTNING (MAX. 200 ORD):

Att använda sig av AI har blivit allt mer populärt hos företag och vi ser idag hur delar av rekryteringsprocessen har blivit allt mer präglade av intelligenta maskiner. I den här utvecklingen ingår framförallt screeningprocessen inom rekrytering där CV granskas i förhand av en intelligent maskin istället för en människa. Det har rapporterats allt mer om fysiska rekryteringsrobotar i media som kan ta över en hel intervjuprocess vid rekrytering. Med hjälp av AI-verktyg som natural language processing och maskininlärning kan intervjuer transkriberas och sedan analyseras för att ta objektiva beslut angående anställning. Den här studien undersöker ur en rekryterares perspektiv på vilket sätt en rekryteringsrobot hade kunnat underlätta deras arbete idag. Resultatet visar att rekryterare ser kritiskt på inrättandet av en rekryteringsrobot i intervjuprocessen. Samtidigt ser rekryterarna en möjlighet för underlättande av deras vardagliga arbete med hjälp av en rekryteringsrobot.

Innehåll

1	Introduktion	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemområde.....	9
1.3	Syfte.....	9
1.4	Frågeställning	9
1.5	Avgränsning.....	10
2	Teori	11
2.1	Traditionell Intervjuprocess.....	11
2.1.1	Hur en intervju är uppbyggd	11
2.1.2	Testning som ett separat verktyg i intervjuprocessen	12
2.1.3	Risker med intervjuer gjorda av människor	12
2.2	Rekryteringsrobot	13
2.2.1	Machine Learning	13
2.2.2	Natural Language processing	14
2.2.3	Risker med AI i intervjuprocesser.....	15
2.3	Teoretisk slutsats – AI i intervjuprocesser	16
3	Metod	18
3.1	Val av metod.....	18
3.2	Val av informanter	18
3.3	Genomförande	20
3.3.1	Innan intervjun	21
3.4	Intervjuguide.....	21
3.5	Transkribering	22
3.6	Analys av metod	22
3.7	Undersökningskvalitet	24
3.7.1	Etik	24
3.7.2	Giltighet (Validitet)	24
3.7.3	Tillförlitlighet	25
4	Resultat.....	26
4.1	Rekryteringsrobot som komplement och stöd	26
4.2	Anteckningsstöd	27
4.3	Fördomsfri rekrytering med rekryteringsrobot.....	27
4.4	Testning av kompetenser	28

4.5	Underlättandet beror på uppbyggnad av intervjuer och storlek på företag	29
4.6	Sammanfattning av Resultat	29
5	Diskussion	31
5.1	Rekryteringsrobot som komplement och stöd	31
5.2	Anteckningsstöd	31
5.3	Fördomsfri rekrytering med rekryteringsrobot	32
5.4	Testning av kompetenser	32
5.5	Underlättandet beror på uppbyggnad av intervjuer och storlek på företag	33
6	Slutsats	34
	Appendix 1: Mail med frågor och introduktion till rekryterare	35
	Appendix 2: Utskrift, skypeintervju 1	36
	Appendix 3: Utskrift, telefonintervju 2	39
	Appendix 4: Utskrift, personlig intervju 3	44
	Appendix 5: Utskrift, personlig intervju 4	50
	Appendix 6: Utskrift, mailintervju 5	56
	Appendix 7: Utskrift, personlig intervju 6	59
	Appendix 8: Utskrift, mailintervju 7	64
	Appendix 9: Utskrift, mailintervju 8	66
	Referenser.....	68

Figurer

Figur 1: Tre komponenter i ett dialogsystem mellan människa-maskin (Hirschberg & Manning, 2015, s.263).....	14
---	----

Tabeller

Tabell 1: Om intervjutillfället med rekryterarna	19
Tabell 2: Om intervjutillfället med informanter som besitter kunskap inom AI	20
Tabell 3: Kodöversikt.....	23

1 Introduktion

1.1 Bakgrund

John McCarthy, även känd som ‘The Father of artificial intelligence’, var den första att mynta begreppet Artificiell Intelligens år 1956 när han höll sin första akademiska konferens inom ämnet. Han definierade då termen som “the science and engineering of making intelligent machines” (Sciencedaily, u.å). Idag återfinns en mängd olika definitioner av begreppet AI och dess innebörd men en modern definition som vi har valt att använda oss av är “An artificial intelligence is a system that can learn how to learn, or in other words a series of instructions (an algorithm) that allows computers to write their own algorithms without being explicitly programmed for” (Corea, 2017).

Sedan några år tillbaka har AI utvecklats från att vara ett teoretiskt begrepp till att bli en vital komponent inom moderna organisationer. I takt med digitaliseringen bryts komplexa arbetsuppgifter ned till subkomponenter där man försöker identifiera vilka arbetsuppgifter som går att ersätta med icke-professionella eller datorer. One-to-one tjänster blir allt mer one-to-many tjänster i takt med att datorer blir mer kraftfulla och därmed kapabla att hantera större mängder data (Susskind & Susskind, 2017) och rekryteringsprocessen ingår bland annat i den här utvecklingen. Screeningprocessen inom rekrytering, där man sällar bland personliga brev och CV:n för att bestämma vilka kandidater som ska gå vidare till nästa steg, utförs ej av människor i många organisationer (Cohen, 2019). En av de områdena inom rekrytering som kan tänkas inkorporera AI i en högre utsträckning är intervjuprocessen, media har varit flitiga med att rapportera om den här nya trenden (Houser, 2019; Cheesman, 2018; Preutz, 2019; Savage, 2019; Gilchrist, 2018)

Det förutspås att 2019 kommer bli året då trenden att använda sig av AI i intervjuprocesser verkligen tar fart (Informationage, 2019). Vid inträde av AI i rekryteringsprocesser kan processerna behöva anpassas och förändras och de repetitiva arbetsuppgifterna kan överlåtas till rekryteringsrobotar eller mjukvara. Detta leder således till att rekryterare får möjlighet att lägga sin tid på de mer strategiska besluten inom HR (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Att använda sig av en rekryteringsrobot innebär att man tillämpar AI i en rekryteringsprocess och låter den lära sig eller lösa problem i en rekryterares ställe. Denna nya teknologi är skapad för att effektivisera eller automatisera delar av en rekryteringsprocess (Ideal, u.å; HRP, 2017).

1.2 Problemområde

En intervjuprocess har traditionellt sett varit en interaktion mellan människor och traditionellt sett har även utvärderingen av den genomförts av en människa. Danielsson (2010) beskriver en undersökning där 98% av 450 organisationer med över 1000 anställda använde sig av intervjuer vid rekrytering. Då intervjuer är den process inom rekrytering som används av den absoluta majoriteten företag är det av stor vikt att det finns kunskap och forskning inom det här området då processen kan komma att ändras med inträdet av AI (Preuss, 2019). En rekryterares traditionella arbetssätt kommer att förändras med introduktionen av AI, vilket innebär att det i framtiden kommer handla om ett samarbete mellan människor och maskiner (Preuss, 2019).

AI som beslutstöd inom intervjuprocesser är något som man börjar se allt mer av men det är samtidigt ett område där vetenskapligt framställd kunskap kan anses vara bristande (Fernández & Fernández, 2019; Esch, Black & Ferolie, 2019; Jia, et al., 2018). HRP (2017) nämner att majoriteten av HR-medarbetare ser värdet i att använda sig av AI i rekryteringsprocesser men att de samtidigt saknar nödvändig kunskap inom detta. Att hitta rätt kandidater genom en effektiv rekryteringsprocess är en stor konkurrensfördel för företag idag (Sangeetha, 2010). Ett ökad bibehållande av anställda, minskning av rekryteringskostnader och en bra ROI i företagsrekryteringsprocesser är direkt beroende av huruvida man hittar rätt person för rätt anställning (Sangeetha, 2010).

För att kunna utveckla ett system med en lyckad implementering är en framgångsfaktor att systemet utvecklas efter användarens behov (Poon & Wagner, 2001). Ett system med tydliga fördelar för användaren kommer leda till en större uppmuntran för att använda systemet (Poon & Wagner, 2001). Genom att utveckla rekryteringsrobotar anpassade efter rekryterarnas behov kan man därför bidra till att de uppskattar värdet av rekryteringsrobotarna och att de därför blir mer positivt inställda till dessa. Undersökningen har därför utformats för att ingående studera hur rekryterarnas arbete kan underlättas av rekryteringsrobotar under intervjuprocessen.

1.3 Syfte

Syftet med vår studie är att undersöka och identifiera på vilket sätt en rekryteringsrobot kan underlätta en rekryterares arbete under en intervjuprocess ur en rekryterares perspektiv.

1.4 Frågeställning

Hur kan en rekryteringsrobot underlätta arbetet för en rekryterare i en intervjuprocess?

1.5 Avgränsning

Uppsatsen avser endast att fokusera på den individuella intervjuprocessen vid rekrytering där en potentiell anställning är målet för både kandidaten och den som rekryterar. I vissa företag ingår testning som en del av intervjuprocessen och därför kommer även denna aspekt att behandlas i vår undersökning. Således kommer inte de processer som föregår rekryteringsintervjuer, exempelvis screening med AI, att behandlas i denna uppsats. Uppsatsen kommer behandla hur rekryteringsrobotar fungerar tekniskt på ett generiskt sätt. Arbetet är dessutom skrivet utifrån en svensk rekryterares perspektiv och kommer endast behandla vad de anser kan underlätta deras arbete i intervjuprocessen. Kandidatens perspektiv kommer därför ej att behandlas. Med underlättande avses ökad effektivitet och kvalitet i intervjuprocesser.

2 Teori

2.1 Traditionell Intervjuprocess

En intervju inom rekrytering är till för att samla information om intervjuobjektet men det är samtidigt ett tillfälle för kandidaten att bilda en mer djupgående uppfattning kring företaget. Danielsson (2010) förklarar att i en intervju så tar man också med sig sina egna värderingar och åsikter som påverkar ens intryck av en person. En subjektiv uppfattning av en person bildas inte enbart under det faktiska mötet med människan i fråga, utan ens uppfattning av denne blir också undermedvetet färgad av tidigare erfarenheter av personer man interagerat med under sitt liv. Huruvida vi uppskattar eller ogillar en viss person kan exempelvis bero på om denne påminner oss om någon vi har en stark känslomässig relation till, ett sådant undermedvetet förhållande skulle kunna leda till att objektiviteten eftersätts under en intervju. Sallnäs (2007) förklarar även att möjliga problem med personliga intervjuer kan vara att de är resurskrävande, databearbetning tenderar att vara tidskrävande och det blir ofta ett mindre urval av kandidater. Trots detta så finns det många fördelar med att bedriva personliga intervjuer med avsikt att rekrytera kandidaten för anställning. Sallnäs (2007) talar om att en personlig intervju möjliggör för en rekryterare att ta del av kandidatens resonemang och förståelse kring komplexa frågeställningar, tillgång till en hög svarsfrekvens och man får möjlighet att kontrollera informationen med följdfrågor vilket ger hög validitet.

2.1.1 Hur en intervju är uppbyggd

En personlig intervju kan vara uppbyggd på många olika sätt. Man talar ofta om tre olika typer av intervjuer: Det finns strukturerade intervjuer där man har en förutbestämd mall med samtliga frågor bestämda i förväg men det finns även mer ostrukturerade intervjuer där man har som målsättning att gå igenom vissa teman och områden utan specifika frågor. Däremellan finns det semi-strukturerade intervjuer som är en blandning av en strukturerad och ostrukturerad intervju (Fontana & Frey, 2005):

Strukturerad intervju: Utgår från kandidatens kravprofil där man ofta ställer öppna frågor, intervjuaren har ofta under dessa med sig en checklista för att bedöma kandidaternas svar. Denna intervjuteknik gör det lättare att jämföra olika kandidater eftersom samma frågor har ställts i samma följd till alla kandidater. Detta är ett standardiserat sätt att utföra en intervju på. (Sallnäs, 2007)

Semi-strukturerad intervju: En hybridmetod där målsättningen är att gå igenom vissa teman och områden med vissa specifika förutbestämda frågor. Följdfrågor bestäms utifrån kandidatens svar och därmed bestäms samtalet dels utifrån kandidaten. (Danielsson, 2010)

Ostrukturerad intervju: Här styr kandidaten intervjun och diskussionen. Det finns ingen förutbestämd mall och upplägget resulterar ofta i en avslappnad stämning. I en ostrukturerad intervju är det viktigt att rekryteraren är bra på att lyssna och kunna formulera snabba insikter baserat på kandidatens svar (Wildemuth, 2016, s.239).

En strukturerad och semi-strukturerad intervju följer ofta samma typ av upplägg, där skillnaden är att frågorna inte är helt och hållet förutbestämda. Kandidaterna har ofta samma typer av erfarenheter och liknande kvalifikationer men där deras kommunikations- och verbala förmågor sätts på prov.

2.1.2 Testning som ett separat verktyg i intervjuprocessen

En intervjuprocess kan se annorlunda ut. I vissa fall är det enda gången en kandidat blir evaluerad och i andra fall ingår det fler steg som till exempel testning. Testning används ofta för att få kompletterande uppgifter om en kandidat (Danielsson, 2010; Sangeetha, 2010). Tester kan komma i olika former som exempelvis: *kunskapstester*, *begåvningsstester*, *personlighetstester* (Danielsson, 2010; Sangeetha, 2010). Kunskapstester är tester där inlärd kunskap som till exempel språk eller datakunskaper sätts på prov (Danielsson, 2010). Begåvningsstester utförs ofta på tid för att mäta en persons analys- och logiska förmåga (Danielsson, 2010). Syftet med personlighetstester är att ta reda på en kandidats syn på sig själv och hur de värderar sina egna egenskaper såsom kreativitet, öppenhet, hur de relaterar till andra människor (Danielsson, 2010). Det kan även användas för att titta på tidigare prestationer som en indikation för framtida prestationer (Sangeetha, 2010). Tiden testningen tar varierar beroende på företaget och vad för typ av testning som utförs, men testning i sig är något en rekryterare får lägga tid på vid rekryteringarna. (Recruiterbox, u.å)

2.1.3 Risker med intervjuer gjorda av människor

Som tidigare nämnts innebär en personlig intervju med en mänsklig rekryterare att subjektiva uppfattningar är svåra att undkomma. Sangeetha (2010) nämner hur kvaliteten på en intervju förhöjs genom att inte utvärdera en kandidat på ett subjektivt sätt. Flera mänskliga aspekter spelar roll för kvaliteten i intervjun. Distansen mellan en intervjuare och en kandidat har påverkan för stämningen som kan komma att råda i intervjun. Ett för stort avstånd mellan de två parterna kan lätt leda till en för formell stämning och vice versa kan det lätt bli för intimt med ett för kort avstånd (Danielsson, 2010). Utöver det så kan externa faktorer som val av lokal och ljudnivån i rummet påverka intervjuens kvalitet (Garcia & Kleiner, 2001). Vilken ordning man blir intervjuad kan även påverka det slutgiltiga beslutet hos en rekryterare. Är det många som ska intervjuas för en tjänst så kan rekryteraren ha en annan inställning till de som intervjuas först jämfört med de som kommer sist. Det är möjligt att rekryteraren är trött eller uttråkad i slutet av intervjuprocessen, ett sådant förhållande kan påverka synen på kandidaten (Garcia & Kleiner, 2001). Under en intervju kan dessutom kandidaten, utifrån rekryterarens kroppssignaler, anpassa sina svar till frågorna. Märker kandidaten att rekryteraren signalerar ett inadekvat svar så finns det möjlighet för kandidaten att ändra sitt svar för att komma på god fot med rekryteraren. Det är även viktigt att tänka på att rekryteraren kan bli påverkad av stereotyper. Ålder, kön, etnicitet har möjlighet att påverka rekryterarens allmänna syn på kandidaten (Garcia & Kleiner, 2001).

Ett problem med att bedriva ostrukturerade intervjuer är att det blir svårt att jämföra kandidater. Om kandidater får olika frågor finns det inget sätt att kvantifiera svaren och kan leda till att beslut baseras på enbart subjektiva uppfattningar. Utöver det så finns det en större risk för en rekryterare att ställa potentiella juridiskt komprometterande frågor i en

ostrukturerad intervju (Garcia & Kleiner, 2001). Att föra anteckningar under en intervju kan även det vara problematiskt då det kräver att man sänker blicken från kandidaten. Ett bra samtal kräver att man ganska ofta har ögonkontakt vilket anteckningar försvårar (Jacobsen, 2002).

2.2 Rekryteringsrobot

2.2.1 Machine Learning

Van Otterlo (2013) definierar machine learning som “any methodology and set of techniques that can employ data to come up with novel patterns and knowledge, and generate models that can be used for effective predictions about the data”. Detta innebär alltså att ett AI-system får in en stor mängd data och utifrån den datan lär sig systemet att förbättra sin analytiska och prediktiva förmåga utan att behöva programmeras manuellt (Scherer, 2017). Med maskininlärning behövs således ingen konstant mänsklig övervakning och systemet kan agera som en värdefull resurs i en organisation (Mills, 2018). Med hjälp av komplexa modeller och algoritmer kan prediktioner användas för att få fram dolda insikter och pålitliga resultat genom att lära sig av trender och historiska förhållanden i data (Ongsulee, 2017).

Maskininlärning ingår i den ‘specificerade’ delen av AI där systemen får in stora inputs för att sedan ingå i självinlärningsfasen. Den ‘generella’ delen av AI där bland annat ‘deep learning’ ingår, är idén att ett AI system lär sig vad som helst och besitter de kognitiva egenskaper som en människa har. Den generella AI:n har i modern tid ännu inte fullt utvecklats (Bundy, 2016).

Genom maskininlärning kan en fysisk robot lära sig att mima mänskliga rörelser och gester (Liu et al., 2016). Svårigheten med att använda en “data-driven approach” för att lära sig sociala interaktioner är graden av komplexitet som är med i beslutstagande processen (Liu et al., 2016).

Genom maskininlärning kan en robot från sin träningsdata lära sig att göra prediktiva beslut för att översätta ansiktsuttryck, kroppsspråk, tonval till datapunkter som kan bli översatt till ett score (Chaffar & Inkpen, 2018). Liu et al., (2017) förklarar att mängden träningsdata som behövs beror på hur många mänskliga beteenden som en maskin ska utföra. Därmed ökar ansträngningen för att ta fram träningsdata linjärt med hur många olika beteenden som ska läras (Liu et al., 2017). De beteenden som är återkommande har en maskin bäst förutsättningar för att lära sig (Liu et al., 2017). Inom rekrytering har man möjlighet, att med maskininlärning, se vilka egenskaper hos anställda som associeras med bättre arbetsprestation och använda detta för att selektera kandidater i framtiden (Cappelli, Tambe & Yakubovich, 2018).

