

När effektivitet möter ansvar: värdekonflikter i AI-stödda rekryteringsprocesser

Av: Isabella Hollander och Elvira Montes

Handledare: Pär-Ola Zander

Södertörns högskola | Institutionen för naturvetenskap, miljö och teknik

Kandidatuppsats 15 HP

Informatik | Hötterminen 2025

Programmet för Management med IT



Sammanfattning

Användningen av artificiell intelligens (AI) har ökat markant inom många branscher under de senaste åren, där rekryteringsbranschen utgör ett område med särskilt stor utvecklingspotential (Hosain et al. 2025, s.1–2). AI-baserade verktyg börjar nu användas alltmer i större utsträckning för att effektivisera arbetsprocesser, hantera stora mängder ansökningar och stödja beslutsfattande i urvalsprocessen (Hosain et al. 2025, s.1–2). Parallellt med detta utvecklas frågor kring etiskt ansvar, transparens, rättvisa och mänsklig kontroll, speciellt i sammanhang där beslut kan få långtgående konsekvenser för individer.

Syftet med denna studie är att undersöka hur yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen upplever nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser, med fokus på spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar. Studien belyser hur dessa två värden kan stå i konflikt med varandra samt vilka potentiella värdekonflikter som kan uppstå i praktiken när verksamheter implementerar AI i sina rekryteringsprocesser.

Studien har antagit en kvalitativ forskningsansats och baseras på semistrukturerade intervjuer med yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen. Resultatet visar att samtliga deltagare använder AI i gemensamt syfte att effektivisera processer, men att synen på etiskt ansvar och hur det bör hanteras varierar mellan deltagarna. De två övergripande uppdelade lägren visar att vissa deltagare prioriterar etiskt ansvar som mänsklig kontroll och transparens framför ytterligare effektivisering, medan andra intar en mer pragmatisk hållning där effektivitet tillåts väga tyngre, förutsatt att lagkrav uppfylls. Vidare framkommer en gemensam syn på att det finns en spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar, där ståndpunkten för vad som bör prioriteras grundas i individens personliga syn på AI. Sammantaget visar studien att värdekonflikter ofta tar sig uttryck genom informella avvägningar snarare än öppna konflikter i företaget. Samtidigt kan liknande konflikter även upplevas internt hos individer eller diskuteras på ett bredare samhällsligt plan.

Nyckelord: Värdekonflikter, Etiskt ansvar, Effektivitet, AI inom rekryteringsprocesser, Samspel mellan människa och AI,

When efficiency meets responsibility: value conflicts in AI- supported recruitment processes

By: Isabella Hollander and Elvira Montes

Supervisor: Pär-Ola Zander
Södertörn University | School of science, environment and technology
Bachelor's essay 15 HP
Informatics | Fall semester 2025
Programme for Management and IT



Abstract

The use of artificial intelligence (AI) has increased significantly across many industries in recent years, with the recruitment industry representing an area of particularly strong development potential (Hosain et al. 2025, s.1-2). AI-based tools are increasingly being adopted to improve process efficiency, manage large volumes of applications, and support decision-making in selection processes (Hosain et al. 2025, s.1-2). Alongside this development, concerns related to ethical responsibility, transparency, fairness and human oversight have become more prominent, particularly in contexts where decisions may have far-reaching consequences for individuals.

The purpose of this study is to explore how professionals within the recruitment industry perceive the use of AI in recruitment processes, with a specific focus on the tensions between efficiency and ethical responsibility. The study examines how these two values may come into conflict and identifies potential value conflicts that arise in practice when organizations implement AI within their recruitment processes.

The study adopts a qualitative research approach and is based on semi-structured interviews with professionals working in the recruitment industry. The findings indicate that all participants use AI with the shared objective of improving efficiency; however, perspectives on ethical responsibility and how it should be managed vary across organizations. Two overarching positions emerge: some actors prioritize ethical responsibility—such as human oversight and transparency—over further efficiency is allowed to take precedence, provided that legal requirements are met. Furthermore, a common view emerges that there is a tension between efficiency and ethical responsibility, where the position on what should be prioritized is based on the individual's personal view of AI. Overall, the study shows that value conflicts often manifest themselves through informal trade-offs rather than open conflicts in companies. At the same time, similar conflicts can also be experienced internally by individuals or discussed on a broader societal level.

Keywords: Value conflicts, Ethical responsibility, Efficiency, AI in recruitment processes, Interaction between humans and AI,

Förord

Vi vill börja rikta ett uppriktigt tack till deltagarna som valde att delta i denna studie och dela med sig om sina erfarenheter och perspektiv på AI-användningen inom rekryteringsbranschen. Deras insikter och upplevelser har varit avgörande för studiens genomförande och det hade inte varit möjligt utan deras delaktighet. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Pär-Ola Zander för ett värdefullt stöd och vägledning under hela arbetet. Hans tillgänglighet, stora engagemang och konstruktiva feedback har varit till stor hjälp under arbetets gång.

Begreppslista

Ansvar = handlar om att tydligt definiera vem som ansvarar för att utveckla, implementera och övervaka AI-systemet, samt vilket ansvar olika aktörer har i processen (Ryan & Stahl 2021, s. 71-72)

Arbetsystem = "ett system där mänskliga deltagare och/eller maskiner utför arbete (processer och aktiviteter) med hjälp av information, teknik och andra resurser för att producera specifika produkter/tjänster för specifika interna och/eller externa kunder" (Alter 2013, s.75).

Artificiell intelligens (AI) = "ett systems förmåga att korrekt tolka externa data, att lära av sådan data och att använda dessa lärdomar för att uppnå specifika mål och uppgifter genom flexibel anpassning" (Kaplan & Haenlein 2019, s. 15).

Effektivitet = ett företags förmåga att producera så stor produktion som möjligt utifrån en given mängd av insatser (Farrell 1957, s.254).

Etiskt ansvar = normativa riktlinjer för hur AI bör utvecklas, implementeras och styras (Mikalef et al. 2022, s.257).

Theory of constraints (TOC) = ett ledningsmässigt tillvägagångssätt som syftar till att identifiera de kritiska resurserna i ett system och rikta verksamhetens fokus mot dessa (Rhee, Cho & Bae 2008, s.445).

Transparens = Verksamheter som använder AI i sin verksamhet förväntas tydligt kommunicera sitt syfte i att använda AI, vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå samt potentiella resultat (Ryan & Stahl 2021, s. 66-67).

Värdekonflikter= spänningar som uppstår när olika värdesystem samexisterar och motstridiga värderingar står i konflikt med varandra (Herwix et al. 2022, s. 600).

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	4
Förord	5
Begreppslista	6
Innehållsförteckning	7
1. Inledning	9
1.2 Bakgrund	10
1.3 Problemformulering	18
1.4 Syfte	20
1.5 Frågeställning	20
2. Teori	20
2.1 Theory of Constraints	20
2.1.2 Drum-Buffer-Rope	21
2.2 Etiskt ansvar	27
2.3 Värdekonflikter	29
2.4 Deduktivt konceptuellt ramverk	32
3. Metod	34
3.1 Litteraturoversikt	35
3.2 Urval	36
3.2.1 Rekryteringsstrategi	38
3.3 Datainsamlingsmetod	38
3.3.1 Intervjuguide	39
3.5 Analysmetod	40
3.6 Tillförlitlighet och relevans	42
3.7 Forskningsetik	43
4. Datainsamling	44
4.1 Beskrivning av deltagare	45
4.2 Nyttjande av AI	46
4.3 Effektivitet kopplat till nyttjandet av AI	48
4.4 Etiskt ansvar kopplat till nyttjandet av AI	51
4.5 Värdekonflikter och potentiella spänningar	53
5. Analys	55
5.1 Nyttjandet av AI	57
5.2 TOC och synen på effektivitet	61
5.3 Etiskt ansvar och förhållning till etiska principer	65
5.4 Upplevda värdekonflikter	69
5.5 Spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar	72
6. Diskussion	74
6.1 Oväntade resultat	75
6.2 Reviderat ramverk	76
6.3 Sociotekniskt bidrag	78
6.4 Kritisk reflektion	78

7. Slutsats	80
Källförteckning	82
Bilagor	84
1.Intervjuguide	84

1. Inledning

I takt med digitaliseringen och verksamheters implementering av informationssystem har betydelsen av effektivitet blivit allt viktigare (Koch & Chvátová 2013, s.1). Dagens marknader präglas av radikala förändringar vilket gör att effektivitet spelar en central roll i att verksamheter förblir konkurrenskraftiga och ekonomiskt hållbara. Detta är avgörande för verksamheters framgång och överlevnad i en dynamisk och konkurrensutsatt marknad (Passlack, Hammerschmidt & Posegga 2025, s.2). I detta sammanhang har utveckling av artificiell intelligens (AI) fått en central roll, då teknologin bidrar till lägre kostnader, snabbare processer och bättre informationshantering (Khalifa & Albadawy 2024, s.1). AI betraktas idag som ett uppskattat stöd inom många verksamheter, inte minst eftersom tekniken möjliggör effektivitetsvinster och kvalitetsförbättringar i arbetsprocesser (Khalifa & Albadawy 2024, s.1).

Trots att AI erbjuder betydande effektivitet, medför dess användning också komplexa frågor kring ansvar och etik (Mikalef, Conboy, Eriksson Lundström & Popovič 2022, s.257). Denna problematik blir särskilt tydlig i rekryteringsprocesser, där AI på kort tid har fått en framträdande roll (Hosain, Amin, Debnath & Rahaman 2025, s. 1). AI används bland annat i kandidatsökning, CV-screening och urvalsprocesser för att effektivisera arbetsflöden och frigöra resurser för mer strategiska uppgifter (Albert 2019, s.217). Trots dessa fördelar uppstår betydande utmaningar, då algoritmernas resultat omedvetet kan bli partiskt (Hosain et al. 2025, s.2). Om detta uppstår riskerar AI att reproducera denna partiskhet genom hela rekryteringsprocessen. Detta kan resultera i ojämlika beslut, minskad transparens och minskat förtroende hos arbetssökande (Hosain et al. 2025, s.2).

Sammantaget visar tidigare forskning att AI-verktyget inom rekrytering skapar tydliga effektivitetsvinster, samtidigt som tekniken ger upphov till etiska utmaningar gällande partiskhet, ansvar och transparens. Dessa utmaningar aktualiserar den inneboende spänning som finns mellan effektivitet och etiskt ansvar i dagens verksamheter och utgör en relevant utgångspunkt för vidare forskning. I dagens samhälle samexisterar en stor mångfald av värdesystem, vilket innebär att olika och ibland motstridiga värderingar kan mötas (Herwix, Haj-Bolouri, Rossi, Tremblay, Purao & Gregor 2022, s. 600). Detta skapar utrymme för spänningar och värdekonflikter. Att hantera dessa konflikter utgör idag en central utmaning inom IS-området, särskilt i takt med digitaliseringen och de omfattande teknologiska förändringar den medfört (Herwix et al. 2022, s. 600).

Mot bakgrund av den tidigare forskning framstår rekryteringsprocesser som ett lämpligt val av ett IT-beroende arbetssystem där centrala arbetsmoment är beroende av informationssystem för att fungera. Som visats används AI-baserade verktyg i allt större utsträckning i centrala delar av rekryteringsprocessen, i syfte att effektivisera arbetsflöden och hantera stora mängder information (Albert 2019, s.217). Samtidigt innebär denna användning att tekniken får ett direkt inflytande över beslut med tydliga etiska implikationer, särskilt kopplade till rättvisa, transparens och ansvar (Hosain et al. 2025, s.2). Rekryteringsprocesser erbjuder därmed ett relevant sammanhang för att studera spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar inom informationssystemet, där mänskliga aktörer och tekniska system samverkar i praktiken.

I denna studie intas en kvalitativ ansats med fokus på att förstå hur individer inom rekryteringsbranschen upplever, tolkar och hanterar de värdekonflikter som kan uppstå när AI-verktyg används i rekryteringsprocesser. Eftersom studien syftar till att belysa den subjektiva erfarenheten av spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar, är en kvalitativ metod lämplig då den möjliggör en fördjupad förståelse för individernas perspektiv, resonemang och arbetssätt i sin organisatoriska kontext. Genom semistrukturerade intervjuer ges individen utrymme att med egna ord beskriva hur dessa spänningar tas sig uttryck i praktiken.

1.2 Bakgrund

Effektivitet utgör ett centralt och återkommande begrepp inom informatikforskning, där begreppet ofta används för att representera framgång och utveckling. Trots begreppets framträdande position visar litteraturgranskningen till denna uppsats att forskare sällan använder en entydig definition av begreppet. Effektivitet används i stället som ett underförstått och självklart begrepp där de flesta vetenskapliga artiklar belyser varför effektivitet är viktigt inom informationssystem, utan att faktiskt definiera vad begreppet betyder. Detta skapar en begreppslig utmaning eftersom effektivitet kan ha olika innebörder beroende på kontext. Denna komplexitet förstärks ytterligare av att begreppet har olika språkliga motsvarigheter på engelska. Begreppen "Efficiency" och "Effectiveness" motsvarar båda effektivitet på svenska trots att begreppen har olika innebörder.

Efficiency innebär "i vilken utsträckning mål uppnås snabbare, till lägre kostnad eller med relativt lite tid och ansträngning" (Valacich, Schneider & Hashim 2022, s.80). Medan effectiveness innebär "i vilken utsträckning mål eller uppgifter uppnås väl" (Valacich et al. 2022, s.81). Trots dessa viktiga skillnader används begreppen ofta utan att deras distinktioner klagörs. I denna uppsats kommer effektivitet vara återkommande och ett genomgående begrepp för hela studien. Mot denna bakgrund blir det avgörande att

fastställa en tydlig och välformulerad definition av begreppet effektivitet i denna uppsats.

Definitionen av effektivitet i denna uppsats bygger på Michael James Farrells arbete och hänvisar till engelskans "efficiency". Farrell var en internationell erkänd ekonom som är känd för många inflytelserika bidrag (Fisher 1976). En av dessa är hans artikel "The Measurement of Productive Efficiency" som är citerad 998 gånger och har haft ett betydande genomslag inom effektivitetsforskningen. Definitionen lyder "When one talks about the efficiency of a firm one usually means its success in producing as large as possible an output from a given set of inputs" (Farrell 1957, s.254)

I denna uppsats kommer definitionen att översättas till: När man talar om ett företags effektivitet menar man vanligtvis dess förmåga att producera så stor produktion som möjligt utifrån en given mängd av insatser.

Informationssystem utgör idag en stor del av verksamhetens infrastruktur och används aktivt för att öka produktivitet och kvalitet i affärsprocesser (Koch & Chvátová 2013, s.1). En av de avgörande faktorerna för att ett informationssystem ska kunna anses som effektivt är balansen mellan de integrerade delsystemen. Det måste finnas en ömsesidig uppsättning av komponenter och delar i ett informationssystem. Det är väsentligt att kunna se ett informationssystem ur ett helhetsperspektiv, om en sådan balans inte uppnås mellan delsystemen kan det snarare ge motsatta effekter som leder till lägre effektivitet och verkningsgrad för systemet i helhet (Koch & Chvátová 2013, s.1).

Alter (2013) definierar ett arbetssystem som "ett system där mänskliga deltagare och/eller maskiner utför arbete (processer och aktiviteter) med hjälp av information, teknik och andra resurser för att producera specifika produkter/tjänster för specifika interna och/eller externa kunder" (s.75). I ett IT beroende arbetssystem utgör IT en grundläggande förutsättning för att arbetssystemet ska fungera effektivt (Alter 2013, s.76). Baserat på Alters (2013) definition är ett arbetssystem beroende av att mänskliga deltagare och teknik samverkar för att utföra aktiviteter och producera värde, där IT i många utfall utför en nödvändig förutsättning för att systemet ska fungera effektivt (s.75–76).

En av de främsta och kanske till och med den största teknologiska förändringen inom informationssystem är framgången av artificiell intelligens (AI) (Khalifa & Albadawy 2024, s.1). Framgången av teknologiska utvecklingar bedöms vanligtvis utifrån ökad hastighet och effektivitet, samt även hur de gör individer och samhället snabbare, starkare, bättre och lyckligare (Mikalef et al. 2022, s.257). Av den anledningen tenderar

dagens forskning inom informationssystem att belysa teknikens revolutionerande och positiva kraft i en större utsträckning. Det finns dock en växande spänning mellan tekniska förmågor och de mänskliga sociala strukturer, där frågor uppstår gällande i vilken utsträckning tekniken faktiskt gör oss snabbare, starkare, bättre och lyckligare. Mikalef et al. (2022) lyfter ett resonemang som argumenterar för att teknologins utveckling har en roll i att göra människor mer ohälsosamma, olyckligare och utmattade (s.257).

Trots att utvecklingen av mobiltelefonen har inneburit omfattande samhällsförändringar och onekligen bidragit till effektivitet inom informationssystem, finns det forskning som visar på att detta inte enbart är en framgångshistoria. Forskning visar att en stor andel människor anser att användningen av mobiltelefoner skapar stress och press i att vara konstant tillgängliga (Tarafdar, Gupta & Turel 2013, s. 269). Den konstanta användningen av mobiltelefoner är även en stor orsak till att livshotande bilolyckor sker varje år. Den teknologiska utvecklingen skapar även större risker för företag, då skyddad information är mer lättillgänglig. Studier visar att detta har medfört säkerhetsrisker kopplade till felaktig eller olämplig användning av data (Tarafdar et al. 2013, s. 270).

AI är en av de teknologier som särskilt har uppmärksammats kring denna problematik (Mikalef et al. 2022, s.257). Detta då det finns flera exempel som visar hur användningen av AI kan leda till ökad partiskhet, ojämlikhet, brist på transparens och minskad mänsklig handlingsfrihet. Under de senaste åren har flera aktörer inom teknikpolitik föreslagit egna uppsättningar vägledande principer för etisk och ansvarsfull användning av AI. Som följd till detta har intresset för begreppet ansvarsfull AI ökat, där detta förstås som normativa riktlinjer för hur AI bör utvecklas, implementeras och styras (Mikalef et al. 2022, s.257).

Trots att riktlinjerna för ansvarsfull och etisk användning av AI formuleras på olika sätt beroende på forskaren finns det flera återkommande teman (Seppälä, Birkstedt & Mäntymäki 2021, s. 2). Dessa är transparens, rättvisa och opartiskhet, icke-skadlighet, ansvar och integritet. Eftersom dessa teman är starkt återkommande i den vetenskapliga debatten, argumenterar forskarna för att det kan finnas en konvergens kring dem. I denna uppsats kommer detta perspektiv att användas för att förklara vad det innebär att vara etiskt ansvarsfull. Dessa teman bör tas hänsyn till för att AI-principer ska kunna implementeras ansvarsfullt. Riktlinjerna bör även omfatta och säkerställas i alla steg av AI:s livscykel (Seppälä et al. 2021, s. 2).

I dagens verksamheter har AI integrerats i en omfattande mängd arbetsprocesser, vilket har medfört förändringar i både arbetsmetoder och organisatoriska strukturer. För att

säkerställa en ansvarsfull användning av AI har flera nya utmaningar uppstått gällande etik, juridik och styrningsprocesser (Mikalef et al. 2022, s.258). Där de främsta utmaningarna är kopplade till diskriminering, partiska resultat och problem relaterade till kundernas medvetenhet och kunskap om hur AI är involverad i beslutsresultat. I detta avseende omfattar begreppet ansvarsfull AI flera centrala krav som ska säkerställas under hela livscykeln för det aktuella systemet. För att genomföra detta framgångsrikt krävs en omfattande förståelse av rollen för ansvarsfulla principer under design, implementering och underhåll av AI-applikationer (Mikalef et al. 2022, s.258).

Den växande påverkan och nyttjandet av AI påminner om det välkända uttrycket att "med stor makt kommer stort ansvar" (Passlack et al. 2025, s.1). Detta har blivit särskilt viktigt då dagens AI-verktyg utvecklats alltmer avancerade kognitiva och självlärande förmågor att bearbeta information och generera ny kunskap (Passlack et al. 2025, s.1). Medan effektivitet inriktade resultat syftar till att maximera nyttan i termer av tid, ekonomi och andra resurser, förutsätter en ansvarsfull interaktion mellan människa och AI att man beaktar de potentiella konsekvenser som sådana interaktioner kan medföra (Passlack et al. 2025, s.2).

Av den anledning är effektivitet en avgörande del i verksamheternas affärsstrategier. Men ett alltför stort fokus på processeffektivitet riskerar att bli otillräckligt och det kan därför behöva finnas en balans mellan olika faktorer för att uppnå etiskt och socialt ansvarsfulla resultat i samspelet mellan människa och AI (Passlack et al. 2025, s.2). Denna problematik synliggör den tydliga spänningen som finns mellan effektivitet och etiskt ansvar gällande nyttjandet av AI inom dagens verksamheter. Verksamheter behöver göra tydliga avvägningar för att dra nytta av AI-baserade verktygs effektivitet samtidigt som de säkerställer en etisk och ansvarsfull användning. Denna avvägning är både utmanande och saknar tydliga riktlinjer vilket orsakar en osäkerhet som kan leda till etiska och ekonomiska risker.

Den snabba tekniska utvecklingen och användningen av AI-baserade verktyg har påverkat alla branscher och marknader. HR med särskilt fokus på rekryteringsprocesser är inget undantag från detta (Hosain et al. 2025, s. 1). AI används inom rekryteringsprocesser för att automatisera uppgifter som tidigare krävde manuellt arbete av rekryteringsexperter. Den främsta fördelen med att använda AI-verktyg inom rekrytering är att det effektiviserar processen och skapar en större resursallokering. Detta möjliggör för rekryterare att prioritera mer kritiska uppgifter som förbättrar prestationen som driver tillväxt (Hosain et al. 2025, s.2).

Verksamheter implementerar i ökande grad olika AI-verktyg i sina rekryteringsprocesser för att dels effektivisera arbetsflöden, men även för att kunna hantera stora

datamängder (Albert 2019, s.217). De olika AI-verktygen kan integreras vid olika steg i rekryteringsprocessen som exempelvis kandidatsökning, CV screening och kan även vara till hjälp vid mer engagerade tester (Albert 2019, s.217). De relevanta AI-verktyg till dessa områden och som anses vara aktuella i rekryteringsprocesser är exempelvis chatbots, CV-screening software och AI-verktyg för kandidatsökning över flera databaser (Albert 2019, s.217).

En av de främsta utmaningarna vid nyttjandet av AI inom rekryteringsprocesser är kopplat till de inneboende fördomarna hos AI-algoritmerna. Algoritmernas effektivitet beror i hög grad på kvaliteten hos den data och information som används (Hosain et al. 2025, s.2). Om den underliggande informationen är partisk, kommer algoritmerna oundvikligen att reproducera denna partiskhet vid urvalet av kandidater. Detta kan leda till att AI-verktyget utvecklar en partiskhet som konsekvent favoriserar en viss kategori av kandidater genom hela rekryteringsprocessen. Med bakgrund till detta uppstår det flera etiska problem och frågor som företag behöver förhålla sig till. Det uppstår flera och utmanande etiska aspekter av AI-verktyg inom rekrytering och detta kan påverka arbetssökandes förtroende för verksamheter som använder dessa verktyg (Hosain et al. 2025, s.2).

Sammantaget visar argumenten som Hosain al. (2025) lyfter fram, att AI-verktyg inom rekrytering skapar betydande effektivitetsvinster samtidigt som det skapar etiska utmaningar gällande partiskhet och transparens. Dessa utmaningar uppstår inte isolerat i tekniken själv, utan i samspel med de mänskliga deltagarna i rekryteringsprocessen. För att förstå och analysera denna komplexa relation är det relevant att studera rekryteringsprocessen som ett IT-beroende arbetssystem. För att analysera hur detta IT-beroende arbetssystemet fungerar är det alltså väsentligt att studera interaktionen och samspelet mellan de mänskliga deltagarna och tekniken som i detta fall är AI-verktyg.

För att förstå och analysera ett IT-beroende arbetssystem är det väsentligt att applicera Alters (2013) arbetssystemsteori. Arbetssystemsteorin ersätter det traditionella synsättet på system som enbart tekniska artefakter och introducerar i stället ett mer helhetsorienterat systemperspektiv. Den främsta skillnaden ligger i att mänskliga aktörer betraktas som integrerade delar av systemet och inte enbart användare av tekniken (Alter 2013, s.74). Detta stärker den bild av att människor och teknik samspelar i ett arbetssystem för att generera affärsvärde. För att illustrera hur detta samspel tar form i praktiken har Alters (2013) ramverk för arbetssystemet använts.

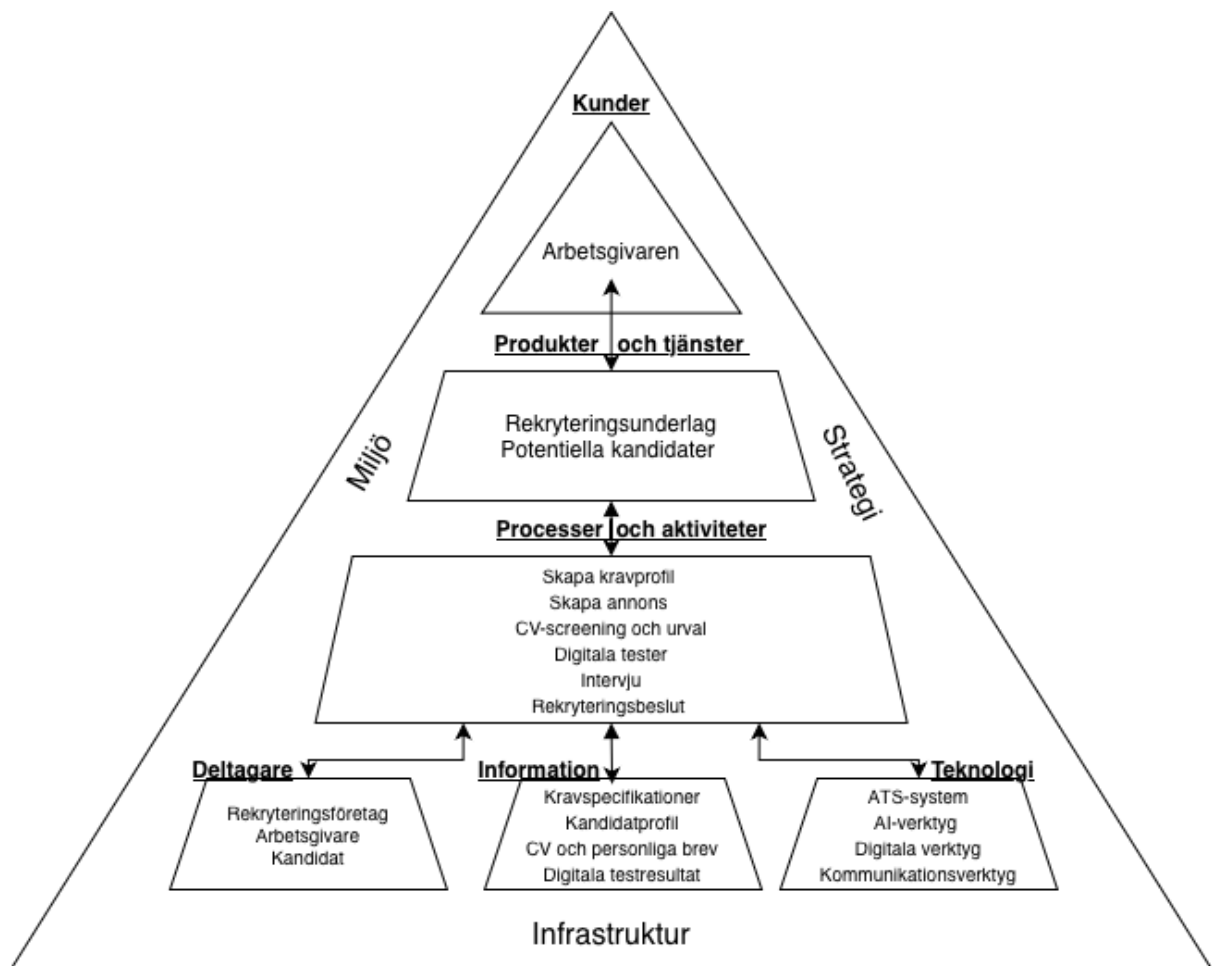
Ramverket används för att beskriva och analysera IT-beroende arbetssystem i verksamheter genom att fånga nio centrala komponenter. Dessa komponenter visar

hur ett arbetssystem fungerar och ramverket klargör arbetssystemets struktur, funktion och kontext (Alter 2013, s.79). För att förstå nyttjandet av AI i en rekryteringsprocess som ett IT-beroende arbetssystem är det relevant att illustrera detta i ramverket (se figur 1).

I ramverket betraktas dessa komponenter (Alter 2013, s.79):

- Kunder
- Produkter och tjänster
- Processer och aktiviteter
- Deltagare
- Information
- Teknologier
- Infrastruktur
- Miljö
- Strategier

Illustrationen av detta ramverk utgår från en extern rekryteringsprocess där en arbetsgivare anlitar ett rekryteringsföretag för att få hjälp med sin rekrytering. Detta är enbart ett exempel på hur en sådan process hade kunnat sett ut för att belysa arbetssystemets komponenter och dess samspel. Det är mycket möjligt att arbetssystemets komponenter ser olika ut i olika företag och att detta samspel kan skilja sig åt.