Många rekryterare har inte tillräckligt med data från tidigare rekryteringar eller prestationsbedömningar för att kunna ha användning av maskininläringstekniker (Cappelli et al., 2018). Genom att ha tillgång till mer data så ger det mer fördelar när det kommer till precision i prediktionanalyser (Fortuny, Martens & Provost, 2013). Samtidigt, med mindre data går det kanske inte att bygga en maskininlärningsalgoritm, men det finns en möjlighet

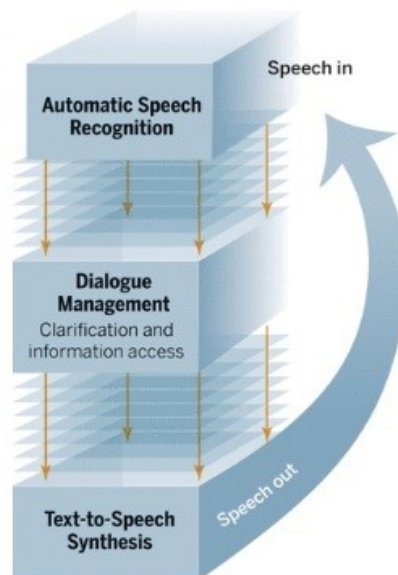
att ha tillräckligt med data för att svara på vissa specifika rekryteringskriterium (Cappelli et al., 2018). Författarna förklarar även hur det är en utmaning att rekrytera helt baserat på algoritmer då “lärande” aspekten av maskininlärning kan försvinna och det kan leda till att man missar andra egenskaper som kan leda till bättre arbetsprestation (Cappelli et al., 2018).

2.2.2 Natural Language processing

NLP är ett verktyg som en rekryteringsrobot specifikt använder sig av för att konvertera tal till text och för att sedan analysera detta (Hirschberg & Manning, 2015; Jia, et al., 2018). Genom att använda sig av text och språkanalyser kan underliggande meningar identifieras som sedan kan appliceras i intervjuprocessen för att analysera svaren (Aon, u.å). Maskinen och människan interagerar och genom NLP-teknologier analyseras, tyds och ‘förstås’ mänskligt språk där målet är att “accomplish human-like language processing” (Liddy, 2001). Således tar NLP rollen som lyssnare och läsare (Liddy, 2001). Lang et al., (2017) definierar NLP genom: “[...] the primary purpose of NLP tools is the automated interpretation of human language input” (Lang et al., 2017, s.94) och Liddy (2001) definierar NLP som:

“Natural Language Processing is a theoretically motivated range of computational techniques for analyzing and representing naturally occurring texts at one or more levels of linguistic analysis for the purpose of achieving human-like language processing for a range of tasks or applications.”

(Liddy, 2001, s.2).



Figur 1: Tre komponenter i ett dialogsystem mellan människa-maskin (Hirschberg & Manning, 2015, s.263)

I figur 1 syftar “automatic speech recognition” till förmågan att identifiera vad en människa säger, “dialogue management” syftar på att bestämma vad en människa vill och sedan bestämma vilken information som behövs samlas in för att kunna utföra detta, slutligen, “text-

to-speech synthesis” är förmågan att förmedla all information till människan (Hirschberg & Manning, 2015).

NLP använder sig bland annat av en teknik som kallas “sentiment analysis” för att analysera känslor bakom orden som sägs eller graden av motivation, kognitiva förmågor och engagemang (Lang et al., 2017). Med hjälp av NLP kan man därmed komplettera med information om individernas känslor, avsikter, förmågor och sociala interaktioner (Lang et al., 2017).

2.2.3 Risker med AI i intervjuprocesser

Inom AI baseras problemlösningsförmåga i större utsträckning på analytisk beslutstagande än intuitiva beslut. AI kan presentera fler alternativa beslut än vad människor kan, då AI kan bearbeta mer data och är baserad på regler och koder (Jarrahi, 2018). Mänskliga beslut är å andra sidan inte enbart baserade på hård fakta utan många beslut är även baserade på det undermedvetna och på intuition (Dane, Rockmann & Pratt, 2012). Rekryteringsroboten lär sig alltså av den input den får och besluten som fattas är därmed baserade på datan. Det innebär att AI:n kommer att fortsätta att rekrytera liknande det sätt som den blir upplärd till att göra (Beamery, u.å). Amazon är ett illustrerande exempel på hur detta kan ställa till med problem. De utvecklade ett AI-verktyg vars uppgift var att ge varje kandidat ett score baserat på deras CV (Dastin, 2018; Meyer, 2018). Motiveringen till att använda AI var för att spara resurser och för att öka objektiviteten i deras rekryteringar. AI:n lärdes upp genom att under en 10-årsperiod studera mönster i CV:n lämnade till Amazon (Dastin, 2018; Meyer, 2018). Majoriteten av de sökande var män, detta då kvinnor är en minoritet i teknikindustrin. AI:n lärde sig då att manliga kandidater var att föredra och valde därför att prioritera bort de kvinnliga (Dastin, 2018; Meyer, 2018).

“The thing people typically forget about artificial intelligence is that it’s exactly that — artificial. Behind the most powerful algorithms are vast, complicated datasets, which are built and labelled by a vast human workforce. These tasks in HR can be enormous and there is a tendency in organisations to believe that it just needs enough data. But the point is that the size of the available data doesn’t matter if the quality of the criterion data is flawed, because it is biased and does not have a conceptual framework that takes into account future requirements.”

(Preuss, 2019)

AI-program kan vara så kallade black boxes, det innebär att den fattar beslut och presenterar förutsägelser likt människor men den kan samtidigt inte beskriva varför den har agerat som den gjort (Bloomberg, 2018). Det innebär att det kan vara svårt för oss människor att förstå varför AI:n tar de beslut den gör och hur den har resonerat sig fram till sin slutsats. På grund av black boxes kan det därför vara svårt att förutse vilka lösningar och beslut som AI:n kommer att ta (Bathae, 2018). Detta leder till att en intelligent maskin inte alltid kan visa på ett rationellt sätt varför en viss person har blivit anställd eller inte fått ett jobb (Brynjolfsson & McAfee, 2017). I en intervjuprocess är det av högsta vikt att en rekryterare har full förståelse

för de beslut som tas kring de kandidater de väljer att gå vidare med, då det kan komma att påverka företagets framtid (Girdler, 2018). Det kan alltså vara svårt för rekryterare att samspela med en black box då en omfattande kunskap om robotens programmering krävs för att förstå hur den har fattat sitt beslut.

2.3 Teoretisk slutsats – AI i intervjuprocesser

Genom att företag låter sina HR-avdelningar använda sig av AI i deras intervjuprocesser kan de uppnå en rekrytering som sker mer fördomsfritt än vad den tidigare gjort (HRPA, 2017). Med fördomsfria intervjuer försvinner bland annat diskriminering kring kön, etnisk bakgrund och ålder under intervjuerna. Detta innebär att rekryteringen kommer att fokusera på kandidatens kompetenser istället för eventuella fördomar, och TNG hävdar att det i sin tur skapar mångfald naturligt (TNG, u.å).

Diskrimineringsombudsmannen menar att genom att fokusera på kompetenserna hos en kandidat och utesluta osakliga faktorer (kön och ursprung förslagsvis) minskar man risken för diskriminering, vilket är positivt (Diskrimineringsombudsmannen, 2016). Men genom att fokusera på kandidaters kompetenser och genom att rekrytera personer som besitter samma typer av faktorer som företagets andra anställda redan gör kommer samma typer av personer att fortsätta rekryteras till företaget. Det i sin tur innebär att företaget kommer att bestå av homogena team med liknande kompetenser (HRPA, 2017). Heterogena team har större möjligheter att kunna lösa komplexa problem och kan finna bättre lösningar genom deras olika synvinklar än vad homogena team kan (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

“Gruppens sammansättning är viktigare än att ha de allra mest kompetenta medarbetarna i alla lägen. Sammansättning och anpassningsförmågan är viktiga kompetenser vid formerandet av högpresterande team.”

(Wikström & Henrik, 2012, s.131)

IBM:s rekryteringsrobot Watson analyserar exempelvis extern data och dess anställdas historia hos företaget för att på så sätt analysera vilka framgångsfaktorer som har återfunnits i företagets olika positioner (IBM, u.å). Man rekryterar därefter kandidater som besitter de kompetenser som roboten har identifierat (IBM, u.å). Detta kan potentiellt innebära att IBM:s rekryteringsrobot väljer ut personer med rätt framgångskompetenser utan att dessa nödvändigtvis faktiskt kommer att prestera bäst. För att uppnå en intervjuprocess som både är fördomsfri men som kan skapa ett högpresterande team är det optimalt att ha ett samspel mellan AI:n och rekryterare (Strohmeier & Piazza, 2015). Enligt Achim Preuss artikel i Economic times kommer rekryterare aldrig att bli överflödiga genom AI, men deras roll kommer att förändras till att bli mer effektiv, produktiv och framgångsrik genom samspelet (Preuss, 2019). (Guszcza, Lewis, & Evans-Greenwood, 2017) påpekar också ett samspel mellan de båda kommer att ha stora fördelar som ingen av de båda parterna skulle kunna uppnå ensamt.

Användandet av NLP-teknologier i en rekryteringsrobot bidrar till ett minskat behov av att behöva anteckna under intervjuprocessen och därmed blir rekryterarens arbete mer effektivt och precist (Jia, et al., 2018; Jacobsen, 2002). AI kan även vara ett värdefullt testverktyg då ett sådant verktyg kan testa om kandidaterna i en rekryteringsprocess besitter rätt kompetenser för jobbet (ET spotlight, 2018). Vissa leverantörer erbjuder “off the shelf” tester som ska förutse generisk arbetsprestation med hjälp av maskininlärning som inte är kopplat till ett visst företag eller grupp av kandidater. Andra leverantörer erbjuder specialanpassade tester för specifika företag och roller där tidigare framgångsrika anställdas data används för att förutse hur nya kandidater förhåller sig till dem (Bogen & Rieke, 2018). Det finns även tester där man vill bedöma kandidaternas personlighet genom att erbjuda spel och interaktiva aktiviteter för att få bättre beslutsunderlag för en kandidats personlighet (Bogen & Rieke, 2018).

3 Metod

3.1 Val av metod

Vi insåg tidigt att vår studie skulle främjas av att präglas av ett kvalitativt förhållningssätt. Det kvalitativa synsättet möjliggör en analys av hur individen förhåller sig till en verklighet genom att samla in data i form av ord, meningar och berättelser (Jacobsen, 2002). Ett kvalitativt förhållningssätt innebär alltså att de observationer man genomför av individen är subjektiva och inte en objektiv verklighet (Backman, 2016). Den vanligaste metoden inom det kvalitativa synsättet är att genomföra intervjuer (Backman, 2016). Genom djupgående, semi-strukturerade intervjuer med informanterna gavs möjlighet att ställa följdfrågor på det som framkom för att ytterligare öka förståelsen för komplexa begrepp och fenomen.

Teorikapitlet blev grunden för våra intervjufrågor för att vi sedan skulle kunna dra kopplingar mellan teorin och empirins resultat. För att kunna jämföra informanternas svar valde vi att ställa samma intervjufrågor till alla informanter som var rekryterare (Jacobsen, 2002).

3.2 Val av informanter

Då vår frågeställning behandlar en rekryterares perspektiv valde vi att hitta en bredd och spridning av rekryterare som intervjusubjekt. För att se till att vi fick en spridning i informationen valde vi att intervjua både rekryterare med många år i branschen men även de som besitter mindre än 5 år. Samtidigt ville vi även intervjua rekryterare från olika företag av varierande storlek. De intervjupersoner som valdes ut kommer både från stora internationella företag (I2 och I5), från företag som är verksamma i Sverige och i Europa (Informant 3, 4 och 6), men även från små företag som endast är verksamma i Sverige (I1). Vi bestämde att informanterna behövde ha minst 3 års erfarenhet inom rekrytering för att kunna vara delaktiga i vår studie.

För att kunna uppnå den bredd på rekryterare som vi eftersträvade inom den givna tidsramen valde vi att kontakta tre informanter som vi haft kontakt med tidigare, övriga informanter var för oss obekanta. Den initiala kontakten med informant 1, 2 och 6 togs via LinkedIn. För övriga informanter togs den initiala kontakten via mail. Anledningen till att intervjuerna med informanterna 1, 2, 5, 6 ej skedde personligen berodde på tidsbrist hos våra informanter men även på grund av vår begränsade tidsram vilket förhindrade oss från att åka utanför Skåne.

Informant 5 arbetar som enhetschef på en myndighet, det innebär att rekrytering ej är hans huvuduppgift men är något han arbetat med som en deluppgift i 19 år. På grund av detta anser vi att han har en så pass bra insyn i branschen att han kan besvara våra frågor. Informant 1, 2 och 6 har i dagsläget chefspositioner på deras respektive företag men alla tre arbetar trots detta operativt med rekrytering och har därför kunnat vara med i vår undersökning.

I tabell 1 har vi listat information om intervjutillfället, informanterna och dess företag. Kod är en beteckning för de olika informanterna och år i branschen representerar hur många år informanterna har arbetat med just rekrytering.

Tabell 1: Om intervjutillfället med rekryterarna

Kod	Datum	Längd	Intervjutyp	Plats	Roll	År i branschen	Företagstyp	Företagsstorlek
I1	2019-05-03	20:39	Videosamtal	Göteborg	Co-founder & head of recruitment	5	Tjänster	~ 50 anställda
I2	2019-05-03	21:15	Telefon	Lund	HR-chef	24	Produkter	~ 3000 anställda
I3	2019-05-06	18:59	Personligen	Malmö	Rekryterare	3	Tjänster	~ 1000 anställda
I4	2019-05-06	18:53	Personligen	Malmö	Rekryterare	4	Tjänster	~ 1000 anställda
I5	2019-05-13	-	Mail	Geel	Enhetschef	19	Myndighet	~ 3000 anställda
I6	2019-05-16	23:02	Videosamtal	Stockholm	Landschef	3,5	Tjänster	~ 200 anställda

Vi valde även att ha med två informanter (informant 7 och 8) som ej jobbar inom rekrytering men har erfarenhet och kunskap inom AI-området. Vi ansåg det vara nyttigt för studien att ha med informanter som besitter en teknisk kunskap inom AI området för att kunna jämföra deras svar med informationen från rekryterarna. Informant I7 är professor på en avdelning som behandlar "Robotics, Perception och Learning" samt forska inom AI. Utöver detta har hon även flera års erfarenhet av rekrytering även fast det inte är hennes huvuduppgift idag. Informant I8 arbetar som teknisk manager på ett större bolag som är verksamt i Europa. Har bland annat erfarenhet av att ha varit med och utvecklat AI transportrobotar. Utöver detta föreläser han även om AI och framtidens teknologi. I tabell 2 har vi listat information om intervjutillfället och om informanterna, kod är en beteckning de olika informanterna.

Tabell 2: Om intervjutillfället med informanter som besitter kunskap inom AI

Kod	Datum	Intervjutyp	Plats	Roll
I7	2019-05-18	Mail	Stockholm	Professor på avdelningen Robotics, Perception och Learning samt forskare inom AI
I8	2019-05-18	Mail	Stockholm	Föreläsare om AI och framtidens teknologi

3.3 Genomförande

För att hitta relevanta artiklar och material användes Google Scholar och Google som sökmotor och söktjänst. Ord som "artificial intelligence", "machine learning", "natural processing language", "recruitment", "interview process", "AI recruitment", "AI interviews", "Future interviews" användes för att hitta material. Operatorer som "and" och "or" användes för att få fram material som kombinerar olika termer för att effektivisera sökningarna (Backman, 2016). Vi använde oss även av synonymer till olika termer för att bredda sökningen. Fältet för publikationsår användes för att hitta de undersökningar som har genomförts närmare i tiden och på så sätt effektivisera sökningarna ännu mer (Backman, 2016).

Innan våra intervjuer utfördes skapades våra intervjufrågor som grundar sig i teorin. Intervjufrågorna utformades som öppna frågor för att ge utrymme för informanterna att tänka fritt utan att deras svar skulle bli färgade av frågorna. Före intervjutillfällena skickades alla våra frågor och en kort beskrivning av vad undersökningens syfte ut till våra informanter över mail. Vi valde att göra detta för att informanterna skulle få fundera på våra frågor innan intervjun för att sedan kunna ge oss ett mer nyanserat svar under själva intervjun.

Intervjuerna utförde vi tillsammans med en informant åt gången antingen personligen, över telefon eller via videosamtal. Under intervjuerna ställde vi våra frågor och gav följdfrågor när vi ville att informanten skulle utveckla eller förtydliga någonting.

Anledningen till att inte alla intervjuer skedde personligen berodde främst på tidsbrist. Antingen hos oss eller hos våra informanter. När vi inte hade möjligheten att utföra personliga intervjuer valde vi istället att ha telefon- eller videointervju, beroende på vad informanten föredrog. I de fallen där informanten inte hade tid med ett samtal fick intervjufrågorna besvaras över mail. Intervjuerna som vi ansåg gick "bäst" för oss var de där vi fick möjlighet att intervjua informanterna personligen, i dessa intervjuer var det enklare att skapa kontakt mellan oss och informanten samt att följdfrågor föll mer naturligt in i samtalet. De intervjuer som enligt oss var svårast var de över mail, där gick det inte att ställa följdfrågor på samma sätt som den personliga intervjun. Vi tror även att svaren vi fått hade kunnat vara mer nyanserade ifall intervjun hade skett personligen eller över ett samtal istället.

3.3.1 Innan intervjun

Innan intervjun började skickades frågorna ut i ett mail samt en liten introduktion till vår uppsats. Enligt Jacobsen (2002) är det viktigt med att etablera en tillit innan intervjun äger rum för att få en öppen informationsutväxling. Genom att berätta lite kort bakgrundsinformation om vem vi är, vad syftet med intervjun är, och hur informationen från intervjuerna ska användas har man möjlighet att skapa en mer förtroendegivande relation. Vi valde att skicka frågorna till informanterna innan intervjun då vissa av frågorna kräver att man har tänkt på vilka implikationer en rekryteringsrobot kan ha på en rekryterares arbete. Vi ville att informanterna fick möjlighet att tänka igenom sina svar innan intervjun för att få mer djupgående svar.

Inför samtliga intervjuer gjorde vi det tydligt för intervjuobjekten att de kommer bli anonymiserade i rapporten samt frågade innan intervjun började om de hade något emot att vi spelade in samtalet. Samtliga intervjukandidater gick med på detta. Genom att spela in samtalen tilläts vi ha ögonkontakt med intervjupersonerna och kunde engagera oss mer i samtalet som ledde till en mer naturlig konversation. Jacobsen (2002) nämner det kan vara svårt att helt tillförlitliga sig själv på det inspelade samtalet och att man bör tänka på att även föra anteckningar under intervjuns gång. Att behöva gå igenom ett samtal för att hitta de viktiga poängen kan vara tidskrävande. Det är även en stor nackdel att lita fullt på teknik helt och hållet då strul kan förekomma (Jacobsen 2002). Vi valde därför att anteckna medans vi spelade in för att se till att vi fick de viktiga poängen och svaren ner på papper så fort som möjligt. Enligt Jacobsen (2002) är korta intervjuer, det vill säga intervjuer runt 30 minuter långa enbart användbara när man har ett frågeformulär och konkreta frågor på förhand. Då vi tidigt hade bestämt konkreta frågor så ansåg vi inte behöva mer än 30 minuter per intervju.

3.4 Intervjuguide

Vi valde att vår första fråga till rekryterarna skulle vara en öppen fråga som inte har med vår forskningsfråga att göra för att få bakgrundsinformation och en mjukstart in i intervjun. Jacobsen (2002) nämner också att det är viktigt att inleda intervjun med allmänna frågor så man får möjlighet att låta intervjuobjektet styra samtalet i början och man minimerar risken att bara få ut information som vi tycker är viktigt. Öppningsfrågan lød: "Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?". Med denna inledande fråga gjordes det möjligt att få en mjukstart in i intervjun och de som intervjuades behöver inte tänka till så mycket för att svara på den. Den var dock relevant att ställa för att ta reda på i vilken omfattning informanterna jobbar med rekrytering.

Jacobsen (2002) påpekar att öppna frågor är lämpliga när man inte har en överblick över alla tänkbara svarsalternativen, vilket var fallet för vår undersökning. Öppna individuella intervjuer är även mycket lämpliga när man vill få klarhet i enskilda individers tolkning av ett fenomen (Jacobsen, 2002). Utifrån dessa teorier valde vi att utforma alla våra intervjufrågor på ett öppet sätt då vi ansåg att det var mest lämpligt för att kunna besvara vår frågeställning.

Även om vi hade förutbestämda frågor så var det vissa påståenden som bjöd in till följdfrågor. Genom att ställa följdfrågor fick vi ut mer information från intervjupersonerna och bidrog till att vi kunde få ut mer information ur informanten. Jacobsen (2002) belyser att det kan vara problematiskt att avsluta en intervju då det kan gå över tiden. För att få ett mjukt avslut på intervjun så ställde vi till samtliga informanter frågan om de hade något mer att tillägga eller hade några frågor till oss. På det viset såg vi också till att kräma ur det sista ur informanten så vi inte lämnade intervjun där någon part kände att de hade mer att säga (Jacobsen, 2002).

Till informant 7 och 8 ställdes andra frågor än till rekryterarna då de har andra arbetsuppgifter. Vi ansåg dock att det var relevant att ha med dessa informanter i studien då de har erfarenhet inom AI området och kunde säkerställa vissa frågor angående rekryteringsrobotar.

3.5 Transkribering

Under intervjuens gång tänkte vi på att nicka förstående till det som sades och “mmm”-ade för att visa för intervjupersonen att vi förstod vad som sades och för att visa att vi är intresserade av det som sägs (Jacobsen, 2002). Vi valde att ej transkribera med en ord-för-ord stil, där mmm-ljud och andra läten noteras utan att istället transkribera med en formell och skrivenstil. Det innebär att vår transkribering är utformad på ett sätt som skapar en löpande text utan eventuella pauser och känslouttryck (Kvale & Brinkmann, 2009). När det ej har funnits tydliga slut och början på meningar har vi själva valt att placera ut punkter för att underlätta för läsaren. Då våra intervjuer är anonyma har vi valt att markera företagsnamn eller andra namn som går att koppla till företaget med “***” i vår transkribering. För se till att se till att vår transkribering var korrekt och hade en hög kvalitet såg vi till att den som ej hade utfört transkriberingen lyssnade igenom intervjun samtidigt som eventuella rättningar i texten utfördes.

Intervjun med informant I2 skedde över telefon medan hon satt i bilen och därmed försämrades ljudkvaliteten något vilken kan ha påverkat transkriberingens slutresultat. Informant 1 visade upp sekretessbelagda program i intervjun och då en stor del av intervjun handlade om detta har vissa delar av intervjun inte kunnat transkriberas.

3.6 Analys av metod

Vi bestämde att vi skulle lyssna och analysera transkriberingarna på varsitt håll för att sedan jämföra våra resultat med varandras. Efter detta slogs våra resultat ihop till en och samma transkribering varefter vi tog oss an uppgiften att koda svaren för att enklare kunna dra slutsatser. Kvale & Brinkmann (2009) förklarar hur det finns två olika sätt att använda sig av kodning för analys av intervjuer. Dels “concept-driven” kodning där kategorier och koder är förutbestämda och “data-driven” kodning där kategorier bestäms i efterhand baserat på datan. I samtliga intervjuer ställdes öppna frågor för att många infallsvinklar till vårt resultat. Därmed användes inga på förhand bestämda resultat kategorier innan intervjuerna utan

kategorierna baserades på informanternas svar för att gynna kvaliteten på varje enskild intervju.

Analys av frågorna som ställdes via mail till informant 5, 7 och 8 kan tänkas ha mindre tillförlitlighet än de andra respondenternas. Då vi inte hade möjligheten att närvara i samma rum som respondenterna eller möjlighet att höra rösterna hade vi ingen chans att ställa följdfrågor som kunde gett mer djupgående förståelse i svaren. Vi ansåg dock att svaren från informant I5 inte skiljde sig mycket från de svaren vi har fått från de andra rekryterarna och vi ansåg därför att vi kunde dra slutsatser från detta. Då vi inte hade möjlighet att läsa av kroppsspråk hos informant 5, 7 och 8 så hade vi ej möjlighet att få en inblick i hur respondenterna reagerade på frågorna som ställdes. Vi finner dock ingen anledning till att respondenterna skulle vara oärlig i sina svar och anser att det som bidrar till lägre tillförlitlighet är framförallt att det inte fanns möjlighet till att ställa direkta följdfrågor.

Vi har varit medvetna om “publication bias” som kan uppstå; det vill säga benägenheten hos författare att bara lyfta de positiva resultaten för att stödja sina egna hypoteser (Backman, 2016). Då vår uppsats ämnar att undersöka hur en rekryteringsrobot kan underlätta en intervjuprocess för rekryterare kan det tolkas som att det till en viss del är förutbestämt att en rekryteringsrobot kan underlätta. Genom att ha detta i medvetenheten har vi sett till att analysera och presentera resultaten på ett så trovärdigt och objektiva sätt som möjligt.

Nedan följer en tabell som representerar en översikt över de koder som vi har använt i vår transkribering. “Kod” kolumnen är en förkortning för den angivna faktorn. “Faktor” kolumnen är en förkortning av den funna faktorn och beskrivning beskriver mer utförligt vad faktorn är och var stödet för den finns i teorin.

Tabell 3: Kodöversikt

Kod	Faktor	Beskrivning
TR	Tredjepart	Rekryteringsrobot som komplement och stöd (Avsnitt: 2.1.3, 2.2.3, 2.3)
AN	Anteckningsstöd	Rekryteringsrobot som anteckningsstöd (Avsnitt: 2.1.3, 2.2.2, 2.3)
FÖ	Fördomsfritt	Fördomsfri rekrytering med rekryteringsrobot (Avsnitt: 2.1.3, 2.2.3)
TE	Testning	Testning av kompetenser (Avsnitt: 2.1.2, 2.3)
IN	Intervju uppbyggnad	Underlättandet beror på uppbyggnaden av intervjun och storlek på företag (Avsnitt: 2.1.1)

3.7 Undersökningskvalitet

3.7.1 Etik

Enligt Jacobsen (2002) är det tre faktorer som är viktiga att ha i åtanke när man bedriver en undersökning: dels är det viktigt med informerat samtycke, krav på privatliv och krav på att bli korrekt återgiven. Det informerade samtycket syftar till att respondenten har frivilligt gått med på att vara med i studien men även att respondenterna har fått "tillräcklig information" om undersökningens syfte och förstått den. Att ge ut full information om en undersökning kan leda till informationsöverflöd och kan bidra till konsekvenser såsom felaktiga resultat för att svar kan bli anpassade. Den information som vi tillhandahöll informanterna var skriven på några korta meningar men ansågs vara tillräckligt för att respondenterna skulle förstå vad syftet med undersökningen var (se Appendix 1). De som intervjuades ska även vara kompetenta nog att kunna bestämma själva om de vill vara med eller ej (Jacobsen, 2002). De ska själva kunna ställa för- och nackdelar mot varandra för att se om undersökningen utgör en risk för dem. De personer som valdes ut till studien ansågs vara kompetenta nog att kunna ta dom här beslutet själva. Vissa av informanterna hade vi haft kontakt med innan undersökningen påbörjades och därmed var det viktigt att göra det tydligt för informanterna att det var helt frivilligt att vara med och att det inte fanns några påtryckningar.

Rätten till ett privatliv, eller det området i ens liv som inte ska tas upp i en undersökning är en annan viktig faktor när det kommer till etiska dilemman enligt Jacobsen (2002). Då vår undersökning enbart behandlar de aspekter som påverkar informanternas arbetsuppgifter och arbetsplatser ansåg vi oss ej tränga in på privatliv. Utöver detta så är det viktigt att informanterna behandlas anonymt i undersökningen. Med anonymitet menas att informationen i undersökningen ska ej kunna kopplas till en enskild individ (Jacobsen, 2002). Vi gjorde det tydligt innan varje intervju att intervjun skulle ske anonymt. Därför har det bland annat i transkriberingen förekommit att vi har behövt ta bort data som kan kopplas till en specifik arbetsplats eller generaliserad vad ett företags huvudsyssla är. Detta har dock inte påverkat slutresultaten av undersökningen.

Krav på att bli korrekt återgiven är den sista aspekten som belyses av författaren Jacobsen (2002). Citat eller resultat kan manipuleras och sättas ur kontext för att gynna författare. För att undvika detta etiska dilemma har vi försökt vara så transparenta som möjligt med de som deltagit. Vi har framförallt lovat att skicka slutprodukten av undersökningen till samtliga deltagare.

3.7.2 Giltighet (Validitet)

Enligt Jacobsen (2002) får man problem med den externa giltigheten när man använder sig av en kvalitativ ansats i en undersökning. Den externa giltigheten syftar på till vilken grad det går att generalisera utifrån resultaten. I en kvalitativ ansats får man ofta problem med resurser då varje enskild intervju tar lång tid att utföra och bearbeta efteråt vilket leder till att man ofta får nöja sig med få respondenter. Det kan dras paralleller till vår undersökning då vi förde intervjuer med få respondenter och varje enskild individ talade om sin egen sanning som

varierade mellan respondenterna. Därmed går det att härleda till att vår uppsats uppfyller kriterierna för en uppsats med låg extern giltighet. Dock förklarar Jacobsen (2002) hur god tillförlitlighet och god intern giltighet ligger till grund för extern giltighet.

Den interna giltigheten syftar på resultatens giltighet och om det som skulle mätas har mätts (Jacobsen, 2002). Det finns två sätt att testa den interna giltigheten, dels genom att se om andra sakkunniga har kommit till samma slutsats eller/och genom att kritiskt granska de informanter som blivit valda till undersökning. Många sakkunniga har skrivit om AI i hela rekryteringsprocessen men som tidigare konstaterat saknas det forskning kring den specifika intervjuprocessen. Därmed går det inte att påvisa att många andra sakkunniga har kommit fram till liknande resultat. Urvalet av informanterna besitter en stor spridning av erfarenhet inom rekryteringsbranschen och kommer från olika företag/myndigheter och därmed konstaterar vi att vi kan dra giltiga slutsatser.

3.7.3 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten (reliabilitet) i en undersökning syftar på till vilken grad metod uppläggnings och analysen kan ha orsakat de resultat som man kommit fram till. Jacobsen (2002) benämner att med olika metodupplägg får man tillgång till flera olika perspektiv och därmed en bättre helhetsbild. I vår undersökning har vi valt att bedriva individuella intervjuer, telefonsamtal, videosamtal och e-mail konversationer för att få svar på våra frågor. Det är värt att påpeka att den enskilda intervjun där informanten svarade på frågor via mail har lägre tillförlitlig grad jämfört med de andra.

4 Resultat

Resultaten från våra intervjuer och tillhörande transkribering presenteras nedanför med hjälp av det kodsysteem som redovisas i avsnitt 3.6.

4.1 Rekryteringsrobot som komplement och stöd

Det som blev tydligt efter intervjuerna var att tre rekryterare (informant 3,4 och 5) var positiva till att ha en rekryteringsrobot som ett tredje stöd i en intervjuprocess.

Informant 4 och 5 benämner att en rekryteringsrobot hade kunnat hjälpa till med följdfrågor i en intervju: *“Så där hade då en AI kunnat komplettera” (I4:40)* och *“När ”vanliga” (icke professionella rekryterare) ska intervjuas kan det bli riktigt dåligt och då kan jag tänka mig system med AI som kan hjälpa till med t.ex. följdfrågor” (I5:14)* samt *“Jag tror att en robot kan vara bättre på att ställa känsliga frågor som vi kanske drar oss för att fråga” (I5:16)*.

Informant 3 nämner detta som ett sätt för rekryteringsroboten att underlätta intervjuprocessen: *“[...]skulle det vara någon följdfråga kanske som jag inte ställer eller vill ställa då hade det varit bra om någon annan lyssnade som ett slags tredje part och gav kanske förslag på “det här känns inte som att vi fångade upp i det svaret” eller vad det nu kan vara.” (I3:30)* och *“[...] som en stöttande tredje part, som en observatör.” (I3:32)*

Dock nämner informant 3 hur en intervju ofta är en stressig situation för kandidaten och att det ingår bland annat i processen att vägleda kandidaten. Hon ser det som en svår sak för en rekryteringsrobot att kunna uppnå ensam med en kandidat: *“Jag tror det kan vara svårt för en person som redan tycker det är jobbigt att sätta sig inne i ett rum, och sätta sig helt ensamt dessutom och inte kunna få någon vägledning av någon annan för man måste anpassa sig otroligt mycket.” (I3:20)*

Informant 5 belyser även att när det kommer till oerfarna rekryterare kan en rekryteringsrobot agera som ett stöd: *“Andra intervjuare kan naturligtvis vara dåliga och skapa dålig stämning redan från början. Kanske kan AI vara stöd i de fallen” (I5:18)* och *“Jag tror icke-professionella intervjuare kan få stöd från AI. Vad gäller professionella rekryterare så är jag mer tveksam men man kan kanske tänka sig att även de kan få stöd i AI men en annan typ än amatörer.” (I5:20)*

Att en robot skulle kunna agera som ett bra beslutsunderlag under intervjuerna är något informant 4 även såg värde i: *“jag kan hålla i intervjun men att en robot noterar, analyserar och gör färdiga presentationer av kandidaten åt mig” (I4:36)* och *“Om en AI istället hade antingen haft en intervju själv eller varit den som noterat allt så hade man fått bättre underlag för att göra en bedömning” (I4:26)*

Informant 8 nämner att en rekryteringsrobot kan vara guidande i en intervju och ge en neutral analys av personen: *“Roboten kan vara guidande och förslagivande och ge en neutral analys*

av personen som en människa inte riktigt kan göra med sina egna fördomar och bakgrund. Det kan ge ett annat perspektiv till rekryterare som sedan har ett bättre underlag att ta sina beslut utifrån” (I8:12)

Informant 5 och 7 kunde tänka sig ett scenario där en AI-ledd intervju används som första steg i intervjuprocessen eller att man har en rekryteringsrobot som en tredje part i en intervju som kan ställa följdfrågor: *“Jag kan dock tänka mig att (i) men börjar med en AI-ledd intervju och sedan gör en andra intervju baserad på svaren i den första, eller (ii) att man har AI-till hands som kan föreslå följdfrågor vid en "vanlig" intervju.” (I5:12)* och *“Man måste förstås koppla in en människa senare i processen, men det tidiga urvalet kan göras med en robot.” (I7:6)*

4.2 Anteckningsstöd

Informant 3 beskrev att ett sätt för en rekryteringsrobot att underlätta för henne i en intervjuprocess vore med anteckningsstöd: *“Om man tänker en fysisk intervju, även om jag är snabb på att anteckna, så är det lurigt ibland att ta in allt en person säger samtidigt som jag ska försöka ställa följdfrågor och det är mycket att hålla koll på på en gång, så ibland missar man att anteckna allt. Vilket gör att jag kanske tappar relevant information eller lägger in en egen bedömning för att jag sammanfattar någonting som kanske inte är exakt så som kandidaten säger det.” (I4:26)* och *“Just i en fysisk intervju tänker jag att man har AI som sköter notering och anteckningar medans man är den själv som leder intervjun” (I4:18).* Informanten belyser detta anteckningsstöd ännu mer med: *“Sen vad jag också hade älskat under dom här intervjuerna är det här skriftliga stödet” (I4:36).*

Även Informant 7 och 8 som har insikt i hur rekryteringsrobotar fungerar med dess komponenter beskriver hur detta är en funktion som en rekryteringsrobot kan göra under en intervjuprocess: *“Den antecknar i sin ”hjärna” dvs dator, genom att lagra hela intervjun i minnet. Så det behövs inga externa anteckningar” (I7:18)* och *“Natural language processing är ett stor område inom AI som idag gör detta bättre än människor” (I8:16).*

4.3 Fördomsfri rekrytering med rekryteringsrobot

Informant 3 och 4 förklarar att som mänsklig rekryterare så hör omedvetna fördomar till och att en rekryteringsrobot hade kunnat vara mer objektiv än en mänsklig rekryterare i det avseendet: *“Jag tror det hade gjort mig ännu mer omänsklig för att vi är mänskliga och det kommer innebära att vi kanske lägger omedvetet värderingar i saker och jag tror att jag är det idag, men det hade varit ett sätt att säkerställa att man behandlar och pratar med alla likadant och ställer samma frågor” (I3:32).* Samt *“Även om jag tänker mycket på att tänka bort allt som har namn att göra och att göra det helt fördomsfritt så ser man baserat på forskning att den här fördomsfria rekrytering är inte det för ofta så rekryterar vi ju faktiskt baserat på hur vi är själva och att man ändå har en viss fördom även om man jobbar aktivt med att inte göra det medvetet” (I4:24).*

Informant 7 och 8 stödjer denna faktor med: *“En tredje bra sak är att inga ovidkommande faktorer vägs in, såsom omedvetna fördomar eller attityder hos rekryteraren” (17:10)* och informant 8 beskriver hur en rekryteringsrobot kan *“ge en neutral analys av personen som en människa inte riktigt kan göra med sina egna fördomar och bakgrund” (18:12)*

Informant 1 och 3 är mycket positiva till att en rekryteringsrobot kan ställa frågor utan att personliga värderingar är med i bilden och kan försäkra att alla kandidater blir behandlade på samma sätt: *“En robot kommer ju vara repetitivt, alla frågor blir ställda på samma sätt till alla kandidater utan en personlig värdering, det är helt fenomenalt, det blir en mycket mer jämlik rekrytering på det sättet.” (11:14)* samt *“Jag tror det hade gjort mig ännu mer omänsklig för att vi är mänskliga och det kommer innebära att vi kanske lägger omedvetet värderingar i saker och jag tror att jag är det idag, men det hade varit ett sätt att säkerställa att man behandlar och pratar med alla likadant och ställer samma frågor. Men som en stöttande tredje part, som en observatör.” (13:32)*

Informant 4 anser att detta skulle leda till en mer rättvis bedömning av kandidaten: *“[...] vilket gör att bedömningen förmodligen hade blivit mer rättvis också” (14:26).*

4.4 Testning av kompetenser

Informant 6 förklarar på frågan om det hade kunnat tänka sig att AI hade kunnat underlätta testningssteget som de har i sitt företag att det i dagsläget inte behövs då hans företag endast tittar på om kandidater når en bestämd score: *“Det behövs inte på det sättet vi gör det idag för vi vill bara att folk ska nå en viss score. Men om vi istället vill att den här scoren man ska nå ska vara lite mer flytande, alltså att den scoren bestäms baserat på andra personer har levererat” (16:16).*

Informant 2 talar om att hon kan se värde i att ha ett stöd i att säkerställa att kandidaterna besitter rätt kompetenser. *“Att få stöd i att göra urvalet på faktiska kompetenser, så vi kan säkerställa att de faktiskt kan arbeta innan vi tar in de på intervju.” (12:12)* På så sätt skulle de endast kunna fokusera på de kandidater som besitter rätt kompetenser och som faktiskt är intressanta kandidater för jobbet.