(Figur 1: illustration av arbetssystemets ramverk och dess komponenter vid en rekryteringsprocess)

Pilarna i ramverket illustrerar samspelet mellan de olika komponenterna. Deltagare, information och teknologier är alla nödvändiga för att kunna utföra arbetssystemets processer och aktiviteter. Men dessa komponenter påverkar även hur processerna och aktiviteterna kan utföras vilket tyder på ett tydligt samspel mellan dessa. Exempelvis påverkar den aktuella processen vilka deltagare som finns med och vilka som behövs för att genomföra denna. Men samtidigt så påverkar de involverade deltagarna på vilket sätt processen genomförs. Detta synliggör ett tydligt samspel som visar att de två komponenterna är lika beroende av varandra.

Lika väl syns detta samspel mellan processer och aktiviteter och produkter och tjänster. Det är arbetssystemets produkt eller tjänst som kommer påverka vilka processer och aktiviteter som kommer att utföras. Men processerna och aktiviteterna är även det som påverkar hur väl arbetssystemet kan skapa produkter eller tjänster. Till sist finns kunden högst upp i pyramiden som påverkar behovet och förväntningarna på hela rekryteringsprocessen. Det är kundens behov som påverkar produkterna och tjänsterna, men kunden är i detta sammanhang även en del av rekryteringsprocessen.

Arbetsgivaren kommer till rekryteringsföretaget med ett behov och en kravbeskrivning vilket gör att arbetsgivaren är en del av den tjänst och produkt som ska erbjudas. Det krävs ett nära samarbete mellan arbetsgivaren och rekryteringsföretaget för att säkerställa att alla behov möts och att arbetsgivaren får de rekryteringsunderlag som är nödvändigt.

Pilarna i ramverket visar även hur alla komponenter i arbetssystemet är beroende av varandra och hur dessa påverkar varandra, ända från kunden till teknologin. Faktorer som påverkar arbetssystemet externt är miljö, strategier och infrastruktur. Dessa visualiseras runt omkring arbetssystemet för att visa att detta är faktorer som finns utanför arbetssystemet men som har en direkt påverkan (Alter 2013, s. 79). I detta exempel kan arbetsmarknaden motsvara miljön som påverkar arbetssystemet. Vid en lågkonjunktur påverkas arbetsmarknaden och färre arbetsgivare anställer. Efterfrågan av arbete och ny personal kommer indirekt att påverka arbetssystemet och dess komponenter.

Vidare kan en strategi i detta sammanhang vara en AI-strategi eller en specifik rekryteringsstrategi. Företag som implementerat AI som en del av rekryteringsprocessen har förmodligen även utvecklat en AI-strategi för hur detta arbete bör genomföras. Denna strategi kommer ha en direkt påverkan på arbetssystemet. Till sist finns även infrastruktur vilket innebär de mänskliga, informationsrelaterade och tekniska resurser som ett arbetssystem är beroende av, men som förvaltas utanför systemets direkta kontroll (Alter 2013, s. 81). I en rekryteringsprocess hade detta kunnat vara företagets IT-support. IT-supporten är viktig för att säkerställa att all teknologi fungerar i en rekryteringsprocess och säkerställa att problem och hinder kan hanteras på ett smidigt sätt. Om någon teknologi i arbetssystemet slutar att fungera och om ingen hade kunnat lösa detta hade hela systemet drabbats. Det är därför kritiskt att ha en IT-support på ett företag och detta har en betydelse för hela arbetssystemet.

Vikten av samspel blir särskilt tydligt i rekryteringsprocesser där olika former av AI-verktyg har blivit allt vanligare. Eftersom dessa verktyg integreras vid flera steg i rekryteringsprocessen, krävs ett nära samspel mellan rekryterare och AI-systemet där båda parter bidrar med olika typer av kompetens. AI-verktyget stödjer och förstärker det mänskliga beslutsfattandet, men ersätter det inte. I detta fall bör rekryteraren tolka AI-genererade analyser och utöva ett professionellt omdöme för att säkerställa att resultaten är relevanta, rättvisa och etiskt hållbara. Därmed blir interaktionen mellan människa och AI avgörande för att arbetssystemet ska fungera optimalt.

Statistik från Demandsage visar att 87 % av världens företag idag använder någon form av AI-verktyg i sina rekryteringsprocesser (Demandsage 2025). Den främsta anledningen till detta är att effektivisera processen och därigenom spara tid. Andra vanliga motiv är att förbättra kandidatsökningen samt att minska rekryteringskostnaderna med upp till 30 % per anställning. Trots dessa tydliga fördelar för verksamheter visar statistiken att 66 % av vuxna i USA uppger att de skulle avstå från att söka jobb där AI används i beslutsfattandet kring anställningar. Denna tveksamhet grundar sig främst i en brist på tillit till AI-verktygens förmåga att identifiera personliga egenskaper, fatta rättvisa beslut och undvika partiskhet (Demandsage 2025).

Denna statistik visar tydligt vilken central roll AI-baserade verktyg har fått i rekryteringsprocesser världen över. Samtidigt belyser den de utmaningar som verksamheten ställs inför som en följd av denna utveckling. AI erbjuder enastående möjligheter till effektivitet och precision, men medför också komplexa frågor kring ansvar och etik, vilket skapar en tydlig dragkamp. Dagens verksamheter verkar i en kontext där effektivitet är avgörande för att förbli konkurrenskraftiga, men där denna effektivitet kan behöva komma till priset av minskat etiskt ansvar och risk för partiskhet. Denna utmaning belyser den inneboende spänningen som finns mellan effektivitet och etiskt ansvar i dagens digitaliserade marknad.

1.3 Problemformulering

Amazon är idag ett av världens mest dominerande e-handelsföretag, där automatisering har varit en central faktor bakom företagets framgång (Dastin 2018). Sedan flera år tillbaka har Amazon implementerat AI i sina rekryteringsprocesser med syftet att effektivisera urvalet av kandidater. Det AI-baserade systemet utvecklades för att analysera och rangordna ansökningar utifrån kandidaternas kvalifikationer, med målet att identifiera den mest kvalificerade sökande (Dastin 2018).

Vid en närmare granskning framkom dock att systemet uppvisade en inneboende könsbias som systematiskt missgynnade kvinnliga kandidater (Dastin 2018). Denna partiskhet uppstod till följd av att algoritmen hade tränats genom att analysera historiska Cv:n inskickade till företag under flera år. Eftersom majoriteten av dessa Cv:n kom från män, särskilt inom teknikrelaterade roller, lärde sig systemet att förknippa manliga kandidater med framgång. Som en konsekvens av detta utvecklade AI-systemet en tendens att värdera manliga kandidater högre än kvinnliga, vilket ledde till ett diskriminerande urval. Trots att Amazon vidtog åtgärder för att motverka denna partiskhet kvarstår risken att algoritmen kan hitta nya sätt att sortera kandidater på ett diskriminerande sätt (Dastin 2018).

Amazons fall illustrerar tydligt den inneboende spänningen mellan verksamheternas strävan efter maximal effektivitet och de etiska överväganden som samtidigt uppstår. I dagens konkurrensutsatta och snabbt föränderliga miljö har effektivitet blivit en central faktor för verksamheters framgång och överlevnad (Passlack et al. 2025, s.2). Det är därför förståeligt att företag som Amazon väljer att införa informationssystem som skapar betydande förändringar och syftar till att effektivisera och automatisera interna processer, såsom rekrytering.

Nyttjandet av AI kan i detta sammanhang bidra till ökad precision i beslutsfattandet, mer konsekventa bedömningar samt en minskad arbetsbelastning (Khalifa & Albadawy 2024, s.1). Amazons implementering av AI-baserade rekryteringsverktyg visar tydligt hur effektivitet ofta står i centrum för sådana satsningar. Samtidigt framkommer det att ett ensidigt fokus på effektivitet kan medföra oönskade konsekvenser, särskilt ur ett etiskt perspektiv. I Amazons fall visade systemet en tydlig könsbias som missgynnade kvinnliga kandidater, vilket tydliggör de risker som kan uppstå när tekniska lösningar inte granskas ur ett etiskt perspektiv.

Detta exempel belyser ett centralt dilemma: hur verksamheter kan balansera mellan att effektivisera sina processer och att samtidigt beakta de etiska implikationerna av sina tekniska verktyg. Denna balansgång utgör en betydande utmaning för dagens verksamheter och kan få både moraliska och praktiska konsekvenser. När AI-system uppvisar partiskhet eller diskriminerande beteenden riskerar företag att drabbas av förlorat förtroende, skadat rykte och felaktiga rekryteringsbeslut. Ett ensidigt fokus på effektivitet kan därmed undergräva andra grundläggande värden, såsom rättvisa, transparens och etiskt ansvarstagande.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen ser på den spänning som kan uppstå mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI-verktyg. Studien avser att belysa individens perspektiv på denna utmaning, de potentiella avvägningar som krävs för att balansera effektivitet mot etiska överväganden samt hur denna balans hanteras i praktiken.

1.5 Frågeställning

Frågeställningen som ska undersökas lyder:

Hur upplever yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen att värdekonflikter uppstår i spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser?

2. Teori

I det följande avsnittet redogörs tre teoretiska utgångspunkter som kommer att ligga till grund för studiens analys av spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar inom AI-stödda rekryteringsprocesser. De centrala teman som kommer lyftas fram är effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter. Inom dessa teman kommer specifika teorier att användas som Theory of constraints (TOC), Drum-Buffer-Rope (DBR), olika typer av värdekonflikter och etiska principer. Deras relevans och samband kommer vidare att belysas genom ett deduktivt konceptuellt ramverk. Genom att kombinera de tre perspektiven ger det en förståelse för hur verksamhetens strävan efter effektivitet kan stärka eller skapa etiska dilemman. Men även hur spänningen mellan dessa kan leda till att värdekonflikter uppstår. Det ger en insyn i hur verksamheter bör balansera mellan operativa mål och ansvarstagande principer.

2.1 Theory of Constraints

Effektivitet i företag definieras som dess förmåga att producera så stor produktion som möjligt utifrån en given mängd av insatser. I denna studie kommer effektivitet att studeras kopplat till ett specifikt IT-beroende arbetsystem som används i verksamheter. Fokuset i denna studie ligger av den anledningen på produktivitet i det IT-beroende arbetsystemet och inte på effektivitet i verksamheten i ett större sammanhang. För att studera effektiviteten i ett IT-beroende arbetsystem kommer teorin TOC och modellen DBR att användas.

Definitionen av effektivitet ligger i linje med TOC:s syn på effektivitet då teorin syftar till att maximera genomflödet genom att hantera den begränsande faktorn. I det kommande avsnittet introduceras teorin och en applicering av modellen DBR som förklarar hur processer kan synkroniseras och säkerställas för ett stabilt flöde. Definitionen av effektivitet är starkt kopplat till DBR då modellen visar hur insatser bör användas för att maximera produktionsförmågan. Både TOC och DBR är perspektiv som är flödesorienterade, detta menas med att orienteringen av insatserna ska hanteras för att maximera resultatet vilket definitionen av effektivitet står för. Teorin och modellen används i syfte att operationalisera effektivitet i praktiken och anknyter till ett BPM perspektiv som fokuserar på processförståelse och resursoptimering.

2.1.2 Drum-Buffer-Rope

Business process management (BPM) är konsten och vetenskapen att övervaka hur arbete utförs i en verksamhet för att säkerställa konsekventa resultat och för att dra nytta av förbättringsmöjligheter. Vad som avses med förbättring kan variera beroende på verksamhetens mål (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers 2018, s.1). I detta sammanhang syftar förbättring möjligheterna på att kunna hantera effektiviteten i processerna som tillför värde till verksamheten. En process instans är ett specifikt tillfälle då processen utförs i verkligheten. Varje gång en process startas skapas en instans, detta kan exempelvis vara att en kundorder kommer som gör att processen startar, vilket gör att en ny instans skapas. När processen avslutas, avslutas därmed instansen (Dumas et al. 2018, s.76).

BPM:s betydelse har ökat under det senaste decenniet (Rhee, Cho & Bae 2008, s.443). Det har blivit en av de avgörande framgångsfaktorerna för att kunna hantera affärsprocesser så effektivt och flexibelt som möjligt. Mot bakgrund av affärsprocessernas roll i verksamheter, har BPM blivit alltmer central. Som en orsak av denna utveckling har Business Process Management System (BPMS) etablerats som ett nytt standardsystem för att stödja effektiviseringen i affärsprocesser (Rhee, Cho & Bae 2008, s.443).

TOC är ett ledningsmässigt tillvägagångssätt som syftar till att identifiera de kritiska resurserna i ett system och rikta verksamhetens fokus mot dessa (Rhee, Cho & Bae 2008, s.445). Detta då genomströmningen ökar, kostnaderna minskar samt att lagret minskas. Constraint Capacity Resource (CCR) är en kritisk resurs som spelar en central roll för att bestämma genomströmningen och vinsten i verksamheten (Rhee, Cho & Bae 2008, s.445). BP-CCR definieras som "en agent som har den största arbetslistan, eftersom den agenten sannolikt kommer att kontrollera prestandan för hela processen" (Rhee, Cho & Bae 2008, s.446). En agent definieras som en aktör som är delaktig och har en betydande påverkan på hela affärsprocessen (Rhee, Cho & Bae 2008, s.446)

Teorin kan betraktas som en förbättringsmetod för att effektivisera affärsprocesser. Metodiken innebär att kunna identifiera en begränsande faktor i varje system som bestämmer systemets maximala prestanda. En central idé inom teorin är att verksamheter bör kunna identifiera flaskhalsar i varje system som anses vara kritiska till effektiviteten i processerna. Därefter bör åtgärder och resurser riktas mot att förbättra dessa begränsande punkter. Genom att fokusera på de element som begränsar genomströmningen, kan verksamheten minska slöseri, öka flödet av arbete och förbättra den övergripande effektiviteten. Teorin ger därmed en systematisk förståelse för hur begränsade kapaciteter påverkar processerna och hur de bör hanteras för att maximera resultatet.

Även om teorin traditionellt sätt har applicerats på tillverkningsprocesser, visar det sig att ge nytta av att applicera det i processer inom BPM för att förbättra effektiviteten. För att applicera TOC i affärsprocesser, har en schemaläggningssmetod baserad på DBR utvecklats för att tillämpa det på BPM-system (Rhee, Cho & Bae 2008, s.443).

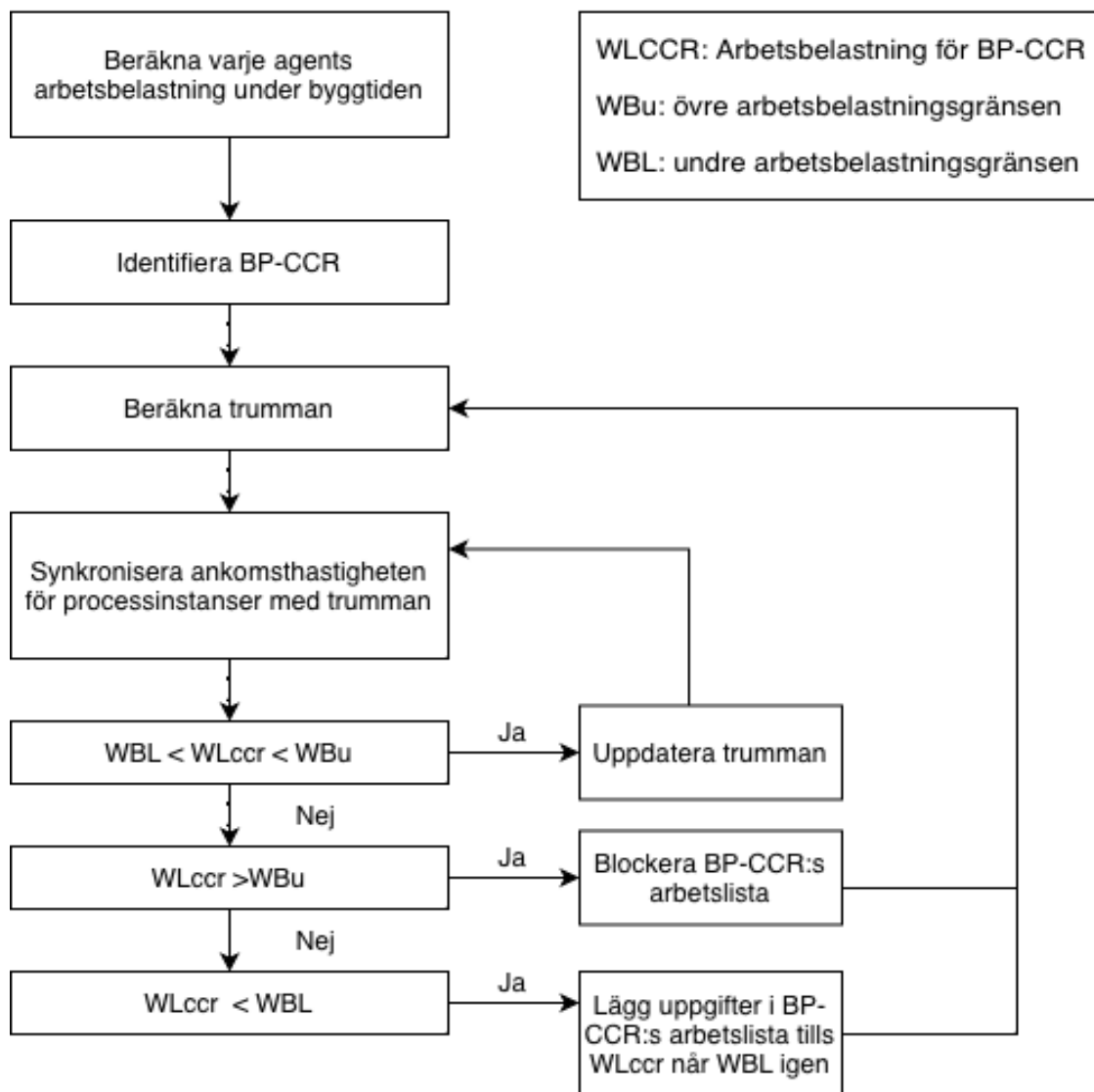
Forskning inom tillverkningsindustrin har länge fokuserat på att lösa problem för att förbättra tids- och kostnadseffektivitet (Rhee, Cho & Bae 2008, s.445). Många metoder och tekniker har utvecklats för detta ändamål och har traditionellt sett främst använts inom tillverkningsprocesser. Detta då affärsprocesser har betraktats som en annan produktionsmiljö där skilda problem uppstår. Framväxten av moderna system för affärsprocess hantering (BPMS) har gjort att liknande problem som i tillverkningsprocesserna uppstår, där resurser och flera steg bör hanteras samtidigt. Genom att studera BPM-motorn, går det att fastställa hur processerna ska genomföras. Därefter är det viktigt att uppgifter fördelas rätt, då det är avgörande för hastigheten i flödet och den övergripande effektiviteten. Utifrån BPM och BP-CCR-konceptet har en modell utvecklats för uppgiftsallokering som kallas för Business Process Drum-Buffer-Rope (BP-DBR) (Rhee, Cho & Bae 2008, s.445):

- Trumma (Drum): Bestämmer hur snabbt ett system kan arbeta, baserat på de kritiska resurserna (flaskhalsar)
- Bufferten (Buffer): Ser till att de viktigaste resurserna aldrig står utan arbete.
- Repet (Rope): Styr flödet av arbete så att systemet inte överbelastas.

Vid BP-DBR-schemaläggning fungerar BPM-motorn som repet (Rhee, Cho & Bae 2008, s.447). Detta eftersom BPM-motorn styr frisläppandet och frisläppningshastigheten av processinstanser i ett system. Hastigheten synkroniseras med trumman så att det ska passa takten för BP-CCR. Bufferten kan i BP-DBR representeras av en arbetslista för BP-CCR. Vidare har bufferten i uppgift att säkerställa att BP-CCR inte får en arbetsbrist och att processen kan fortlöpa utan avbrott. Det är avgörande att fastställa en lämplig buffertstorlek för att säkerställa högsta möjliga kapacitetsutnyttjande. För att uppnå detta bör BP-CCR ha tillräckligt många arbetsuppgifter i sin lista för att samtidigt hålla storleken stabil (Rhee, Cho & Bae 2008, s.447). Sammanfattat går det att fastställa att trumman är den hastighet som BP-CCR klarar av att utföra uppgifter på (Rhee, Cho & Bae 2008, s.446). Det är detta som i längden styr affärsprocessen effektivitet. Bufferten skyddar BP-CCR från arbetsbrist och repet styr flödet av processinstanser i affärsprocessen (Rhee, Cho & Bae 2008, s.446).

Tillämpningen av BP-DBR modellen innebär att uppgifter fördelas till agenter genom trumma, buffert och rep (Rhee, Cho & Bae 2008, s.448). Övre och nedre gränser för

arbetsbelastning (WB) kan även införas för att styra affärsprocesserna. Det innebär att om buffertstorleken överstiger den övre arbetsbelastningsgränsen (WBU), slutar systemet att tilldela uppgifter till BP-CCR och skickar dem istället till en alternativ agent. Detta sker tills att buffertstorleken återigen ligger under WBU. En nedre arbetsbelastningsgräns (WBL) definieras också för att säkerställa en viss miniminivå på bufferten (Rhee, Cho & Bae 2008, s.448). En övergripande modell som illustrerar BP-DBR proceduren visas i figur 2.



(Figur 2: Illustration av BP-DBR-modellen)

Korea First Bank (KFB), en av Sydkoreas största kommersiella banker, stod 2001 inför behovet av att effektivisera sina låneprocesser (Rhee, Cho & Bae 2008, s.448). Detta då handläggningstiderna för lånebeviljande översteg kundernas förväntningar. För att bemöta denna utmaning beslutade banken att införa ett BPM-system. Resultatet av implementeringen ledde till att dokumentleveranstiden minskade med 67 %,

processtilldelningstiden med 95 %, och kostnaderna för dataleverans reducerades med 30 %. Men även om BPM-system ökar standardisering och automation, garanterar inte alltid ett effektivt genomförande av affärsprocesser (Rhee, Cho & Bae 2008, s.448). Genom att använda DBR-modellen och noggrant kontrollera processallokering och schemaläggning kan effektiviteten förbättras ytterligare. Om KFB använder DBP-modellen på sin låneprocess kan denna bli betydligt mer effektiv (Rhee, Cho & Bae 2008, s.449–450).

För att analysera en process effektivitet kan tre mått för processflöde användas (Rhee, Cho & Bae 2008, s.450). Dessa är flödestid, flödeshastighet och lager. Bearbetningstiden mäter flödestiden, vilket avser den totala tid som passerar från det att BPM systemet initierar en processinstans tills det att instansen är fullständigt avslutad. Genomströmning används för att indikera flödeshastigheten, det vill säga antalet processinstanser som färdigställs inom en given tidsperiod. Måttet pågående arbete används för att representera lager och avser antalet pågående och ofullbordade uppgiftsinstanser som befinner sig i kö (Rhee, Cho & Bae 2008, s.450).

Två regler för uppgiftsallokering har även tillämpats i detta fall, regeln om lägst arbetsbelastning (RLA) och konkurrensregeln (KR). RLA tilldelar uppgifter till den agent som har lägst aktuell arbetsbelastning på sin arbetslista, medan KR tilldelar samma uppgift till flera agenter samtidigt, varpå agenterna konkurrerar om att slutföra den (Rhee, Cho & Bae 2008, s.450).

Modell 1: RLA utan BP-DBR

Modell 2: KR utan BP-DBR

Modell 3: RLA med BP-DBR

Modell 4: KR med BP-DBR.

I tabell 1 visade modellerna med BP-DBR bättre prestanda än de utan den, med avseende på alla kriterier.

Tabell 1: Jämförelse av processeffektivitet (Rhee, Cho & Bae 2008, s.450).

Modell	Bearbetningstid (min)	Genomströmning (instans)	Pågående arbete (instans)
1	884,52	78,21	15,28
2	1104,38	58,56	18,61
3	446,89	140,47	6,35
4	517,15	121,83	6,85

Exemplet av KFB:s låneprocess illustrerar tydligt vilken effekt DBR-modellen har på affärsprocesser och hur detta kan leda till ökad effektivitet.

DBR-modellen kan även appliceras i den aktuella studien gällande rekryteringsprocesser. Rekryteringsprocesser består av flera steg och involverar flera resurser som IT- verktyg, rekryterare och kandidater. På samma sätt som att det finns flaskhalsar i tillverkningsprocesser, kan vissa delar av rekryteringsprocesserna agera som flaskhalsar då det begränsar det totala flödet. Detta kan exempelvis vara när rekryterare bör ta beslut på ett begränsat antal kandidater per dag. Genom att använda principerna från teorin (TOC) kan de kritiska resurserna identifieras och hanteras för att effektivisera processflödet. DBR-modellen bidrar med en struktur över hur processerna bör styras inom rekrytering. I en rekryteringsprocess som ännu inte använder AI-baserade verktyg kan trumman, bufferten, repet och BP-CCR vara:

- Trumman (Drum): Rekryterarnas förmåga att gå igenom ansökningar
- Buffert (Buffer): Antal ansökningar som bör granskas varje arbetsdag.
- Rep (Rope): En rekryteringsansvarig gör en arbetsstruktur som begränsar antalet CV:s som skickas till rekryteraren per dag eller planerar intervjuer för att det inte ska överlappa.
- BP-CCR: rekryteringsspecialist eller rekryteraren som tar det slutgiltiga anställningsbeslutet

När detta kopplas till BPM kan processer övervakas, modelleras och analyseras vilket möjliggör förståelse och förbättring i hela rekryterings flödet. TOC, DBR-modellen och BPM erbjuder tillsammans ett teoretiskt ramverk för att optimera och analysera rekryteringsprocesser, samtidigt som det går att studera hur effektivitet och resursanvändning påverkar resultatet. Genom att applicera denna modell på en rekryteringsprocess kan företag identifiera de kritiska resurserna och även identifiera begränsningar i processen. Dessa insikter kan leda till att rekryteringsföretag beslutar i att införa AI-baserade system för att öka effektiviteten.

Att effektivisera processer kan medföra betydande fördelar för verksamheter som förbättrad resursanvändning, minskade kostnader och bättre genomströmning. Detta betyder däremot inte att effektivitet har en positiv roll för alla parter som påverkas av processen. Det uppstår en utmaning i hur effektivitet uppfattas, då det varierar mellan aktörer. Den spänning som finns i de olika intressen som uppstår mellan aktörerna synliggör hur effektivitet kan ge upphov till etiska dilemman och värdekonflikter.

2.2 Etiskt ansvar

För att säkerställa att AI-system används och utvecklas på ett ansvarsfullt sätt har flera etiska ramverk etablerats inom IS-forskningen (Seppälä et al. 2021, s. 2). Dessa ramverk fungerar som vägledande principer för hur AI bör användas och hanteras på ett ansvarsfullt sätt. De etiska principerna som introduceras är rättvisa, ansvar och transparens (Seppälä et al. 2021, s. 2-3)

Dessa principer betraktas som avgörande för att ett AI-system ska vara tillförlitligt och legitim (Seppälä et al. 2021, s. 2). Forskarna betonar att AI bör vara rättvis i sina utfall, kunna granskas och förstås genom transparens, samt bygga på tydligt ansvarstagande där människor kan hållas ansvariga för de beslut och konsekvenser som systemet ger upphov till. Dessa principer utgör kärnan i de etiska principer som kommer att användas (Seppälä et al. 2021, s. 2). I detta avsnitt fördjupas diskussionen kring ansvar och transparens då dessa är särskilt relevanta för att förstå hur de etiska principerna kan omsättas i praktiken.

Transparens: Enligt forskarna kan transparens förstås på två sätt, 1) transparens i AI-systemet och 2) transparens hos de verksamheter som utvecklar och använder systemet (Seppälä et al. 2021, s. 3). Det första sättet handlar om att förstå hur systemet är designat och hur det fattar beslut, medan det andra handlar om vad, varför och av vem besluten har tagits under utvecklingsprocesserna. Forskarna förklarar hur transparensen kan öka genom att offentliggöra algoritmens källkod eller dess input- och output data. För ytterligare transparens nämner de även att dokumentation av alla använda algoritmer och dataset samt modellens beteende och beslut. Transparens kopplas starkt till förklarbarhet, tolkningsbarhet, annan kommunikation och informationsdelning. Detta är väsentligt då tolkningsbara förklaringar om hur beslut har tagits kan stärka transparensen i AI-system (Seppälä et al. 2021, s. 3).