Informant 1 nämner även att han tror en rekryteringsrobot kan göra bättre bedömningar på de sakspecifika kunskaperna och tester: *“[...]delar av en intervju som en robot kan utföra bättre är ju dom sakspecifika kunskaperna.” (11:14)* och *“Jag tror även testning och case exempelvis och en rättvis bedömning av det. Att testa kunskaper kan en robot garanterat göra bättre.” (11:14)*

Informant 3 förklarar att om syftet är att minimera så lite personlig kontakt som möjligt hade hon sett ett område där en rekryteringsrobot kan hjälpa till med är testningssteget: *“Om man vill snäva ner så lite personlig kontakt som möjligt och överlåta det till teknik hade jag nog använt mig av tester fram tills dess att man kanske har ett personligt möte och intervju med kandidaten.” (13:20)*

4.5 Underlättandet beror på uppbyggnad av intervjuer och storlek på företag

Det är tydligt att de företag som använder sig av standardiserade frågor i deras intervjuer kan dra mer nytta av en rekryteringsrobot jämfört med andra företag som inte använder sig av standardiserade frågor. Då en rekryteringsrobot utgår från algoritmer och människor som har programmerat den kommer den ställa exakt samma frågor i samma ordning till alla sökande som även Informant 7 förklarar, “[...] *kan ställa frågorna på exakt samma sätt till alla sökande, så att man bättre kan jämföra sökande*” (I7:10) och “*En robot kan man använda för att ställa en serie standardiserade frågor (med lämpliga följdfrågor) till många sökande*” (I7:6).

Informant 1 ser värde i att en robot kan ställa frågor på ett liknande sätt i de intervjuer som har repetitiva frågor. “*En robot kommer ju vara repetitivt, alla frågor blir ställda på samma sätt till alla kandidater utan en personlig värdering, det är helt fenomenalt, det blir en mycket mer jämlik rekrytering på det sättet.*” (I1:14).

Informant 6 förklarar att med företag som har standardiserade frågor skulle det gå att automatisera intervjuprocessen: “*Så själva intervjun är svår att automatisera på det viset, det skulle vara om man skulle ha helt standardiserade frågor som alla svarade på då hade man kunnat automatisera det*” (I6:12). Men han ser det som en risk att inte sitta med en människa under en intervjuprocess när det kommer till jobb som kräver mycket människokontakt.

Informant 6 nämner att det är de stora företagen som kan dra mest nytta av att ha en rekryteringsrobot i deras intervjuprocesser. De stora bolagen har mycket träningsdata som en rekryteringsrobot kan använda sig av för att optimera intervjuprocessen: “*För att man ska träna en AI så behövs det så mycket träningsdata [...] Det här innebär att dom bolagen som verkligen kan nyttja det här är just dom stora drakarna som globalt utför tusentals intervjuer och också anställer tusentals personer och har transparent tydlig data på hur dom personerna har levererat.*” (I6:22).

4.6 Sammanfattning av Resultat

Resultatet av vår undersökning visar att rekryterare anser att rekryteringsrobotar skulle kunna underlätta deras arbete på olika sätt. Dels kan roboten underlätta deras arbete genom att ta över testningen av en kandidats kompetenser, genom att försäkra en kandidats språkförståelse eller problemlösningsförmåga. Sedan kan den även göra en objektiv och rättvis bedömning av resultaten. Vissa informanter anser sedan att under intervjun kan roboten hjälpa till att ställa följdfrågor om rekryteraren har glömt något eller inte vågat ställa de tuffare frågorna. En informant påpekade även att en rekryteringsrobot ensamt skulle kunna sköta den första intervjun med kandidaten men att det kräver att kandidaten även har en andra intervju med en rekryterare. Under själva intervjuerna ser även en rekryterare att roboten skulle kunna underlätta deras arbete genom att den agerar anteckningsstöd. Efter intervjuerna anser informanterna att rekryteringsroboten skulle kunna underlätta deras arbete genom att utföra en

neutral analys av kandidaten, utan några eventuella fördomar, och en presentation av den. Slutligen nämner informanterna att en rekryteringsrobot skulle kunna underlätta arbetet för de företagen som främst bedriver kompetensbaserade och strukturerade intervjuer. En informant anser även att det främst är de stora bolagen, med mycket träningsdata, som skulle kunna använda sig av en rekryteringsrobot.

5 Diskussion

5.1 Rekryteringsrobot som komplement och stöd

Ett samspel mellan rekryterare och AI i intervjuprocessen bidrar med effektivitet, produktivitet och framgång (Strohmeier & Piazza, 2015; Preuss, 2019). Det är tydligt att rekryterarna ser värde i att ha en rekryteringsrobot som agerar som ett komplement i intervjuprocessen, men samtidigt är man mer skeptiskt inställd till att en rekryteringsrobot skulle agera beslutsfattare på egen hand. Om en rekryteringsrobot agerar som ett kompletterande verktyg kan det innebära att den ställer följdfrågor som en rekryterare underlåter att själv ställa eller kanske inte tänkt på att ställa. På så sätt kan då en rekryteringsrobot agera som en stöttande tredje part i intervjuprocessen. En rekryteringsrobot kan även agera komplement i en intervjuprocess genom att själv utföra första intervjun med kandidaten och att andra steget blir en djupgående intervju med en mänsklig rekryterare. På så sätt skulle man även kunna intervjua många fler kandidater enligt en informant och få högre träffsäkerhet på rekryteringarna.

Jia et. al (2018) säger att de flesta organisationer inte är redo att implementera AI i HR processer i dagsläget då det är flera processer som är involverade och allt ska passa ihop. Detta går i linje med rekryterarnas syn på att inkorporera en rekryteringsrobot i intervjuprocessen. De ser det som ett steg som kan hända väldigt långt i framtiden men de ser ett stort värde idag av att inkorporera AI i testningssteget och framförallt i CV selekteringsfasen.

5.2 Anteckningsstöd

En rekryteringsrobot lagrar information som sägs i en intervju och kan göra anteckningarna åt människan vilket bidrar till en mer effektiv intervju (Jia et al., 2018). Detta styrks även av informanterna som har kunskap inom AI där de förklarar att detta är en funktion som en rekryteringsrobot kan utföra. För att ha ett bra samtal krävs det att man har mycket ögonkontakt vilket gör det svårt att anteckna när man ofta sänker blicken vilket i sin tur kan leda till att information kan gå miste (Jacobsen, 2002). Även om det enbart var en av rekryterarna som belyste fördelen med att ha anteckningsstöd så ser vi att detta kan vara ett viktigt stöd för rekryterare.

5.3 Fördomsfri rekrytering med rekryteringsrobot

I teorin förklaras att kvaliteten på en intervjuprocess förhöjs genom att inte utvärdera en kandidat på ett subjektivt sätt (Sangeetha, 2010). I fyra av våra sex intervjuer med rekryterare nämner informanterna att omedvetna fördomar och omedvetna värderingar kan förekomma i intervjuerna de utför. Sallnäs (2007) nämner även att undermedvetna förhållanden till kandidaten kan påverka rekryterarens objektivitet. Även Garcia & Kleiner (2001) påstår att rekryterarens allmänna syn på kandidaten kan påverkas av stereotyper. Tre av informanterna tror att en rekryteringsrobot som stöd under en intervju hade kunnat bidra till att alla kandidater intervjuas på samma sätt och som i sin tur hade kunnat underlätta risken att fördomar skulle förekomma i intervjun. Detta korrelerar med litteraturen som påpekar att genom att använda sig av AI i en intervjuprocess kan rekryteringen ske mer fördomsfritt än vad den tidigare gjort då en rekryteringsrobot tänker bort faktorer som kön, etnicitet och ålder (HRPA, 2017; TNG, u.å.; Upadhyay & Khandelwal, 2018). Även de två informanter som besitter kunskap inom AI instämmer med rekryterarna att AI i intervjuprocessen kan ge en neutral analys, utan fördomar, av kandidaten på ett sätt som en människa ej kan göra.

Även fast en intervju kan ske mer fördomsfritt med AI än med endast en rekryterare är det viktigt att vara medveten om att AI lär sig av den input den får och de beslut som den tar är baserat på detta (Beamery, 2019). Det innebär alltså att AI:n kommer att fortsätta att rekrytera på ett liknande sätt som den bli upplärd till att göra (Beamery, 2019).

5.4 Testning av kompetenser

Resultaten från intervjuerna med informanterna korrelerar med teorin som säger att AI kan hjälpa till med testning (Jia, et al., 2018; ET spotlight, 2018). Från resultatet är det tydligt att genom att ha med testning som ett första steg i intervjuprocessen där en kandidats kompetenser ställs mot kravprofilen för en tjänst är ett sätt att det kan underlätta rekryteringsarbetet och intervjuprocesserna. Med hjälp av maskininlärning kan AI:n finna vad för kompetenser som är nödvändiga för att lyckas i ett speciellt jobb genom att titta på deras tidigare anställda (ET spotlight, 2018; Cappelli et al., 2018). Genom detta kan sedan AI:n jämföra de framtagna kompetenserna med de kandidater som söker till den positionen och rekommendera de som är bäst lämpade (ET spotlight, 2018; Cappelli et al., 2018). Informanterna beskriver att tester där man rankas jämfört med hur andra framgångsrika personer på företaget har agerat skulle kunna underlätta intervjuprocessen för dem. Teorin förklarar att ett sånt här verktyg skulle kunna gynna större företag som tar emot många fler ansökningar än de små företagen, vilket även är bekräftat av en informant (Cappelli et al., 2018).

5.5 Underlättandet beror på uppbyggnad av intervjuer och storlek på företag

I vår undersökning uttryckte informanterna att de anser att den typen av intervju som en rekryteringsrobot skulle kunna utföra bäst är de standardiserade/strukturerade intervjuerna där man kan utgå från en förutbestämd frågemall. En rekryteringsrobot skulle då fokusera på att samma typer av frågor ställs i samma ordning på samma sätt till varje informant. Det i sin tur skulle underlätta bedömningsanalysen av intervjun då det blir lättare att jämföra kandidaternas svar. De rekryterare som bedriver semi-strukturerade eller ostrukturerade intervjuer har svårt att se hur de skulle kunna överlämna hela intervjuprocessen till en robot. Då dessa intervjuer ofta lägger stor vikt på andra faktorer som motivation, mål i livet och hur pass bra en kandidat hade passat i företaget istället för att enbart utgå ifrån kompetenser. Rekrytering som endast fokuserar på kandidaters kompetenser kan leda till likartade rekryteringar vilket i sin tur resulterar i att teamen blir väldigt homogena (HRPA, 2017). Upadhyay & Khandelwal (2018) påpekar att heterogena team snarare kan skapa mer produktivitet, innovation och engagemang än ett homogent team. Det finns därför ett värde för företaget att involvera sina rekryterare i rekryteringen även fast man använder sig av en rekryteringsrobot.

En informant nämnde även hur ett stort företag som har mycket träningsdata till hands kan ha mer nytta av en rekryteringsrobot jämför med mindre företag. Då stora företag tar emot många fler ansökningar och har många fler rekryteringar så kan mer data genereras via dessa processer. Detta stämmer överens med teorin där Cappelli et al. (2018) förklarar att företag med större data till hands har möjlighet att skapa maskininlärningsalgoritmer och få ut mer precision i rekryteringsbeslut. Samtidigt säger författarna att företag med mindre mängder data har möjlighet att utnyttja maskininläring när det kommer till vissa specifika rekryteringsbeslut.

6 Slutsats

Efter vår undersökning har vi kommit underfund med att rekryterare generellt sett är kritiska till att inkorporera AI i intervjuprocesser men att de samtidigt ser ett värde i att använda sig av AI i den initiala fasen av rekryteringsprocessen. Ett stort incitament för rekryterare att använda sig av AI i rekryteringsprocesser är att öka träffsäkerheten på kandidater och att reducera tidsåtgången vid varje rekrytering. Under litteraturgenomgången undersöktes möjligheten för ett samarbete mellan en rekryterare och en rekryteringsrobot vilket visade sig kunna gynna samtliga parter i intervjuprocessen. Vissa rekryterare ansåg att en intervjuprocess hade kunnat underlättas av att ha en rekryteringsrobot som understöd i intervjuprocessen eller en användning av en rekryteringsrobot som ett första steg i processen. En rekryteringsrobot hade kunnat underlätta i det första steget genom att bidra med ytterligare analys av kandidaten och dennes kompetenser genom att ta över testningsfasen. Vi tror att detta steg är något som både skulle kunna underlätta rekryterarnas jobb och det skulle därför vara något som skulle vara attraktivt för organisationen ur en effektivitetsaspekt.

Med inbyggda verktyg som NLP och maskininlärning kan en rekryteringsrobot agera anteckningsstöd under intervjuprocesser, vilket ansågs vara värdefullt för en av rekryterarna. Vi ser även att de som främst skulle kunna använda sig av rekryteringsrobotar är större företag som får in många ansökningar och som utför många rekryteringsprocesser. I en sådan miljö erhåller rekryteringsroboten en stor mängd träningsdata vilket bidrar till dess besluts- och prediktionsförmåga.

Vi anser att det krävs att roboten är anpassad efter rekryteraren behov och att rekryterare dessutom har full insyn över varför roboten tar de beslut den gör och att besluten även går i linje med företagets värderingar. En stor anledning till att börja använda sig av rekryteringsrobotar skulle vara att medvetna eller omedvetna fördomar hos människor försvinner. Det är dock viktigt att ha i beaktning att fördomar kan uppstå genom diskriminering av data. Vi tror att en stor utmaning med att använda sig av en rekryteringsrobot skulle vara att upprätta en nödvändig transparens i företaget. På grund av black boxes är det svårt att upprätta en fullständig transparens då det är svårt att förutse vilka beslut och lösningar en rekryteringsrobot kommer ta. För att rekryterare ska börja använda sig av rekryteringsrobotar krävs det påtagliga bevis för att de fungerar, att systemet är validerat och är kostnadseffektivt.

Appendix 1: Mail med frågor och introduktion till rekryterare

Hej, här kommer lite kort info om vår uppsats och våra frågor!

Vår uppsats har som avsikt att undersöka AI's roll inom intervjuprocesser under rekrytering. På senaste tiden har man börjat se en ökande trend av AI i rekryteringsprocesser, bland annat inom intervjuprocesser. Med intervjuprocess menas den individuella intervjun där rekryteraren har som avsikt att ta reda på mer information om kandidaten och dess lämplighet för rollen som avses. Att använda sig av AI i en intervjuprocess innebär att anställningsintervjun sker med en fysisk robot eller med en AI bot i datorn istället för med en rekryterare.

- Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?
- På vilket sätt har du arbetat med rekrytering?
- Kan du berätta hur ni går tillväga när ni ska intervjua en person?
- Är alla frågor förutbestämda när ni intervjuar?
- Om inte, har ni vissa förutbestämda frågor?
- Var i intervjuprocessen hade ni kunnat använda er av AI
- Vad är dina tankar kring att börja använda AI i rekrytering och intervjuprocesser?
- Tror du att det finns delar av en intervju som en robot kan utföra bättre än er?
- Tror du att det finns delar av en intervju som ni kan utföra bättre än en robot?
- Tror du att AI hade kunnat stötta er i en intervjuprocess?
- Vad skulle krävas för att ni skulle börja använda er av AI vid en intervjuprocess?

Vänliga hälsningar,
Agnes Ekfors Elvin och Alice Hult

Appendix 2: Utskrift, skypeintervju 1

AE - Agnes

AH - Alice

I1 - Informant 1

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	AE	Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?	
2	I1	Jag har jobbat 5 år som rekryterare men dom 2 senaste åren jobbar jag som operativ chef för hela *** verksamhet så det innebär att jag är ansvarig för hela vår verksamhet inom ramen för rekrytering. Jag är den som vår säljchef och talangchef rapporterar till och ser till att vårt affärsområde med rekrytering, som omsätter ungefär 25 milj kronor snurrar. Samtidigt jobbar jag också med att vara ute hos företag och jobba med deras företagskulturella arbeten, alltså vad som kallas employer branding. Så vad jag personligen gör på en dag är olika grejer, men jag på morgonen har jag ofta ett avdelningsmöte där vi kollar status på avdelningen, hur presterade vi förra veckan och vad har vi framför oss den här veckan. Sen så är min vecka fylld av 5-10 internmöten med rekryterare eller säljare, stämmer av med deras personalansvariga chef, hur läget är, hur dom mår, hur det går, hur är resultaten när det kommer till mål osv. Jag kanske är på 5-10 möten ute hos kunder också där jag säljer in oss som rekryteringspartner eller som partner inom employer branding, och sen kanske jag håller i 1-2 workshops eller föreläsningar per vecka. En rekryterare hos oss jobbar med 15-20 olika företagsprocesser och är ansvarig för varje annons på vår hemsida. Dom jobbar dagligen med att gå in ansökningar via vår hemsida eller via sociala medier kampanjer där man klickar in och söker en tjänst. Så dom drar kandidaterna framåt i en process, ringa, telefonintervjua, boka in på intervju på ***, intervju fysiskt, matcha kandidaterna mot en kravprofil och se om dom är rätt för jobbet, sen skicka iväg dom till kunden som får träffa kandidaten och om kunden sen anställer personen det är då vi fakturerar ett arvode. Så så ser en vanlig rekryteringsprocess ut, väldigt förenklat och kort.	
3	AH	På vilket sätt har du arbetat med rekrytering?	
4	I1	Under 5 års tid jobbade jag bara med dom här rekryteringsprocesserna själv. Så då jobbade jag både som operativ chef och 15 processer samtidigt. Så då var jag ansvarig rekryterare som fick in dom här ansökningarna och selekterar dom här ansökningarna, ringde och gjorde telefonintervjuer, bjöd in kandidater på intervju, utifrån intervjuer tog vi	

		beslut, kanske personlighetstesta. Skickade iväg kandidaten till våran kund och får gå på intervju där, sen tar kunden ett beslut.	
5	AH	Är alla frågor förutbestämda när ni intervjuar?	
6	I1	Nej det är det inte. Vi har intervjumallar. Ju nyare man är på *** desto mer måste man hålla sig till mallen. Ju mer erfaren man blir desto mer kan köra utan intervjumallen. Vi vill ställa frågor där vi får till ett anförtröeligt samtal med personen och få personen att lita på oss. Mötet för oss handlar om att bygga ett förtröende så fort som möjligt med en kandidat och därför har vi ingen intervjumall som vi följer slaviskt utan att vi snarare skapar förtröende genom att ha ett samtal och förstå vad kandidaten vill göra.	
7	AH	Har ni vissa förutbestämda frågor?	
8	I1	Ja men dom är mer för upplärning, och desto mer upplärning ju mer man kommer ifrån det.	
9	AE	Var i intervjuprocessen hade ni kunnat använda er av AI?	
10	I1	Absolut i första screeningdelen. Jag tror att intervjudelen är så pass viktig för människokontakt och förtröende för en annan person så jag tror snarare att det kommer bli tvärtom, det kommer bli ännu mer människointeraktion. Den smarta algoritmen hade varit analysera ett CV och se om det som står är kvalitativt.	
11	AE	Vad menar du med att människan kommer behövas ännu mer i intervjuprocessen?	
12	I1	Hård fakta och kunskap, det som står på CV't, där kan man selektera och välja. Men jag tror att i en tid där allting är digitalt så måste man komma ihåg att allt digitalt går också att kopiera. Jag tror att i en tid då allt är digitalt så är det personliga mötet allt viktigare, och dom företagen som faktiskt tar sig tiden till att sitta ner och prata med sina kandidater kommer vinna på det. Om du söker 2 tjänster där den ena är en fullt automatiserad process där du får svara på frågor mot en AI bara och det bara är kompetensbaserat då kommer ju alltid dom underliggande faktorerna kring dina drömmar, mål och vad är viktigt hos en chef inte fram. Frågor kan ju anpassas på det sättet men jag har svårt att se det. I en annan process sitter du exempelvis och pratar med mig och förklarar för mig, och jag lovar att jag ska göra allt jag kan för att matcha dig med ett bolag som verkligen matchar det, så tror jag i slutet av dagen att du kommer välja den tjänsten jag presenterar, inte tjänsten AI presenterar. Men vad vet jag. Om 20 år kanske det ser helt annorlunda ut.	

13	AH	Tror du det finns delar av en intervju som en robot kan utföra bättre än er?	
14	I1	Ja. En robot kommer ju vara repetitivt, alla frågor blir ställda på samma sätt till alla kandidater utan en personlig värdering, det är helt fenomenalt, det blir en mycket mer jämlik rekrytering på det sättet. En bedömning görs inte utifrån min subjektiva uppfattning som bara är baserad på min "ryggsäck", mina erfarenheter utan gör jämförelser på ett objektiva sätt som är mycket bättre än vad vi gör idag. Men jag är inte säker på att det är hela svaret, jag tror inte det tillgodoser alla behov från kandidatens sida. Men delar av en intervju som en robot kan utföra bättre är ju dom sakspecifika kunskaperna. En robot kan garanterat ställa mer relevanta frågor kopplat till java-utveckling än vad jag kan eller någon annan kan för den har tillgång till hela världens information kopplat till java. Jag tror även testning och case exempelvis och en rättvis bedömning av det. Att testa kunskaper kan en robot garanterat göra bättre. Men att förstå mål, visioner och drömmar det tror jag dröjer ett par år.	FÖ, TE
15	AH	Tror du att det finns delar av en intervju som ni kan utföra bättre än en robot?	
16	I1	Allt som har med det personliga incitamentet att göra, alltså drömmar, mål, ambitioner, vad är viktigt för dig i en organisation, vad tror du på som människa. Det är klart att det går att automatisera det också men jag tror att en människa utför det samtalet bättre än en robot. Men återigen, jag kan ha fel där.	
17	AE	Tror du att AI hade kunnat stötta er i en intervjuprocess?	
18	I1	Det hade krävts att vi säkerställer att den personliga kandidatupplevelsen inte försämras. Exempelvis, hade det kommit ett sofistikerad sätt att redan i början av processen få svara på frågor innan man söker en tjänst för att se att kandidaten faktiskt matchar kravprofilen. Om man då är godkänt genom den processen kan man gå vidare i rekryteringsprocessen. Jag hade varit väldigt försiktig med att bort mina personliga rekryterare och i synnerhet vi som är ett personligt rekryteringsföretag. Vi kan inte ha en robot som sitter här idag utifrån vår verksamhet.	
19	AH	Har du något mer att tillägga?	
20	I1	Nej det har jag nog inte.	

Appendix 3: Utskrift, telefonintervju 2

AE - Agnes

AH - Alice

I2 - Informant 2

#	Person	Meningsenhet	KOD
1	AE	Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?	
2	I2	Ja jag satt och funderade på det och det är väldigt svårt att svara på faktiskt och det finns inte en dag som är lik den andra. Jag är ju HR-chef för hela *** så jag jobbar ju verkligen med allt som har med HR att göra. Det enda som någonstans är likt från en dag till en annan är att det är åtminstone hyfsat inom HR-området jag rör mig, eftersom det är mitt ansvarsområde. Men för mig handlar det väldigt mycket om möten med människor skulle jag vilja säga som jag lägger mest av min tid på. Jag lägger tid på de personerna runt om i Sverige och i världen som rapporterar till mig. Men jag lägger även tid på att prata med och träffa människor och kan på det sättet hålla en god kontakt med det vi håller på med på ***. Inom det området ligger det en del rekryteringar och intervjuer och så, det är också klart något jag är väldigt engagerad i och lägger en del tid på. Också koppla till vi på *** har fokus på att rekrytera inom ett kulturperspektiv för att säkerställa att vi hittar rätt personer, vi lägger överlag mycket mer tid på det än att vi säkerställer vissa specifika kompetenser så att säga. Det kan man alltid lära sig men att vara rätt person och att ha rätt värderingar det är något vi måste säkerställa från början.	
3	AH	Skulle du säga att du bedriver intervjuer och rekryterar aktivt idag?	
4	I2	Det gör jag i den mån att jag antingen rekryterar personer som ska rapportera till mig, att jag då rekryterar folk till HR-avdelningen där jag är chef och rekryterar ur det perspektivet. Sen har vi ju en process på *** där vi har någonting som vi kallar grandparent-interviews. Så ibland är jag farmor eller farfar i en rekrytering på grund av att mina chefer ska rekrytera någon och då får jag kliva in som grandparent. Så jag rekryterar aktivt, inte varje vecka skulle jag säga att jag bedriver rekryteringar själv, men varje månad. Också på grund av att vi är i tillväxtfas så vi rekryterar vi ungefär 500 personer per år vilket gör att rekrytering är i fokus för många av oss.	
5	AE	Verkligen. Kan ni berätta lite mer om hur ni går tillväga när ni skall intervju en person?	

6	I2	Alltså intervju-steget i vår rekryteringsprocess är ju ett viktigt steg, vi har ju många intervjuer om jag börjar i den delen. Om vi tittar på vår rekryteringsprocess som en helhet så är intervju-fasen eller den delen av vår rekrytering ganska stor. För varje befattning som vi ska sätta till så är det väldigt många intervjuer som sker. Du har intervju med din rekryterande-chef, du har kanske intervju med dina kollegor du skall jobba med, har intervju med din farfar, alltid en intervju med någon från HR-avdelningen också. Hos oss är det alltid många intervjuer för en tjänst som ska sättas till, det är väl inte unikt för oss, det finns andra som gör på det sättet också. Men det finns också de företag som har väldigt få intervjuer och som litar mycket mer på tester och så där, men det gör inte vi. Utan vi lägger mycket tid och energi på att intervjua. Sen själva intervjun är ju speciell på det sättet som jag sa innan att vi lägger rätt mycket tid och energi på att säkerställa att vi hittar rätt person, med rätt kultur, så att personen kan passa in i vår kultur ska jag snarare säga. Alltså att personen har värderingar som är i linje med hur vi tänker. Och ställer såklart mycket frågor kring det, kanske mer då än vad vi diskuterar vad personen har för erfarenhet av, om jag ska ta ett exempel: hur mycket personerna kan inom arbetsmiljölagen eller hur mycket de kan om utbildningar så att säga om de ska jobba med HR. Det är klart att det är viktigt att man vet att de har erfarenhet, det är det absolut, men det är ännu viktigare att det är rätt person, arbetsmiljölagen kan man alltid lära sig när man kommer till oss. Så att intervjun handlar väldigt mycket om att det är rätt person.	
7	AH	Skulle du säga att alla frågor är förutbestämda när ni intervjuar?	
8	I2	Inte alls skulle jag säga, det är väldigt få som är förutbestämda.	
9	AH	Skulle du säga att ni har vissa förutbestämda frågor när ni intervjuar?	
10	I2	Absolut, förutbestämda till den delen då vi ska säkerställa att personen är rätt person. Det är ju jätteviktigt, det skulle vi aldrig kunna hoppa över i en intervju att prata med en individ om vad de har för värderingar, vad de har för motivation, varför de söker jobb hos oss och den typen av frågor. Det håller vi alltid. Men sen är det absolut inte så att vi arbetar med ett formulär utan varje rekryterande chef har sina egna frågor för det handlar väldigt mycket om att interagera med den personen du har framför dig. Och det blir ju då på det sättet att vi har lika många olika typer av intervjuer som vi har människor som kommer till oss.	
11	AH	Var i intervjuprocessen hade ni kunnat använda er av AI?	
12	I2	Ja det är en superspännande fråga och jag hoppas att jag kan ta del av er uppsats sen. Vi började diskutera en del, vi använder inte AI skulle	TE

		<p>jag säga men vi använder ett rekryteringssystem som till viss del kan stödja oss i processen. Men vi tänker mycket på hur vi kan använda oss av AI i framtiden för att göra det mer effektivt och träffsäkert. Så diskussioner pågår mycket och vi ser väll kanske framförallt att AI skulle kunna hjälpa oss i de första stegen, att liksom searcha, att hjälpa oss att hitta till kandidater som kanske inte aktivt söker jobb. Vi säkert kunnat använda oss av den typen av hjälp som en algoritm som skulle kunna hjälpa oss med någon form av teknisk lösning och robot, låter väldigt speciellt men ni förstår vad jag menar. Så där tror jag alldeles säkert, sen tror jag också på selektions fasen. Sen är det befattningar som det är väldigt få ansökningar till och då skulle vi vilja ha hjälp att searcha och hitta personer som då inte aktivt söker jobb. Sen är det ju många marknader runt om i världen där vi får in enorma mängder ansökningar och då skulle vi ju snarare vilja ha hjälp med en selektion och att sortera ut vilka är de ansökningar som kan förhoppningsvis har bäst träffsäkerhet när vi sätter oss i intervju-fasen. Så där ser jag väl också att man skulle kunna få mer hjälp. Att under eller mellan någon form av research och selektion hjälpa oss med urvalskriterier. Ett exempel som vi brukar prata om, språk är ju en sån här vattendelare, vi måste till exempel ha någon som kan ett speciellt språk. Om vi kanske måste ha någon som kan arabiska när vi anställer i Dubai och i den marknaden kan vi ju få 600 ansökningar så räcker det inte att skriva in att det är mandatory att du pratar arabiska för då kommer häften skriva att de kan det även fast de inte kan det. Att få stöd i att göra urvalet på faktiska kompetenser, så vi kan säkerställa att de faktiskt kan arabiska innan vi tar in de på intervju. För när vi kommer till intervju kan vi ha en rekryterare som faktiskt kan arabiska som kan se om personen faktiskt kan det, men hur skulle vi kunna säkerställa det tidigare så vi inte behöver ta in fel personer på intervjuer.</p>	
13	AE	<p>Verkligen. Vad är dina tankar kring att börja använda AI i intervjuprocessen?</p>	
14	I2	<p>Ja den är jag ju å andra sidan extremt tveksam till. Jag tror ju på att ha stöd och hjälp av AI i att selektera på specifika kompetenser och kunskaper. Det tror jag absolut kan göra oss mer effektiva och träffsäkra. Däremot att säkerställa att personen är rätt, funkar i vår kultur och att de har rätt värderingar och att de har motivation för att börja jobba hos oss utifrån de perspektivet som är viktigt för att trivas på ***. Där tror jag att det är jättesvårt. Jag ser inte idag att vi skulle kunna ha hjälp av några förbestämda frågor, för vi är på ett djupare plan i en intervju när du diskuterar sådana frågor. Du kan inte ställa ja och nej frågor, du kan inte säkerställa bara genom att stämna av om du trivs i att jobba i ett öppet klimat, ja eller nej? Det hjälper inte, för då kommer personer snart att lista ut vad det krävs för svar för att bli anställd på ***. Vi är ganska öppna med vilket företag vi är, så då</p>	

		kommer folk svarar vad de tror att vi vill höra. Här tror jag på den mänskliga interaktionen och kompetensen i att intervjua och att ställa följdfrågor och att kunna lyssna på nyanserna i svaret. Det är inte bara svaret i sig utan hur du svarar. Man gör ju en bedömning utifrån personens trovärdighet i både vad den säger, hur den säger och hur den uttrycker sig både i ord och i uttryck hos personen du har framför dig.	
15	AH	Du har ju redan gått in på det här lite, men vilken del av en intervju tror du att ni kan utföra bättre än en robot?	
16	I2	Jag tror alla delar av en intervju, om vi tar just den specifika delen av en rekryteringsprocess så tror jag än så länge, tills jag är överbevisad, att en duktig rekryterare gör det bättre än en robot. Däremot tror jag att vi skulle kunna vara ännu bättre på att vara träffsäkra i våra intervjuer om vi hade haft ett stöd kanske via AI eller robotar tidigare i processen för det finns ju andra delar än intervjuprocessen i rekryteringsprocess där jag tror det skulle kunna vara ett stöd för att öka träffsäkerheten.	
17	AE	Men tror du att ni på *** hade kunnat stötta er i en intervjuprocess?	
18	I2	Jag har väldigt svårt att se det idag, jag har inte sett några goda exempel på det. Men det är väl så med mycket annat att man måste bli överbevisad för att ändra sig. Jag har nog en förhållandevis kritisk bild av det i intervjuprocessen. Däremot har jag en positiv inställning till det i en hel rekryteringsprocess. Där finns det många faser och delar som jag absolut tror skulle gynnas av att få stöd i träffsäkerheten. Och det kan vara både innan och efter själva intervjun fasen. Just att jag tror att AI kan hjälpa oss i stegen innan intervjuprocessen och i stegen efter. I en rekryteringsprocess så är det finns flera delar man kan få hjälp av en algoritm och robot att göra urval. Jag ser inte i dagsläget, och är förhållandevis kritisk till att ha det i intervjudelen än så länge tills jag är överbevisad av att det fungerar utmärkt och att en robot skulle kunna göra en bättre personbedömning än en människa skulle kunna.	
19	AE	Vi har ju lite gått in på det redan men vi kör sista frågan om du kommer på något som du vill tillägga. Vad tror du skulle krävas för att ni skulle börja använda er av AI i en intervjuprocess?	
20	I2	Det är svårt att säga, när det handlar om förändringsarbete oberoende på vad det än är. Och i det här fallet skulle det vara en förändrad syn på hur vi jobbar med rekryteringar på *** generellt. Att använda den här typen av support i intervjudelen, jag kan inte riktigt se hur vi skulle kunna ta det steget. Om vi skulle ta det steg skulle det vara för att vi var väldigt övertygade. Både om det kan visa att det faktiskt har en högre träffsäkerhet och att vi får en bättre leverans på våra rekryteringar i volym. Skulle vi någonsin se att de verktygen finns	

	<p>för att de skulle fungera på det sättet, så är det klart att vi kanske också ändrar det synsättet men jag har svårt att se att det skulle förändras i dagsläget. Efter hur vi jobbar generellt på *** så handlar det framförallt om personlig interaktion för att säkerställa att det är rätt person. Jag kan inte riktigt se att vi skulle ta det steget fullt ut. För det skulle i praktiken innebära att om man skulle lägga en intervjuprocess via en robot skulle det innebära att man betraktar att man kan sköta en hel rekrytering helt utan någon vidare mänsklig kontakt. För de andra delarna är det mer naturligt och många delar idag är redan automatiserade via teknik. Skulle man då även göra intervjudelen robotiserad skulle det göra att man kan bli anställd på företag utan att ha träffat en människa. Och jag tror inte på det. Jag tror det blir svårt att få till teamen och dynamiken genom det, och att göra en bedömning utifrån en kravprofil kommer inte kunna säkerställa att personen kommer funka hos oss.</p>	
--	---	--

Appendix 4: Utskrift, personlig intervju 3

AE - Agnes

AH - Alice

I3 - Informant 3

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	AE	Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?	
2	I3	Detta kommer låta väldigt tråkigt men det är verkligen annorlunda. Ingen dag är den andra lik, men det är klart att varje dag börjar med att typ kolla mailen, det kan vara att åka iväg på ett kundmöte, det kan vara att hålla i en intervju direkt på morgonen. Vi har interna möten också, jag och en assistent som jobbar nära mig till exempel som jag har möte med ibland på morgonen när hon kommer in så att vi är samsynkade i processerna eller gå igenom kandidater som har sökt tjänster, men även skriva annonser och skicka iväg uppdragsbekräftelse.	
3	AH	På vilket sätt arbetar du med rekrytering?	
4	I3	I tjänsten jag har idag?	
5	AH	Ja	
6	I3	Jag skulle säga att jag har berört alla parametrar. Jag är dock inte konsultchef för någon utan jag jobbar enbart med rekrytering. Då gör jag allt, allt från att dra in och förstå en verksamhet och förstå vad det är dom saknar och dra in den här rekryteringen som vi ska arbeta med. Då gör jag allt grundläggande, jag gör kravprofilen, skriver annonsen, intervjuar kandidater, telefonavstämning med dom, searcha kandidater via olika forum. Är även med i processen från att vi har presenterat vidare kandidaten och håller i ibland i intervjun tillsammans med en kund, eller så tar dom det själva om dom är vana dit det och då brukar dom ibland göra personlighetstester, och tillslut avtal med kunden och kandidaten där jag inte är involverad mer än i kanske förhandlingsfasen ibland, men inte mer.	
7	AE	Är du med och utför personlighetstester?	
8	I3	Vi har ju egna här, men om kunden har egna personlighetstester är jag inte med i dom testerna. Jag kan vara med och diskutera resultatet.	
9	AE	Hur går du tillväga när du ska intervjuar en person?	

10	I3	Det börjar redan vid kravprofilsmötet. Då är det dels dom hårda kraven om man ska säga så, en viss typ av erfarenhet inom någon typ av bransch, eller teknik, språk. Nu jobbar jag ju endast med IT, så det är mycket frågor som behandlar hur länge har man kodad, vad har man faktiskt gjort, vad har varit svaret i det? Den typen av uppgifter. Vi jobbar ju med kompetensbaserat rekrytering vilket innebär att jag tillsammans med kund identifierar dom 4 mest prioriterade kompetenserna för tjänsten och det kan vara kompetenser som strukturerad, serviceminded, affärsmässig, samarbetsförmåga, kommunikativ, osv.. Olika kompetenser där vi diskuterar för- och nackdelar och vad tjänsten faktiskt innebär och vad man behöver ha med sig. Ibland när man sitter med kund kan det vara väldigt tydligt att man kanske inte behöver vara så himla kommunikativ för att man kommer inte ha så mycket kontakt med olika stakeholders utan det kommer vara ganska få och då kanske det är viktigare att man har god samarbetsförmåga till exempel.	
11	AE	När ni ska rekrytera kompetensbaserad kolla ni på några mjuka aspekter då eller går ni enbart på kompetenserna?	
12	I3	Kompetenserna är vad jag skulle säga mjuka för att i min intervju sen när jag ska göra intervjumallen inför kandidaterna i processen utgår jag ifrån den kravprofilen som är satt och dom kompetenser vi kommit överens om. Då kommer vi överens om 4 kompetenser och i intervjun ställer jag frågor som är situationsbaserade: vill du berätta om en situation där du agerat strukturerad i ett projekt till exempel. Det skulle jag säga är mjuka delar för det behöver inte vara så avancerat alltid, att någon har agerat strukturerad, utan det kan vara ganska banala exempel men dom är kanske tydliga att den här personen har med sig kompetensen att vara strukturerad och agera strukturerad.	
13	AH	Skulle du säga att frågorna är förutbestämda när ni intervjuar?	
14	I3	Ja	
15	AH	Alla frågor?	
16	I3	Ja, alla frågor. Alla kandidater får samma frågor därför skapar vi alltid en intervjumall för varje process vi sitter i, dom ser aldrig likadana ut för dom ska skilja sig mellan processerna. Sen är det klart att jag kan ha följdfrågor men oftast är mina följdfrågor inbakade i de standardiserade frågorna jag redan satt ut från början. Sen är det klart att om jag skulle finna någonting otydligt eller att kandidaten inte svarar på min fråga så kan jag hjälpa kandidaten genom att ställa.. eller ibland hjälper det att man bara omformulerar sig så blir det väldigt tydligt. Man kan hänga upp sig på ett ord eller vad det nu kan vara... men jag skulle säga att alla frågor är förutbestämda.	