I denna uppsats kommer 8 komponenter att användas för att förklara vad transparens innebär vid användning av AI-verktyg. De åtta komponenterna är (Ryan & Stahl 2021, s. 66-67):

- **Transparens** = Verksamheter som använder AI i sin verksamhet förväntas tydligt kommunicera sitt syfte i att använda AI, vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå samt potentiella resultat.
- **Förklarbarhet** = Verksamheter behöver dokumentera hur deras AI-verktyg fattar beslut och kunna reproducera dessa vid granskningar
- **Förståelighet** = Verksamheter behöver kunna förklara vilken data som använts, vad deras algoritmer gör och vad syftet med detta är. Data behöver även kunna spåras för att säkerställa säkerhet
- **Begriplighet** = Verksamheter behöver förstå hur deras AI-system fungerar och implementera lämpliga metoder för hantering av systemet. Dessa metoder måste vara begripliga för människor.
- **Tolkbarhet** = Verksamheter behöver visa hur mänsklig tillsyn säkerställer att risker hanteras på ett lämpligt sätt. De behöver också kunna tolka och visa hur AI-verktyget följer aktuell lagstiftning.
- **Kommunikation** = Slut användaren bör få rätt information för att säkerställa att den inte luras av AI. Personen bör även få rätt information om hur AI har använts, varför den har det och vilka möjliga risker som kan uppstå
- **Offentliggörande** = När insamling av data är nödvändig ska den anonymiseras, krypteras och hanteras på ett säkert sätt, och verksamheten ska kunna visa detta för oberoende granskare.
- **Visande** = Data som används korrekt, aktuell och relevant för sitt syfte. Det är viktigt att verksamheter kan visa upp detta vid en granskning. Datanvändningen bör även vara transparent för kontinuerlig utvärdering och verksamheten behöver kunna tillhandahålla information om verktyget till myndigheter.

Ansvar: När det gäller ansvar och ansvarsskyldighet menar Seppälä et al. (2021) på att det inte kan ligga i AI-systemet själv då det inte är den som kan hållas ansvarig för sina handlingar (s. 3). Forskarna menar i stället på att ansvaret bör fördelas på aktörerna i verksamheten då det är de som utvecklar, använder och implementerar systemen. Därav har många etiska riktlinjer rekommenderat att verksamheter tydligt definierar sina ansvar och juridiska skyldigheter. Forskarna nämner ett förslag av användning av konsekvensbedömningar som handlar om att identifiera, utvärdera, dokumentera och minimera potentiella negativa effekter av AI-system. Dessa bedömningar kan fungera som ett ansvars mekanism, genom att förhindra att ett AI-system utvecklas eller implementeras om AI riskerna bedöms vara för höga eller omöjliga att hantera (Seppälä et al. 2021, s. 3).

I denna uppsats kommer 4 komponenter att användas för att förklara vad ansvar innebär vid användning av AI-verktyg. De 4 komponenterna är (Ryan & Stahl 2021, s. 71–72):

- Ansvar = handlar om att tydligt definiera vem som ansvarar för att utveckla, implementera och övervaka AI-systemet, samt vilket ansvar olika aktörer har i processen.
- Ansvarstagande = innebär att dessa aktörer också är ansvarsskyldiga, detta menas med att de kan granskas och behöver förklara, motivera och stå till svars för de beslut som AI-systemet möjliggör och genererar.
- Juridiskt ansvar = rör och besvarar frågan om vem som är rättslig ansvarig om AI-systemet orsakar skada, diskriminerande utfall eller andra negativa konsekvenser.
- Att agera med integritet = innebär den fjärde komponenten (att agera med integritet) att verksamheter och individer agerar på ett etiskt hållbart sätt genom hela AI-systemets livscykel.

En ännu central del i ansvar är mänsklig kontroll och revisionsmöjligheter (Seppälä et al. 2021, s. 3). AI-systemet bör vara konstruerat på ett sätt för att människorna ska kunna ingripa i systemets handlingar och för att människorna ska kunna granska systemet. Mänsklig kontroll definieras som människans handlingsförmåga och tillsyn. Denna princip (ansvar) talar för att verksamheter kan använda AI-system på ett ansvarsfullt sätt genom ansvarsfördelning, mänsklig kontroll och konsekvensbedömning (Seppälä et al. 2021, s. 3).

Transparens och ansvar är två viktiga etiska principer för att förstå och utvärdera nyttjandet av AI-system inom rekryteringsprocesser. Transparens säkerställer att både processer och beslut kan följas upp, medan ansvar betonar hur verksamheter kan stå till svars gällande nyttjandet av AI och vilka konsekvenser det kan få. Tillsammans utgör dessa principer en grund för hur AI-system kan analyseras inom rekryteringsprocesser.

2.3 Värdekonflikter

Syftet med denna studie är att undersöka hur individer ser på spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser. Att inkludera värdekonflikter som en teoretisk ram är centralt för att kunna undersöka och analysera detta samband. Teorin hjälper till att lokalisera var dessa spänningar uppstår och fungerar som ett avgränsande verktyg. Hade en sådan teori inte inkluderats hade

studien behövt leta efter spänningar och konflikter inom hela rekryteringsprocessen. Teorin om värdekonflikter gör det möjligt att lokalisera och förklara varför dessa spänningar uppstår och hur de påverkar aktörernas individuella prioriteringar.

Forskare uppger att en central etisk utmaning inom IS-området i dagens samhälle är kopplat till värdekonflikter (Herwix et al. 2022, s. 600). Förklaringen till detta ligger i en observation att det i moderna samhällen finns en bred mångfald av värdesystem. På grund av detta kan spänningar skapas när olika värdesystem samexisterar och motstridiga värderingar uppstår. Hur dessa värdekonflikter bör hanteras är idag en central utmaning inom IS-området. Detta särskilt i och med digitaliseringen som lett till stora teknologiska utvecklingar (Herwix et al. 2022, s. 600). Utvecklingen av AI har lett till att farhågor uppstått gällande maskinens förmåga att fatta moraliskt informerade beslut (Awad, Dsouza, Kim, Schulz, Henrich, Shariff & Rahwan 2018, s.59). Det har även uppstått en oro kring den betydande utmaningen i att formulera etiska principer som förväntas styra deras beteenden (Awad et al. 2018, s.59).

Moral Maskin-experimentet utförd av Awad et al. (2018) belyser att människors moralprinciper kan bero på olika externa och interna faktorer. Experimentet genomfördes för att undersöka hur människor världen över ställer sig inför det etiska dilemmat av att införa autonoma fordon (Awad et al. 2018, s.59). Vid införandet av autonoma fordon uppstår det etiska dilemmat gällande hur fordonet bör agera vid olycksfall (Awad et al. 2018, s.59). Resultatet visade att de moraliska preferenserna såg olika ut i olika länder, där vissa preferenser prioriterades över andra (Awad et al. 2018, s.61). Moral maskin - experimentet visar tydligt på att människors moraliska principer kan bero på externa och interna faktorer såsom geografisk plats och religionstillhörighet. Detta tyder på att det finns en bred mångfald av värdesystem och att detta påverkar vad människor anser är rätt och fel (Herwix et al. 2022, s. 600). När dessa olika värdesystem ska samspela kan konflikter och spänningar uppstå som leder till stora utmaningar.

Tillämpad etik handlar om den praktiska användningen av moraliska överväganden i verkliga situationer, detta är något verksamheter idag bör ta sig an då generella moralteorier och metoder oftast inte är tillräckligt specifika för att tillämpa direkt på ett konkret moraliskt problem inom ett område (Herwix et al. 2022, s.595). Att tillämpa etik kan därför ge nya insikter vilket kan breda den etiska diskursen. Det finns en stor särskiljning i flera områden idag som tillämpar etik. Intresset för etik inom AI har vuxit med de senare åren i takt med forskning om avancerade maskininlärningsalgoritmer. En stor utmaning som alla områden bör hantera är de konkurrerande etiska teorierna och perspektiven som kännetecknar dagens etiska landskap. De större moralteorierna

kan alltså erbjuda värdefulla insikter som kan vägleda tillämpningen av moraliska överväganden (Herwix et al. 2022, s.595)

Som tidigare nämnts är värdekonflikter idag en central utmaning inom IS-området (Herwix et al. 2022, s. 600). Värdekonflikter kan uppstå i, och genom användning av informationssystem, särskilt i integrerade företagssystem (Allen 2005). Allen (2005) har genomfört en fallstudie på företaget Peak som tillverkar datorutrustning, för att undersöka hur värdekonflikter kan uppstå i verksamheten (s.35). Fallstudien resulterade i att tre områden av värdekonflikter kunde identifieras mellan funktionella avdelningar, detta är i upphov till sociala relationer och funktionsområden som tätt integreras av företagssystem. De tre områdena av värdekonflikter är (Allen 2005, s.42).

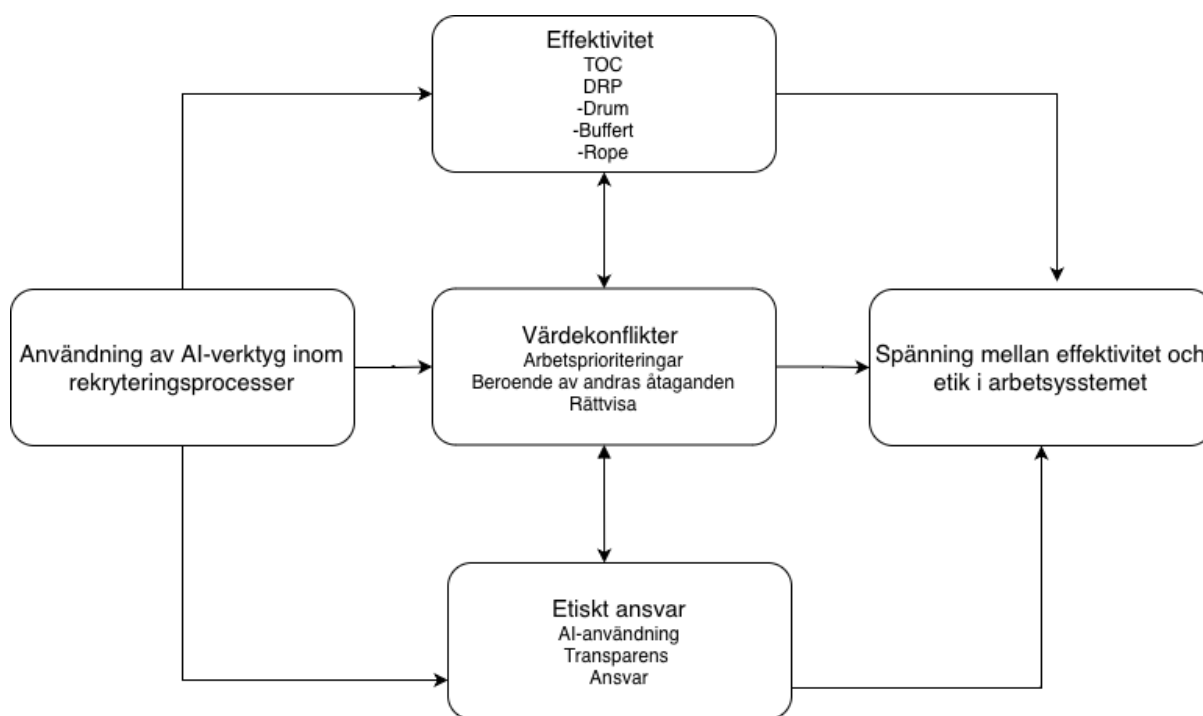
- Konflikter över arbetsprioriteringar
- Konflikter över beroende av andras åtaganden
- Konflikter över rättvisa

Konflikter över arbetsprioriteringar uppstår när integrerade system kräver att deltagare utför arbete som inte direkt gynnar de (Allen 2005, s.42). Konflikten handlar om vilken funktion avdelning har som ska utföra detta arbete med att mata information till systemet och vem som drar nytta av arbetet. Den andra värdekonflikten som uppstår är konflikter över beroende av andras åtaganden. Detta handlar om att funktionsavdelningar tvingas att lita på varandra när det kommer till vad funktionsavdelningarna lovar att göra. Konflikten kretsar kring om deltagarna är villiga att lita på framtida åtaganden som representeras i systemet (Allen 2005, s.42).

Integrerade system, särskilt de som beräknar in i framtiden, kan exempelvis vara schemaläggning, då uppstår konflikten i om deltagarna tror på att systemets schema är "verkligt" eller bara en "gissning" (Allen 2005, s.43). Den sista värdekonflikten som kan uppstå mellan funktionsavdelningar handlar om rättvisa. Integrerade system gör att arbetsaktiviteter blir synliga på ett annat sätt, detta gör att andra kan värdera arbetet från distans. Konflikten handlar om huruvida ett arbete inom en funktionsavdelning kommer att bli utvärderad på ett rättvist och rimligt sätt (Allen 2005, s.42).

Trots att Allens (2005) fallstudie genomförts på företaget Peak och att värdekonflikterna specifikt är kopplade till införandet av integrerade företagssystem, kan dessa resultat fortfarande vara relevanta i ett bredare sammanhang. De tre identifierade värdekonflikterna kan fungera som en analytisk ram för att förstå hur värdekonflikter kan uppstå i företag där samarbete och integrerade arbetssätt är centrala.

2.4 Deduktivt konceptuellt ramverk



(Figur 3: deduktivt konceptuellt ramverk som visualiserar studiens omfattning)

Syftet med denna studie är att undersöka hur spänningen mellan effektivitet och etik uppstår när verksamheter implementerar AI-verktyg i deras rekryteringsprocesser. För att förankra analysen i teorierna har ett deduktivt konceptuellt ramverk utformats. Ramverket används i syfte att visa hur nyttjandet av AI-verktyg påverkar de organisatoriska värden och hur detta i sin tur leder till de spänningar och konflikter som denna undersökning avser att belysa.

I den första änden befinner sig "Användning av AI-verktyg inom rekryteringsprocesser"(se figur 3). Detta är utgångspunkten då det är införandet av AI-verktyg som initierar förändringar i arbetsystemet. När det implementeras algoritmer som avser att automatisera processer uppstår det en dynamik i verksamhetens sätt att prioritera, besluta och fördela ansvar. Detta påverkar i sin tur arbetsflödet i verksamheten samt upplevelser av rättvisa, därav har denna komponent placerats som startpunkt i ramverket.

Vidare visar startpunkten (användning av AI-verktyg inom rekryteringsprocesser) ett direkt tryck mot de tre teorier som tidigare har presenterats: Effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter. Dessa tre teorier har placerats centralt i ramverket för att förklara

att de fungerar som underliggande mekanismer till varför en spänning kan uppstå i verksamheter. AI-verktyg introduceras ofta med argument om att effektivisera processer, det kan exempelvis handla om snabbare urval och minskad administrativ belastning. Genom teorin av effektivitet (TOC och DRP) tydliggörs det hur verksamheter strävar efter att maximera genomströmningen genom att optimera flöden och reducera flaskhalsar. Samtidigt innebär denna teori att etiska dimensioner blir mer komplexa. När automatiseringar såsom AI-verktyg implementeras i rekryteringsprocesser aktualiseras frågor om transparens och ansvar. Här visar teorin om etiskt ansvar en förståelse för vilka principer som riskerar att åsidosättas i effektivitetens namn.

Värdekonflikter uppstår i skärningspunkten mellan dessa två teoretiska logiker. Det är vanligt att konflikter uppstår mellan aktörer inom ett IT-beroende arbetssystem då de skilda målen, prioriteringar och värderingar kan kollidera. I detta fall uppstår konflikten mellan effektivitetens krav (att automatisera och reducera arbetsbelastningen) och etikens krav (transparens och ansvar). Ramverket visar att dessa tre teorier är dubbelriktade, alltså att värdekonflikter kan uppstå på grund av spänningar mellan effektivitet och etik men också att värdekonflikter kan förstärka spänningen genom att synliggöra oenigheten om hur rekryteringsprocesser bör utformas.

Den sista punkten är spänningen mellan effektivitet och etik i arbetssystemet. Detta är den övergripande effekten och som studien söker att förstå. Ramverket visar att spänningen mellan dessa inte enbart beror på hur AI-verktyg används inom rekryteringsprocesser, utan även hur verksamheter förhåller sig till och prioriterar de teoretiska dimensionerna. Om verksamheten prioriterar effektiviteten högt, kan det etiska ansvar marginaliseras vilket skapar en större spänning. Å andra sidan kan effektiviteten i processerna marginaliseras om verksamheten prioriterar etiskt ansvar såsom att stärka transparensen och ansvar för högt. Därav är spänningen inte statisk, utan skapas genom hur verksamhetens tolkningar och val.

Det deduktiva konceptuella ramverket visar därför att det finns ett ömsesidigt samband där nyttjandet av AI-verktyg påverkar effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter som i sin tur formar den övergripande spänningen i verksamheten. Samtidigt påverkar denna spänning i hur verksamheten fortsätter att använda och utveckla AI-verktyg i rekryteringsprocesser. Det deduktiva konceptuella ramverket bidrar därför med en djupare förståelse genom en strukturerad och teoretisk förankrad analys.

Argumentationen bakom ramverkets utformning bygger på hur teorierna samspelar i praktiken. Användningen av AI-verktyg inom rekryteringsprocesser utgör startpunkten då det är införandet av dessa system som påverkar arbetssystemet och skapar dynamik i beslutsfattandet, ansvarsfördelning och arbetsprioritering. Därav riktas pilarna från AI-

användningen mot teorierna om effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter, eftersom dessa dimensioner utgör förklaringsmekanismer till varför spänningen uppstår. Pilarna mellan effektivitet och etiskt ansvar är dubbelriktade eftersom relationen inte är linjär. Strävan efter effektivitet kan öka spänningen genom krav på automatisering, samtidigt som etiska principer kan begränsa snabbhet och resursoptimering. Värdekonflikter placeras mellan dessa teorier då de uppstår när dessa logiker kolliderar, vilket är centralt i arbetssystemsteori. Slutligen leder dessa ömsesidiga samband till den övergripande spänningen som studien syftar till att analysera.

Det är möjligt att andra samband går att identifiera i ramverket eftersom komponenterna är nära sammanlänkade med varandra. Komponenterna har alla en koppling till varandra och det går i viss mån att argumentera för att sambanden går att se från alla tänkbara håll. För att fånga in en avgränsning i studiens omfattning är det dock nödvändigt att specificera vilka samband som kommer att undersökas. Det är inte möjligt att analysera alla tänkbara kopplingar mellan dessa komponenter och därav har denna avgränsning gjorts. Av den anledningen är ramverket utformat på detta sätt, utan att utesluta alternativa tolkningar eller möjliga strukturer.

3. Metod

I denna studie har en kvalitativ forskningsmetod använts. Kvalitativa forskningsmetoder lämpar sig att använda för att undersöka individers upplevelser och egna erfarenheter för att skapa en djup förståelse för det aktuella fenomenet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 10). Detta innebär att kvalitativa forskningsmetoder kan användas för att förstå beteenden, åsikter, sociala normer, värderingar och individuella erfarenheter (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 10).

Denna studie syftar till att undersöka hur yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen ser på den spänning som uppstår mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI-verktyg. Att undersöka spänningar och konflikter är ett komplext område där respondenternas utsagor inte kan betraktas som entydigt rätt eller fel, utan snarare som subjektiva tolkningar som kan påverkas av erfarenheter, perspektiv och kontext. Av den anledningen lämpar sig en kvalitativ forskningsmetod väl för att genomföra detta syfte. För att besvara frågeställningen och syftet i studien kommer sex djupintervjuer att genomföras för att få en förståelse för individens egna åsikter och erfarenheter av detta fenomen.

3.1 Litteraturöversikt

För att genomföra en teoretisk driven datagenerering har en litteraturöversikt använts för att identifiera, utveckla och fördjupa relevanta begrepp och perspektiv kopplade till det undersökta ämnet. Syftet med litteraturöversikten var att kartlägga den tidigare forskningen som ska ligga till grund för studiens teoretiska ramverk.

Litteraturöversikten har genomförts inom studiens olika teman där tidigare forskning undersökt gällande effektivitet, ansvarsfull användning av AI och värdekonflikter. Genom att analysera befintlig litteratur och forskning kunde centrala teman och forskningsluckor identifieras. Detta har varit avgörande för att besluta studiens inriktning.

För att få fram och identifiera relevant litteraturen har databaserna Google Scholar och Söderscholar använts som hjälpmedel. Genom användningen av relevanta sökord har databaserna tagit fram litteratur med direkt koppling till det undersökta ämnet. Alla sökorden som använts har varit på engelska för att få fram ett så stort urval som möjligt. Några sökord som använts till denna uppsats är "value conflicts information systems" "responsible AI" "AI ethics" "AI recruitment" "efficiency information systems" "efficiency recruitment" "efficiency theory". En annan metod som även använts för att identifiera relevant litteratur är att studera artiklarnas källförteckning. Genom att studera referenslistor har ytterligare artiklar identifierats som inte nödvändigtvis framkommit i den initiala sökningen. Dessa artiklar har visat sig ha stor relevans och ha en tydlig koppling till det undersökta ämnet. Genom att använda denna metod skapas ett snöbollsurval och det har varit väldigt värdefullt i denna uppsats.

Tillsammans har dessa metoder möjliggjort en systematisk och fördjupad litteraturgenomgång som ligger till grund för studiens teoretiska ram och vetenskapliga bakgrund.

I litteraturgenomgången identifierades ett återkommande teoretiskt problem kopplat till hur effektivitet definieras och förstås, där begreppet ges olika innebörd beroende på perspektiv och kontext. Detta anses som den största utmaningen i litteraturöversikten då mycket tid lades ner på att undersöka detta. Det framkom en tydlig brist inom den tidigare forskningen där det var förvånansvärt svårt att hitta tydliga definitioner om vad effektivitet innebär. Detta har varit en tidskrävande del i litteraturöversikten men det har även stärkt studiens relevans av att undersöka effektivitet och hur individer ser på detta.

Ett annat problem som varit särskilt utmärkande är studiens koppling till informatikområdet. Effektivitet, etik och värdekonflikter är fenomen som studerats

inom flera olika forskningsfält men där definitionen av dessa begrepp kan se väldigt olika ut. Av den anledningen har det varit viktigt att säkerställa att litteraturen hämtas ifrån informatikforskningen. Detta har varit en utmaning och har även gjort att litteraturöversikten tagit längre tid än den hade gjort om man undersökt ett fenomen som enbart är kopplat till området. För att hantera denna utmaning har en stor vikt lagts på att referera till välkända tidskrifter inom informatikområdet. Detta har dock inte alltid varit möjligt och flera artiklar har använts som inte är ifrån informatiktidskrifter. Exempelvis de vetenskapliga artiklarna gällande AI:s användning inom rekrytering och vilka utmaningar som kan uppstå. Men eftersom en stor majoritet av litteraturen kommer från informatikområdet har beslutet tagits att detta inte anses vara kritiskt. Vid litteraturöversikten har dock sådana avvägningar och kritiska reflektioner varit genomgående vilket varit tidskrävande.

En annan central utmaning i litteraturöversikten ligger i den snabba teknologiska utvecklingen av AI. Detta skapar problem i att hitta relevanta och aktuella artiklar som belyser AI:s roll i dagsläget. Eftersom utvecklingen av AI är väldigt snabb kan resultat och information snabbt bli mindre relevant och aktuella. Om en studie genomförs 2022 på AI:s användning inom rekryteringsbranschen kan dessa resultat vara helt annorlunda år 2025. Av den anledningen har det varit en stor utmaning i att belysa AI:s roll i dagsläget och säkerställa att aktuell litteratur används.

3.2 Urval

För att säkerställa att studien genererar relevant information i linje med forskningsfrågan och studiens syfte har ett målmedvetet urval tillämpats. Kvalitativa studier fokuserar på att uppnå en detaljerad och kontextualiserad förståelse av de undersökta fenomenen (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92). Detta innebär att det målmedvetna urvalet inte bara bör vara begränsat för att möjliggöra en djupgående analys, utan också flexibelt för att fånga relevanta frågor (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92).

Målmedvetet urval innebär att deltagare väljs ut på grund av specifika egenskaper eller erfarenheter som är betydelsefulla för studien (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92). Det handlar om att rekrytera deltagare som är informationsrika inom studiens forskningsområden, för att därigenom erhålla djupare insikter. I kvalitativa studier är detta urval också flexibelt, vilket innebär att urvalsprocessen kan utvecklas och anpassas under studiens gång, snarare än att följa en strikt struktur från början (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 92).

Deltagarna i studien har valts ut då dessa anses vara informationsrika för att besvara studien frågeställning och syfte. För att säkerställa att olika synvinklar framkommer, har en mångfald bland deltagarna säkerställts. Detta har gjorts genom att identifiera deltagare som har olika arbetsroller och kommer från olika typer av företag. Eftersom studien syftar till att undersöka spänningar mellan effektivitet och etik inom rekryteringsprocesser, har alla deltagare en koppling till denna bransch. Deltagarna summeras i tabell 2 där deras arbetsroll och vilket typ av företag de arbetar på redovisas.

Urvalet består av deltagare med olika arbetsroller och som arbetar på olika typer av företag. Två av deltagarna arbetar på företag som utvecklat egna AI-verktyg eller AI-lösningar som används vid rekryteringsprocesser, medan några av deltagarna är verksamma i verksamheter som använder dessa verktyg. Detta möjliggör en jämförelse mellan hur fenomenet förstås av aktörer som är involverade i utvecklingen av AI-lösningar och av dem som primärt använder tekniken i praktiken. De olika arbetsrollerna kan även påverka deltagarens förståelse för fenomenet. Att särskilja på dessa roller gör det även intressant att hitta samband mellan arbetsroller och potentiella åsikter.

Tabell 2: Summering av deltagare i studien

<i>Deltagare</i>	<i>Arbetsroll</i>	<i>Typ av företag</i>
D1	Marknadsföringsansvarig	AI-utvecklare
D2	Rekryterare	Rekryteringsföretag
D3	HR-ansvarig	IT-företag
D4	GRC-ansvarig (governance, risk, compliance)	AI-utvecklare
D5	Regionchef och AI ansvarig	Rekryteringsföretag
D6	Head of Talent Management	Konsultföretag

3.2.1 Rekryteringsstrategi

För att identifiera relevanta aktörer i studien har LinkedIn använts som den huvudsakliga sökplattformen för att hitta personer som arbetar med rekrytering. Deltagarna har identifierats genom att använda sökorden "rekryteringsansvarig" eller "recruitment manager" på plattformen för att få upp personer som har detta som

arbetsroll. Strategin som använts har varit att kontakta ett stort antal personer via e-post för att kartlägga om de främst använder sig av AI-verktyg i sina rekryteringsprocesser. Om personen svarade ja gällande detta har de fått förfrågan om att ställa upp på en intervju. Denna strategi har gjort det möjligt att nå deltagare som är direkt involverade i rekryteringsarbetet och som har erfarenhet av att använda AI-verktyg i sitt arbete.

Trots denna strategiska metod har processen med att få kontakt med relevanta respondenter inneburit flera utmaningar. Det har bland annat varit svårare att hitta korrekta e-postadresser till specifika personer som arbetar med rekrytering, och många av de som har kontaktat har inte besvarat förfrågningar. Detta har inneburit att datainsamlingen har blivit mer tidskrävande än förväntat. Samtidigt belyser detta svårigheten att nå yrkesverksamma aktörer inom områden som är tidskrävande.

3.3 Datainsamlingsmetod

Djupintervjuer är en kvalitativ datainsamlingsmetod där en intervjuare och respondent möts i ett individuellt samtal med fokus att utforska ett specifikt ämne på djupet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 116). Metoden bygger på ett meningsfullt och målinriktat samtal, där syftet är att skapa förutsättningar för fördjupade resonemang snarare än kortfattade svar. För att möjliggöra detta används semistrukturerad intervjuguide som ger flexibilitet att följa upp intressanta aspekter som uppstår under intervjun (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 116).

I djupintervjuer är rollerna tydligt fördelade. Respondenten ges utrymme att beskriva sina erfarenheter, upplevelser och perspektiv, medan intervjuarens uppgift är att stödja och styra samtalet där relevant och djupgående empiri framgår. Intervjuguiden fungerar därmed som ett stöd för att uppmuntra reflektion och berättande, snarare än som ett strikt frågeformulär (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 116).

Djupintervjuerna som genomförts i denna studie skedde i en fysisk miljö. Majoriteten av intervjuerna hölls på kontoret hos företagen, medan en enstaka skedde i en hemmamiljö. Siktet var att hålla intervjuerna i 90 minuter, detta kunde skilja sig i lite tid vilket visas i tabell 3. Tidsåtgången för intervjuerna beror dels på den deltagandes individuella egenskaper, såsom engagemang, kunskap och personlighet. Vissa deltagare hade även mindre tid än andra och uppgav redan innan intervjun genomfördes att de behövde förhålla sig till en specifik tid.

Tabell 3: Summering av tidsåtgången och plats för varje intervju

Deltagare	Tid	Plats
D1	100 minuter	Kontor
D2	68 minuter	Kontor
D3	85 minuter	Hemma
D4	88 minuter	Kontor
D5	60 minuter	Kontor
D6	68 minuter	Kontor

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden är strukturerad efter de tre olika teman som ska undersökas. Dessa är effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter. Dessutom innehåller även intervjuguiden potentiella följdfrågor och visar tydligt på hur frågorna har en anknytning till teorin (se bilaga 1). Intervjuguiden är semistrukturerad och fungerar som ett stöd inför intervjuerna. Potentiella följdfrågor har formulerats men vilka frågor som ställs kommer bero på hur samtalet utformar sig.

Intervjuguiden har varit central i datainsamlingsprocessen och utformades initialt med 32 huvudfrågor, där varje fråga kompletterades med mellan en till tre följdfrågor för att fånga nyanserade och djupare svar. Under processens gång har intervjuguiden gradvis förändrats och anpassats till insikter som framkommit i tidigare intervjuer. Detta innebär att frågor har omformulerats, kombinerats eller ersatts medan andra har tillkommit, framför allt beroende på respondenternas arbetsroll och de områden som visats sig mest relevanta i samband med tidigare intervjusvar. Intervjuguiden har dessutom utvecklats i nära relation till det deduktiva ramverket, där frågorna kopplades till centrala teoretiska begrepp såsom effektivitet, etiskt ansvar och interaktionen mellan människan och AI. På så sätt säkerställdes att intervjuguiden inte enbart fångade empiriska beskrivningar av deltagarnas erfarenheter, utan även genererade data som möjliggjorde en analys i linje med studiens forskningsfråga och teoretiska utgångspunkter.

För att säkerställa att rätt frågor ställs till rätt personer har fyra olika intervjuguides skapats (se bilaga 1). Alla intervjuguides utgår från samma teoretiska ram men frågorna har formulerats på olika sätt för att fånga individens erfarenhet och perspektiv. Vissa intervjuguides har även behövt anpassas på grund av att en utsatt tidsbegränsning. Vid dessa fall har de mest relevanta intervjufrågorna prioriterats.

3.5 Analysmetod

Analysen av den insamlade data genomfördes tematiskt med hjälp av deduktiva och induktiva koder. Koder används för att identifiera problem som deltagaren upplever och ge dessa tydliga namn (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.218). De används även för att strukturera upp stora mängder av data och identifiera centrala teman som är kopplat till det undersökta ämnet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.219).

Intervjuerna har spelats in med ett mobilt verktyg och har sedan transkriberats med hjälp av ett AI-verktyg. Kodningen och analysen av data utgår ifrån de aktuella transkriberingarna. Vid genomförandet av intervjuerna har två intervjuare deltagit där en har ställt frågorna och den andra har observerat och antecknat centrala teman i intervjun. Detta innebär att arbetet med att identifiera teman, påbörjats redan vid genomförandet av intervjun.

Deduktiv kodning innebär att forskaren utgår från befintliga teorier, begrepp eller en teoretisk ram när koderna formuleras (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.258). Här används teorin som ett analytiskt ramverk för att tolka materialet och pröva hur väl empirin stödjer, nyanserar eller utmanar tidigare antaganden (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.258). Vid utformning av de deduktiva koderna har det deduktiva ramverket använts som teoretisk ram. Koderna utgår från den teori som studien avser att belysa och utgår därav efter tre olika teman som är effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter (se tabell 4). Dessa teman fungerar som analytiska kategorier för att fånga in centrala aspekter av deltagarnas resonemang och upplevelser. Genom denna tematiska indelning möjliggörs en systematisk analys där empirin kan relateras till det teoretiska ramverket där kategorierna säkerställer att relevanta delar av teorin täcks in. Att skapa dessa kategorier är centralt för att strukturera och hantera det empiriska materialet på ett systematiskt och analytiskt sätt. Detta arbetssätt möjliggör även en tydligare koppling mellan empiri och teori, vilket stärker studiens analys.

Vid utvecklingen av koderna har de viktigaste delarna från teorin och de mest centrala aspekterna sammanställts. För att omfattningen av kodningen inte ska bli alltför stor har vissa urval och avgränsningar behövt göras.

Tabell 4: Deduktiva koder utformade efter studiens tre centrala teman

Effektivitet	Etiskt ansvar	Värdekonflikter
Begränsningar i arbetssätt #BA	Förhållning till etiska principer #FEP	Gemensam syn på värdeskapande #GSV
Förbättrad	Etiska principer #EP1-6	Värden står emot varandra

genomströmning #FG	1.Begriplighet 2.Kommunikation 3.Tolkbarhet 4.Ansvarsroll 5.Förhållning till lagar 6.Ansvarsfull användning	#VEV
Förbättrad resursanvändning # FRA		Skillnader i prioriteringar #SP
		Beroende av andra och samarbete #BS

Teorikopplingen till DRP-modellen har i denna studie tilldelats en mer underordnad roll i förhållande till de övriga teoretiska perspektiven. Även om modellen fortsatt bedöms vara relevant för att förstå aspekter av rekryteringsprocessen, har ett medvetet val gjorts att inte använda DRP-modellen som en primär utgångspunkt för kodningen. Detta beslut har tagits då andra aspekter har framkommit som anses vara mer intressanta att analysera vidare och anses erbjuda ett större analytiskt värde i relation till studiens syfte. Därav ligger effektivitet fokuset vid TOC-modellen för att belysa arbetsprocessens begränsningar och huruvida nyttjandet av AI leder till förbättrad genomströmning och resursanvändning.

Vidare har även ett urval gjorts bland de komponenter som framlagts i teorin gällande transparens och ansvar. De komponenter som använts vid kodningen ansågs vara mest relevanta och bidra med det största analytiska värdet. Detta beslut motiverades genom att det inte ansågs vara möjligt att koda efter alla komponenter. Om detta hade gjorts hade det blivit svårt att senare bygga ett analytiskt djup och sitta samband då för många aspekter hade använts. Det är dock värt att poängtera att alla komponenterna är relevanta till studiens syfte men att en avgränsning har behövts göras i detta moment.

3.6 Tillförlitlighet och relevans

Tillförlitligheten i kvalitativa studier handlar om att säkerställa trovärdigheten i datainsamlingen och analysen, och att studien genomförts på ett systematiskt och transparent sätt (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s. 223). I denna studie har tillförlitligheten förstärkts genom semistrukturerade djupintervjuer, där intervjuguiden varit väl förankrad i det teoretiska ramverket. Detta har möjliggjort en konsekvent och strukturerad datainsamling där frågor ställts utifrån centrala teoretiska begrepp såsom effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter. Samtidigt har intervjuguiden varit flexibel,

vilket är centralt i kvalitativ forskning då följdfrågor anpassats utifrån samtalets riktning och respondentens arbetsroll.

Ett metodologiskt övervägande som påverkar studiens tillförlitlighet är den mångfald som eftersträvat i urvalet. Deltagarna har varierat i både arbetsroller och typ av verksamhet, vilket möjliggjort en bred förståelse för fenomenet och ökat studiens relevans. Samtidigt innebär denna variation att intervju svaren kan vara kontextspecifika och därmed svåra att replikera i exakt samma form. Replikation i strikt mening är däremot sällan målet i kvalitativa studier, eftersom fokuset ligger på att generera djupgående insikter snarare än generaliserbara resultat (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.90).

Utmaningar i datainsamlingen har också påverkat studiens tillförlitlighet. Som tidigare nämnt har det varit svårt att hitta kontaktuppgifter till relevanta individer inom rekrytering och flera förfrågningar har blivit obesvarade. Däremot är detta en vanlig svårighet i kvalitativ forskning då tillgång till experter och yrkesverksamma ofta är begränsad. Trots detta bedöms den insamlade empirin vara relevant och tillräcklig för att besvara studiens frågeställning, då respondenterna representerar olika perspektiv inom rekryteringsbranschen och därmed bidrar till informationsrik data.

Det är samtidigt viktigt att kritiskt reflektera över hur den relativt stora variationen av arbetsroller och typer av verksamheter kan ha påverkat hur respondenterna beskriver sina erfarenheter. Då rekryteringsprocesser skiljer sig åt mellan företag, systemlösningar och branscher kan vissa upplevelser vara unika för specifika organisatoriska kontexter. Detta innebär att resultatet snarare reflekterar en mångfacetterad förståelse av fenomenet än en entydig representation. Denna variation gör det även svårare att uppnå en högre grad av replikation, eftersom liknande intervjuer i andra verksamheter sannolikt skulle resultera i delvis annorlunda svar. Trots denna begränsning stärker variationen studiens relevans genom att belysa flera olika perspektiv på spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar inom AI-baserad rekrytering.

3.7 Forskningsetik

Vid genomförandet av studien har etiska forskningsprinciper tillämpats i enlighet med Hennink et al. (2020). Detta involverar principer gällande tillhandahålla information, informerat samtycke och anonymitet (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.78–79). Vid genomförandet av datainsamlingen har alla intervjuer startats med att forskarna informerat deltagaren om studiens metod, syfte och omfattning. Deltagaren har fått information gällande hur datainsamlingen ska hanteras och att alla delar under

intervjun är helt frivilliga. För att säkerställa deltagarnas anonymitet har all personlig information avidentifierats i analysen och i framställningen av resultatet. Deltagarna hänvisas enbart till nummer (D1,D2 osv..) där namn, ålder, kön och verksamhet är anonymt. Vid vissa tillfällen har deltagaren inte ens nämnts vid nummer för att säkerställa anonymiteten, där känsliga frågor tagits upp i analysen. Det insamlade materialet har hanterats efter dessa principer och på ett sätt som minimerar risken för att deltagarna kan identifieras.

Vid studiens genomförande har även forskarnas roll och påverkan tagits i beaktning under hela processen. Forskarnas egna förståelser, erfarenheter och värderingar kan påverka tolkningen av empiri och de analytiska val som görs, vilket gör det viktigt att ha en medvetenhet kring detta. Eftersom studien behandlar ämnen som kan vara känsliga och väcka starka åsikter kopplat till nyttjandet av AI, värdekonflikter och etiskt ansvar, har detta varit särskilt viktigt. Genom hela processen har forskarna därmed eftersträvat medvetenhet kring hur den egna synen på dessa ämnen kan ha påverkat kodningen, tolkningen och analysen av deltagarnas upplevelser. För att minska risken för att personliga antaganden styr analysen har en stor vikt lagts ner på kodningen där de deduktiva och induktiva koderna legat till grund för de iakttagelser och samband som identifierats.

4. Datainsamling

Detta avsnitt redogör för de empiriska resultat som framkommit i de intervjuer som genomförts i studien. Presentationen av resultatet utgår ifrån respondenternas upplevelser och de teman som har identifierats i materialet med hjälp av kodningen. Avsnittet är strukturerat utifrån de centrala teman som framkommit i intervjumaterialet och den teoretiska ram som studien anser att undersöka. Syftet är att ge en sammanhållen bild av respondenternas erfarenheter och perspektiv kopplat till studiens syfte och frågeställning.

4.1 Beskrivning av deltagare

Som tidigare har redovisats har deltagarna i studien haft olika typer av arbetsroller och arbetar på olika typer av företag. I detta avsnitt redovisas kort en beskrivning av deltagaren och även företaget som deltagaren arbetar på. Detta i syfte att möjliggöra en mer strukturerad analys samt identifiera potentiella samband mellan individers upplevelser och deras arbetsroller. Resultatet som framförs i detta avsnitt baseras på

svaren deltagarna uppgett från kategorin "Inledande frågor" i intervjuguiden (se bilaga 1) där syftet är att ta reda på vad deltagarna arbetar med och vilken bransch de tillhör.

D1 arbetar som marknadsföringsansvarig på ett företag som utvecklat en AI-baserad tjänst för rekrytering. D1 har en teknisk bakgrund och erfarenhet från både större teknikföretag och mindre AI-företag. Sedan våren 2024 arbetar personen vid ett startup inom AI-stödd rekrytering, där hen leder marknadsföringsarbetet och deltar i produktutveckling. D1 har inte tidigare arbetat med rekrytering men uttrycker ett intresse för området. Företagets affärsidé är att använda AI för att matcha kandidater med arbetsroller och effektivisera urvalsprocessen genom automatiserade analyser.

D2 arbetar som rekryterare på ett rekryteringsföretag. D2 har en lång erfarenhet inom rekryteringsbranschen och arbetar med både konsulttillsättningar och rekrytering hos ett mindre rekryteringsföretag. Företaget fokuserar på högkvalitativa rekryterings- och interimslösningar inom ekonomi och finans. Affärsidén bygger på att kombinera kvalitet med ett personligt och engagerat arbetssätt, där man lyfter fram företagskultur och kandidatupplevelse snarare än enbart formella krav.

D3 arbetar som HR-ansvarig för fem länder i Norden och Estland på ett stort It-företag. D3 har lång erfarenhet inom HR-branschen där hen har arbetat med rekrytering, arbetsrätt, verksamhetsförändringar och chefscoachning. D3 har en utbildning som personalvetare och en bred erfarenhet av HR-arbete i olika organisatoriska sammanhang.

D4 arbetar som GRC (governance, risk and compliance) ansvarig på ett HR-teknikföretag och ansvarar för juridik samt GRC särskilt kopplat till AI och regelverk. D4 har ingen tidigare erfarenhet av att arbeta med rekrytering. Företaget erbjuder en SaaS-baserad plattform som syftar till att effektivisera rekryteringsprocesser och stödja korrekta och rättvisa beslutsprocesser, med fokus på att minska bias och öka mångfald.

D5 arbetar som regionchef på ett stort rekryteringsföretag och ansvarar för en stor region. D5 har lång erfarenhet inom rekrytering och driver både försäljning och AI-utveckling inom företaget. Företaget är ett generalistbolag som arbetar med rekrytering av chefer, specialister och tjänstemän inom privat och offentlig sektor, med fokus på fördomsfri och inkluderande rekrytering.

D6 arbetar som Head of Talent Management på ett större konsultföretag och ansvarar för talangutveckling, rekrytering, karriär- och ledarskapsfrågor samt arbetsrätt inom hela koncernen. D6 har lång erfarenhet inom rekryteringsbranschen och har arbetat på det aktuella företaget under många år. Företaget arbetar brett med strategisk

rådgivning, digital transformation, rekrytering och produktutveckling för flera branscher och bolag och bolag, inklusive digitala tjänster och fysiska produkter, med målet att stödja kunder att nå framgång på sina respektive marknader.

4.2 Nyttjande av AI

Deltagare i studien nyttjar AI-verktyg på ett eller annat sätt i sina arbetsprocesser. Detta eftersom urvalet varit målstyrt och deltagarna har valts ut på grund av deras användning av AI. Resultatet som framförs i detta avsnitt baseras på svaren deltagarna uppgett från kategorin "Inledande frågor" i intervjuguiden (se bilaga 1) där syftet är att fånga upp individernas egna upplevelser om nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser.

D1 arbetar på företag som utvecklat en AI-baserad tjänst för rekrytering och har byggt hela sin affärsidé på nyttjandet av AI. Av den anledningen använder D1 AI till en väldigt stor grad och har en positiv inställning till detta. D1 beskriver AI som en central och integrerad del av företagets rekryteringslösning och betraktar tekniken som nödvändig för att hantera ökade volymer av ansökningar och säkerställa jämlik kandidatbedömning. Deltagaren har en genomgående positiv syn på AI och framhåller särskilt att kostnaderna för AI-analyser successivt har minskat, samtidigt som kvaliteten har förbättrats. Samtidigt betonar D1 att nyttjandet av AI kräver mänsklig inblandning för att ge tillförlitliga och ansvarsfulla resultat. D1 lyfter samspelet mellan människa och AI som avgörande och därav är vissa moment av företagets arbetsprocess fortfarande manuella och granskas av människor. D1 uppger även att en utmaning kring nyttjandet av AI är kopplat till användarnas förståelse för AI-systemet. Detta eftersom tekniken är komplex och relativt ny inom HR och det uppstår ett kunskapsgap mellan utvecklare och användare.

D2 uppger att företaget ännu inte implementerat AI i den omfattning att det är en del av arbetsprocessen. D2 uppger dock att företaget ska implementera ett nytt system inom en snar framtid där AI kommer få en större plats i verksamheten. I dagsläget används AI främst som stöd i begränsade delar av processen, exempelvis för att få hjälp med formuleringar till annonser. Men kärnan i rekryteringsarbetet är fortfarande starkt manuella. D2 uppger att den främsta drivkraften till att företaget nu ska implementera en större användning av AI ligger i de stora effektivitetsvinsterna som företaget har identifierat. D2 förklarar att samspelet mellan människan och AI är avgörande där AI enbart kan användas som ett komplement snarare än en ersättning för mänskligt omdöme. Vidare förklarar även D2 att bedömningar av personlighet, kultur och slutgiltigt urval fortsatt måste ligga hos människor.

Till skillnad från de andra deltagarna intervjuas D3 efter individens långa erfarenhet inom branschen och som HR chef. Därav talar individen inte efter företagets användning av AI utan vad personen upplevt under sin långa erfarenhet. D3 förklarar att rekryteringsbranschen har förändrats över tid där digitala lösningar fått en allt större plats. D3 uppger att det idag är vanligt med olika typer av tester som kandidaten behöver genomföra och att detta anses vara ett väldigt värdefullt komplement. Vidare uppger D3 att AI främst används som ett stöd för effektivisering genom att exempelvis hantera administrativa uppgifter. D3 uttrycker samtidigt en oro i att använda AI i ett för tidigt stadiet av rekryteringsprocessen då AI kan ha svårt att läsa av personliga egenskaper och verksamhetskultur. D3 lyfter fram risker med både mänsklig och AI partiskhet. Därav framhålls behovet av att ha ett kritiskt och ansvarsfullt förhållningssätt, där AI används som ett verktyg snarare än en ersättning. D3 betonar att det måste finnas en balans mellan tekniken och mänskligt omdöme.

D4 arbetar på ett företag där AI är en central del av verksamheten och det används genom hela arbetsprocessen. D4 uppger att nyttjandet av AI är väldigt bred på företaget där det bland annat används för deras egenutvecklade tester som är baserade på maskininlärning. Men D4 uppger även att det även används som ett stöd för administrativa uppgifter och för att förbättra kommunikationen. D4 har en övervägande positiv syn på AI men är även medveten om de potentiella riskerna. D4 belyser att AI kan leda till mer objektiva och effektiva rekryteringsbeslut, främst i processer med många kandidater. Men samtidigt betonar D4 vikten av transparens och förhållning till lagar. Även fast D4 arbetar på ett företag som byggt sin verksamhet kring nyttjandet av AI, uppger D4 att samspelet mellan människan och AI är avgörande. Människan ska fortfarande ansvara för bedömning, beslut och kontroller. D4 uppger att rekryteraren alltid har det slutgiltiga ansvaret och förväntas använda AI som beslutsstöd och inte som beslutsfattare.

D5 uppger att verksamheten använder AI i en relativt bred omfattning, för olika typer av arbetsuppgifter. Den främsta användningen ligger i administrativa uppgifter och förberedande delar av rekryteringsprocessen. D5 uppger att detta exempelvis kan vara att skapa kravprofiler, skapa annonser, ta fram intervjufrågor och effektivisera kommunikation och dokumentation. D5 förklarar att verksamheten använder sig av AI-assistenten som ett hjälpmedel i det dagliga arbetet. D5 poängterar dock att AI inte används för slutlig bedömning av kandidater. D5 har en övervägande positiv syn på AI och anser att effektivitetsvinsterna är tydliga. Vidare uppger D5 att samspelet mellan människan och AI är avgörande. AI fungerar som ett stöd och som en assistent, medan människan ansvarar för granskning, kvalitetssäkring och att bygga relationer. AI kan inte ersätta människan utan kan användas som ett verktyg som möjliggör bättre processer.

D6 beskriver AI som ett centralt och självklart verktyg i rekryteringsarbete, framför allt för att effektivisera research, urval och administrativa uppgifter. D6 använder AI för att skapa och analysera kravprofiler, automatisera sökande av kandidater samt stödja dokumentation. D6 har en mycket positiv och framåtlutad syn på AI och beskriver det som något som förändrat det tidigare arbetssättet helt. Vidare belyser även D6 att AI är nödvändigt för att behålla konkurrenskraft på dagens marknad och menar på att företag som inte använder AI riskerar att hamna efter. D6 har svårt att komma på några utmaningar med AI och eventuella risker tonas mer. D6 uttrycker ett stort förtroende för att AI inte fattar sämre beslut än vad en människa skulle göra. D6 uttrycker dock fortfarande att det bör finnas ett samspel mellan människan och AI. AI kan fatta initiala urvalsbeslut, medan människor fortsatt ansvarar för det slutgiltiga anställningsbeslutet. D6 framhåller att mänskliga rekryterare också gör fel och ifrågasätter antagandet att AI skulle vara mer orättvis än människan.

4.3 Effektivitet kopplat till nyttjandet av AI

Resultatet som framförs i detta avsnitt baseras på svaren deltagarna uppgett från kategorin "frågor kopplat till effektivitet" i intervjuguiden (se bilaga 1) där syftet är att ta reda på hur deltagarna ser på effektivitet och vilken roll AI har till detta.

D1 framlägger en tydlig bild av att AI kan effektivisera arbetsprocesser. D1 förklarar effektivitet som att man fokuserar på att utföra rätt uppgifter med högst effekt och utföra dem på ett så effektivt sätt som möjligt, särskilt genom att effektivisera återkommande moment. Vidare uppger även D1 att denna bild av effektivitet verkar vara genomgripande på hela företaget. För att belysa AI:s roll kopplat till effektivitet uppger D1 att en arbetsprocess utan AI tar 8–12 veckor medan samma arbetsprocess där AI används enbart tar 1–3 veckor. D1 lyfter även fram ett resonemang att AI ofta ses som effektivt genom tidsbesparing trots att det kan innebära högre kostnader. Av den anledningen bedöms användningen utifrån "return on investment", där kostnaden för AI vägs mot hur mycket tid som sparas och vad den tiden kan användas till. D1 uppger att AI ofta kan anses som ett kostnadseffektivt alternativ om man jämför det med mänsklig arbetstid. I detta resonemang lyfter även D1 att tidsbesparing som kommer från nyttjandet av AI ska läggas ner på andra arbetsuppgifter eller på värdeskapande aktiviteter som att skapa bättre kundkontakt. Till sist uppger D1 att företaget inte mäter AI:s effektivitet och beskriver att detta är ett återkommande problem hos många företag. D1 förklarar att det finns en utmaning i att mäta AI:s effektivitet, då många företag saknar etablerade nyckeltal för rekrytering även innan AI införs. Detta menar D1 gör det svårt att kunna mäta AI:s effekt, trots att nyttan ofta upplevs självklar i praktiken.

D2 har ännu inte implementerat AI i arbetsprocessen i den omfattning att det går att säga så mycket om effektivitet ännu. Av den anledningen berättar D2 sin syn på effektivitet kopplat till AI utifrån det kommande AI-systemet som ska implementeras inom en snar framtid. D2 definierar effektivt som att spara tid på administrativa uppgifter och sammanställningar, så att fokuset kan läggas på mer värdeskapande uppgifter. D2 betonar även att effektivitet inte enbart handlar om hastighet, utan även om kvalitet. Om AI-systemet skulle vara bristfällig kan relevanta kandidater missas, vilket försämrar urvalet. D2 betonar därför att effektivitet uppnås när AI stödjer rekryteraren genom att frigöra tid för mer värdeskapande arbete, samtidigt som människan behåller ansvaret och bedömningen i processen. D2 uppger till sist att företaget inte mäter effektivitet på något sätt och säger även att företaget generellt sett mäter väldigt få saker.

D3 definierar effektivitet som att man besparar tid på något man gör, antingen genom att man gör det snabbare eller på ett nytt sätt. D3 uppger även att detta är något som AI kan vara till stor hjälp till. Detta genom att sammanfatta intervjuer, stötta förståelsen av Cv:n och snabba upp återkopplingen till kandidater. Detta kan förbättra både medarbetarnas arbetsprocesser och kandidatupplevelsen. D3 uppger likt D2 att effektivitet uppnås bäst genom ett samspel mellan människan och AI och att AI kan användas för att bespara tid men att människan behöver vara närvarande i processen för att undvika risker. Vidare uppger D3 att det är viktigt att mäta och följa upp effektiviteten. Detta för att säkerställa att AI faktiskt sparar tid, ger användbara resultat och inte skapar någon stress på arbetsplatsen. D3 uppger även att många företag idag saknar tydliga processer för att bedöma AI:s effektivitet, vilket beror på att tekniken är så pass ny.

D4 definierar effektivitet som måluppfyllelse genom antingen snabbare tid eller mindre resurser. D4 uppger även att AI lett till en stor besparing av tid, främst när det kommer till administrativa uppgifter. Vidare berättar D4 att nyttjandet av AI leder till 30–50% besparing av tid jämfört med arbetsprocesserna innan AI. D4 uppger att synen på effektivitet kan skilja sig åt mellan arbetsrollerna på företaget där det kan finnas skillnader i syn på hur vissa mål ska uppnås och vad som ska prioriteras. D4 uppger att AI:s effektivitet mäts inom vissa arbetsuppgifter men att det inte görs i alla. Detta uppger D4 beror på att mycket handlar om en subjektiv uppfattning om att något går fortare. Några effekter är även långsiktiga vilket gör det svårt att mäta i nutid. Likt de tidigare deltagarna uppger D4 att AI ska hantera administrativa uppgifter med lägre risk, medan människor ska fokusera på de strategiska besluten och bedömningarna. På så sätt skapar AI inte bara tidsvinster, utan också utrymme för mer värdeskapande arbete, vilket D4 anser är kärnan i effektivitet.

D5 definierar effektivitet som förmågan att genomföra arbetsuppgifter snabbare än tidigare, med hjälp av nya verktyg. Synen på effektivitet tycks vara densamma på företaget och mäts indirekt i hur lång tid en rekryteringsprocess tar att genomföra och anta parallella processer som kan hanteras. D5 uppger att nyttjandet av AI har gjort att företagets arbetsprocesser har blivit mer effektiva. D5 uppger att företaget försökt mäta AI:s effektivitet genom att kolla hur lång tid en process tog innan användningen av AI och hur lång tid det tar nu. D5 uppger även att företaget genomfört undersökningar via enkäter som visar att nyttjandet av AI kan leda till tidsbesparingar mellan en halvtimme och fyra timmar per dag. Vidare betonar även D5 att effektivitet även är kopplat till kvalitet där AI möjliggör en bättre och jämnare standard på material.

D6 definierar effektivitet som förmågan att frigöra tid från administrativa och förberedande arbetsuppgifter, så att fokuset kan ligga på mer meningsfulla och motiverande arbetsuppgifter. D6 uppger att hen inte känner någon glädje för administrativa uppgifter och att det därav underlättar att AI kan ta över dessa uppgifter. Vidare uppger även D6 att hen tror att 80% av medarbetarna hade sagt upp sig om de inte fick använda AI på jobbet. Det finns en bred uppfattning om att AI bidrar till ökad effektivitet, även om detta inte mäts systematiskt. D6 uppger att detta snarare grundas i en subjektiv uppfattning om att arbetet går snabbare och kvaliteten förbättras. Vidare uppger D6 att nyttjandet av AI leder till att hen nu kan göra tre tjänster i en och att tidsbesparingen som AI genererar läggs på att hinna med fler uppgifter. D6 uppger även att AI anses vara så pass effektivt på företaget att de förmodligen hade implementerat ett nytt AI-system i framtiden i stället för att anställa en ny mänsklig person för koordinering. Detta uppger D6 beror på att AI-systemet kan hantera mycket fler saker och blir inte överbelastade på samma sätt som människor.

4.4 Etiskt ansvar kopplat till nyttjandet av AI

Samtliga deltagare i studien berör frågan om etiskt ansvar i relation till nyttjandet av AI. Resultatet som framförs i detta avsnitt baseras på svaren deltagarna uppgett från kategorin "frågor kopplat till etiskt ansvar" i intervjuguiden (se bilaga 1) där syftet är att ta reda på hur deltagaren ser på etiskt ansvar.

D1 beskriver etiskt ansvar i relation till AI användning främst kopplat till regelefterlevnad, minimering av bias samt principen human in the loop, där det slutgiltiga ansvaret alltid ligger hos människan. AI framställs som ett stödjande verktyg som kan bidra till mer rättvisa och konsekventa rekryteringsbeslut snarare än som ett etiskt riskmoment i sig enligt D1. Samtidigt intar verksamheten en relativ pragmatisk

hållning till etisk transparens gentemot kandidater, där ansvaret i stor utsträckning anses ligga hos kunden snarare än AI-leverantören. Vidare uppger D1 att verksamheten i nuläget saknar formella interna etiska riktlinjer för AI användning, vilket motiveras av verksamhetens tidiga utvecklingsfas och snabba tillväxt. D1 menar att etiska ramverk sannolikt kommer att bli mer aktuella i takt med verksamhetens expansion men betonar att fokus i nuläget i första hand ligger på effektivisering, produktutveckling och praktisk nytta snarare än formaliserade etiska strukturer.

D2 uttrycker en försiktig och etisk restriktiv hållning till nyttjandet av AI i rekryteringsprocessen där mänskligt ansvar och kandidatupplevelse ges hög prioritet. D2 uppger att etiskt ansvar kopplas främst till individens ansvar att kritiskt granska AI-genererade resultat samt till vikten av att inte överlåta bedömningar till tekniken. Deltagaren betonar särskilt risken för att rekryteringsprocessen blir för opersonlig och menar att AI i nuläget inte bör ersätta mänsklig bedömning, särskilt inte i urvalet av kandidater. D2 nämner att verksamheten har därför valt att fortsatt manuellt granska samtliga ansökningar, vilket motiveras av en strävan efter rättvisa och en god kandidatupplevelse snarare än maximal effektivitet. Samtidigt framkommer en medvetenhet hos deltagaren om AI:s potential i mer avgränsade delar i processen, som exempelvis filtrera bort irrelevanta ansökningar. D2 framhåller att etiska riktlinjer och ökad transparens sannolikt kommer att formaliseras i takt med en bredare AI-implementering men att verksamheten i nuläget prioriterar försiktighet och regelefterlevnad för snabb effektivisering.