17	AE	Nu går vi över på AI spåret... Var i intervjuprocessen hade du kunnat tänka dig att börja använda AI?	
18	I3	Jag skulle definitivt säga vid ansökningarna när dom kommer in redan från start. Att kunna använda något medel som kan förskanna CV eller leta efter intressant buzzwords hade varit jättehjälpsamt för att då kanske man redan från start hade varit medveten så här många aktuella CV'n ligger det i ansökningsprocessen eller i den fasen av rekryteringen. Så där skulle man kunna få hjälp att selektera in från start men då måste man nog ha ett väldigt brett fält med buzzword för det finns massa olika utbildningar, massa olika typer av erfarenheter och namn på tjänster skiljer sig otroligt mycket åt ibland. Så en väldigt smart... men det är ju det AI är på något sätt, den lär ju sig också.	
19	AH	Hur tänker du i själva intervjuprocessen, om du får tänka fritt?	
20	I3	Jag skulle säga att jag hellre hade valt AI i den initiala selekteringsfasen och gjort det ganska brett och sen hade jag velat snäva in det med hjälp av tester i så fall. Om man vill snäva ner så lite personlig kontakt kontakt som möjligt och överlåta det till teknik hade jag nog använt mig av tester fram tills dess att man kanske har ett personligt möte och intervju med kandidaten. Det som blir svårt med en robot, hur mycket dom än kan känna in svar och kanske till och med stämningen så är det en otrolig nervös och pressad situation att vara på en intervju. Det är väldigt tydligt när någon är nervös och stressad och ger kanske inte alltid det bästa resultatet heller då och det måste jag också ta med i beaktning när jag intervjuar. Jag tror det kan vara svårt för en person som redan tycker det är jobbigt att sätta sig inne i ett rum, och sätta sig helt ensamt dessutom och inte kunna få någon vägledning av någon annan för man måste anpassa sig otroligt mycket. Jag kan inte säga att jag agerar på exakt samma sätt mot kandidaterna även om dom får samma frågor, utan det får vara otroligt situationsanpassat för och bara introducera mig själv sen så ser själva intervjun likadan ut men jag tror att det blivit svårt för någon att sätta sig ner med en robot och fortfarande känna en slags lugn efter ett tag till och med	TE
21	AE	Så om en kandidat är nervös så försöker du få den att känna sig lite mer bekväm?	
22	I3	Ja precis, vi brukar alltid börja med något att dricka och då står man kanske och kallpratar lite vid kaffemaskinen och det har man ju märkt kanske redan vid telefonavstämningen med kandidaten om det kommer bli tufft, vilket det ibland blir, även om det är svårt att avgöra på telefon så blir det väldigt tydligt när man ses. Sen är det klart att ibland har jag kommit in här och personen har skakat så mycket och så har jag sagt till exempel "vet du vad, jag kommer gå ut här bara, du får jättegärna ta något att dricka" som att alla gör det, så att det inte känns som att det	

		bara är den personen som måste gå ut och dricka, utan man får anpassa sig mycket.	
23	AE	Påverkar det slutresultatet negativt om personen har varit supernervös under intervjun?	
24	I3	Det skulle jag inte säga, för att alla får samma frågor och eftersom du har samma chans att svara på frågorna så skulle jag inte säga att situationen kommer se annorlunda ut. Det är klart om en av kompetenserna är att vara väldigt kommunikativ eller affärsmässig då ska man prata mycket, hålla relationer vid liv och kanske hålla i presentationer och då kan det bli svårt men då är ju det en av kompetenserna och då hade det ändå kommit fram. Så skulle inte säga att det påverkar men jag tror att man gör dom här typer av avbrott eller anpassningar gör att personen kan göra det bästa ifrån sig och det är ju det som är viktigt.	
25	AH	Om du vill utveckla lite mer, finns det delar i en intervju som ni kan utföra bättre än en robot förutom dom du redan har nämnt?	
26	I3	Man får inte glömma att en stor del av rekryteringsprocesserna är inte intervjun egentligen utan det är också lite peppning inför kundintervjun, uppföljning efter intervjuer med frågor som "hur känns det?", "känns det som att detta är en roll som matchar dig?", "hur var känslan när du kom in på företaget?". Det är mycket känslor involverat, du spenderar så mycket tid på ditt arbete att skulle det inte bli bra eller kännas bra där så har mina kunder gjort det tufft för den här kandidaten att kunna trivas längre fram också. Så det handlar väldigt mycket om... jag blir ofta en personlig kontakt senare. I början kanske jag är en skrämmande del, jag är en del i rekryteringsprocessen men sen är jag också en stöttande partner när man går igenom kunden rekryteringsprocess vilket också kan vara skillnaden mellan att gå via ett rekryteringsbolag eller gå via kunden direkt. Det tror jag också blir svårt för en robot att säga "jag tror på dig", "det här kommer gå jättebra". Detta är ju efter jag har gjort min bedömning och kandidaten har blivit presenterad, det är då man blir den här partnern skulle jag säga till både kunden och kandidaten och det tror jag blir svårt att känna den typen av tillit till en robot.	
27	AH	Finns det delar av en intervju som du tror att en robot kan utföra bättre än er?	
28	I3	Ja, selekteringsprocessen tror jag definitivt. Det skulle vara effektivare än att vi sitter och öppnar varje CV och läser igenom det. Speciellt när man får in CV på 10 sidor, vilket händer, och all information hinner jag inte ens gå igenom på dom här 10 sidorna när jag har flera ansökningar att gå igenom. Skulle man då haft en robot som gjorde det åt en,	

		absolut. Sen är det klart att så ska ett CV inte se ut, så det finns förbättringsmöjligheter där men jag tror att vi hade varit mycket mer effektiva initialt i processen och det hade varit jätteanvändbart där.	
29	AE	Tror du att AI hade kunnat stötta er i en intervjuprocess?	
30	I3	Man ska alltid vara opartisk, alltså jag går inte på magkänslan när jag rekryterar, det handlar om vad den faktiska kompetensen är och hur svaren ser ut som kandidaten ger. Det handlar inte om min känsla om att det här känns bra, inte i intervjufasen, och då tror jag definitivt att skulle det vara någon följdfråga kanske som jag inte ställer eller vill ställa och då hade det varit bra om någon annan lyssnade som ett slags tredje part och gav kanske förslag på "det här känns inte som att vi fångade upp i det svaret" eller vad det nu kan vara.	TR
31	AE	Så du hade kunnat tänka dig att ha en intervju med en intervjurobot?	
32	I3	Jag tror det hade gjort mig ännu mer omänsklig för att vi är mänskliga och det kommer innebära att vi kanske lägger omedvetet värderingar i saker och jag tror att jag är det idag, men det hade varit ett sätt att säkerställa att man behandlar och pratar med alla likadant och ställer samma frågor. Men som en stöttande tredje part, som en observatör. Vi själva brukar ju observera varandras intervjuer ibland för att ibland känner man att man behöver lite extra stöttning i en intervju och då är det jättebra att någon är med som observatör.	FÖ, TR
33	AE	Men den personen som är med som observatör får den göra inflikningar också eller den sitter tyst bredvid?	
34	I3	Den får göra inflikar om man har bestämt det sen innan. Sen är det klart att man ibland bestämmer att man inte säger något alls. Till exempel med ***, han har suttit med mig 2 gånger som en del av min utbildning också och det är jättebra för att få in nya inputs och feedback.	
35	AH	Tittar ni på företagskulturen, om en kandidat hade kunnat passa in i företagskulturen när ni intervjuar? Eller är det svårt för att ni kanske inte alltid rekryterar för ***?	
36	I3	Företagskulturen är en del som jag tycker kunderna bäst kan svara eller ställa frågor kring..egentligen svara på för jag hoppas kandidaterna har frågor kring företagskulturen och om dom tror att dom kommer passa där. Jag tar hänsyn till kompetenserna och den praktiska erfarenheten, jag tar inte hänsyn till den typen av frågor, utan det får bli i ett senare skede i så fall.	
37	AH	Sista frågan då, vad skulle krävas för att ni skulle börja använda er av AI i en intervjuprocess?	

38	I3	Jag tror att det handlar om ett nytt initiativ i hela verksamheten eller organisationen, att köpa in ett program som gör det. Jag tror att det kommer krävas mycket källor på att det är rätt väg att gå. Jag tror att det kommer krävas mycket påtagliga bevis på att detta är bästa sättet att göra det på och inte alltid för vår skull utan vi jobbar med otroligt många olika typer av kunder och om dom då får höra att vi använder oss av detta som ett första skede till exempel, vilket är det jag tänker nu, då tror jag att dom skulle tänka "ni kanske missar nånting". Så det måste vara väldigt tydligt med bevisen och källor på att det här är det bästa sättet att göra det på.	
39	AE	Har du något mer du vill tillägga?	
40	I3	Jag tror ju att AI kommer påverka oss på ett eller annat sätt överallt, så jag tycker inte alls det är konstigt att det skulle vara en del i rekryteringsprocessen. Jag tycker snarare att vi redan är där, på många ställen utanför Sverige kanske, men det är väl bara en tidsfråga. Sen tror jag det finns för- och nackdelar i vilket stadie det kommer in.	

Appendix 5: Utskrift, personlig intervju 4

AE - Agnes

AH - Alice

I4 - Informant 4

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	AE	Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?	
2	I4	Man kan säga att dom kan spreta ganska mycket faktiskt för man sitter dels med ren rekrytering och att man sitter med i dom processerna. Allt från att ta kravprofilmöte från kund till att skriva annonser, selektering, urval, telefonintervjuer, vanliga intervjuer, bedömning, analys och sen presentera kandidat till kund. Det är hela den rekryteringsprocessen vi sitter med men sen samtidigt en vanlig dag för mig är också mycket kundmöten, antingen att hämta hem orders med befintliga samarbeten, få in våra säljare på nya för att finnas där som stöd och sälja in vår kompetens helt enkelt men också följa upp dom rekryteringarna jag har gjort. Utöver det är jag också assistent chef vilket innebär att jag lägger också 20% av min vecka på att följa upp dom som arbetar deltid här. Sitter också med intern rekrytering inom vårt talangprogram på ***. Så jag har en ganska spretig roll för en vanlig dag kan variera supermycket men i kärnan är det kundrelationerna och att kunna hjälpa dom med deras personalbehov i det.	
3	AH	Okej, och på vilket sätt har du arbetat på rekrytering?	
4	I4	Det man kan säga är att jag gått in som en rekryteringspartner hos kunder väldigt och få dom att inse rätt profil och sätta kravprofil, men också såklart hela den här traditionella processen; allt från att skriva annons, till att selektera, intervju och göra bedömning, analys för att sen presentera kandidat mot kund.	
5	AH	Om du skulle göra en grov uppskattning, hur många kandidater har du intervjuat?	
6	I4	Ja, jag har ju jobbat här sen 2014 men började som assistent då, så jag har egentligen med mig rekrytering under dom åren men då i olika former, dels rekryteringskund, juniort, seniort också till våra utbildningstalang former.	
7	AE	Hur går ni tillväga när ni ska intervju en person?	

8	I4	Vi jobbar med något som heter kompetensbaserad intervjuteknik. Det innebär att vi tar fram fyra kompetenser under rekryteringen som vi tillsammans med kunden väljer ut. Vi har såklart en dialog; vilka kompetenser som är bäst att man har för att klara sig bra i den här tjänsten. Kan till exempel vara problemlösande, samarbetsförmåga, strukturerad.. Till dom här har vi frågebatterier där man väljer ut två frågor per kompetens. Så det är samma 17 kompetenser och frågor som vi använder i alla våra processer men vi handplockar och gör en frågebatterimall utifrån det som är viktigt för den kunden som man vill ge ut dom fyra kompetenserna. Så störst krut läggs på dom frågorna, men sen ställs såklart frågor på intresset för tjänsten, tidigare erfarenheter och kravtjänster.	
9	AE	Låter ni era kunder läsa frågorna innan?	
10	I4	Kunderna är inte involverade i frågorna, utan dom är involverade så att dom får vårt kompetensbibliotek och sen inför vi tar vårt kravprofilsmöte så skickar vi vilka kompetenser det är, ber dom läsa i förväg och välja ut fyra och sen under mötet diskutera och spika vilka dom är. Ibland kan en kund ha en tanke om vilken kompetens är superviktigt men sen kan jag se baserat på min erfarenhet om det är en annan kompetens som passar bättre för att det är en juniorkandidat exempelvis som kanske inte har haft med sig affärsmässighet sen tidigare och då kanske det är snarare ansvarstagande som är mer lämplig. Så att vi finns där som en professionell rådgivning i det hela.	
11	AH	Är alla frågor förutbestämda sen innan när ni intervjuar en kandidat?	
12	I4	Jag skulle säga ja, absolut.	
13	AH	Använder ni er av en mall då?	
14	I4	Vi har en mall som vi har skapat som vi följer. Men sen såklart kan det hända att man gräver vidare för vissa frågor är öppna. En fråga jag kan ställa är "berätta om ditt IT-intresse" och då kan det vara att jag gräver vidare för att få mer information men grundfrågorna är desamma bara att följdfrågorna kan.. Där har vi också följdfrågor som är bestämda förutbestämda men i vissa fall stället jag inte dom för jag har redan fått informationen och i annat fall behöver jag dom för att gräva vidare. Men huvudfrågan är densamma för alla kandidater, även följdfrågorna. Vissa kandidater är väldigt kommunikativa och berättar utan att jag behöver ställa "hur tänkte du då" eller "vad blev resultatet då".	
15	AE	Tycker du att det är viktigt med följdfrågor till personer som är lite mer tillbakadragna?	
16	I4	Ja för det handlar om att styra rätt så det blir rätt information för även om du är väldigt kommunikativ kan du prata om saker som inte har	

		med ditt eget agerande utan mycket om situationen så dom är väldigt bra på att få in information jag kan bedöma. Så på olika sätt, för en kommunikativ kandidat är det bra för att avbryta och styra rätt och för introverta är det bra för att uppmuntra.	
17	AH	Ja då kommer vi in på AI området. Var i intervjuprocessen hade ni kunnat använda er av AI?	
18	I4	Jag tänker att i stort sett hela processen. Absolut i CV selekteringen hade jag älskat att få hjälp när man har många kandidater att gå igenom, det hade varit fantastiskt. Också i search processen, att man på något sätt integrerar AI i det. Vi har ju ett eget internt system som vi searchar i, men det hade ju varit ganska bra om man på något vis hade fått en AI funktion på det. Även, nu tänker jag att det är lite längre fram i tiden, att telefonavstämningar och faktiska intervjuer. Just i en fysisk intervju tänker jag att man har AI som sköter notering och anteckningar medans man är den själv som leder intervjun.	AN
19	AE	Vad menar du med telefonavstämningar?	
20	I4	Där är det egentligen en inledande telefonintervju vi gör...	
21	AE	Så det är första kontakten ni har med kandidaten?	
22	I4	Ja det är första kontakten med kandidaten där vi stämmer av kraven för tjänsten om det är otydligt, också intresset för tjänsten. Jag känner att det är lite längre fram i tiden det hade varit implementerbart.	
23	AE	Vad är dina tankar kring att använda AI i intervjuprocessen?	
24	I4	Jag tänker främst tidseffektivt att en AI kan selektera mycket snabbare vad jag kan, kan hitta information på ett vettigt sätt, men också kan man eliminera fel som är skapade av den mänskliga faktorn. Även om jag tänker mycket på att tänka bort allt som har namn att göra och att göra det helt fördomsfritt så ser man baserat på forskning att den här fördomsfria rekrytering är inte det för ofta så rekryterar vi ju faktiskt baserat på hur vi är själva och att man ändå har en viss fördom även om man jobbar aktivt med att inte göra det medvetet. Så där ser jag att det är ett bra sätt att bara gå på kompetenser och utbildning och testresultat som en första del i processen. Så där tror jag verkligen man kan få en bra nytta av att ta fram rätt person till rätt tjänst.	FÖ,
25	AH	Du har ju pratat mycket om det här redan, men finns det något du vill utveckla i frågan om det finns delar i en intervjuprocess som du tror en rekryteringsrobot kan utföra bättre än människor?	
26	I4	Om man tänker en fysisk intervju, även om jag är snabb på att anteckna, så är det lurigt ibland att ta in allt en person säger samtidigt	AN, TR,

		<p>som jag ska försöka ställa följdfrågor och det är mycket att hålla koll på på en gång, så ibland missar man att anteckna allt. Vilket gör att jag kanske tappar relevant information eller lägger in en egen bedömning för att jag sammanfattar någonting som kanske inte är exakt så som kandidaten säger det. Om en AI istället hade antingen haft en intervju själv eller varit den som noterat all så hade man fått bättre underlag för att göra en bedömning vilket gör att bedömningen förmodligen hade blivit mer rättvis också. Så jag tror att vid just bedömnings- och analysfasen så hade nog en AI kunnat göra ett bättre än många människor.</p>	FÖ
27	AE	<p>Finns det delar i en intervju som du tror ni kan utföra bättre än en rekryteringsrobot?</p>	
28	I4	<p>Jag tror dels vad som är jätteviktigt, att berätta om och sälja in en tjänst och skapa den här personliga kontakten tror jag att man kan skapa en mer engagerad kandidatprocess. Också, det här tycker jag är lite lurigt, att bedöma personligheter för det är nånting våra kunder ibland säger att "man ska vara på det här sättet för att passa in här" eller "här måste du våga bjuda på dig själv" eller " här är det okej om man är introvert". Det finns väldigt många nyanser vilket jag lär mig när jag jobbar mycket med en kund och vet vilken typ av personlighet som passar in på olika ställen. Jag tror att det steget är lite lurigt för en AI att bedöma en personlighet.</p>	
29	AE	<p>Hur går du tillväga när du ska intervjua en person baserat på kundens personlighetskrav?</p>	
30	I4	<p>Det kan man säga såklart hur dom beskriver sitt intresse för saker, motivation, lite lättsamhet. Vissa av mina kunder har en specifik supporttjänst där man ska vara tekniskt intresserad men man ska framförallt vara väldigt framåt och du ska vara kommunikativ, glad och go'. I den kulturen funkar det då inte att du är en introvert person för dom har upptäckt att folk inte trivs där då vilket gör att om du är lite mer tillbakadragen under intervjun kommer det inte vara en bra matchning. Men det är såklart svårt att bedöma en hel människas personlighet på en timme, det är omöjligt, men man ser ändå vissa nyanser och skillnader när man har intervjuat många olika personer. Såklart är det också subjektivt.</p>	
31	AE	<p>Lägger ni in personligheten i era kompetensfrågor eller blir det att ni går efter känslan där?</p>	
32	I4	<p>Dels har vi dom här kompetenserna som absolut är skallkraven för det hela men sen brukar jag också lägga till lite text om hur jag upplever att personen agerar under intervjun, men det är absolut inte huvudfokus, utan snarare ett komplement som jag sedan kan ta upp</p>	

		med kunden och ha en diskussion kopplat till personligheten och lite tankar om det. Men det är såklart subjektivt också	
33	AH	Tror du att AI hade kunnat stötta er i en intervjuprocess?	
34	I4	Ja absolut! Jag hade gärna haft in det.	
35	AH	Som en tredje part då eller?	
36	I4	Gärna integrerat i våra system. Hade gärna som sagt haft det i början av selekteringen så att den kan hitta kandidater med en gång som inte uppfyller kraven och CV granskat dom som är mest meriterande så det går snabbare och så att vi inte missar något heller. Sen vad jag också hade älskat under dom här intervjuerna är det här skriftliga stödet, att jag kan hålla i intervjun men att en robot noterar, analyserar och gör färdiga presentationer av kandidaten åt mig.	AN, TR
37	AE	Så du föredrar att ni människor ska sköta snacket och att AI ska vara ett skriftligt anteckningsstöd?	
38	I4	Jag tror faktiskt det. Till en början i alla fall men sen i framtiden det kanske blir snarare så att AI gör allt och att man själv är den som styr kundsamarbetena, men det känns också väldigt långt ifrån att lämna över hela processen.	
39	AE	Hur hade du sett på om en robot hade kommit med följdfrågor under en intervju? Hade du tyckt det var positivt eller negativt?	
40	I4	Jag hade nog tyckte att det var positivt. Ibland har vi två som har en intervju exempelvis när vi sitter internt och söker assistenter, just för att man ska ha någon att bolla med och för att man ska kunna sticka in frågor. Så där hade då en AI kunnat komplettera.	TR
41	AH	Sista frågan då. Vad skulle krävas för att ni skulle börja använda er av AI i en intervjuprocess?	
42	I4	Mer tekniskt stöd. Jag tror inte vi hade varit dom första med det även om vi vill vara väldigt innovativa så tror jag att det hade behövts arbeta fram på ett bra sätt så att man säkrar att det är en bra metod. Sen såklart är det en kostnadsfråga också, om man implementerar det så ska det ju göras rejält i hela koncernen. Jag vet faktiskt inte om det är något man pratar om i dagsläget. Men samtidigt så är vi ändå ett företag som lägger pengar på innovation och det är del som ledningen sitter med och satsar på. Så jag tror mycket väl vi är några som skulle kunna haka på det, men svårt att säga. Man behöver att någon annan har gjort det först för att vara säkra på det.	
43	AE	Tror du att folk hade varit negativa till att börja använda sig av AI i intervjuprocessen?	