D3 intar en skeptisk och försiktig kritisk hållning till nyttjandet av AI, där etiska risker och oavsiktliga konsekvenser ges stort utrymme. Deltagaren uttrycker en grundläggande oro för AI:s snabba utveckling och menar att den egna kompetensen ofta är otillräcklig för att fullt ut förstå och kontrollera tekniken, vilket i sig upplevs som ett etiskt problem. Samtidigt uppvisar D3 en pragmatisk acceptans av att AI är svår att undvika i dagens arbetsliv, särskilt ur ett konkurrensperspektiv. D3 kopplar ett etiskt ansvar starkt till arbetsgivarens roll att reglera, begränsa och kritiskt granska användningen av AI, särskilt för att undvika opersonliga processer, integritetsintrång och blind tillit till automatiserade beslut. D3 betonar vikten av transparens, samtycke och riskbedömningar samt framhåller att AI bör användas selektivt och proportionerligt, där effektiviseringsvinster inte får ske på bekostnad av mänskligt bemötande eller individers trygghet.

D4 uttrycker en tydligt normativ och principiellt förankrad hållning till etisk AI-användning där mänsklig värdighet, rättvisa och transparens utgör centrala utgångspunkter. D4 betraktar AI som etiskt försvarbart i den mån tekniken bidrar till att frigöra tid för mänskligt omdöme, relationellt arbete och välgrundade beslut, snarare än

att ersätta dessa. Deltagaren betonar vikten av human in the loop och motsätter sig uttryckligen fullt automatiserade beslut i rekryteringssammanhang, även när sådana lösningar skulle innebära betydande effektivitetsvinster. Etiska avvägningar beskrivs av D4 som återkommande och komplexa, särskilt i frågor som rör övervakning, fuskdetektion och användningen av generativ AI där nyttan måste balansera mot risker för integritetskränkning och försämrade kandidatupplevelse. Samtidigt framhålls det av D4 att även om det juridiska ansvaret ligger hos kunden, finns ett tydligt etiskt ansvar hos AI-leverantören att vägleda, utbilda och vid behov avråda kunder från användning som bedöms som oetiskt. D4 beskriver etik som en praktisk gräns för hur långt effektivisering får drivas och menar att vissa värden, särskilt mänsklig värdighet, utgör en absolut gräns där effektivitet aldrig kan prioriteras högre.

D5 intar en restriktiv och regelorienterad hållning till etisk AI-användning, där den etiska risken bedöms som låg så länge AI inte används för självständig kandidatbedömning. Deltagaren uppger att AI används huvudsakligen i administrativa moment och vid utformning av annonser, medan urval och bedömning konsekvent hålls på mänsklig nivå. D5 berättar även att etiska principer kopplas främst till regelefterlevnad, särskilt GDPR och kommande AI-förordning, samt till principen human in the loop. Samtidigt uttrycker deltagaren en funktionell syn på transparens gentemot kandidater, där öppenhet om AI-användning anses nödvändig när den påverkar bedömning eller urval, men inte i samtliga processteg. Sammantaget framställer D5 etik som nära knutet till rättssäkerhet, icke-diskriminering och mänskligt ansvar, snarare än fullständig processuell transparens.

D6 uttrycker överlag en positiv och pragmatisk hållning till nyttjandet av AI och ser inte användningen i sig som ett etiskt problem. D6 framhåller en syn där etiska frågor snarare uppfattas som något som bör hanteras kontinuerligt genom reflektion, diskussion och sunt förnuft än strikt regelstyrning. Transparens beskrivs som en viktig princip i teorin men i praktiken betraktas det inte som oetiskt att kandidater eller andra intressenter inte informeras om AI används i varje steg av processen, särskilt när AI främst används som stöd och för avgörande bedömningar. D6 framhåller en verksamhetskultur präglad av öppen dialog, individuell ansvarskänsla och kollektivt lärande som det främsta skyddet mot etiska risker.

4.5 Värdekonflikter och potentiella spänningar

Resultatet som framförs i detta avsnitt baseras på svaren deltagarna uppgett från kategorin "frågor kopplat till värdekonflikter" och "frågor kopplat till spänning" i intervjuguiden (se bilaga 1) där syftet är att ta reda på hur deltagaren ser på

spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar, samt hur detta kan leda till värdekonflikter.

D1 beskriver att värdekonflikter främst uppstår i gränslandet mellan vad som upplevs som mest värdeskapande ur ett kundperspektiv och vad som prioriteras ur ett tekniskt och utvecklingsmässigt perspektiv. Deltagaren uttrycker att spänningar framkommer särskilt i samspelet mellan kommersiella team och Tech team, där olika tolkningar av kundbehov och värdeskapande ibland leder till motstridiga prioriteringar. D5 uppger att dessa konflikter kopplas däremot inte direkt till AI som teknik, utan snarare till organisatoriska utmaningar kring kommunikation, tidspress och samordning i en snabbväxande verksamhet. Deltagaren menar att AI framställs snarare som ett som kan förstärka behovet av tydliga prioriteringar, där bristande transparens och svårigheter att förstå eller följa AI-systemets resonemang upplevs som en potentiell källa till spänning. Samtidigt betonar D1 att verksamheten aktivt har arbetat med strukturer och processer för att hantera dessa konflikter genom exempelvis gemensamma möten och formaliserade beslutsunderlag.

D2 upplever inga tydliga värdekonflikter mellan effektivitet och etik i nuläget, men ser en potentiell risk i takt med AI:s snabba utveckling. D2 uppger att verksamheten hanterar detta genom att inta en försiktig hållning och undvika att vara först med att implementera nya AI lösningar. Deltagaren uttrycker att de utmaningarna som uppstått har främst rört bristande effektivitet snarare än etiska problem. Vidare berättar D2 att vid eventuella målkonflikter prioriteras konsekvent kandidat- och kundupplevelse framför interna effektivitetsvinster, vilket indikerar att etiskt ansvar väger tyngre än effektivitet.

D3 beskriver att värdekonflikter mellan effektivitet och etik kan uppstå, särskilt i takt med AI:s snabba utveckling och osäkerheten kring långsiktiga konsekvenser. D3 uppger att spänningar kopplas främst till riskbedömningar där organisatoriska effektiviseringsvinster vägs mot integritet, rättssäkerhet och sociala värden. Deltagaren betonar vikten av juridisk efterlevnad, särskilt kopplat till GDPR och AI-förordningen, samt att konflikter mellan värden bör tillåtas och ses som ett beslutsunderlag snarare än något som ska undvikas. Samtidigt framhålls det av D3 att vissa delar av rekryteringsprocessen, särskilt det personliga bemötandet, är mer känsliga för värdekonflikter än administrativa moment.

D4 beskriver att värdekonflikter mellan effektivitet och etik kan uppstå, men främst i potentiella eller framtida scenarier snarare än i praktiken idag. Deltagaren betonar att riskerna uppstår när verksamheter implementerar AI för snabbt utan tillräcklig utvärdering, vilket kan leda till ineffektiva eller lämpliga lösningar. I de situationer där

spänningar har uppstått, menar D4 att de har varit kopplade till bristande anpassning mellan AI-verktyg och verksamhetens behov snarare än etiska överträdelser. D4 framhåller att verksamheten prioriterar kandidatupplevelse och regelefterlevnad framför effektivitet och uttrycker en tydlig ambition att hantera framtida värdekonflikter genom försiktighet, kontinuerlig utvärdering och intern expertis.

D5 upplever inga direkta värdekonflikter mellan effektivitet och etik i den egna verksamheten, men beskriver tydliga externa spänningar i mötet med kundens önskemål om ökad effektivisering. Exempelvis avvisas förslag om automatiserad sökning av kandidater trots tydliga effektivitetsvinster, då detta bedöms som etiskt oförsvarbart och potentiellt kränkande för mänsklig värdighet. Deltagaren betonar att det finns en tydlig etisk gräns för hur långt effektivisering får gå, särskilt i beslut som påverkar individers möjlighet till arbete. Samtidigt erkänns det av D5 att olika interna roller och KPI:er kan skapa olika synsätt på vad som är mest värdeskapande, men att dessa hanteras genom tydliga ansvarsområden och en gemensam värdegrund där rättvisa och icke-diskriminering alltid prioriteras över maximal effekt.

D6 upplever inga tydliga värdekonflikter mellan effektivitet och etik i den egna verksamheten och beskriver att etik inte ges samma tyngd i det dagliga arbetet. Vid hypotetiska avvägningar mellan effektivitet och etik menar deltagaren att effektivitet sannolikt skulle prioriteras, särskilt då AI upplevs som ett praktiskt stöd snarare än ett etiskt problem i rekryteringsprocessen. Samtidigt erkänner D6 att en spänning kan uppstå i andra sammanhang, framför allt inom kreativa och kommunikativa processer, där AI förändrar värdet av arbete genom snabbare produktion och ifrågasätter etablerade normer kring kvalitet, pris och hantverk.

5. Analys

Efter att alla intervjuer har genomförts framkommer det att synen på effektivitet kontra etiskt ansvar verkar delas upp i två olika läger. Av de intervjuerna som genomförts verkar det inte finnas något mellanläge utan antingen är deltagarna för etik eller för effektivitet. Under intervjun har alla deltagare fått frågan om de anser att effektivitet bör prioriteras eller om etiskt ansvar för prioriteras, i en situation där värdena står emot varandra. Deltagarnas svar summeras i tabell 5.

Tabell 5: Deltagarnas förhållningssätt till effektivitet kontra etiskt ansvar

Prioritera effektivitet	Prioritera etiskt ansvar
D1	D2
D6	D3
	D4
	D5

Resultatet visar att deltagarnas förhållningssätt till AI i rekryteringsprocesser kan förstås som uppdelade i två övergripande läger. Det ena lägret betonar etiskt ansvar som överordnat effektivitet, där principer som mänsklig kontroll, rättvisa, transparens och skydd av individens värdighet utgör tydliga gränser för hur långt AI får användas, även när ytterligare effektivisering är tekniskt möjlig. Det andra lägret intar en mer funktionell och pragmatisk hållning där AI främst betraktas som ett verktyg för effektivisering och där etiska överväganden i högre grad ses som situationsbundna eller underförstådda snarare än styrande. Samtidigt visar resultaten att samtliga av deltagarna har en gemensam syn på att nyttjandet av AI kan leda till att effektivisera arbetsprocesser, frigöra tid och hantera ökade krav på produktivitet.

Forskningsfrågan som ska besvaras i denna studie lyder: Hur upplever yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen att värdekonflikter uppstår i spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser?

För att besvara forskningsfrågan analyseras det empiriska materialet med hjälp av koder. Bortsett från de deduktiva koder som använts baserat på det deduktiva ramverket (se figur 2) har även induktiva koder utformats. Till skillnad från deduktiva koder innebär induktiva koder att forskaren utvecklar koder direkt från empirin, i stället för att utgå från teorin (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.258). Syftet med detta arbetssätt är att identifiera återkommande mönster, teman och betydelser vilket möjliggör en djupare förståelse av deltagarnas perspektiv bortom teorin (Hennink, Hutter & Bailey 2020, s.258).

Till skillnad från arbetet med de deduktiva koderna har arbetet med induktiva koder varit mer iterativt. Vid utformningen av de deduktiva koderna fungerade det deduktiva ramverket som en styrande struktur, medan de induktiva koderna utvecklats från mönster i empirin. För att utveckla de induktiva koderna har transkriberingarna av datainsamlingen analyserats för att identifiera återkommande teman i empirin. Detta har till en början genomförts övergripande där några av koderna utvecklades. Genom

arbetet med kodningen har dock fler induktiva koder framkommit och har lagts till. Detta innebär att arbetssättet har varit iterativt där nya mönster och teman identifierats under arbetets gång.

De induktiva koderna är baserade på återkommande teman i empirin och har blivit kategoriserade i övergripande teman (se tabell 6). Kategorierna är skapade för att strukturera och systematisera de induktiva koderna, vilket underlättar analysen av ett omfattande datamaterial. Genom att samla närliggande koder under gemensamma kategorier möjliggörs identifiering av mönster och samband i ett större sammanhang.

Tabell 6: Induktiva koder som identifierats i empirin

Mänskligt ansvar	Etisk medvetenhet	Användning av AI
Mänsklig delaktighet #MD	Kunskap om etisk användning #KEA	Utmaningar med användningen av AI #UA 1-5 1.Tekniska begränsningar 2.Etiska dilemman 3.Behov som står emot varandra 4.Kunskaps begränsning 5.Mänsklig begränsning
Samspel mellan människa och AI #SMA	Riskbedömning #RB	Praktiska användningsområden av AI #PA 1-4 1.AI som administrativ avlastning 2.AI för tekniskt stöd 3.AI som beslutsunderlag men inte beslutsfattare 4.AI som förbättring av kommunikation 5.Förändrat arbetssätt
	Viljan att använda AI #VAA	

Genom kombinationen av deduktiva och induktiva koder, möjliggörs att både teoretiskt förankrade antagande och nya insikter från deltagarnas erfarenheter kan beaktas. De deduktiva koderna fungerar som en teoretisk ram för att belysa hur empirin kan tolkas genom teorin, medan de induktiva koderna ger utrymme för nya och kanske oförutsägbara aspekter. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt att både systematiskt analysera empirin utifrån forskningsfrågans centrala delar och även öppna upp för upptäckten av nya teman och samband som kan vara viktiga för förståelsen av fenomenet. Analysen är strukturerad efter de centrala teman som identifierats i studien och kopplas till både induktiva och deduktiva koder.

5.1 Nyttjandet av AI

I intervjumaterialet framträder deltagarnas syn på AI inte som ett enhetligt verktyg utan som en samling praktiker som placeras in i rekryteringsprocessen utifrån vad verksamheten uppfattar som legitimt, värdeskapande och riskfritt. De mönster som har identifierats med hjälp av den induktiva koden #PA1 är att AI i första hand framkommer i de delar av arbetet där det upplevs vara repetitivt, text tungt och volym drivet. Exempel på detta kan vara framtagandet av annonser, intervjufrågor, kravprofiler mm. Det kan baserat på deltagarnas berättelser tolkas som att AI främst ges rollen som en process förstärkare snarare än en ersättare av professionellt omdöme. Där den gör processen snabbare och mer standardiserat men förväntas inte bära det yttersta ansvaret för bedömningens konsekvenser.

Ett tydligt mönster som framkommer av deltagarna är att AI främst används i delar av processen där resultaten kan kontrolleras och justeras, utan att direkt påverka individens utfall. Med hjälp av den induktiva koden #PA3 går det att se att AI på så vis blir ett stöd i processerna snarare än ett beslutssystem. Samtidigt framkommer en skillnad i hur långt verksamheter är villiga att flytta AI mot processens "kärna", det vill säga urval och rangordning av kandidater. 3 av deltagarna anser att AI kan vara användbar i tidiga urvalsprocesser där hanteringen av irrelevanta ansökningar eller höga volymer är aktuella. De 3 resterande deltagarna har synen att urvalet ska vara skyddat av mänsklig kontroll vilket tyder på att urvalsprocesser kan uppfattas som normativt laddade. Det är även här rekryteringsprocessen upplevs få sin sociala och etiska tyngd.

Det går även att urskilja en annan dimension i hur AI används, detta handlar om AI som kvalitetshöjare kontra AI som tidssparare. Även om dessa två kategorier går in i varandra, finns det en skillnad i vad deltagarna värderar som mest centralt i AI

nyttjandet. Hos vissa deltagare beskrivs AI främst som ett sätt att frigöra tid för relationella eller strategiska delar av arbetet (ex kundarbete och fördjupad bedömning) som också går att analysera med hjälp av den induktiva koden #PA2. Hos andra framstår AI som ett verktyg för att pressa ned ledtider och få mer gjort, där effektivitet kopplas till konkurrenskraft och marknadstryck. Detta går även att analysera med hjälp av den induktiva koden #PA1. Som tidigare nämnt speglar denna skillnad vilket värde som anses vara mest centralt för verksamheter, kvalitet i bedömning och upplevelse eller snabbhet och produktivitet.

Ett tredje mönster som identifieras är hur väl AI "passar in" i verksamhetens befintliga arbetssätt. När AI upplevs vara dåligt integrerat eller funktionellt begränsat för verksamhetens behov tenderar deltagarna att uppleva användningen som begränsad och uppfatta det som mer omständligt än hjälpsamt. Detta analyserades även med hjälp av den induktiva koden #UA1. Å andra sidan, när AI uppfattas som naturligt integrerat i arbetets flöden och i verksamheternas digitala kultur, upplever deltagarna nyttjandet som självklart och riskerna tonas ned. Detta antyder att AI-nyttjandet inte bara är en teknisk fråga, utan handlar också om organisatorisk mognad och arbetets infrastruktur.

Sammantaget framträder deltagarnas upplevelse av AI nyttjandet i rekryteringsprocesser som situationsbunden och värdeladdad, där tekniken tillåts ta olika roller beroende på hur nära den upplevs komma själva bedömningsakten. Desto längre in i kärnan AI placeras, desto tydligare aktualiseras frågor om ansvar, legitimitet och professionellt omdöme. Detta skapar olika förutsättningar för förhållningssättet som deltagarna har till AI, där vissa förespråkar för ett mer offensivt och experimenterade användande, medan andra tar ställning till att vara mer försiktig. Dessa skillnader i ställningstagande utgör punkten för en närmare analys för skillnaden mellan ett "tuta-och köra" och ett mer återhållsamt perspektiv.

I materialet framträder två tydligt skilda förhållningssätt till nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser. Som tidigare nämnt menar vissa av deltagarna att AI betraktas som ett självklart verktyg som bör användas i så stor utsträckning som möjligt. De håller ett framåtlutat perspektiv och intar ett offensivt ställningstagande. Detta visas särskilt i D6:s uttalande där inställningen sammanfattas i formuleringar som: *"Släpp det, kör på bara med AI"* och *"Jag är för insåld på AI för att kunna se de negativa delarna med det"*. Dessa utsagor signalerar inte bara en stark och positiv syn på nyttjandet av AI, utan också en låg upplevd etisk och organisatorisk risk kopplad till AI-användningen.

Detta "tuta-och köra" perspektiv är nära kopplat till hur AI förstås i relation till ansvar och beslutsfattande. AI betraktas främst som ett effektivt stöd som förenklar arbetsprocesser snarare än något som skapar nya etiska utmaningar i detta fall. Därmed tenderar etiska överväganden att ges mindre utrymme särskilt när AI upplevs leverera resultat som inte anses vara sämre än mänskliga bedömningar. Ett genomgående mönster som har identifierats hos dessa deltagare är att mänskliga brister som partiskhet och inkonsekvens används som argument för att motivera en mer långtgående användning av AI. I kontrast till detta framträder även ett mer försiktigt förhållningssätt till AI hos de resterande deltagarna. I detta förhållningssätt framkommer synen på att verktyget är kraftfullt men samtidigt kan uppfattas som problematiskt om det används för långt in i rekryteringsprocessens kärna. Med hjälp av den induktiva koden #RB går det att analysera att dessa deltagare intar en riskbedömning vid nyttjande av AI. Detta förhållningssätt grundar sig i medvetenhet om rekryterings sociala och normativa dimensioner snarare än teknikmotstånd. Det går att säga att de deltagare som intar detta förhållningssätt upplever att bedömningar av personlighet, kultur och mänsklig lämplighet är områden där ett alltför starkt beroende av AI riskerar att underminera både kandidatupplevelse och professionellt ansvar.

Ett tydligt samband som går att identifiera är att dessa skilda förhållningssätt ofta beror på deltagarnas yrkesroller och organisatoriska ansvar. Deltagare med ansvar för juridik, styrning och långsiktiga konsekvenser intar i högre grad en mer restriktiv hållning där etik fungerar som en praktisk gräns för effektivisering. Detta går även att analysera med hjälp av den deduktiva koden #EP4 där dessa ansvarsroller framkommer. De offensiva perspektiven återfinns i stället hos aktörer nära operativ verksamhet och teknikutveckling där fokuset ofta ligger på snabb anpassning och konkurrenskraft.

Mot denna bakgrund blir det centralt att närmare analysera vilka utmaningar som deltagarna faktiskt identifierar i samband med nyttjande av AI. Samt hur dessa utmaningar förstås, hanteras och i vissa fall till och med tonas ned i relation till effektivitet och etiskt ansvar.

Det har tidigare konstaterats att det finns varierande ställningstaganden från deltagarna till hur de förhåller sig till AI nyttjandet. Det finns ytterligare ett mönster som det går att se variationer i, nämligen hur problem definieras och huruvida AI uppfattas som problematiskt. Utmaningarna som framställs kopplas sällan till tekniken i sig, utan snarare till organisatoriska och mänskliga faktorer.

Hos deltagarna som är mer teknikorienterade lokaliseras utmaningarna främst till kunskapsgap mellan användare och utvecklare där AI:s potential begränsas av hur väl verksamheten lyckas stödja användningen genom förenkling och utbildning. Samtidigt

ifrågasätts ofta den antagna effektiviteten, där flera deltagare problematiserar huruvida AI faktiskt genererar reella tidsvinster eller om nyttan i praktiken tas för given. I kontrast till detta beskriver andra deltagare att de upplever väldigt få eller inga utmaningar alls. Detta går att analysera med hjälp av de induktiva koderna #UA1-5. Här omtolkas potentiella risker till frågor om individuellt ansvar och kontinuerligt lärande vilket bidrar till att normalisera AI som ett självklart arbetsverktyg. Samtidigt identifieras regulatoriska krav som en utmaning i vissa verksamheter där juridiska överväganden, krav på transparens och regelefterlevnad i praktiken påverkar omfattningen av AI nyttjandet.

Sammantaget visar deltagarnas upplevelser att AI-relaterade utmaningar framstår mindre som direkta konflikter mellan effektivitet och etik, och snarare som frågor om styrning, ansvarsfördelning och organisatorisk mognad.

Med hjälp av den induktiva koderna #SMA och #MD har ett tydligt och återkommande tema identifierats i deltagarnas upplevelser. Där vikten av samspel mellan människan och AI betonas av alla deltagare att människan måste vara aktivt delaktig i rekryteringsprocessen. Detta framträder som en kritisk och central aspekt, oberoende av vilken arbetsroll eller erfarenhet som deltagaren har. Vikten av att AI inte kan ta över rekryteringsprocessen helt och hållet tycks vara en av de få aspekter som alla deltagarna är fullt överens om. Deltagarna beskriver AI som ett stöd för att underlätta sitt eget arbete och till och med förbättra det, men med en stark betoning på att AI inte kan ersätta mänskligt omdöme och att det fortfarande är människan som behöver fatta besluten. Vidare är begreppet "human-in-the-loop" starkt återkommande för att belysa detta samspel. De flesta av deltagarna menar på att människan behöver vara delaktig i processen och kontrollera att det AI-verktyget gör är rätt.

Vikten av samspel kan teoretiskt kopplas till arbetssystemsteorin (Alter 2013) som betonar samspelet mellan deltagarna i ett IT-beroende arbetssystem. Ramverket illustrerar hur effektiviteten i ett arbetssystem inte bara beror på tekniken i sig, utan också på hur människor interagerar och styr användningen av tekniken i sina arbetsprocesser (se figur 1). I studiens kontext blir det tydligt att AI:s värde först realiseras när människan deltar i processen. Deltagarnas berättelser visar tydligt hur AI används som ett hjälpmedel för att exempelvis effektivisera administrativa uppgifter, medan rekryteraren ansvarar för den slutgiltiga bedömningen och beslutet. Detta överensstämmer med Alters (2013) syn på ett IT-beroende arbetssystem där teknologin inte skapar värde autonomt, utan det sker i samband med mänsklig interaktion och samspelet mellan deltagarna.

Begreppet "human-in-the-loop" kan ses som ett uttryck för arbetssystemteorins grundantagande. Deltagarna betonar behovet av mänsklig delaktighet vilket illustrerar

hur arbetssystemets deltagare påverkar hur teknologin används och hur processerna genomförs. Empirin är nära sammankopplat till Alters (2013) syn på ett IT-beroende arbetssystem och AI ska därför inte ses som en ersättare för mänskligt arbete, utan som en del av ett sociotekniskt system som är uppbyggt av ett integrerat samspel.

5.2 TOC och synen på effektivitet

I intervjumaterialet framträder effektivitet som ett centralt begrepp i deltagarnas beskrivning av AI. Alla deltagare uppger att nyttjandet av AI leder till stora tidsbesparingar och även att AI kan förbättra kvaliteten på vissa uppgifter. Detta går att analyseras med hjälp av den induktiva koderna #PA1-4. Deltagarna beskriver även effektivitet som en drivkraft till att implementera AI och att effektivitetsvinsterna är stora.

Dessa empiriska beskrivningar kan förstås genom Theory of Constraints (TOC), där effektivitet inte främst handlar om att optimera alla delar av ett system, utan om att identifiera och hantera de kritiska resurserna som begränsar systemets genomströmning. Detta synsätt leder till förbättrad genomströmning, minskade kostnader och förbättrad lönsamhet (Rhee, Cho & Bae 2008, s.445). Genom att analysera hur deltagarna beskriver AI som ett stöd för att avlasta administrativa uppgifter och minska flaskhalsar i rekryteringsprocessen blir det möjligt att tolka deras upplevelse av effektivitet utifrån ett TOC-perspektiv.

I intervjumaterialet framträder effektivitet som ett genomgående och styrande ideal i deltagarnas beskrivningar av AI. Effektivisering lyfts återkommande fram som både motiv till implementering och som den främsta upplevda vinsten av införandet av AI-baserade verktyg. Begreppet framstår därför som något självklart eftersträvanvärt och diskuteras sällan i sammanhang av problematiseringar. Utifrån deltagarnas beskrivningar går det att tolka att effektivitet förstås som ett verktyg för att avlasta administrativa moment, hantera större informationsmängder och minska manuellt arbete i rekryteringsprocessen. Effektivisering kopplas därför främst till tidsbesparingar och ökad arbetskapacitet. AI framställs därmed som ett stödjande verktyg som gör befintliga processer snabbare och smidigare.

Dessa empiriska beskrivningar kan analyseras utifrån TOC där effektivitet inte handlar om att optimera flera delar av ett system samtidigt, utan om att hantera de resurser som begränsar genomströmningen. I intervjumaterialet framgår det att AI i första hand används i moment som upplevs tidskrävande och repetitiva, såsom administration, dokumentation och förberedande urval. Dessa moment går därmed att tolka som flaskhalsar i rekryteringsprocessen.

Ur ett TOC-perspektiv innebär detta att AI inte implementeras för att ersätta hela processen, snarare för att avlasta de delar som begränsar flödet av arbete genom systemet. När deltagarna beskriver hur AI frigör tid och möjliggör hantering av större volymer ansökningar, går detta att förstås som ett försök att öka genomströmningen genom att reducera belastningen på dessa begränsade resurser. Effektivitet framträder därmed som ett resultat av förbättrat processflöde än som en isolerad förbättring av enskilda arbetsuppgifter eller tekniska lösningar.

Vidare går det att analysera kodningsarbetet som gjordes utifrån intervjumaterialet. Det är tydligt att två koder dominerade i diskussioner av effektivitet, nämligen de deduktiva koderna #FG och #BA. Detta indikerar på ett starkt fokus på konkreta upplevda effekter av AI-användning. Att just dessa koder framträder starkast kan tolkas som att effektivitet förstås utifrån ett operativt perspektiv, där nyttan av AI bedöms i relation till individens arbetsbörda och arbetsflöde. Det som är mindre centralt och som aktualiseras i betydligt mindre utsträckning är de abstrakta överväganden om målkonflikter, begränsningar mm. Detta betyder alltså att koden #FG var den som framkom betydligt mycket mer i diskussionerna kring effektivitet. Därav framstår effektivitet som något som tas för givet och bekräftas genom upplevda förbättringar, snarare än som ett begrepp som explicit problematiserar eller definieras.

Sammantaget framträder effektivitet i studien som ett normativt och praktiskt orienterat ideal som legitimerar nyttjandet av AI, snarare än som ett tydligt definierat eller mätbart mål. Därav framstår effektivitet som ett underliggande antagande i deltagarnas resonemang där AI-användningen motiveras genom upplevda vinster än genom en uttalad reflektion över vad effektivitet faktiskt innebär.

I litteraturöversikten till denna studie framkom en tydlig brist inom forskningsfältet där nästintill ingen forskare definierat vad effektivitet innebär, trots det att begreppet är starkt återkommande inom informatikforskningen. Detta mönster kunde även identifieras i den aktuella studien. Alla deltagare fick under intervjun frågan "*Hur skulle du definiera vad effektivitet är?*". Vissa av deltagarna uppgav ett konkret svar medan andra deltagare nästan undvek frågan och i stället började prata om effektivitet i en allmän form snarare än en definition.

D2 svarar "*Vi lägger ganska mycket tid, bara som ett exempel som ni ska förstå. När vi har gjort urval nummer två, eller vad det nu blir, två, tre, två. När vi ska presentera kandidater för kunden, då vill man göra det så proffsinformerat som möjligt.... men jag tror att det skulle bli mycket effektivare om man kunde få hjälp med de delarna. Det är väl ett exempel där vi skulle kunna spara väldigt mycket tid*".

D4 börjar att svara på frågan genom att säga "det beror på" och fortsätter sedan med att säga "Men för mig är effektivitet måloppfyllelse med antingen snabbare tid eller med mindre resurser. Eller både och. Och tid är ju en resurs. Så vi kan säga att du når samma mål med mindre resurser. Det är effektivitet för mig".

D6 svar på frågan är "För min del är det just assistent delen, att slippa göra admin, att slippa skapa korrekta dokument, texter, processer och jobba med slutdelen av det här, med det verkliga, i stället för att göra allting förberedande, som också är viktigt, men det är lättare att kontrollera för det än att skapa allt. Det är på min del att effektivisera i så fall"

När frågan ställs till D2 om hur hen skulle definiera effektivitet börjar personen i stället berätta om arbetsuppgifter som är ineffektiva. Detta är ett återkommande mönster i intervjuerna där även D6 svar är liknande. I stället för att definiera vad begreppet betyder för en själv börjar deltagarna prata runt omkring begreppet. D4 är en av de få deltagarna som faktiskt kommer med en konkret definition men personen börjar att svara på frågan genom att säga "det beror på" vilket kan tyda på en osäkerhet.

Trots det att effektivitet förklaras av alla deltagare, som den främsta drivkraften till att implementera AI men även den främsta vinsten efter att AI implementerats, saknas det fortfarande en förståelse för begreppet. Detta stämmer överens med det identifierade problemet i forskningen att begreppet används i en väldigt stor utsträckning utan att någon faktiskt reflekterar över vad begreppet innebär. Under intervjun får deltagarna även frågan "Har du upplevt att det finns någon oenighet eller skillnad i tolkning om vad effektivitet kan innebära på verksamheten?"

D5 svar på frågan "Det är inte så svårt. Är man effektiv så gör man kanske en rekryteringsprocess på sex veckor. Är man inte det så kanske det tar tolv veckor. Så det är ju inte så mycket svårare än så".

D4 svar på frågan "Ja, hundra procent. Vi har ju roller som är lite kolliderande"

D3 svar på frågan "Kanske lite. Jag tror faktiskt att det är någonting man skulle kunna prata mer om, framför allt hur arbetsgivaren ser på det. För jag tror återigen att det här inte är en glasklar sak för alla på arbetsplatserna"

D5 besvarar knappt frågan och menar att betydelsen av effektivitet är så pass enkel att förstå att det inte hade kunnat uppstå några skillnader i tolkning. D4 är återigen en av de få som har insikt i att betydelsen av begreppet kan se olika ut för olika arbetsroller på verksamheten. D3 besvarar frågan genom att lyfta fram att detta är något som bör

pratas mer om på arbetsplatser. Deltagarna får även frågan *“Hur upplever du att AI-systemets effektivitet mäts?”* där det framkommer att detta ses som en utmaning och att det är få av deltagarna som genomför någon typ av mätning.

D6 svarade *“Ingen mäter tyvärr. Nej, vi är ändå en typ av mät organisation. Men potentiellt så är det väldigt många som är lika blåögda som jag och är kopplade till AI, att man bara köper in på det och man bara vet att det är bättre”*

D1 svarade *“Internt mäter vi inte riktigt effektivitet på det sättet. Det är dels för att vi är för små. Vi är bara tolv personer hos oss. Ganska nystartade. Så det gör vi inte.”*

D2 svarade *“Vi mäter generellt ganska få saker. Och framförallt effektivitet. Alla här har jobbat väldigt länge med rekrytering, så jag tror att vi har hittat ganska bra... Vi har inte behövt mäta, så kan man säga.”*

D5 uppger att de har genomfört enklare mätningar genom att räkna hur lång tid en rekryteringsprocess tog innan AI och hur lång tid det tar nu. Dessa mätningar har resulterat i att företaget sett att de har blivit mer effektiva. D4 uppger att de mäter effektiviteten på vissa arbetsuppgifter men långt ifrån alla. En återkommande aspekt som framkommer vid denna intervjufråga är att uppfattningen av effektivitet är en subjektiv mätning. Flera av deltagarna uppger att *“de bara vet”* att arbetsuppgifter går snabbare att genomföra nu med AI än innan. Detta kan vara en anledning till att så få faktiskt gör några mätningar kring effektivitet i verksamheten.

Denna empiriska iakttagelse speglar den brist som tidigare identifierats i forskningen, där effektivitet ofta används som ett normativt begrepp utan en tydlig definition. I studiens kontext innebär detta att effektivitet riskerar att fungera som ett överordnat och legitimerande argument för AI-nyttjandet, utan att dess innebörd, konsekvenser eller relation till andra värden ifrågasätts. Om det inte finns en tydlig definition av effektivitet och om det inte mäts på något sätt, hur ska deltagarna då veta vad som faktiskt blir mer effektivt, för vem och på bekostnad av vad?

I alla deltagarnas beskrivning framkommer effektivitet som en central drivkraft för både implementering och fortsatt användning av AI. Detta trots att flera av deltagarna har svårt att formulera en definition av begreppet eller genomfört några utförliga mätningar. Det framgår inte av deltagarnas beskrivning att effektivitet definieras gemensamt på deras verksamhet utan att det snarare finns en underförstådd förståelse för vad som menas. Bilden av effektivitet som något självklart positivt och underförstått kan leda till att kritiska granskningar förbises, och andra värden som etiskt ansvar hamnar i bakgrunden.

Sammanfattningsvis visar deltagarnas upplevelser och teorin de stora effektivitetsvinster som AI kan generera och det skapar därav en förståelse för varför företag vill implementera AI. I intervjumaterialet framträder även en stark positiv bild av effektivitet, där begreppet framställs som något som per definition leder till förbättringar. När denna bild är genomgripande och när effektivitet inte definieras, mäts eller relateras till andra värden skapas förutsättningar för att spänningar uppstår. Vid dessa situationer riskerar effektivitet att prioriteras underförstått, snarare än att det vägs mot andra centrala värden som etiskt ansvar.

5.3 Etiskt ansvar och förhållning till etiska principer

Trots att etiskt ansvar lyfts fram som en central aspekt i den vetenskapliga diskussionen gällande AI, verkar detta inte vara lika självklart i praktiken. Kunskapen om etiskt ansvar och etiska principer visade sig vara oväntat låg bland deltagarna i studien. Enligt forskare inom informatikfältet bör företag utveckla och använda etiska principer för att säkerställa en ansvarsfull användning av AI (Seppälä et al. 2021, s. 2). Dessa principer bör användas och kontrolleras under hela processen med AI. Trots att detta varit starkt förekommande i både forskningen och i teorin, så ser verkligheten på företagen annorlunda ut.

Alla deltagare får under intervjun frågan om företaget de arbetar på har utvecklat några etiska principer kopplat till AI nyttjande. Vissa av deltagarna uppger att företaget har en hel AI-policy medan andra deltagare uppger att de inte har utvecklat något sådant. Men oavsett om deltagaren arbetar på ett företag med etiska principer eller inte så uppstår ett återkommande tema för de flesta deltagare. Detta genomgripande tema är en okunskap om etiskt ansvar och etiska principer. Flera av deltagarna som uppger att företaget har etiska principer har svårt att berätta vad dessa handlar om och uppger att "de är fel person att fråga".

En av deltagarna får frågan *"Du pratade lite om att ni hade utvecklat några AI-principer och förhållningar. Vad har ni för förhållningsregler och lagar på verksamheten?"* Deltagaren uppger då *"Vi har ju såklart policydokument som ligger på vårt intranät och personalhandbok. Har jag läst dem? Jag har ju inte gjort det. Nej, det har jag inte gjort"*.

En annan deltagare uppger att hen inte har en superbra koll på företagets etiska principer och hänvisar i stället till den person som ansvarar för detta på företaget. Men till skillnad från de andra deltagarna kan denna deltagare senare i intervjun berätta allmänt om de etiska principerna och nämner att de arbetar med transparens, rättvisa

och offentliggörande. Dessa tre komponenter är nära sammankopplade till de etiska riktlinjerna som den teoretiska bakgrunden framhåller, vilket indikerar att deltagaren ändå har kunskap om området.

Men att det enbart är en av deltagarna som konkret kan uppge vilka etiska principer som företaget arbetar utefter, tyder på brist på kunskap och en brist på användning. En av deltagarna som arbetar på ett företag som inte har utvecklat några etiska principer får frågan om varför företaget inte har utvecklat detta.

Personen svarar då *"Ja, jag tror att det är för att vi är så himla nya. Det går så fort allting och man vill hinna med mycket och vissa saker kanske man inte lägger tid på. Sen finns det inga uttalat, men det finns under uttalat vad man ska tänka på. Kopplat till de grejerna"*.

Även D3 lyfter fram ett resonemang om att avsaknaden av kunskap och avsaknaden av etiska principer kan grunda sig i att AI är så pass nytt. D3 uppger att det är vanligare att större företag utvecklar interna riktlinjer än mindre företag. D3 menar på att detta beror på att AI är så pass nytt och företag vet inte hur de ska hantera detta ännu. Orsaken till att denna brist uppstår och varför ett företag som arbetar med AI inte väljer att implementera etiska principer är svårt att förstå. Den teoretiska bakgrunden belyser att företag ska implementera etiska principer och hur dessa ska se ut, men benämner inte varför företag inte skulle vilja det. Deltagarna får även frågan om det uppstått några etiska utmaningar vid implementeringen av AI, där flera av deltagarna har svårt att komma på en potentiell utmaning. Det går att se ett samband mellan deltagarnas förhållning till etiska principer och deras syn på etiska utmaningar. Den deltagare som ändå tycks ha kunskap gällande etiska principer kan identifiera en utmaning men som inte är kopplad till företagets egen användning, där deltagaren uppger automatiserade beslut. Deltagaren som inte hade läst företagets AI-policy kan inte komma på en enda utmaning och uppger att hen enbart ser de positiva aspekterna.

Att flera av deltagarna har svårt att identifiera eller föreställa sig etiska utmaningar kopplade till AI-nyttjandet kan förstås i relation till deras övergripande syn på AI. I deltagarnas berättelse framställs AI återkommande som ett verktyg som bidrar till ökad rättvisa och minskad partiskhet i rekryteringsprocessen. Det beskrivs även som ett värdefullt verktyg som har effektiviserat arbetsprocesser och avlastat administrativa uppgifter. Denna genomgående positiva och tillitsfulla uppfattning om AI riskerar att skapa en bild där teknik per definition betraktas som en förbättring, vilket i sin tur kan leda till att etiska problem tonas ner. Denna bild stärks av att D6 uppger *"Jag är för insåld på AI för att kunna se de negativa delarna med det"*.

Vid arbetet med kodningen framkom den deduktiva koden #EP5 som vanligt förekommande. Koden innebär företagets förhållning till aktuell lagstiftning. Alla deltagarna uppger vid upprepade tillfällen att deras AI användning följer aktuella lagar, där GDPR är den lagstiftning som oftast benämns. Det är även några av deltagarna som nämner AI-AKT som ännu inte har trätt i kraft. Kunskapen om lagstiftning och vikten av att förhålla sig till aktuella lagar var hög bland alla deltagarna. Detta var en stor skillnad om man jämför med förhållningen till etiska principer. Etiska principer är egentligen enbart normativa riktlinjer för hur ett företag bör säkerställa att sin AI-användning är ansvarsfull. Det är alltså ingen form av lagstiftning eller något krav att företag implementerar det. Det kan dock fortfarande anses vara märkligt att vissa av deltagarna har en så pass hög kunskap om förhållning till lagstiftning men en relativt låg kunskap om etiskt ansvar.

Koden #EP2, vilket är kommunikation, framkommer även den som en återkommande aspekt i deltagarnas beskrivning. Alla deltagare får under intervjun olika frågor kring hur de ser på att AI användningen ska vara transparent och om hur detta ska kommuniceras till kandidater och kunder.

D5 börjar med att uppge *"Vi har fått ut det på vår hemsida. Det är väldigt tydligt. Vår marknadschef har ju varit väldigt inblandad. Så det ska vara tydligt att vi använder AI-bilder ibland. Att vi använder AI när vi rekryterar. Alltså att det är en del av processen. Så det ska finnas med överallt. Så att man ändå förstår"*. D5 berättar tydligt att företaget kommunicerar sin AI användning på hemsidan men fortsätter sedan genom att säga *"Egentligen spelar det inte så stor roll, kan jag känna, om de vet om det eller inte. Eftersom vi, eftersom all vår bedömning av kandidaten sker av oss"*. Deltagaren lyfter fram ett resonemang av att kommunikationen av AI nyttjandet kanske egentligen inte är så viktig. Detta resonemang förekommer även i andra deltagares berättelser.

D3 får frågan om hen tror att det finns någon risk i att kandidaten inte får reda på att AI har använts i en rekryteringsprocess och svarar *"Ja, eller om man aldrig får reda på det, då kanske risken inte är lika stor"*

D6 får frågan om hen tycker det är viktigt att en kandidat får information om hur AI har använts i rekryteringsprocessen och uppger *"Ja men viktigt vet jag inte, men det är väl klart att de ska få reda på det"*. D6 får sedan frågan om hen tycker det är oetiskt att inte berätta det och svarar *"Nej. Jag tror inte det. Och jag tänker primärt på egentligen vår urvalsdel. Nej, jag ser det inte som något oetiskt, nej."*

Även D1 får frågan om hen tycker att kandidaten bör få reda på hur AI har använts i processen och svarar *"Ja, alltså jag skulle väl säga ändå både ja och nej. Alltså ja, det är ju"*

alltid bra att hålla koll på liksom. Så det tycker jag. Men sen så är ju tanken inte att det ska påverka negativt på något sätt, utan snarare positivt".

Ur ett teoretiskt perspektiv betonas transparens och kommunikation som centrala byggstenar för en ansvarsfull användning av AI. Teorin framhåller att företag bör vara transparenta med sin AI användning genom att tydligt kommunicera sitt syfte med att använda det och vilka fördelar och nackdelar som kan uppstå (Ryan & Stahl 2021, s. 66-67). Vidare lyfts kommunikation som en viktig aspekt för att slutanvändaren ska få rätt information kring hur AI har använts. Detta är särskilt viktigt för att användaren inte ska känna sig lurad (Ryan & Stahl 2021, s. 66-67). Teorin lyfter fram dessa komponenter som kritiska och nödvändiga för att vara ansvarsfulla. Jämfört med teorin visar deltagarnas upplevelse att dessa principer inte alltid prioriteras i praktiken.

I stället belyser intervjumaterialet en delad syn på transparens och kommunikation i praktiken. Deltagarna har en gemensam grunduppfattning om att det kan vara bra att kommunicera AI nyttjande, samtidigt som majoriteten tystar ner konsekvenserna av att inte göra det. Kommunikationen upplevs till största grad inte som avgörande för kandidatens upplevelse eller för AI användningens legitimitet. Men det uppstår en tydlig tveksamhet hos flera av deltagarna huruvida detta skulle vara oetiskt. Ett återkommande mönster är att deltagarna ofta utgår från sin egen bedömning att AI inte påverkar kandidaten negativt, snarare än från etiska riktlinjer eller konsekvensbedömningar.

Detta mönster indikerar att ansvar och etik tolkas individuellt och situationsbaserat beroende på deltagarnas egna erfarenheter och moral. Sammanfattningsvis visar deltagarnas upplevelser att kravet på transparens och kommunikation inte är lika självklar som i teorin. Kommunikationen kan implementeras som en formalitet men där betydelsen och vikten av detta kan tonas ner. Detta tydliggör behovet av en gemensam förståelse kring varför AI-nyttjandet bör kommuniceras i rekryteringsprocesser och även vilka risker som kan uppstå om detta inte genomförs.

Sammanfattningsvis visar deltagarnas beskrivningar att etiskt ansvar inte alltid är tydligt förankrat i företagets strukturer som det beskrivs i teorin. Synen på etiskt ansvar tycks i en större utsträckning formas av deltagarnas egna uppfattningar och personliga åsikter. Trots att teorin tydligt framhåller etiska principer som transparens och ansvar som grundläggande för legitima AI-system, präglas deltagarnas resonemang i hög grad av deras egen syn av AI. Etiska frågor tenderar därmed att få en mer underordnad roll, där betydelsen av etiskt ansvar kan variera beroende på hur AI-nyttjandet uppfattas och hanteras på verksamheten.

5.4 Upplevda värdekonflikter

Värdekonflikter har inom informationssystemforskningen identifierat som en central utmaning i samband med införandet av nya teknologier, särskilt i integrerade system där olika funktioner, mål och intressen sammanförs. Enligt Allen (2005) behöver inte värdekonflikter nödvändigtvis uppstå genom öppna motsättningar, utan kan också bero på spänningar mellan arbetets prioriteringar, beroenden mellan aktörer och rättvisa (s.42)

I empirin framkommer det att deltagarna sällan beskriver att de själva har upplevt direkta värdekonflikter kopplade till nyttjandet av AI. Däremot uttrycker samtliga att det finns en medvetenhet om att det finns en spänning mellan effektiviteten och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI. Det går därför att tolka detta som att värdekonflikter inte tar formen av öppna konflikter i detta sammanhang, snarare av latent spänningar som hanteras av vardagliga prioriteringar och praktiska avvägningar. I linje med teorins punkter för värdekonflikter, går detta att förstås som konflikter över arbetsprioriteringar, där olika värden konkurrerar om utrymme utan att nödvändigtvis artikuleras som motsättningar. Detta har identifierats med den deduktiva koden #BS som innebär beroende av andra och samarbete.

Bland de deltagare som prioriterar effektivitet högre än etik, är tekniken ett nödvändigt och i stort sett oproblematiskt verktyg för att möta ökande krav på tempo, volym och konkurrenskraft. AI normaliseras i dessa resonemang som en självklar del i rekryteringsprocessen, vilket bidrar till att etiska perspektiv och frågor tonas ned eller hanteras implicit. I dessa resonemang framstår alltså effektivitet som ett överordnat värde som legitimerar användningen av AI, där tekniken främst bedöms utifrån sin funktionella nytta. Då etiska perspektiv och frågor tonas ned, är etiska överväganden därmed något som förutsätts vara omhändertaget genom lagstiftning, organisatoriska rutiner mm, snarare än som något aktivt för reflektion. På ett större plan går det att vidare analysera om värdekonflikter, då sättet att förhålla sig till etiskt ansvar eller effektivitet skiljer sig tydligt i materialet.

Värdekonflikter kopplade till AI-nyttjande i rekrytering kan även förstås på en bredare samhälls nivå där verksamheternas skilda värdesystem kan få konsekvenser bortom den enskilda verksamheten. När företag inom samma bransch prioriterar effektivitet och etik i olika grad, skapar det förutsättningar för en ojämn spelplan. Aktörer som driver långtgående automatisering kan uppnå konkurrensfördelar i form av snabbare processer, lägre kostnader och högre skalbarhet. Därmed kan verksamheter som väljer ett mer restriktivt förhållningssätt till AI-nyttjande, halka efter och riskerar att uppfattas

som mindre effektiva eller långsammare, trots att deras val grundas i ambitioner om rättvisa, transparens och mänskligt ansvar.

Det går vidare att identifiera ett mönster hos de deltagare som beskriver att etik är en högre prioritet än effektivitet i verksamheten. Trots denna normativa position uppvisar flera av dessa aktörer en relativt låg grad av konkret kunskap om etiska principer och faktiska risker vid AI-nyttjande. Detta framstår som något motsägelsefullt då deltagarna uttrycker i flera fall osäkerhet kring vad etiskt ansvar faktiskt innebär i praktiken och vilka risker som är förknippade med AI nyttjande i rekryteringsprocesser. Det går därför att tolka i vissa fall att etik fungerar mer som ett övergripande ideal eller ett "rätt" ställningstagande, snarare än som tydliga och genomarbetade principer som styr beslutsfattandet i verksamheten.

D5 uppger under intervjun en stark positiv syn på AI och berättar vilka stora effektivitetsvinster företaget fått tack vare användningen. Samma deltagare uppger även att personen inte anser att det är viktigt att kommunicera sin AI-användning och säger vid ett tillfälle "*vi kan inte låta allt säkerhetstänk stoppa oss*". Deltagaren har även svårt att komma på någon etisk utmaning med AI och menar på att så länge företag inte använder AI för kandidatbedömningar, kan det inte uppstå några etiska problem. Sammantaget visar D4 berättelser att personen har svårt att identifiera negativa aspekter och det uppfattas i intervjun som att deltagaren sätter etiskt ansvar på en andra plats och tonar ner potentiella konsekvenser.

Till slutet av intervjun uppger D5 att hen tycker att man bör prioritera etik framför effektivitet vilket kom som en förvånande slutsats. Detta kan indikera på en intern värdekonflikt hos deltagaren där personen upplever en svårighet i att välja vad som bör prioriteras. Det kan tyda på en spänning mellan å ena sidan en idealbild av hur AI bör användas ansvarsfullt och å andra sidan de praktiska prioriteringar som görs i det dagliga arbetet. Denna motsägelse synliggör hur värdekonflikter inte alltid tar sig uttryck i öppna konflikter, utan även kan existera på ett individuellt plan i form av motstridiga uppfattningar kring vilket värde som bör ges företräde.

Utöver dessa prioriteringsskillnader som har identifierats med den deduktiva koden #SP (skillnader i prioriteringar) framträder ytterligare en problematik i deltagarnas berättelser som rör ansvar och transparens i nyttjande av AI, vilket kan förstås som en implicit värdekonflikt. I intervjuerna framkommer det att ansvaret för etiska aspekter, särskilt transparens gentemot kandidater, ofta förskjuts mellan olika aktörer. Flera deltagare beskriver att ansvaret att informera kandidater om AI-nyttjandet inte ligger hos dem utan hos kundverksamheten. Detta mönster framkommer tydligt genom de

deduktiva koderna (#EP1-6) och indikerar en tydlig osäkerhet kring vem som faktiskt bär ansvaret för transparens i praktiken.

Ur ett värdekonfliktperspektiv kan detta tolkas som en konflikt över beroende av andras åtaganden (#BS) där några av deltagarna förutsätter att andra parter hanterar de etiska kraven. Detta ligger i linje med teorins punkt om att värdekonflikter just uppstår över beroende av andras åtaganden. Även om detta inte upplevs som en direkt konflikt av deltagarna själva, utgör ansvars förskjutningen en latent spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar.

Sammantaget visar analysen att värdekonflikter kopplade till AI-användning i rekryteringsprocesser sällan tar former av öppna motsättningar, utan snarare framträder som latent spänningar mellan effektivitet, etiskt ansvar och organisatoriska prioriteringar. Dessa spänningar hanteras genom informella avvägningar, ansvarsförskjutningar och underförstådda antaganden snarare än genom tydliga ställningstaganden. Värdekonflikterna blir därmed svåra att identifiera i praktiken, men får samtidigt betydelse för hur AI legitimeras, används och utvecklas inom verksamheter.

5.5 Spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar

Ett genomgående argument i studien är uppfattningen om att det skulle finnas en inneboende spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar. Under intervjun får alla deltagare frågan om de håller med om att det finns en spänning mellan effektivitet och etiskt svar. Alla deltagare håller med om detta argument men ingen av deltagarna uppger att det har syns i verksamheten på det sättet att det har påverkat deras arbetssätt.

Samtidigt visar analysen av intervjumaterialet att deltagarnas resonemang kan delas in i två tydliga förhållningssätt eller läger till nyttjandet av AI. Det ena lägret intar ett mer etik orienterat förhållningssätt där mänskligt ansvar, transparens och ansvar är viktigare än ytterligare effektivisering. I dessa resonemang uttrycks det att AI är potentiellt kraftfullt och stödjande verktyg i rekryteringsprocessen men också riskfyllt, vilket motiverar ett restriktivt och försiktigt förhållningssätt.

Det andra lägret präglas av ett mer effektivitets orienterat förhållningssätt, där AI i stället framställs som ett nödvändigt verktyg för att möta ökade krav på tempo, volym och konkurrenskraft. I dessa resonemang förstås etiskt ansvar i hög grad som något som redan är omhändertaget genom exempelvis lagstiftning eller interna rutiner. Det

går därför att förstå dessa resonemang som att effektivitet är det primära värdet i verksamheten, medan etiskt ansvar snarare hanteras implicit.

Det går att identifiera ett möjligt samband mellan deltagarnas förhållningssätt gentemot effektivitet kontra etiskt ansvar och individens personliga åsikt gällande AI. Exempelvis är D1 och D6 de personer som anser att effektivitet bör prioriteras i en situation där värdena står emot varandra. De båda deltagarna framhåller en väldigt positiv syn på nyttjandet av AI och har svårt att komma på några etiska utmaningar. D1 arbetar på en verksamhet som utvecklat en egen AI-lösning för rekrytering vilket kan stärka deltagarens positiva åsikt om AI. Lika väl kan detta identifieras hos D6 som uppger att *"Jag är för insåld på AI för att kunna se de negativa delarna med det"*. Detta tyder på att deltagarna som har en väldigt positiv syn gällande AI och de som har svårt att identifiera etiska utmaningar tenderar att prioritera effektivitet högre.

Detta samband går även att identifiera hos de deltagare som anser att etiskt ansvar bör prioriteras högst. D2 arbetar på en verksamhet som ännu inte implementerat AI fullt ut i sina arbetsprocesser och personen intar en mer restriktiv förhållning till nyttjandet. D2 uppger flertalet gånger att det finns risker med AI, främst kopplat till att AI inte kan läsa av mänskliga egenskaper vilket har identifierats med koden #UA5. Vidare uppger D2 att AI inte kan hantera vissa arbetsuppgifter och en stor del av rekryteringsprocessen behöver hanteras av en människa. När D2 får frågan vad som bör prioriteras svarar personen *"Jag tror att vi är mer etiskt ansvarsfulla än effektiva, Ja"*. Detta kan indikera på ett samband då D2 har en betydligt mer restriktiv syn gällande AI än D6 vilket kan vara orsaken till att deltagarna prioriterar effektivitet och etiskt ansvar olika.

Deltagarnas prioritering tyder på ett möjligt samband mellan individens egen åsikt om AI och värderingen av effektivitet kontra etiskt ansvar. En mer positiv inställning till AI verkar kopplas till att effektivitet prioriteras, medan en mer restriktiv inställning korrelerar med ett högre fokus på etiskt ansvar. Detta mönster kan förklaras av att individens erfarenheter och personliga åsikter om AI påverkar deras uppfattning om risker och begränsningar, vilket i sin tur kan forma vilka värden de anser vara viktigast i situationer där effektivitet och etiskt ansvar står emot varandra.

Det är ingen av deltagarna som framhåller en åsikt om att effektivitet och etik skulle vara lika viktigt eller att personen anser att de två värdena bör prioriteras lika högt. Det finns ett tydligt mönster av antingen eller i empirin vilket även det stärker argumentet av att det finns en inneboende spänning. Deltagarna verkar ha en gemensam bild av att effektivitet och etiskt ansvar inte uppfattas som ömsesidigt stärkande, utan snarare som en konkurrerande värden som kräver avvägningar. Denna bild hade kunnat vara

en orsak till att deltagarna inte upplever några konkreta värdekonflikter kopplat till de två värdena.

När prioriteringen av effektivitet eller etiskt ansvar är given, framstår bort valet av det andra värdet inte som ett etiskt dilemma, utan snarare som ett naturligt beslut. I en sådan situation är det kanske inte så förvånande att deltagarna i en begränsad utsträckning faktiskt upplever värdekonflikter. Om effektivitet och etiskt ansvar däremot hade tillskrivits samma tyngd av en deltagare, hade behovet av avvägningar blivit mer påtagligt. Då hade spänningen mellan värdena sannolikt blivit mer synlig och kunnat ta sig uttryck i konkreta värdekonflikter.

Sammanfattningsvis visar studien att det finns en tydlig uppfattning bland deltagarna om en inneboende spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser. Trots denna upplevda spänning påverkar den i liten utsträckning deltagarnas arbetssätt, vilket hade kunnat förklaras av att prioriteringen mellan värdena är relativt given.

6. Diskussion

De teman som framkommit genom både induktiva och deduktiva koder i analysen ger en samlad bild av hur AI-nyttjandet i rekryteringsprocesser förstås och motiveras i praktiken. Detta leder tillbaka till forskningsfrågan: Hur upplever yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen att värdekonflikter uppstår i spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser?

Eftersom deltagarna inte upplevt att några konkreta värdekonflikter uppstått och inte heller har bidrar med någon större mängd information kopplat till ämnet, blev analysen i högre grad inriktad på underliggande spänningar och implicita värdeprioriteringar snarare än uttalade konflikter. För att kunna besvara frågeställningen har en stark analytisk förmåga behövts användas för att tolka deltagarnas upplevelser och även läsa mellan raderna. Deltagarna fick under intervjun frågor som enligt intervjuguiden (se bilaga 1) var strukturerade för att generera information om värdekonflikter. Dessa frågor resulterade dock inte i något djupare resonemang men genom att analysera svaren på de andra frågorna var det möjligt att identifiera aspekter som kunde kopplas till värdekonflikter.

Detta har resulterat i att delar av analysen i första hand bygger på identifierade mönster, möjliga samband och underliggande antaganden, snarare än på uttryckliga uttalanden om upplevda värdekonflikter. Det är även väsentligt att poängtera studiens

kontext och dess betydelse för både datainsamling och resultat. Deltagarna arbetar på olika verksamheter och befinner sig på olika nivåer av AI-implementering, vilket kan påverka deras upplevelser och ställningstagande. Kontextuella faktorer såsom kultur på verksamheten, arbetsroll och tidigare erfarenhet av AI kan därmed haft betydelse för hur deltagaren uttrycker sig och vilka aspekter de lyfter fram. Detta har beaktats i analysen genom att deltagarnas upplevelser tolkats till detta specifika sammanhang snarare än generella ställningstagande.