44	I4	Jag tror faktiskt inte det. Jag tror att många hade varit positiva till det just för att våra roller är väldigt spretiga och vi har väldigt många olika fokusområden, så vi måste vara rädda om den operativa tiden då vi faktiskt sitter med våra processer då det är väldigt mycket annat vi gör. Jag tror att det hade varit en lättnad för alla här. Jag tror inte det är en rädsla att “nu kommer AI och tar mitt jobb” utan snarare en lättnad, “det här behöver jag inte göra längre, här får jag stöttning av”. Så som jag ser det, det jag får hjälp av i mina processer är av deltidsanställda och assistenter som kommer och stöttar upp mig vid selektering och intervjuer, det hade lika gärna en AI robot kunna göra. Jag tror därför det inte är så många motståndare mot det här i företaget faktiskt.	
45	AE	Det känns som att ni har lite mer “nytänkande” människor på ert företag och att det känns som att det kan bidra till att ni är lite mer öppna för det?	
46	I4	Ja, jag tror det. Vi har ju påbörjat lite med tester och att man ska ha det som en första del i intervjuprocessen vilket vi tycker är väldigt positivt för då går man snarare på problemlösningsförmåga och där har jag sett många fördelar med att jobba i våra *** processer där vi har tester som en första del. Nu är det inte AI på det sätter, men ändå ett program där man gör tester och bara de kandidater som klarar testerna som går vidare och jag tittar på deras CV'n. Det sparar ju jättemycket tid, och är egentligen det bästa rekryteringverktyget som ett första steg.	
47	AE	Så du ser gärna att man har tester innan man möts för första gången?	
48	I4	Ja precis	
49	AH	Har du något mer att tillägga eller har du några frågor till oss?	
50	I4	Nej jag tror inte det.	

Appendix 6: Utskrift, mailintervju 5

MF: Mejlfråga

I5: Informant 5

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	MF	Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?	
2	I5	Jag är enhetschef för en avdelning som mäter radioaktivitet. Jag bedriver också forskning och utför mätningar av radioaktivitet som syftar till att säkerställa att länderna i EU genomför avtalsenliga kontroller av radioaktivitetsnivåerna i vår omgivning och i produkter vi kan köpa i handeln.	
3	MF	På vilket sätt har du arbetat med rekrytering?	
4	I5	Jag har utvecklat tester (case studies) för rekrytering av experter samt genomfört intervjuer med personal som vi skall anställa till vår enhet på 15 personer. Jag började med detta för 19 år sedan. Detta är ingen huvudsyssla utan dyker upp då och då när vi behöver rekrytera någon. Vid 2 tillfällen har jag deltagit i större mer allmänna rekryteringsprocesser av personal till s.k. reservlistor	
5	MF	Kan du berätta hur ni går tillväga när ni ska intervju en person?	
6	I5	Det beror på sammanhanget: 1) När vi arbetar med en urvalsprocess för att sätta upp en s.k. reservlista av en viss arbetskategori genomför vi kompetensbaserade intervjuer där vi försöker få intervjuobjektet att berätta så mycket som möjligt om sig själv, gärna genom att ta upp exempel på projekt som hen deltagit i. Ofta blir det så att vi försöker ta reda på vad personen bidragit med då hen ofta varit en kugge i ett större maskineri (team). Vid dessa intervjuer behöver vi inte veta de tekniska detaljerna av personens arbetsuppgifter. Vi vill veta vilken roll hen hade, hur hen reagerade i olika situationer och vilka egenskaper hen har. 2) När vi rekryterar en expert inom ett visst område för specifika arbetsuppgifter, blir med nödvändighet frågorna mer tekniska i sin art och syftar till att ta reda på om personen har de expertkunskaper som vi söker	

7	MF	Är alla frågor förutbestämda när ni intervjuar?	
8	I5	Tidigare var det inga krav på förutbestämda frågor. De senaste åren (c:a 5) har det varit krav på att vi lämnar in frågorna skriftligt till medlemmar av rekryteringskommittén. Vi har dock möjlighet att "spinna vidare" med mer djuplodande frågor "on-the-spot" om svaren så kräver.	
9	MF	Om inte, har ni vissa förutbestämda frågor?	
10	I5	Ja även tidigare hade vi förutbestämda frågor men vi behövde inte redovisa dem till rekryteringskommittén innan.	
11	MF	Var i intervjuprocessen hade ni kunnat använda er av AI	
12	I5	Svårt att säga. Det är av stort intresse att läsa av personen då den ger svaret; om personen är osäker eller blir nervös eller är överdrivet självsäker eller apatisk (har hänt) osv. och anpassa följdfrågorna till dessa reaktioner. Vi försöker ta reda på fakta (exakt vad personen gjorde i vissa projekt eller situationer) och då blir det med nödvändighet att vi ibland får intrycket att personen tar åt sig äran av andra personers arbete vilket vi måste bena ut. Som icke-AI-expert låter det svårt att utveckla AI-system för intervjuer. Jag kan dock tänka mig att (i) men börjar med en AI-ledd intervju och sedan gör en andra intervju baserad på svaren i den första, eller (ii) att man har AI-till hands som kan föreslå följdfrågor vid en "vanlig" intervju.	TR
13	MF	Vad är dina tankar kring att börja använda AI i rekrytering och intervjuprocesser?	
14	I5	Eftersom jag inte är AI expert och kan bedöma var AI står idag är det svårt att svara. Jag vet att vissa professionella intervjuare är väldigt duktiga vilket till stor del beror på medfödda egenskaper. När "vanliga" (icke professionella rekryterare) ska intervju kan det bli riktigt dåligt och då kan jag tänka mig system med AI som kan hjälpa till med t.ex. följdfrågor. Om AI kan läsa av ansiktsuttryck kan det också tas med i beräkningen kanske.	TR
15	MF	Tror du att det finns delar av en intervju som en robot kan utföra bättre än er?	
16	I5	Jag tror att en robot kan vara bättre på att ställa känsliga frågor som vi kanske drar oss för att fråga.	TR
17	MF	Tror du att det finns delar av en intervju som ni kan utföra bättre än en robot?	
18	I5	Jag antar att vi (men inte alla personer) fortfarande är bättre på att läsa av stämningen i rummet: nervositet, osäkerhet etc. (se ovan) och kanske	TR

		till och med (i vissa fall) lögner. Vid en befarad lögn borde man gå djupare inom det området. Det kan ju vara så att det vi tror är en lögn egentligen är sanning men lite komplicerat att förklara eller en ovanlig situation. Detta måste redas ut så att inte vi får fel (negativa) intryck. Vissa duktiga intervjuare kan få intervjuobjektet att slappna av lite genom sitt sätt att inleda mötet, kan man få AI att göra detta? Andra intervjuare kan naturligtvis vara dåliga och skapa dålig stämning redan från början. Kanske kan AI vara stöd i de fallen.	
19	MF	Tror du att AI hade kunnat stötta er i en intervjuprocess?	
20	I5	Svårt att säga eftersom jag inte vet vad kapaciteten är idag. Jag har dock läst en del (t.ex. Max Tegmarks bok) och det verkar onekligen som AI gör stora framsteg så jag måste nog säga, ja på den frågan. Jag tror icke-professionella intervjuare kan få stöd från AI. Vad gäller professionella rekryterare så är jag mer tveksam men man kan kanske tänka sig att även de kan få stöd i AI men en annan typ än amatörer.	TR
21	MF	Vad skulle krävas för att ni skulle börja använda er av AI vid en intervjuprocess?	
22	I5	Att systemet testas, valideras samt i slutändan godkänns ansvarig myndighet.	

Appendix 7: Utskrift, personlig intervju 6

AE: Agnes

AH: Alice

I6: Informant 6

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	AE	Hur ser dina arbetsuppgifter ut en vanlig dag?	
2	I6	Det varierar. I min roll som landschef så är jag ansvarig för egentligen allt som händer på Stockholmskontoret och det involverar både new business men även vår client management, customer success avdelning alltså. Dessutom säljer jag på egen hand också så det här är en väldigt svår fråga att ge ett rakt svar på, det varierar väldigt mycket helt enkelt. Det kan vara att jag pratar med kunder, sitter på intern möten, ute och föreläser, gör presentation för kunder, lägger strategier för framtiden, men även rekrytering är även en del av mina arbetsuppgifter.	
3	AH	Hur länge har du jobbat med rekrytering?	
4	I6	3.5 år skulle jag säga. Även innan jag fick den officiella rollen som landschef var jag involverad i alla typer av intervjuer och rekryteringsbeslut vi tog i Sverige. Vi var ett väldigt litet team då på 3-4 personer. Men som huvudansvar inom rekrytering så är det 3 år.	
5	AE	Hur gå du tillväga när du ska intervju en person?	
6	I6	Rent praktiskt så har det varierat lite över tid. Vi försöker att hålla dom här intervjuerna antingen face-to-face eller över webben. Det är inte svårare än att när vi inleder en intervju kan jag eventuellt ha med mig en annan person också, en kollega som är ansvarig för new business till exempel eller customer success här i Sverige. Vi börjar alltid med att introducera oss själva och gör det rätt grundläggande faktiskt. Berätta var vi kommer ifrån, vad vi har för intressen, hur länge vi jobbat på Vainu och vad vi tycker är utvecklande och vad för utmaningar vi har i vår roll i dagsläget. På så sätt får den andra personen att känna sig rätt bekväm i intervjusituationen och också för att dom ska öppna upp och faktiskt berätta mer om dom själva och hur dom är som personer. Vi gör så mycket tester, vi har kompetenstester och intelligenstester som folk måste svara på både innan och efter intervjun med oss så vi kommer se vilka personer som är smart praktiskt taget och kvalificerade att jobba hos oss genom dom testerna. Plus att vi rekryterar ofta en roll där det är möjligt att se tidigare resultat. Vi lägger väldigt lite fokus på själva	

		<p>intervjun på tidigare resultat men det är mer för att stämma av den informationen vi fått. Om det är en säljroll har vi säljresultatet på deras tidigare arbetsplats och hur det rankar dom mot deras kollegor och om det var nån positiv trend i deras resultat. Nödvändigtvis har dom kanske inte jobbat med sälj tidigare men då försöker vi alltid få en bild av den här människan är högpresterande på andra sätt. Så det får vi en rätt bra koll på vid sidan av men vi kanske checkar av det. Mer fokus ligger på just personen, vilken motivation är det personen har, hur mycket självinsikt personen har, vilka framtidsplaner och ambitioner personen har.</p>	
7	AH	Är alla frågor förutbestämda när ni intervjuar?	
8	I6	<p>Ja och nej faktiskt, det där varierar lite. En del av frågorna ska vara standardiserade för att undvika "confirmation bias", det är så lätt att om det kommer in en person här och jag connectar med den. Om man till exempel blir intervjuad av mig och man tar upp amerikansk fotboll första två minuterna då blir jag jätteglad och då blir det en confirmation bias. Om jag fritt ställer vilka frågor jag vill ställa så är det så lätt att jag går in i inte lika tuffa frågor, inte diskvalificerar personen på samma sätt och i slutändan går jag därifrån och tror att det var en jättebra intervju. Vad det då handlar om är att jag mår bra och att jag fick möjlighet att prata om något jag tycker är intressant och att jag var nöjd med mina frågor på något sätt, men det handlar ju om hur faktiskt den här individen levererade och hur den individen passar i rollen och i vårt bolag. Så därför försöker jag alltid hålla intervjuerna rätt standardiserade och vi presenterar oss själva praktiskt taget samma sätt varje gång, våra första frågor till kandidaten är samma varje gång. Sen har vi ett frågeformulär här på *** som vi har tagit fram där vi har ett 50 tal frågor där vi brukar välj ut 6-7 upp till 12-13 frågor per intervju som ska vara mer standardiserat.</p>	
9	AE	Hur bestämmer du vilka av dom frågorna du ska välja ut? Väljer du dom innan eller under intervjun?	
10	I6	<p>Både och faktiskt, men mest under intervjun på det viset. Det är ju ett rätt stort frågeformulär också så det är mycket på magkänsla från mig fortfarande det är ingen AI bakom det, utan det är jag som bestämmer vilka frågor som ska ställas. Ofta blir det vart diskussionen är påväg någonstans. Jag har gjort ett 100-tals intervjuer nu och då brukar man förstå att om man pratar om tidigare arbetsplats eller deras sportkarriär eller vad dom har för intressen vid sidan av studier/jobb så vet jag att här vill jag börja gräva med den här saken så att vi ska kunna se en korrelation. Om man är ambitiös inom det kan man vara ambitiös med att leverera resultat i dom arbetsuppgifterna dom vi har här. Så det är ett brett frågeformulär för att man ska kunna anpassa efter hur intervjun. I</p>	

		en intervju handlar det ju också om vilka erfarenheter den här personen och även till viss del vilka roller vi anställer för det skiljer ju lite.	
11	AH	Om du får spekulera fritt, var i intervjuprocessen hade ni kunnat använda er av AI?	
12	I6	I början och slutet. Det är precis som hur man säljer, det är också i prospekteringsstadiet och i avslutsfasen, samma sak som i rekrytering. Vi vet ju väldigt tydligt vilka typer av ansökningar som vi ska lägga tiden på och där hade vi kunnat träna upp algoritmer att kunna kvalificera en person baserat på bakgrund, om den är värt för en person i HR teamet att lägga tiden på att kvalificera eller diskvalificera. Sedan i slutet också. Vi jobbar mycket med maskininlärning, och vår stora styrka är att vi har mycket träningsdata och därför passar det att ha AI i början och slutet av processen. För i början har vi en ansökan och den ansökan kan vi jämföra med många andra ansökningar när vi vet sedan om vi anställde personen eller inte. Bland dom anställda kan vi i teorin se vilka som har levererat resultat för det är väldigt svart på vitt i vår business. Så i teorin hade vi kunnat få en ansökan, matcha det mot andra personer vi har anställt och kunna dra slutsatser på den här personen och vilken sannolikhet den har att lyckas. När det kommer till träningsdata nästa gång, det är ju efter intervjun när vi vet vad personen svarar, vad den har för motivation och om man kan kategorisera och strukturera det tydligare så skulle vi också kunna jämföra deras svar, deras motivation mot andra personer i organisationen som vi har anställt och se hur dom har levererat för att se om det visat sig vara en bra rekrytering eller inte. Det är någonting som AI maskiner skulle kunna hjälpa med faktiskt. Så själva intervjun är svår att automatisera på det viset, det skulle vara om man skulle ha helt standardiserade frågor som alla svarade på då hade man kunnat automatisera det men det ser jag som en för stor risk idag att inte sitta med en människa för att om dom säljer eller jobbar med människor dagligen då blir det intrycket dom gör på mig bli ett liknande intryck när är ute i en säljprocess och det är fortfarande jätteviktigt.	IN
13	AE	Tror du det finns delar i en intervju som en rekryteringsrobot hade kunnat utföra bättre än er?	
14	I6	Ja, självklart. Men samtidigt nej, inte på det sättet som vi behöver. Det är en sak när Ericsson eller H&M anställer, dom skulle såklart kunna automatisera när det är stora organisationer med mycket intervjuer. Jag tror att om vi hade delat upp det i flera intervjusteg då hade vi kunnat ha en första mer kvalificerad intervju med en robot men jag skulle säga att hälften av våra rekryteringsbeslut tas på bara en intervju faktiskt plus dom andra stöttande verktygen som testerna. Så för oss nej. Men för andra stora organisationer kan jag spekulera att det skulle fungera bättre i en flerstegs intervjuprocess.	

15	AH	På vilket sätt hade AI kunnat underlätta testningssteget för er?	
16	I6	Det behövs inte på det sättet vi gör det idag för vi vill bara att folk ska nå en viss score. Men om vi istället vill att den här scoren man ska nå ska vara lite mer flytande, alltså att den scoren bestäms baserat på andra personer har levererat. Så att vi tränar att det minimum eller resultat man ska ha baseras på hur andra andra framgångsrika människor har scoreat, inte bara du ska svara på hälften av frågorna rätt utan dom som är mest framgångsrika på bolaget svarar i snitt så här mycket rätt men dom frågorna dom aldrig missar på det är dom här tre frågorna så dom ska prioriteras högre och ger en högre ranking. Där skulle vi kunna använda AI så att det inte blir en rak linje utan blir mer flytande baserat på vad slutresultatet	TE
17	AE	Du har redan gått in lite på det, men i vilka delar av en intervju tror du att ni är bättre på än en rekryteringsrobot?	
18	I6	När jag rekryterar så tittar jag mycket på två saker. Det första är självinsikt och det tror jag är svårt för en AI att förstå för det är ofta baserat på uppföljningsfrågor. Till exempel om nån säger "Jag vill sälja mycket" så frågar jag "Varför vill du sälja mycket?" och då kanske personen svarar "För jag vill tjäna mycket pengar" på det frågar jag då "Varför vill du tjäna mycket pengar?" osv osv. Att kolla självinsikt tror jag därför vi människor är bättre på. Den andra saken jag tittar på är att man verkligen vill jobba på *** och att man kan verkligen förklara och själv förstår varför man vill göra det. Så att hela tiden kunna gräva vidare och förstå baserat på ett svar, och förstå varför en person har svarat som dom gjort är nånting människor är bättre på.	
19	AH	Är det någonting mer du vill utveckla kring om en rekryteringsrobot hade kunna stötta eller underlätta för er i en intervjuprocess?	
20	I6	Nu får jag ju mycket uppbackning från *** när det kommer till att kvalificera precis i början när det kommer in ansökan. Men jag kommer ihåg när jag hade ansvaret för hela rekryteringsprocessen och det som verkligen tog tid var att om vi fick in 20 ansökningar på en vecka, att jag på en väldigt begränsad tid skulle gå igenom dom 20 och bestämma vilka som vi ska kalla in på intervju, så i det steget hade det kunnat hjälpa till. Det handlar inte så mycket om att hitta de absolut bästa men däremot filtrera bort dom som inte är bra på det viset. Men där är frågan om det är AI eller om det handlar om att om man inte når en viss score eller har man inte den erfarenheten så går man inte vidare, jag vet inte om det är AI eller om det är någon check. Jag skulle snarare säga att få fler kandidater att söka, där skulle vi som en lite mindre organisation har störst nytta av det. Att gå ut och hitta dom kandidaterna med dom kompetenserna vi är ute efter och få dom att ansöka det hade varit jättevärdfullt för oss.	