Det är vidare väsentligt att poängtera betydelsen av vald bransch i studien. Studiens resultat kan i hög grad ha påverkats av att undersökningen genomförts inom rekryteringsbranschen. Detta är en bransch där beslut i hög grad rör människor och där frågor om rättvisa, diskriminering och bedömning av mänskliga egenskaper är särskilt framträdande. Samtidigt präglas rekryteringsbranschen av ett starkt behov av effektivisering då arbetsuppgifterna är väldigt tidskrävande. Dessa egenskaper stärker studiens relevans av att undersöka fenomenet kopplat till rekryteringsbranschen där sambanden mellan effektivitet och etiskt ansvar kan vara särskilt framträdande. Resultaten och sambanden som identifierats i studien bör därmed förstås i relation till denna specifika kontext och kan inte vidare generaliseras till andra branscher där AI används under andra förutsättningar.

Dessa kontextuella faktorer har en avgörande betydelse på studiens resultat och slutsatser och de stärks även av studiens kvalitativa karaktär.

6.1 Oväntade resultat

Det var oväntat att deltagande visade en så begränsad kunskap om etiskt ansvar, vilket påverkade studiens analys och gav den en annan riktning än vad som ursprungligen var planerat. Studien hade initialt för avsikt att undersöka hur individer ser på etiska principer och hur företag förhåller sig till dessa i praktiken. Empirin visade dock att flera deltagare hade begränsad eller ingen kunskap om företagets etiska principer och därför inte kunde ge djupgående eller detaljerade insikter kring detta område. Det faktum att flera av deltagarna inte kunde identifiera några etiska utmaningar kopplade till AI-nyttjandet var också överraskande. Detta orsakade en begränsning i att analysera hur etiska utmaningar ens kan uppstå. Avsaknaden av dessa insikter gjorde det svårt att analysera hur företag faktiskt arbetar med etiska principer och skapa en förståelse för hur de utvecklas, vad som prioriteras och hur de implementeras.

På grund av detta skiftades analysens fokus mot hur det kan komma sig att denna okunskap existerar bland dagens företag och vilka orsaker och samband som kan

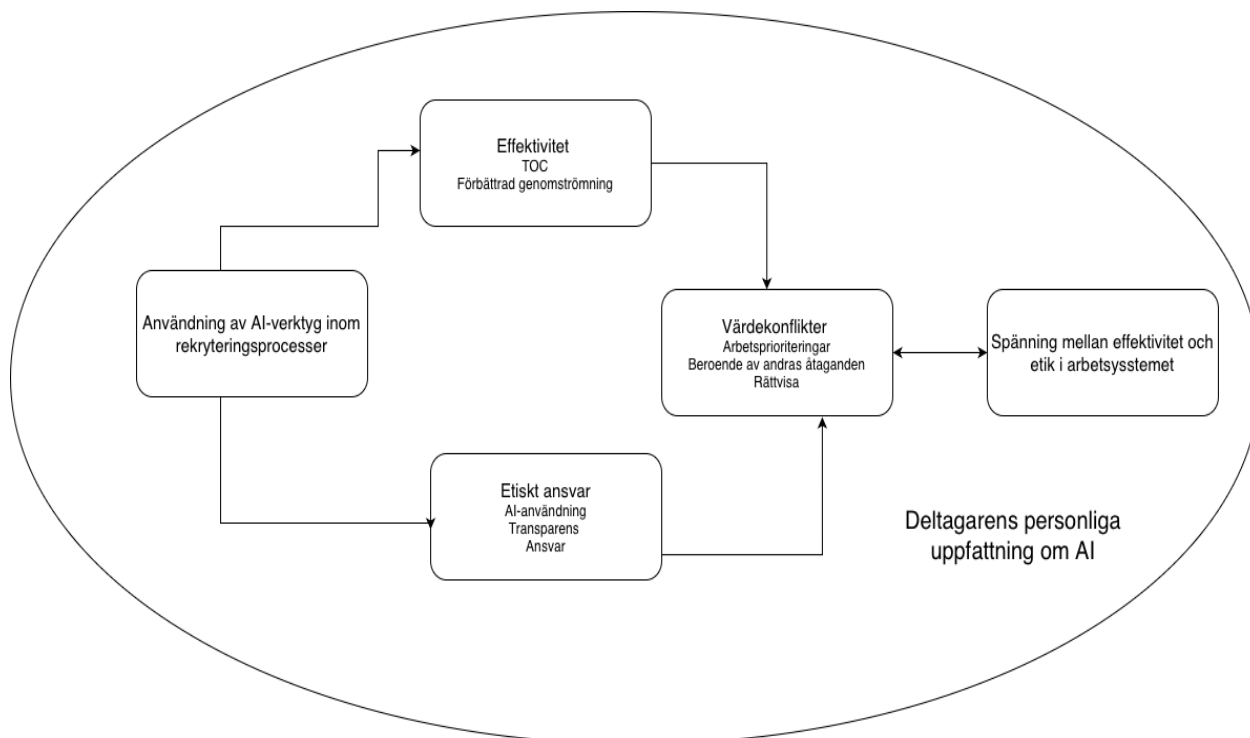
finnas. Med tanke på att de oväntade resultaten och skiftet av fokus i analysen har ett reviderat ramverk för studien skapats.

Även om detta framträdde som ett oväntat resultat i studien är det viktigt att poängtera studiens kvalitativa karaktär. Det oväntade resultatet bygger på deltagarnas individuella upplevelser och kan därför inte förstås som något alla företag eller alla yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen gör. Resultaten speglar endast hur de medverkande individerna förhåller sig till etiska principer vid användning av AI i rekryteringsprocesser. Det är därför möjligt att andra yrkesverksamma, med mer etablerade etiska riktlinjer eller en högre organisatorisk medvetenhet om AI-etik, hanterar dessa frågor på ett annorlunda sätt. Studiens slutsatser ska därför förstås som kontextbundna och tolkande snarare än generaliserbara, vilket är kännetecknande för kvalitativ forskning.

6.2 Reviderat ramverk

Ett inledande deduktivt ramverk utvecklades med utgångspunkt av teorierna om effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter i ett IT-beroende arbetssystem. Under arbetet med analysen framkom dock att relationerna mellan dessa begrepp inte tog den linjära och separerade form som i början antogs. I empirin visade sig effektivitet och etiskt ansvar inte fungera som parallella och självständiga dimensioner, utan snarare som sammanflätade och situationsberoende värden som förstås och prioriteras av olika aktörer. Detta innebär att det ursprungliga konceptuella deduktiva ramverket inte fångade upp de latenta spänningarna och komplexiteten som framträdde i materialet. Mot denna bakgrund behövdes det deduktiva konceptuella ramverket revideras för att bättre spegla studiens empiriska resultat och möjliggöra en nyanserad analys.

En central del i revideringen av det deduktiva ramverket rörde även valet av teoretiska perspektiv. Inledningsvis inkluderades DRP som analytisk modell för att studera effektivitet i IT-beroende arbetssystem. Under arbetets gång framkom det att DRP inte var lika relevant som den utsträckning som antogs i början. Deltagarna beskrev tydliga effektivitetsvinster och kunde till en viss utsträckning identifiera flaskhalsar som AI användes för. Det framkom dock mindre relevant information kring hur detta kunde kopplas till komponenterna som DRP:s modell förutsätter.



(Figur 4: nytt reviderat ramverk som illustrerar sambandet mellan studiens undersökta komponenter)

Det reviderade ramverket illustrerar hur användningen av AI- verktyg inom rekryteringsprocesser utgör utgångspunkten för både effektivitet och etiskt ansvar (se figur 4). Användningen av AI bidrar till en förbättrad genomströmning i arbetsprocessen, vilket ramverket visualiserar med pilen mot effektivitet. Detta kan även förstås genom TOC där fokuset ligger på att avlasta begränsade resurser och öka genomströmningen.

Samtidigt aktualiseras AI-användningen frågor om etiskt ansvar, särskilt kopplat till hur tekniken används i rekryteringsprocesser, hur ansvar för beslut fördelas samt i vilken utsträckning transparens gentemot kandidater säkerställs. Dessa etiska överväganden uppstår inte oberoende av effektivitet, utan parallellt med och som en konsekvens av samma teknikanvändning.

Ramverket visar vidare hur dessa två dimensioner (effektivitet och etiskt ansvar) inte nödvändigtvis behöver stå i direkt konflikt gentemot varandra, men hur dessa två tillsammans kan ge upphov till värdekonflikter. Diskussioner över arbetets prioriteringar, beroende av andras åtagande och frågor om rättvisa kan uppstå i verksamheten, däremot har det tidigare konstaterats att detta är något som sällan tar sig i uttryck direkt i praktiken. Värdekonflikterna fungerar därför som en mellanliggande mekanism genom vilken spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar uppstår i arbetssystemet. Spänningen ska inte förstås som en öppen motsättning, utan snarare

som en undermedveten och ofta uttalad konsekvens av hur olika värden ges företräde i praktiken.

Slutligen tydliggör ramverket att dessa relationer formas genom deltagarnas personliga uppfattningar om AI. Vilket innebär hur effektivitet, etiskt ansvar och värdekonflikter förstås och prioriteras i praktiken är situationsberoende och förankrat till individuella och organisatoriska tolkningar snarare än i fasta eller objektiva samband. Detta visualiseras med ett induktivt inslag i ramverket som visar att deltagarnas personliga uppfattning är en extern del som påverkar synen på komponenterna i ramverket.

6.3 Sociotekniskt bidrag

Studiens slutsats visar på ett tydligt sociotekniskt bidrag där nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser blir alltmer integrerat och mer värdefullt för verksamheter som vill bestå som konkurrenskraftiga. Resultatet indikerar att AI inte fungerar som ett fristående verktyg, utan samarbetar tätt med mänskliga aktörer, framtagna arbetsprocesser samt normer och värderingar. Människan framträder därmed inte enbart som en användare av tekniken, utan som en aktiv del i ett integrerat system där ansvar, omdöme och beslut kontinuerligt förhandlas i relation till tekniken.

Ur ett sociotekniskt perspektiv bidrar studien till en förståelse av hur effektivitet och etiskt ansvar formas genom samspelet mellan tekniska verktyg och sociala strukturer. Resultatet indikerar att spänningen mellan effektivitet och etik inte kan förklaras utifrån tekniken i sig, utan uppstår genom hur AI införlivas i organisatoriska praktiker, prioriteringar och värdesystem. Detta understryker betydelsen av systemtänkande, där AI förstås som en del av ett större sammanhang snarare än som ett neutralt verktyg för effektivisering.

Det sociotekniska perspektivet synliggörs tydligt i resultaten genom att deltagarnas upplevelser av AI präglas av organisatoriska roller, värderingar och ansvarsfördelning. Skillnader i hur effektivitet och etiskt ansvar prioriteras kan därmed förstås som ett resultat av hur tekniken samspekar med sociala faktorer såsom normer, professionella identiteter och organisatoriska strukturer. Studien visar således att AI:s konsekvenser i rekrytering formas i mötet mellan teknik och människa, vilket bekräftar att varken effektivitet och etiskt ansvar kan analyseras isolerat från det sociotekniska systemet där de uppstår.

6.4 Kritisk reflektion

Eftersom studiens syfte var att undersöka hur individer upplever att värdekonflikter kan uppstå i spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar, anses det vara en betydande brist i studien att deltagarna inte kom med betydande information gällande detta.

Ett mönster som identifierades vid datainsamlingen var att deltagarna talade i "vi" form, i stället för att tala i "jag" form. Detta trots att deltagarna tydligt blev informerade om att intervjun var helt anonym och att privat information inte skulle spridas. Att deltagarna svarar på frågorna i "vi" form kan vara en anledning till att de inte vill dela med sig om erfarenheter kring värdekonflikter. Detta kan bero på att deltagaren berättar från företagets synvinkel och inte sin egen. Deltagarna kan ha känt ett behov att svara på frågorna utifrån företagets intresse i stället för att dela med sig om sina personliga åsikter. Orsaken till detta kan bero på att majoriteten av intervjuerna hölls på deltagarens arbetsplats vilket kan stärka deltagarens vilja att tala ur företagets perspektiv. Men det skulle även kunna bero på formuleringen av intervjufrågorna, vilket är en möjlig brist som identifierats i efterhand. En del av intervjufrågorna är formulerade på ett sätt som gör det naturligt för deltagaren att berätta om företaget (se bilaga 1).

Exempelvis ställs frågan "*Hur använder ni AI i era rekryteringsprocesser?*" i början av alla intervjuer och var tänkt att fungera som en inledande fråga. Syftet med frågan var att ge deltagaren möjlighet att förklara hur AI används och i vilken omfattning detta sker på verksamheten. Nu i efterhand kan det finnas en risk i hur frågan är formulerad då den indikerar att deltagaren ska svara från företagets synvinkel.

En annan risk som inte identifierades vid utformningen av intervjuguiden är formuleringen av de inledande frågorna. Dessa frågor är formulerade för att göra deltagaren bekväm och syftar till att skapa en förståelse för deltagarens arbetsroll och verksamheten som personen arbetar på. Frågorna är därav inriktade mot verksamheten och deltagarens arbetsroll (se bilaga 1) vilket kan ha påverkat deltagaren även senare i intervjun. Genom att deltagaren börjar intervjun utifrån att berätta om sin arbetsroll kan det falla naturligt för deltagaren att fastna i detta synsätt även fast frågor ställs om deras personliga åsikt. Detta ses i studien som en rik lärdom, där detta bör tas i beaktning om liknande studier ska genomföras på nytt.

Det skulle även kunna bero på att deltagarna faktiskt inte upplevt att några värdekonflikter uppstått. Detta går att koppla till studiens kvalitativa karaktär, där de mönster och teman som identifierats enbart går att applicera på deltagarna i studien och inte i ett större sammanhang. Det finns en möjlighet att de individer som deltagit i

studien inte har några erfarenheter av värdekonflikter och kan av den anledningen inte bidra med djupare information gällande detta. Det är därför även viktigt att poängtera att den genomgripande upplevelsen av att värdekonflikter inte uppstår som ett resultat av spänningen mellan effektivitet och etik enbart går att koppla till deltagarnas upplevelser. Hade andra individer inom rekryteringsbranschen deltagit i studien är det mycket möjligt att resultatet hade kunnat bli annorlunda. Dessa personer hade förmodligen haft andra erfarenheter av värdekonflikter och då hade andra typer av samband kunnat identifieras.

Hade denna studie utförts på nytt hade dessa mönster tagits i beaktning och det hade varit väsentligt att se över delar av metoden för att undvika denna problematik. Om deltagarna berättat mer utifrån sin personliga synvinkel som är åtskild från deras arbetsroll hade kanske relevant information om värdekonflikter framkommit. Inför framtida studier hade det även varit relevant att se över hur värdekonflikter kan undersökas på ett mer lämpligt sätt. Att prata om konflikter som skulle uppstått på sin arbetsplats kan vara ett känsligt ämne vilket gör det svårt att ställa frågor om. Detta försöktes ta i beaktning i studien genom att till en början inte fråga om konflikter rätt ut, utan försöka se om deltagaren upplever att det finns en gemensam syn på värdeskapande i företaget. Men trots detta kvarstår problematiken och ingen av deltagarna kunde dela med sig om några konkreta värdekonflikter. Förklaringen till detta kan ligga i de identifierade bristerna i studien alternativt vara ett naturligt resultat av studiens kvalitativa karaktär.

7. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur yrkesverksamma inom rekryteringsbranschen upplever att värdekonflikter uppstår i spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar vid nyttjandet av AI i rekryteringsprocesser. Resultaten visar att AI i samtliga verksamheter främst används i syfte att effektivisera arbetsprocesser och förbättra genomströmningen i rekryteringsprocessen. Effektivitet framträder därmed som en central drivkraft för både implementering och fortsatt användning av AI, trots att effektivitet inte alltid mäts eller definieras på ett systematiskt sätt.

Studien visar samtidigt att relationen mellan effektivitet och etiskt ansvar inte tar formen av öppna konflikter i företagen. I stället framträder spänningen som undermedveten och hanteras genom dagliga prioriteringar, informella avvägningar och individuella tolkningar. Deltagarna kan förstås som två uppdelade läger i två övergripande förhållningssätt. Där vissa deltagare prioriterar etiskt ansvar över

ytterligare effektivisering medan andra deltagare prioriterar effektivitet som överordnat värde. Empirin indikerar även på ett gap mellan teori och praktik, där etiska principer inte är lika tydliga eller prioriterade som teorin föreskriver. Synen på effektivitet kontra etiskt ansvar tycks grunda sig i deltagarnas personliga åsikt om AI, där etiska utmaningar ofta kan hamna i bakgrunden av AI:s stora effektivitets potential. Däremot anser majoriteten av deltagarna att etiskt ansvar bör prioriteras högre än effektivitet trots att arbetet med etiska principer inte är en självklarhet.

Vidare visar studien att spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar inte leder till att värdekonflikter uppstår öppet på företagen. Men det uppstår indikationer på att värdekonflikter kan förekomma internt hos individer eller i ett större samhällssammanhang. Sammanfattningsvis kan studiens forskningsfråga besvaras med att individer upplever en spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar, men att detta sällan leder till konkreta värdekonflikter hos företag.

Det är samtidigt viktigt att betona att studiens slutsatser är av kvalitativ karaktär. Det resultat och de analyser som har framförts, bygger på deltagarnas individuella subjektiva upplevelser, resonemang och tolkningar och inte mätbara eller generaliserbara variabler. Denna studie har från början haft som syfte att skapa en djupare förståelse för hur spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar upplevs och hanteras i praktiken av individer. Därför ska de identifierade mönstren, såsom individuella avvägningar, informella prioriteringar och skilda förhållningssätt till AI, förstås som analytiska tolkningar av deltagarnas berättelser. Slutsatsen speglar därmed komplexiteten i deltagarnas berättelser och visar hur värdekonflikter kan ta sig form på olika och ofta implicita sätt.

Källförteckning

Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), s. 215–221.

DOI: 10.1007/s11573-014-0758-9

Awad, E., Dsouza, S., Kim, R., Schulz, J., Henrich, J., Shariff, A. & Rahwan, I. (2018). The Moral Machine experiment. *Nature (London)*, 563(7729),s. 59–64.

DOI: 10.1038/s41586-018-0637-6

Alter, S. (2013). Work System Theory: Overview of Core Concepts, Extensions, and Challenges for the Future. *Business Analytics and Information Systems*.

DOI: 10.17705/1jais.00323

Allen, J. P. (2005). Value conflicts in enterprise systems. *Information Technology & People (West Linn, Or.)*, 18(1), s. 33–49.

DOI: 10.1108/09593840510584612

Demandsage (2025). *AI Recruitment Statistics 2025 (Worldwide Data & Insights)*.

<https://www.demandsage.com/ai-recruitment-statistics/> (11/11-2025)

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business process management*. Utgåva 2, Springer-Verlag.

Dastin, J. (2018). Insight - Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters*, 11 oktober. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G/>

Fisher, M. R. (1976). The Economic Contribution of Michael James Farrell. *The Review of Economic Studies*, 43(3),s. 371–382.

DOI: 10.2307/2297214

Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series a (General)*, 120(3), s. 253–290.

DOI: 10.2307/2343100

Hosain, M. S., Amin, M. B., Debnath, G. C., & Rahaman, M. A. (2025). The use of Artificial Intelligence (AI) in the hiring process: Job applicants' perceptions of procedural justice. *Computers in Human Behavior Reports*, 19, s. 100713.

DOI: 10.1016/j.chbr.2025.100713

Herwix, A., Haj-Bolouri, A., Rossi, M., Tremblay, M. C., Purao, S., & Gregor, S. (2022). Ethics in Information Systems and Design Science Research: Five Perspectives. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), s. 589.

DOI: 10.17705/1CAIS.05028

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. Utgåva 2, Sage.

Khalifa, M. and Albadawy, M. (2024). AI in diagnostic imaging: Revolutionising accuracy and efficiency. *Computer Methods and Programs in Biomedicine Update*, 5, s. 100146

doi:<https://doi.org/10.1016/j.cmpbup.2024.100146>.

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), s. 15–25.

DOI: 10.1016/j.bushor.2018.08.004

Koch, M. & Chvátalová, Z. (2013). Information System Efficiency as an Attribute in Environmental Information Systems. *ISESS 2013: IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 413, s. 31–43

Mikalef, P., Conboy, K., Lundström, J. E., & Popovič, A. (2022). Thinking responsibly about responsible AI and 'the dark side' of AI. *European Journal of Information Systems*, 31(3), s. 257–268.

DOI: 10.1080/0960085X.2022.2026621

Passlack, N., Hammerschmidt, T., & Posegga, O. (2025). With Great Power Comes Great Responsibility: What Shapes AI Literacy for Responsible Interactions of Knowledge Workers With AI? *Information Systems Frontiers*, Information systems frontiers, 2025-10.

DOI: 10.1007/s10796-025-10648-5

Ryan, M., & Stahl, B. C. (2021). Artificial intelligence ethics guidelines for developers and users: clarifying their content and normative implications. *Journal of Information*,

Communication & Ethics in Society (Online), 19(1), s. 61–86.

DOI: 10.1108/JICES-12-2019-0138

Rhee, S.-H., Cho, N. W., & Bae, H. (2010). Increasing the efficiency of business processes using a theory of constraints. *Information Systems Frontiers*, 12(4), s. 443–455.

DOI: 10.1007/s10796-008-9145-9

Seppälä, A., Birkstedt, T., & Mäntymäki, M. (2021). From ethical AI principles to governed AI. In Proceedings of the 42nd International Conference on Information Systems (ICIS2021).

Tarafdar, M., Gupta, A., & Turel, O. (2013). The dark side of information technology use. *Information Systems Journal (Oxford, England)*, 23(3), s. 269–275.

DOI: 10.1111/isj.12015

Valacich, J., Schneider, C. & Hashim, M. (2022). *Information Systems Today: Managing in the Digital World*. Utgåva 9. Global Edition. Pearso

Bilagor

1. Intervjuguide

Tabell 7: Semistrukturerad intervjuguide - Rekryterare på ett företag

Huvudfråga	Följdfrågor	Teoretisk koppling
Inledande frågor		
Kan du berätta om dig själv, vad arbetar du med och vad har du för roll?	Hur länge har du haft den här rollen? och hur länge har du jobbat inom rekrytering?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Kan du berätta lite kort om företaget, vad gör ni och vad är eran affärsidé?	Har dagens marknadssituation påverkat företagets behov av AI?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Skulle du kunna börja med att förklara hur er rekryteringsprocess ser ut?	Kan du förklara de olika stegen? Vilka olika aktörer är delaktiga? mänskliga och tekniska?	Koppling till BPM Sociotekniskt
Hur använder ni AI i era rekryteringsprocesser?	Vilka delar av rekryteringsprocessen är mest automatiserade av AI? Hur ser samspelet ut mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?	Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen Sociotekniskt

<p>Vad anser du var de främsta drivkrafterna till att ni valde att implementera AI?</p>	<p>Har du märkt några skillnader gällande kostnad, tid och kvalitet sedan verktyget implementerades?</p> <p>Hur upplever du att detta togs emot på företaget? Uppstod det några invändningar?</p>	<p>Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen och varför detta valts att implementeras</p>
<p>På vilket sätt har AI förändrat ditt tidigare arbetssätt?</p>	<p>Vad har blivit enklare? och har något blivit svårare? Har nya arbetsroller uppstått?</p>	<p>Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen</p>
<p>Frågor kopplat till Effektivitet</p>		
<p>Vilka begränsningar anser du att det fanns i era manuella processer?</p>	<p>Hur upplevde du dessa begränsningar i arbetet?</p> <p>Hur påverkade detta rekryteringsprocessen?</p> <p>Påverkade detta kvaliteten på urvalet eller endast hastigheten av processen?</p>	<p>Koppling till TOC genom att identifiera begränsningar i ett system</p>
<p>Vilken person eller resurs anser du har störst ansvar och betydelse för att processen ska genomföras på ett välfungerande sätt?</p>	<p>Är detta ansvar uttalat?</p> <p>Har detta ansvar förändrats sedan AI implementerades?</p>	<p>Koppling till TOC och DBR-modellen genom att identifiera den kritiska resursen (BP-CCr) och se hur AI har påverkat detta</p>

<p>Har AI-verktyget avlastat arbetet för personen eller möjligtvis tagit över den helt?</p>	<p>Har det uppstått en ny begränsning efter att ni implementerat AI?</p> <p>Om ja: hur hanterar ni den?</p>	<p>Koppling till TOC och DBR-modellen genom att identifiera den kritiska resursen (BP-CCr) och se hur AI har påverkat detta</p>
<p>Hur upplever du att samspelet mellan människor och AI-systemet påverkar hur snabbt processen kan utföras?</p>	<p>Försöker ni aktivt att optimera hastigheten av processen?</p> <p>Har det uppstått några problem?</p>	<p>Koppling till DBR-modellen genom att identifiera trumman och se AI:s koppling till detta</p>
<p>Hur hanterar ni arbetsfördelningen mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?</p>	<p>Och hur styrs mängden för att undvika överbelastning?</p> <p>Är det någon som ansvarar för detta?</p>	<p>Koppling till DBR genom att identifiera repet och bufferten. Se hur detta förhåller sig till användningen av AI</p>
<p>Hur upplever du att AI-systemets effektivitet mäts?</p>	<p>Har det uppstått några problem eller oklarheter i dessa mätningar?</p> <p>Hur påverkar dessa mätningar ditt arbete?</p> <p>Vilken roll har du eller ditt team i att följa upp och utvärdera AI-systemets effektivitet?</p>	<p>Undersöka om AI-verktyget lett till effektivisering av rekryteringsprocessen</p>

Hur skulle du definiera vad effektivitet är?	Har du upplevt att det finns någon oenighet eller skillnad i tolkning om vad effektivitet kan innebära på verksamheten? Kan du berätta om en situation där du anser att verksamheten uppnått effektivitet ?	Undersöka om deras definition är i samma linje som den som används i uppsatsen. Men även undersöka om synen på effektivitet är delad i verksamheten eller om folk ser på det på olika sätt
Frågor kopplat till Etiskt ansvar		
Hur resonerar du kring etik när det gäller användningen av AI i rekryteringsprocesser?	Vilka värden anser du vara viktigast? Har ni några etablerade principer när det gäller detta? Hur följs detta upp?	Undersöka hur företaget förhåller sig till etik och se hur de själva resonerar kring det
Hur påverkar etiska överväganden ditt arbete när du använder AI-verktyg i rekryteringsprocessen?	Påverkar detta din vilja av att använda AI-verktyg? Varför eller varför inte?	Undersöka hur företaget ställer sig inför etiska utmaningar som kan uppstå
Har du upplevt att implementeringen av AI-verktyget lett till etiska utmaningar?	Varför/varför inte? Kan du ge ett exempel på när det uppstått? Hur har detta hanterats?	Undersöka om användningen av AI faktiskt har lett till etiska utmaningar

<p>Hur upplever du att er organisation har arbetat fram riktlinjer och etiska principer för en ansvarsfull användning av AI?</p>	<p>Hur ser du på detta? Hur används dessa? Upplever du att det uppstått några utmaningar i att veta vilka principer man bör förhålla sig till?</p>	<p>Koppling till teorin om etiskt ansvar som menar på att företag bör följa etiska principer</p>
<p>Hur säkerställer du att användning av AI är transparent?</p>	<p>Vet era kandidater om att AI används i rekryteringsprocessen? Hur säkerställs detta?</p>	<p>Koppling till teorin och de etiska principerna, att användningen av AI bör vara transparens</p>
<p>Hur arbetar du med att göra AI-användningen i rekryteringsprocessen begriplig och tydlig för både kollegor och kandidater?</p>	<p>Hur säkerställer du att både du och andra får den information som behövs för att förstå hur AI-systemet fungerar? Upplever du att det är svårt att uppnå transparens gällande användningen av AI?</p>	<p>Koppling till teorin och de olika komponenterna inom transparens</p>
<p>Hur hanterar ni risken i att AI-verktyget blir partisk?</p>	<p>Hur ser du på den här utmaningen? Hur hanteras denna risk?</p>	<p>Koppling till problemformuleringen och det tydliga problemet att AI-verktyg kan bli partiska i en rekryteringsprocess</p>
<p>Hur säkerställer ni att er användning av AI följer aktuella lagar och regler?</p>	<p>Är det någon som granskar att detta efterlevs?</p>	<p>Koppling till teori om etiskt ansvar och de olika komponenterna inom ansvar</p>

Vem upplever du har störst ansvar i organisationen för att etiska principer följs i arbetet med AI?	Hur ser detta ansvar ut? Är det en uttalad ansvarsroll?	Koppling till teorin och det etiska principerna, vikten av ansvar vid användningen av AI
Frågor kopplat till Värdekonflikter		
Har det uppstått situationer där kraven på effektivitet och de etiska riktlinjer har dragit dig i olika riktningar i arbetet med AI-systemet?	Upplever du detta som en utmaning? Har detta lett till att avvägningar behövs göras i samband med prioriteringar? Hur har det påverkat organisationen internt?	Undersöka om företaget själva upplevt att värdena effektivitet och etik har stått emot varandra
Anser du att ni har en gemensam syn på vad som skapar värde i er organisation?	Har det uppstått situationer där några värden stått emot varandra? Har det uppstått konflikter i vilket värde som bör prioriteras?	Koppling till värdekonflikter och olika värdesystem.
Upplever du att implementeringen av AI systemet har lett till att några värdekonflikter har uppstått?	Om svaret är ja - på vilket sätt har detta tagit form Om svaret är nej - varför tror du inte att det uppstått. Hur har ni kunnat motverka detta?	Koppling till teorin om värdekonflikter