21	AE	Vad tror du skulle krävas för ni skulle börja använda er av en rekryteringsrobot i er intervjuprocess?	
22	I6	Jag skulle säga tre saker. Först att vi får så många ansökningar så det blir lönsamt. Två att kostnaden att göra detta är rimlig kontra att ha en person som gör detta. Tre så är det också att inte bara kostnaden men att det också funkar, kvalitén på processen. Tre punkter, behov, kostnad och att det levererar att det ska.	
23	AE	Har du något mer att tillägga?	
24	I6	Än en gång, jag tror att använda AI i en rekryteringsprocess. Vi hjälper ju mycket kunder med att träna sina AI modeller med den datan vi hämtar in i vår plattform. Det som är utmaning tror jag, det är spontant, att alla bolag letar efter olika typer av kompetens och culture fits, det varierar väldigt mycket generellt vem man rekryterar. För att man ska träna en AI så behövs det så mycket träningsdata, man behöver förstå en stor grupp bolag med tusentals rekryteringar, hur har dom rekryteringarna gått och vad ser vi för trender. Men än en gång bolag letar efter olika kompetens och värdesätter olika saker, om ni pratar med fem andra rekryterare så har dom sagt att dom letar efter olika saker och håller i intervjuer på olika sätt. Så det blir väldigt svårt att bygga en standardiserad modell som kan hitta just vad vi letar efter för den modellen måste byggas på data på hur det har gått hos andra bolag. Det här innebär att dom bolagen som verkligen kan nyttja det här är just dom stora drakarna som globalt utför tusentals intervjuer och också anställer tusentals personer och har transparent tydlig data på hur dom personerna har levererat. Att anställa business controllers är svårare att bygga en modell för jämfört med att till exempel rekrytera säljare eller kundtjänstmedarbetare. För i kundtjänst handlar det om hur mycket du säljer eller om hur många kundtjänstärenden du svarar på till exempel och hur nöjda är kunderna med dig som kundtjänstmedarbetare. Så där kan man ju bygga modeller på ett mycket mer accurate sätt och se vad är utfallet baserat på dom rekryteringar vi gjort. Utmaningen är att bygga det effektivt.	

Appendix 8: Utskrift, mailintervju 7

MF: Mailfråga

I7: Informant 7

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	MF	Vad har du för erfarenhet av AI?	
2	I7	Jag är professor på KTH och forskar om AI, speciellt om hur artificiella system kan förstå saker om människors beteende genom att observera dem i video	
3	MF	Har du erfarenhet av rekrytering?	
4	I7	Ja, mångårig erfarenhet av att rekrytera akademisk personal	
5	MF	På vilket sätt anser du att en rekryteringsrobot kan fungera i en intervjuprocess?	
6	I7	En robot kan man använda för att ställa en serie standardiserade frågor (med lämpliga följdfrågor) till många sökande. Man måste förstås koppla in en människa senare i processen, men det tidiga urvalet kan göras med en robot.	IN, TR
7	MF	Enligt dig, vad är nackdelarna med att ha en rekryteringsrobot i en intervjuprocess?	
8	I7	Ett automatiskt dialogsystem är förstås mycket ”trubbigare” än en mänsklig intervju, och ger inte lika rik information om den sökande.	
9	MF	Enligt dig, vad är fördelarna med att ha en rekryteringsrobot i en intervjuprocess?	
10	I7	Det som är bra med att ha en robot är att den kan ställa frågorna på exakt samma sätt till alla sökande, så att man bättre kan jämföra sökande. En annan bra sak är att roboten kan intervjua väldigt många fler sökande än en mänsklig rekryterare skulle kunna. En tredje bra sak är att inga ovidkommande faktorer vägs in, såsom omedvetna fördomar eller attityder hos rekryteraren.	IN, FÖ
11	MF	Kan en rekryteringsrobot se om en kandidat hade kunnat passa in i en företagskultur och med de andra medarbetarna?	

12	I7	Det tror jag är något som kommer in på ett senare stadium i rekryteringen, och det tror jag människor är bättre på.	
13	MF	På vilket sätt kan en rekryteringsrobot och en mänsklig rekryterare samarbeta?	
14	I7	Roboten kan göra tidigt urval, många intervjuer och ställa mer standardiserade frågor. Människan kan göra djupintervjuer med de få sökande som roboten valt ut.	TR
15	MF	Kan en rekryteringsrobot ställa följdfrågor (exempelvis "hur tänkte du då?") baserat på kandidatens svar?	
16	I7	Absolut, det finns jättebra automatiska dialogsystem, se till exempel demos från Furhat Robotics på youtube.	
17	MF	Kan en rekryteringsrobot ta anteckningar under en intervju? Om ja, hur?	
18	I7	Den antecknar i sin "hjärna" dvs dator, genom att lagra hela intervjun i minnet. Så det behövs inga externa anteckningar.	AN

Appendix 9: Utskrift, mailintervju 8

MF: Mailfråga

I8: Informant 8

#	Person	Meningsenhet	Kod
1	MF	Vad har du för erfarenhet av AI?	
2	I8	Arbetar med projektledning och håller föreläsningar/workshops för företag gällande utvecklingen och dess konsekvenser för olika branscher.	
3	MF	På vilket sätt anser du att en rekryteringsrobot kan fungera i en intervjuprocess?	
4	I8	På de egenskaperna som vi anser är viktiga så bör det vara möjligt inom en snar framtid att med rätt frågor se vilka personer som har dessa egenskaper, läsa olika ansiktsuttryck, försöka se vilka kandidater som möjligtvis inte är helt ärliga som vissa intervjupersoner kan missa. Det finns nog flera saker som ett AI eller "rekryteringsrobot" kan bidra med.	
5	MF	Enligt dig, vad är nackdelarna med att ha en rekryteringsrobot i en intervjuprocess?	
6	I8	Kan få kandidater att känna sig övervakade, obekväma, analyserade av något man inte förstår och per definition blir det då läskigt. Viktigt här är att ingen diskriminering eller andra preferenser finns hos "roboten" som man inte vet om (black-box issue). Parametrarna och målsättningen måste vara tydligt definierade.	
7	MF	Enligt dig, vad är fördelarna med att ha en rekryteringsrobot i en intervjuprocess?	
8	I8	Mindre utrymme för att bli manipulerade av kandidater, bättre träffsäkerhet på de egenskaper man söker.	
9	MF	Kan en rekryteringsrobot se om en kandidat hade kunnat passa in i en företagskultur och med de andra medarbetarna?	
10	I8	Svårt att säga, kultur är en väldigt abstrakt och komplicerad sak som innehåller gruppdynamik, personligheter, intentioner, motivation, självorganisation, manipulation osv. Jag inte hört hittills är något ett AI kan förstå idag, dock kan detta nog vara en möjlighet inom en snar	

		framtid. Om man kan definiera en kultur med specifika ord så skulle det kanske vara möjligt, men då kvarstår problemet att två kulturer som ex. är "öppna" kan vara väldigt annorlunda i grunden.	
11	MF	På vilket sätt kan en rekryteringsrobot och en mänsklig rekryterare samarbeta?	
12	I8	Roboten kan vara guidande och förslaggivande och ge en neutral analys av personen som en människa inte riktigt kan göra med sina egna fördomar och bakgrund. Det kan ge ett annat perspektiv till rekryterare som sedan har ett bättre underlag att ta sina beslut utifrån.	TR, FÖ
13	MF	Kan en rekryteringsrobot ställa följdfrågor (exempelvis "hur tänkte du då?") baserat på kandidatens svar?	
14	I8	Definitivt, men målsättningen måste vara definierad för roboten, vad är det man är ute efter?	
15	MF	Kan en rekryteringsrobot ta anteckningar under en intervju? Om ja, hur?	
16	I8	Natural language processing är ett stor område inom AI som idag gör detta bättre än människor.	AN

Referenser

- Aon. (u.å). Artificial Intelligence (AI) in Assessment: The 8 Questions You Need to Know the Answers to. Hämtad 2019-05-15 från: <https://assessment.aon.com/en-US/online-assessment/ai-in-assessment>
- Backman, J. (2016). Rapport och uppsatser. Lund: Studentlitteratur.
- Beamery. (u.å). AI for Recruiting: the Good, the Bad, and the Unknown. Beamery. Hämtad 2019-05-06 från: <https://beamery.com/blog/ai-recruiting>
- Bathae, Y. (2018). The Artificial Intelligence Black Box And The Failure Of Intent And Causation. Hämtad 2019-05-05 från: <https://jolt.law.harvard.edu/assets/articlePDFs/v31/The-Artificial-Intelligence-Black-Box-and-the-Failure-of-Intent-and-Causation-Yavar-Bathae.pdf>
- Bloomberg, J. (2018, September). Don't Trust Artificial Intelligence? Time To Open The AI 'Black Box'. Hämtad 2019-05-03 från: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/09/16/dont-trust-artificial-intelligence-time-to-open-the-ai-black-box/#577a14153b4aon>
- Bogen, M. & Rieke, A. (2018). Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias. Hämtad 2019-05-17 från: <https://www.upturn.org/reports/2018/hiring-algorithms/>
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing our digital future. W.W. Norton & Company.
- Bundy, A. (2016). Preparing for the future of Artificial Intelligence. *Ai & Society*, 32(2), 285–287. <http://doi.org/10.1007/s00146-016-0685-0>
- Cappelli, P., Tambe, P & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.3263878.
- Chaffar, S. & Inkpen, D. (2018). Using a Generic Text-based Approach for Emotion Prediction. *International Journal of Computing & Information Sciences*, 14(3).
- Cheesman, J. (2018, Dec). Real-Life Recruiting Robots Are as Creepy as You'd Expect. *Ere*. Hämtad 2019-04-25 från: <https://www.ere.net/recruiting-robots/>
- Cohen, T. (2019). How to leverage artificial intelligence to meet your diversity goals. *Strategic HR Review*, Vol. 18 Issue: 2, pp.62-65, <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0105>
- Corea, F. (2017). Artificial Intelligence and Exponential Technologies: Business Models Evolution and New Investment Opportunities. Springer International Publishing.
- Dane, E., Rockmann, K.W. & Pratt, M.G. (2012). When should I trust my gut? Linking domain expertise to intuitive decision-making effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(2), pp.187-194.
- Danielsson, M.L. (2010). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Dastin, J. (2018). Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool That Showed Bias against Women. Hämtad 2019-05-05 från: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>

- Diskrimineringsombudsmannen. (2016). Hundra möjligheter att rekrytera utan att diskriminera. Hämtad 2019-05-04 från: <https://www.do.se/globalassets/stodmaterial/stod-hundra-mojligheter-rekrytera-utan-diskriminera2.pdf>
- Esch, P. V., Black, J. S. & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222.
- ET spotlight. (2018, juli). Automating job skills matching using artificial intelligence. *The Economic Times*. Hämtad 2019-05-06 från: <https://economictimes.indiatimes.com/tech/software/automating-job-skills-matching-using-artificial-intelligence/articleshow/65134736.cms>
- Fernández, C & Fernández, A. (2019). Ethical and Legal Implications of AI Recruiting Software. *ERCIM NEWS*, (116), pp.22-23.
- Fontana, A. & Frey, J.H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition, Sage Publication, London, 695-727.
- Fortuny, E., Martens, D. & Provost, F. (2013). Predictive modeling with big data: is bigger really better?. *Big Data*, 1(4), pp.215-226.
- Gilchrist, K. (2018, Oct). Your next job interview could be with a robot. *CNBC*. Hämtad 2019-04-20 från: <https://www.cnn.com/2018/10/03/future-of-jobs-your-next-job-interview-could-be-with-a-robot.html>
- Garcia, B. L. & Kleiner, B. H. (2001). How to hire employees effectively. *Management Research News*, Vol. 24 Issue: 6/7, pp.35-42, <https://doi.org/10.1108/01409170110782874>
- Girdler, S. (2018). The Real Impact Of A Bad Hire For Your Business. *Entrepreneur*. Hämtad 2019-05-06 från: <https://www.entrepreneur.com/article/313729>
- Guszcza, J., Lewis, H. & Evans-Greenwood, P. (2017). Cognitive collaboration: Why humans and computers think better together. Deloitte University Press.
- Hirschberg, J. & Manning, C. D. (2015). Advances in natural language processing. *Science*. 349(6245), 261–266. <http://doi.org/10.1126/science.aaa8685>
- Houser, K. (2019, Mar). See the robot that might interview you for your next job. *Futurism*. Hämtad 2019-04-23 från <https://futurism.com/the-byte/tengai-robot-head-job-interview>
- Human Resources Professionals Association (HRPA) (2017). A New Age of Opportunities - What does Artificial Intelligence mean for HR Professionals? (HRPA Report Artificial Intelligence). Ontario: HRPA Headquarters. <https://www.hrpa.ca/Documents/Public/Thought-Leadership/HRPA-Report-Artificial-Intelligence-20171031.PDF>
- IBM. (u.å). How to put AI to Work. Hämtad 2019-05-05 från: <https://www.ibm.com/watson/put-ai-to-work>
- Ideal. (u.å). AI for Recruiting: A Definitive Guide For HR Professionals. Hämtad 2019-05-05 från: <https://ideal.com/ai-recruiting/>
- Informationage. (2019, Nov). Recruitment trends in tech for 2019: AI and predictive analytics. Hämtad 2019-05-04 från: <https://www.information-age.com/recruitment-trends-in-tech-123477013/>
- Jacobsen, D.I. (2002). Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur

- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
<http://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y. & Chen, Y. (2018). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management. *ICEB 2018 Proceedings*. 91.
- Kurdi, M.Z. (2016). *Natural language processing and computational linguistics: speech, morphology and syntax* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing, Los Angeles : Sage
- Lang, C., Siemens, G., Wise, A. & Gasevic, D. (2017). *Handbook of learning analytics*. SOLAR, Society for Learning Analytics and Research
- Liu, P., Glas, D. F., Kanda, T., & Ishiguro, H. (2017). Learning proactive behavior for interactive social robots. *Autonomous Robots*, 42(5), 1067–1085.
<http://doi.org/10.1007/s10514-017-9671-8>
- Liu, P., Glas, D. F., Kanda, T. & Ishiguro, H. (2016). Data-Driven HRI: Learning Social Behaviors by Example From Human–Human Interaction. *IEEE Transactions on Robotics*, 32(4), 988–1008. <http://doi.org/10.1109/tro.2016.2588880>
- Liddy, E. D. (2001). Natural Language Processing. In *Encyclopedia of Library and Information Science*, 2nd Ed. NY. Marcel Decker, Inc.
- Meyer, D., (2018). Amazon reportedly killed an AI recruitment system because it couldn't stop the tool from discriminating against women. *Fortune*. Hämtad 2019-04-28 från: <http://fortune.com/2018/10/10/amazon-ai-recruitment-bias-women-sexist/>
- Mills, T. (2018). Machine Learning Vs. Artificial Intelligence: How Are They Different? Hämtad 2019-05-04 från: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/07/11/machine-learning-vs-artificial-intelligence-how-are-they-different/#238128833521>
- Ongsulee, P. (2017). Artificial intelligence, machine learning and deep learning. *2017 15th International Conference on ICT and Knowledge Engineering (ICT&KE)*.
<http://doi.org/10.1109/ictke.2017.8259629>
- Poon, P., & Wagner, C. (2001). Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives. *Decision Support Systems*, 30(4), 393–418.
[http://doi.org/10.1016/s0167-9236\(00\)00069-5](http://doi.org/10.1016/s0167-9236(00)00069-5)
- Preuss, A. (2019). The Future of Hiring Is about Collaboration between Humans and Machines: Achim Preuss. Hämtad 2019-05-05 från: <https://m.economictimes.com/jobs/the-future-of-hiring-is-about-collaboration-between-humans-and-machines-achim-preuss/articleshow/67429762.cms>
- Preutz, H. (2019, Feb). Robot rekryterar utan magkänsla. *Svenska Dagbladet (SvD)*. Hämtad 2019-04-19 från: <https://www.svd.se/tengai-rekryterar-utan-magkansla>
- Recruiterbox, (u.å). First in HR: Know Your Numbers in Hiring. Hämtad 2019-05-21 från: <https://recruiterbox.com/blog/first-in-hr-know-your-numbers-in-hiring>
- Sallnäs, E. (2007). Beteendevetenskaplig metod, Intervjuteknik och analys av intervjudata. *Kungliga Tekniska Högskolan*, Stockholm.
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *IUP Journal of Business Strategy*, 7.
- Savage, M. (2019, Mar). Meet Tengai, the job interview robot who won't judge you. *BBC*. Hämtad 2019-04-24 från: <https://www.bbc.com/news/business-47442953>

- Scherer, M. (2017). AI in HR: Civil Rights Implications of Employers' Use of Artificial Intelligence and Big Data. *Scitech Lawyer*, 13(2), ss. 12-15.
- Sciencedaily (u.å). Artificial Intelligence. Hämtad 2019-05-05 från: https://www.sciencedaily.com/terms/artificial_intelligence.htm
- Strohmeier S., Piazza F. (2015). Artificial Intelligence Techniques in Human Resource Management—A Conceptual Exploration. In: Kahraman C., Çevik Onar S. (eds) *Intelligent Techniques in Engineering Management*. Intelligent Systems Reference Library, vol 87. Springer, Cham
- Susskind, R. & Susskind, D. (2017). *The future of the professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- TNG. (u.å). Vi rekryterar fördomsfritt – gör du? Hämtad 2019-05-02 från: <https://www.tng.se/rekryterar-fordomsfritt>.
- Upadhyay, A & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*.
- Van Otterlo, M. (2013). A machine learning view on profiling. In: Hildebrandt M and de Vries K (eds) *Privacy, Due Process and the Computational Turn-Philosophers of Law Meet Philosophers of Technology*. Abingdon: Routledge, pp. 41–64.
- Wikström, C & Henrik, M. (2012). *Talent management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm, Ekerlid.
- Wildemuth, B. M. (2016). *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science, 2nd Edition*. Libraries Unlimited Incorporated.