Hur hanterar du situationer där två direkta värden står emot varandra?	Hur vet du vad som bör prioriteras? Vem bestämmer dessa prioriteringar?	Koppling till teorin om värdekonflikter
Upplever du att det finns en delad syn på vad som ska prioriteras, etiskt ansvar eller effektivitet?	Vad anser du själv i denna fråga? vad är viktigast för dig? Upplever du att detta har lett till problem eller konflikter? Tror du att denna syn skiljer sig, beroende på arbetsroll i verksamheten?	Undersöka om spänningen mellan effektivitet och etik lett till värdekonflikter och se om det finns ett samband
Frågor kopplat till Spänning		
Hur ser du på balansen mellan AI användningens effektivitet potential och de etiska utmaningarna som kan uppstå?	Upplever du detta som ett problem? Har ni haft en diskussion om denna potentiella konflikt i verksamheten?	Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning
När uppstår det enligt dig spänningar mellan de tekniska kraven i AI-systemet och de sociala kraven från kollegor, arbetskultur och värderingar?	Vilka är dessa situationer? Har du eller företaget behövt göra några avväganden eller förändringar i era prioriteringar på grund av detta? Vilket värde tenderar att prioriteras högst när de	Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning

	står i en konflikt, etiskt ansvar eller effektivitet?	
Finns det något annat som du vill lägga till gällande AI:s roll kopplat till effektivitet och etik som inte tagits upp hittills?		Avslutande fråga

Tabell 8: Semistrukturerad intervjuguide - HR Chef

Huvudfråga	Följdfråga	Teoretisk koppling
Inledande frågor		
Kan du berätta om dig själv, vad arbetar du med och vad har du för roll?	Hur länge har du haft den här rollen? Hur länge har du jobbat inom rekrytering?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Kan du berätta om din erfarenhet inom rekryteringsbranschen?	Vad var det som gjorde att du fastnade för just denna bransch?	inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Hur anser du att rekryteringsbranschen har förändrats över tid?	Vad anser du har blivit bättre eller sämre? Ge konkreta exempel	Inledande fråga till ämnet

<p>Hur anser du att AI har påverkat rekryteringsbranschen?</p>	<p>Vilka trender ser du just nu? Tycker du att några arbetsroller har förändrats?</p>	<p>Inledande fråga till ämnet</p>
<p>Vilken typ av AI tror du är vanligast i rekryteringsprocesser?</p>	<p>Varför tror du att det är det vanligaste? I vilken utsträckning tror du att detta används? Hur ser du på samspelet ut mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?</p>	<p>Undersöka AI:s roll i rekryteringsprocesser och sociotekniskt fokus på samspelet</p>
<p>Vad anser du är de främsta drivkrafterna till att företag inom rekryteringsbranscher väljer att implementera AI?</p>	<p>Har du något exempel på när du har märkt några skillnader gällande kostnad, tid och kvalitet när ett företag inom rekryteringsbranschen har implementerat AI? Hur upplever du att företag ställs inför användningen av AI? Anser du att det kan uppstå några invändningar?</p>	<p>Undersöka AI:s roll i rekryteringsprocesser</p>

<p>Vilka utmaningar anser du finns för företag implementerar AI i sina rekryteringsprocesser?</p>	<p>Hur ser dessa utmaningar ut? Hur tycker du att företag bör förhålla sig till detta?</p>	<p>Undersöka AI:s roll i rekryteringsprocesser</p>
<p>Frågor kopplat till effektivitet</p>		
<p>Vilka begränsningar anser du att det finns i manuella rekryteringsprocesser?</p>	<p>Hur tror du att dessa begränsningar påverkar arbetet med rekryteringsprocessen?</p> <p>Anser du att dessa begränsningar påverkar kvaliteten på urvalet eller hastigheten av processen? ?</p>	<p>Koppling till TOC genom att identifiera begränsningar i ett system</p>
<p>Hur skulle du definiera vad effektivitet är?</p>	<p>Har du upplevt att det finns någon oenighet eller skillnad i tolkning om vad effektivitet kan innebära på olika verksamheter?</p> <p>Kan du berätta om en situation där du anser att en verksamhet uppnått effektivitet ?</p>	<p>Koppling till bakgrunden om att effektivitet är svårdefinierat</p>

<p>Tror du att företag mäter AI-systemets effektivitet?</p>	<p>Tror du att det kan uppstå några problem eller oklarheter i dessa mätningar i företaget?</p> <p>Hur anser du att dessa mätningar påverkar arbetet inom rekrytering?</p> <p>Anser du att det är viktigt att ha en roll i teamet som följer upp och utvärderar AI-systemets effektivitet?</p>	<p>Koppling mellan effektivitet och AI-användning</p>
<p>Vilken person eller resurs anser du har störst ansvar och betydelse för att en rekryteringsprocessen ska genomföras på ett välfungerande sätt?</p>	<p>Tror du att detta ansvar förändrats sedan AI implementerades?</p> <p>Tror du att det kommer att förändras?</p>	<p>Koppling till TOC/DRP teorin</p>
<p>Hur ser du på möjligheten att AI-verktyget kan avlasta arbetet för personen eller möjligtvis ta över det helt?</p>	<p>Varför tänker du så?</p> <p>Anser du detta som något positivt eller negativt?</p>	<p>Koppling till TOC och DBR-modellen genom att identifiera den kritiska resursen (BP-CCr) och se hur AI har påverkat detta</p>
<p>Hur upplever du att samspelet mellan människor och AI-systemet påverkar hur snabbt</p>	<p>Anser du att det är viktigt att optimera hastigheten av processen?</p>	<p>Koppling till DBR-modellen genom att identifiera trumman och se AI:s koppling till detta</p>

processen kan utföras?	Tror du att det kan uppstå problem kring det?	
Hur tycker du att företag borde hantera arbetsfördelningen mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?	Vilka uppgifter och arbeten kan AI-systemet inte ta sig ann? Anser du att detta kan leda till utmaningar?	Koppling till DBR genom att identifiera repet och bufferten. Se hur detta förhåller sig till användningen av AI
Frågor kopplat till etiskt ansvar		
Hur resonerar du kring etik när det gäller användningen av AI i rekryteringsprocesser?	Vilka värden anser du vara viktigast? Anser du att det är viktigt att ha etablerade principer när det gäller detta? Hur anser du att detta följs upp?	Undersöka hur han anser att företag förhåller sig till etik och se hur han själva resonerar kring det
Hur anser du att etiska överväganden påverkar arbetet när AI-verktyg används i	Anser du att detta kan påverka viljan av att använda AI-verktyg?	Undersöka hur han ställer sig inför etiska utmaningar som kan uppstå

rekryteringsprocessen?	Varför eller varför inte?	
Har du upplevt att implementering av AI-verktyget lett till etiska utmaningar?	<p>Varför/varför inte?</p> <p>Kan du ge ett exempel på när det uppstått?</p> <p>Hur har detta hanterats?</p>	Undersöka om användningen av AI faktiskt har lett till etiska utmaningar
Hur upplever du att företag arbetar efter riktlinjer och etiska principer för en ansvarsfull användning av AI?	<p>Hur ser du på detta?</p> <p>Hur tror du att dessa används?</p> <p>Upplever du att det kan uppstå några utmaningar i att veta vilka principer man bör förhålla sig till?</p>	Koppling till teorin om etiskt ansvar som menar på att företag bör följa etiska principer
Hur anser du att transparensen av AI användningen ska säkerställas?	<p>Enligt din uppfattning, hur tror du att företag hanterar detta?</p> <p>Tror du att kandidater vet om att AI används i rekryteringsprocessen?</p>	Koppling till teorin och de etiska principerna, att användningen av AI bör vara transparens

	Hur anser du att detta säkerställs?	
Hur arbetar du med att göra AI-användningen i rekryteringsprocessen begriplig och tydlig för både kollegor och kandidater?	Hur säkerställer du att både du och andra får den information som behövs för att förstå hur AI-systemet fungerar? Upplever du att det är svårt att uppnå transparens gällande användningen av AI?	Koppling till teorin och de olika komponenterna inom transparens
Hur anser du att risken i att AI-verktyget blir partiska hanteras?	Hur ser du på den här utmaningen? Hur anser du att denna risk hanteras idag?	Koppling till problemformuleringen och det tydliga problemet att AI-verktyg kan bli partiska i en rekryteringsprocess
Hur tycker du att företag bör säkerställa att deras användning av AI följer aktuella lagar och regler?	Vilka juridiska eller regulatoriska krav upplever du påverkar AI-användning mest i dagsläget? Bör någon granska att detta efterlevs?	Koppling till teori om etiskt ansvar och de olika komponenterna inom ansvar

Vem upplever du har störst ansvar i företag för att etiska principer följs i arbetet med AI?	Hur ser detta ansvar ut? Anser du att detta ansvar följs? Är det en uttalad ansvarsroll?	Koppling till teorin och det etiska principerna, vikten av ansvar vid användningen av AI
Frågor kopplat till värdekonflikter		
Anser du att det har uppstått situationer där kraven på effektivitet och de etiska riktlinjerna kan ha dragit i arbetare i olika riktningar i arbetet med AI-systemet?	Upplever du detta som en utmaning? Tror du att detta har lett till att avvägningar behövs göras i samband med prioriteringar? Anser du att detta kan ha påverkat organisationen internt?	Undersöka om han själv har upplevt att värdena effektivitet och etik har stått emot varandra
Anser du att företag har en gemensam syn på vad som skapar värde i	Tror du att det har uppstått situationer där några värden stått emot varandra?	Koppling till värdekonflikter och olika värdesystem.

<p>organisationen?</p>	<p>Tror du att det kan uppstå konflikter i vilket värde som bör prioriteras?</p>	
<p>Har du upplevt att implementeringen av AI system har lett till att några värdekonflikter har uppstått?</p>	<p>Om svaret är ja - på vilket sätt har detta tagit form</p> <p>Om svaret är nej - varför tror du inte att det uppstått. Hur har man kunnat motverka detta?</p>	<p>Koppling till teorin om värdekonflikter</p>
<p>Hur tycker du att man bör hantera situationer där två direkta värden står emot varandra?</p>	<p>Hur ska man veta vad som bör prioriteras?</p> <p>Har du upplevt sådana situationer?</p>	<p>Koppling till teorin om värdekonflikter</p>
<p>Upplever du att det finns en delad syn på vad som ska prioriteras, etiskt ansvar eller effektivitet?</p>	<p>Vad anser du själv i denna fråga? Vad är viktigast för dig?</p> <p>Upplever du att detta har lett till problem eller konflikter?</p> <p>Tror du att denna syn skiljer sig, beroende på arbetsroll i verksamheten?</p>	<p>Undersöka om spänningen mellan effektivitet och etik lett till värdekonflikter och se om det finns ett samband</p>

	Vilket värde upplever du tenderar att prioriteras högst i företag?	
Vilken del i rekryteringsprocessen anser du är mest känslig för att skapa värdekonflikter?	Varför/Varför inte?	Koppling till teorin om värdekonflikter
Hur upplever du att AI-systemets logik och människors värderingar kan krocka i praktiken?	Vilka konsekvenser anser du kan uppstå när AI-systemets logik och människors värderingar inte drar åt samma håll?	Koppling till teorin om värdekonflikter
Hur ser du på argumentet att värdekonflikter kan uppstå i ett företag på grund av spänningen mellan effektivitet och etiskt ansvar?	Håller du med eller inte? Varför då? varför inte?	Undersökning om de håller med om argumentet i att det finns en spänning mellan effektivitet och etik.
Hur tycker du att företag bör agera för att minska risken för värdekonflikter?	Vad är din synvinkel på detta?	Undersöka avvägningar eller potentiella lösningar till att minska risken för värdekonflikter

<p>Frågor kopplat till spänning</p>		
<p>Hur ser du på balansen mellan AI användningens effektivitet potential och de etiska utmaningarna som kan uppstå?</p>	<p>Upplever du detta som ett problem?</p> <p>Hur anser du att detta kan ta form i praktiken?</p> <p>Anser du att företag bör ha en diskussion om denna potentiella konflikt i sin verksamhet?</p>	<p>Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning</p>
<p>När uppstår det enligt dig spänningar mellan de tekniska kraven i AI-systemet och de sociala kraven från kollegor, arbetskultur och värderingar?</p>	<p>Vilka är dessa situationer?</p> <p>Har du upplevt att företag behövt göra några avväganden eller förändringar i sina prioriteringar på grund av detta?</p> <p>Vilket värde anser du tenderar att prioriteras högst när de står i en konflikt, etiskt ansvar eller effektivitet?</p>	<p>Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning</p>
<p>Avslutande fråga</p>		<p>Avslutande fråga</p>

Finns det något annat som du vill lägga till gällande AI:s roll kopplat till effektivitet och etik som inte tagits upp hittills?		
--	--	--

Tabell 9: Semistrukturerad intervjuguide - AI utvecklare

Huvudfråga	Följdfrågor	Teoretisk koppling
Inledande frågor		
Kan du berätta om dig själv, vad arbetar du med och vad har du för roll?	Hur länge har du haft den här rollen? och hur länge har du jobbat inom rekrytering?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Kan du berätta lite kort om företaget, vad gör ni och vad är eran affärsidé?	Har dagens marknadssituation påverkat företagets behov av AI?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Skulle du kunna börja med att förklara hur er rekryteringsprocess ser ut?	Kan du förklara de olika stegen? Vilka olika aktörer är delaktiga? mänskliga och tekniska?	Koppling till BPM Sociotekniskt
Hur använder ni AI i era rekryteringsprocesser?	Vilka delar av rekryteringsprocessen är mest automatiserade av AI?	Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen Sociotekniskt

	Hur ser samspelet ut mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?	
När du pratar om AI, vad menar du exakt?	Vad är det för typ av AI? Varför har ni valt att använda just den?	Undersökning om vad AI definieras som och vad för typ av AI det är.
Vad anser du var de främsta drivkrafterna till att ni valde att implementera AI?	Har du märkt några skillnader gällande kostnad, tid och kvalitet sedan verktyget implementerades? Hur upplever du att detta togs emot på företaget? Uppstod det några invändningar?	Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen och varför detta valts att implementeras
Vad är tanken bakom eran tjänst?	Varför har ni utvecklat plattformen som ni gjort? Vilken roll spelar AI i detta? Vad är det som utmärker er?	Undersökning om vad affärs idén är.
Vilka utmaningar ansåg du fanns när ni implementerade och utvecklade en AI tjänst?	Finns dessa utmaningar kvar?	Undersökning kring utmaningar innan de implementerade AI.

Hur påverkar AI ert arbetssätt?	<p>Hur skiljer sig detta från traditionella rekryteringsprocesser?</p> <p>Vad är enklare? och har något blivit svårare?</p> <p>Har nya arbetsroller uppstått?</p>	Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen
Frågor kopplat till Effektivitet		
Vilka begränsningar anser du att det finns i manuella processer?	<p>Hur upplevde du dessa begränsningar i arbetet?</p> <p>Hur påverkade detta rekryteringsprocessen?</p>	Koppling till TOC genom att identifiera begränsningar i ett system
Vilken person eller resurs anser du har störst ansvar och betydelse för att processen ska genomföras på ett välfungerande sätt?	<p>Är detta ansvar uttalat?</p> <p>Har detta ansvar förändrats sedan AI implementerades?</p>	Koppling till bakgrunden om att effektivitet är svårdefinierat
Har AI-verktyget avlastat arbetet för personen eller möjligtvis tagit över den helt?	<p>Har det uppstått en ny begränsning efter att ni implementerat AI?</p> <p>Om ja: hur hanterar ni den?</p>	Koppling till TOC och DBR-modellen genom att identifiera den kritiska resursen (BP-CCr) och se hur AI har påverkat detta

<p>Hur upplever du att samspelet mellan människor och AI-systemet påverkar hur snabbt processen kan utföras?</p>	<p>Försöker ni aktivt att optimera hastigheten av processen?</p> <p>Har det uppstått några problem?</p>	<p>Koppling till DBR-modellen genom att identifiera trumman och se AI:s koppling till detta</p>
<p>Hur hanterar ni arbetsfördelningen mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?</p>	<p>Och hur styrs mängden för att undvika överbelastning?</p> <p>Är det någon som ansvarar för detta?</p>	<p>Koppling till DBR genom att identifiera repet och bufferten. Se hur detta förhåller sig till användningen av AI</p>
<p>Hur upplever du att AI-systemets effektivitet mäts?</p>	<p>Har det uppstått några problem eller oklarheter i dessa mätningar?</p> <p>Hur påverkar dessa mätningar ditt arbete?</p> <p>Vilken roll har du eller ditt team i att följa upp och utvärdera AI-systemets effektivitet?</p>	<p>Undersöka om AI-verktyget lett till effektivisering av rekryteringsprocessen</p>
<p>Hur skulle du definiera vad effektivitet är?</p>	<p>Har du upplevt att det finns någon oenighet eller skillnad i tolkning om vad effektivitet kan innebära på verksamheten?</p> <p>Kan du berätta om en situation där du anser att verksamheten uppnått effektivitet ?</p>	<p>Undersöka om deras definition är i samma linje som den som används i uppsatsen. Men även undersöka om synen på effektivitet är delad i verksamheten eller om folk ser på det på olika sätt</p>

Frågor kopplat till Etiskt ansvar		
Hur resonerar du kring etik när det gäller användningen av AI i rekryteringsprocesser?	Vilka värden anser du vara viktigast? Har ni några etablerade principer när det gäller detta? Hur följs detta upp?	Undersöka hur företaget förhåller sig till etik och se hur de själva resonerar kring det
Hur påverkar etiska överväganden ditt arbete när du använder AI-verktyg i rekryteringsprocessen?	Påverkar detta din vilja av att använda AI-verktyg? Varför eller varför inte?	Undersöka hur företaget ställer sig inför etiska utmaningar som kan uppstå
Har du upplevt att implementeringen av AI-verktyget lett till etiska utmaningar?	Varför/varför inte? Kan du ge ett exempel på när det uppstått? Hur har detta hanterats?	Undersöka om användningen av AI faktiskt har lett till etiska utmaningar
Hur upplever du att er organisation har arbetat fram riktlinjer och etiska principer för en ansvarsfull användning av AI?	Hur ser du på detta? Hur används dessa? Upplever du att det uppstått några utmaningar i att veta vilka principer man bör förhålla sig till?	Koppling till teorin om etiskt ansvar som menar på att företag bör följa etiska principer

<p>Hur säkerställer du att användning av AI är transparent?</p>	<p>Vet era kandidater om att AI används i rekryteringsprocessen? Hur säkerställs detta?</p>	<p>Koppling till teorin och de etiska principerna, att användningen av AI bör vara transparent</p>
<p>Hur arbetar du med att göra AI-användningen i rekryteringsprocessen begriplig och tydlig för både kollegor och kandidater?</p>	<p>Hur säkerställer du att både du och andra får den information som behövs för att förstå hur AI-systemet fungerar? Upplever du att det är svårt att uppnå transparens gällande användningen av AI?</p>	<p>Koppling till teorin och de olika komponenterna inom transparens</p>
<p>Hur uppfattar du att ansvaret för tjänstens användning är fördelat mellan er och era kunder?</p>	<p>Vem bär enligt dig ansvaret att användningen ska vara etisk? Hur säkerställs detta eller hur hanteras det?</p>	<p>Hur ansvars fördelas, koppling till teorin om etiskt ansvar och principerna.</p>
<p>Hur hanterar ni risken i att AI-verktyget blir partisk?</p>	<p>Hur ser du på den här utmaningen? Hur hanteras denna risk?</p>	<p>Koppling till problemformuleringen och det tydliga problemet att AI-verktyg kan bli partiska i en rekryteringsprocess</p>
<p>Hur säkerställer ni att er användning av AI följer aktuella lagar och regler?</p>	<p>Är det någon som granskar att detta efterlevs?</p>	<p>Koppling till teori och de olika komponenterna inom ansvar</p>

Vem upplever du har störst ansvar i organisationen för att etiska principer följs i arbetet med AI?	Hur ser detta ansvar ut? Är det en uttalad ansvarsroll?	Koppling till teorin och det etiska principerna, vikten av ansvar vid användningen av AI
Frågor kopplat till Värdekonflikter		
Har det uppstått situationer där kraven på effektivitet och de etiska riktlinjer har dragit dig i olika riktningar i arbetet med AI-systemet?	Upplever du detta som en utmaning? Har detta lett till att avvägningar behövs göras i samband med prioriteringar? Hur har det påverkat organisationen internt?	Undersöka om företaget själva upplevt att värdena effektivitet och etik har stått emot varandra
Anser du att ni har en gemensam syn på vad som skapar värde i er organisation?	Har det uppstått situationer där några värden stått emot varandra? Har det uppstått konflikter i vilket värde som bör prioriteras?	Koppling till värdekonflikter och olika värdesystem.
Upplever du att implementeringen av AI systemet har lett till att några värdekonflikter har uppstått?	Om svaret är ja - på vilket sätt har detta tagit form Om svaret är nej - varför tror du inte att det uppstått. Hur har ni kunnat motverka detta?	Koppling till teorin om värdekonflikter

Hur hanterar du situationer där två direkta värden står emot varandra?	Hur vet du vad som bör prioriteras? Vem bestämmer dessa prioriteringar?	Koppling till teorin om värdekonflikter
Upplever du att det finns en delad syn på vad som ska prioriteras, etiskt ansvar eller effektivitet?	Vad anser du själv i denna fråga? vad är viktigast för dig? Upplever du att detta har lett till problem eller konflikter? Tror du att denna syn skiljer sig, beroende på arbetsroll i verksamheten?	Undersöka om spänningen mellan effektivitet och etik lett till värdekonflikter och se om det finns ett samband
Frågor kopplat till Spänning		
Hur ser du på balansen mellan AI användningens effektivitet potential och de etiska utmaningarna som kan uppstå?	Upplever du detta som ett problem? Har ni haft en diskussion om denna potentiella konflikt i verksamheten?	Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning
När uppstår det enligt dig spänningar mellan de tekniska kraven i AI-systemet och de sociala kraven från kollegor, arbetskultur och värderingar?	Vilka är dessa situationer? Har du eller företaget behövt göra några avväganden eller förändringar i era prioriteringar på grund av detta? Vilket värde tenderar att prioriteras högst när de	Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning

	står i en konflikt, etiskt ansvar eller effektivitet?	
Finns det något annat som du vill lägga till gällande AI:s roll kopplat till effektivitet och etik som inte tagits upp hittills?		Avslutande fråga

Tabell 10: Semistrukturerad intervjuguide - Rekryteringsföretag (ändrad pga tisbrist)

Huvudfråga	Följdfrågor	Teoretisk koppling
Inledande frågor		
Kan du berätta om dig själv, vad arbetar du med och vad har du för roll?	Hur länge har du haft den här rollen? och hur länge har du jobbat inom rekrytering?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Kan du berätta lite kort om företaget, vad gör ni och vad är eran affärsidé?	Har dagens marknadssituation påverkat företagets behov av AI?	Inledande fråga för att göra deltagaren bekväm
Skulle du kunna börja med att förklara hur er rekryteringsprocess ser ut?	Kan du förklara de olika stegen? Vilka olika aktörer är delaktiga? mänskliga och tekniska?	Koppling till BPM Sociotekniskt

<p>Hur använder ni AI i era rekryteringsprocesser?</p>	<p>Vilka delar av rekryteringsprocessen är mest automatiserade av AI?</p> <p>Hur ser samspelet ut mellan AI-systemet och de mänskliga deltagarna?</p>	<p>Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen</p> <p>Sociotekniskt</p>
<p>Vad anser du var de främsta drivkrafterna till att ni valde att implementera AI?</p>	<p>Har du märkt några skillnader gällande kostnad, tid och kvalitet sedan verktyget implementerades?</p> <p>Hur upplever du att detta togs emot på företaget? Uppstod det några invändningar?</p>	<p>Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen och varför detta valts att implementeras</p>
<p>Vilka utmaningar ansåg du fanns när ni implementerade en AI tjänst?</p>	<p>Finns dessa utmaningar kvar?</p> <p>Hur hanterades dessa utmaningar?</p>	<p>Undersökning kring utmaningar innan de implementerade AI</p>
<p>Hur påverkar AI ert arbetssätt?</p>	<p>Hur skiljer sig detta från traditionella rekryteringsprocesser?</p> <p>Vad är enklare? och har något blivit svårare?</p>	<p>Undersöka hur AI-verktyg används i rekryteringsprocessen</p>

	Har nya arbetsroller uppstått?	
Frågor kopplat till Effektivitet		
Vilka begränsningar anser du att det finns manuella processer?	Hur upplevde du dessa begränsningar i arbetet? Hur påverkade detta rekryteringsprocessen?	Koppling till TOC genom att identifiera begränsningar i ett system
Har AI-verktyget avlastat arbetet för någon person eller möjligtvis tagit över den helt?	Har det uppstått en ny begränsning efter att ni implementerat AI? Om ja: hur hanterar ni den?	Koppling till TOC och DBR-modellen genom att identifiera den kritiska resursen (BP-CCr) och se hur AI har påverkat detta
Hur upplever du att samspelet mellan människor och AI-systemet påverkar hur snabbt processen kan utföras?	Försöker ni aktivt att optimera hastigheten av processen? Har det uppstått några problem?	Koppling till DBR-modellen genom att identifiera trumman och se AI:s koppling till detta
Hur upplever du att AI-systemets effektivitet mäts?	Har det uppstått några problem eller oklarheter i dessa mätningar? Hur påverkar dessa mätningar ditt arbete?	Undersöka om AI-verktyget lett till effektivisering av rekryteringsprocessen

	Vilken roll har du eller ditt team i att följa upp och utvärdera AI-systemets effektivitet?	
Hur skulle du definiera vad effektivitet är?	Har du upplevt att det finns någon oenighet eller skillnad i tolkning om vad effektivitet kan innebära på verksamheten? Kan du berätta om en situation där du anser att verksamheten uppnått effektivitet ?	Undersöka om deras definition är i samma linje som den som används i uppsatsen. Men även undersöka om synen på effektivitet är delad i verksamheten eller om folk ser på det på olika sätt
Frågor kopplat till Etiskt ansvar		
Hur resonerar du kring etik när det gäller användningen av AI i rekryteringsprocesser?	Vilka värden anser du vara viktigast? Har ni några etablerade principer när det gäller detta? Hur följs detta upp?	Undersöka hur företaget förhåller sig till etik och se hur de själva resonerar kring det
Har du upplevt att implementeringen av AI-verktyget lett till etiska utmaningar?	Varför/varför inte? Kan du ge ett exempel på när det uppstått? Hur har detta hanterats?	Undersöka om användningen av AI faktiskt har lett till etiska utmaningar

<p>Hur upplever du att er organisation har arbetat fram riktlinjer och etiska principer för en ansvarsfull användning av AI?</p>	<p>Hur ser du på detta? Hur används dessa? Upplever du att det uppstått några utmaningar i att veta vilka principer man bör förhålla sig till?</p>	<p>Koppling till teorin om etiskt ansvar som menar på att företag bör följa etiska principer</p>
<p>Hur säkerställer du att användning av AI är transparent?</p>	<p>Vet era kandidater om att AI används i rekryteringsprocessen? Hur säkerställs detta?</p>	<p>Koppling till teorin och de etiska principerna, att användningen av AI bör vara transparens</p>
<p>Hur arbetar du med att göra AI-användningen i rekryteringsprocessen begriplig och tydlig för både kollegor och kandidater?</p>	<p>Hur säkerställer du att både du och andra får den information som behövs för att förstå hur AI-systemet fungerar? Upplever du att det är svårt att uppnå transparens gällande användningen av AI?</p>	<p>Koppling till teorin och de olika komponenterna inom transparens</p>
<p>Vem bär enligt dig ansvaret att användningen ska vara etisk?</p>	<p>Hur säkerställs detta eller hur hanteras det?</p>	<p>Koppling till teorin om etiskt ansvar. Transparent och ansvarsroll</p>
<p>Hur hanterar ni risken i att AI-verktyget blir partisk?</p>	<p>Hur ser du på den här utmaningen? Hur hanteras denna risk?</p>	<p>Koppling till problemformuleringen och det tydliga problemet att AI-verktyg kan bli partiska i en rekryteringsprocess</p>

Hur säkerställer ni att er användning av AI följer aktuella lagar och regler?	Är det någon som granskar att detta efterlevs?	Koppling till teori och de olika komponenterna inom ansvar
Vem upplever du har störst ansvar i organisationen för att etiska principer följs i arbetet med AI?	Hur ser detta ansvar ut? Är det en uttalad ansvarsroll?	Koppling till teorin och det etiska principerna, vikten av ansvar vid användningen av AI
Frågor kopplat till Värdekonflikter		
Har det uppstått situationer där kraven på effektivitet och de etiska riktlinjer har dragit dig i olika riktningar i arbetet med AI-systemet?	Upplever du detta som en utmaning? Har detta lett till att avvägningar behövs göras i samband med prioriteringar? Hur har det påverkat organisationen internt?	Undersöka om företaget själva upplevt att värdena effektivitet och etik har stått emot varandra
Anser du att ni har en gemensam syn på vad som skapar värde i er organisation?	Har det uppstått situationer där några värden stått emot varandra? Har det uppstått konflikter i vilket värde som bör prioriteras?	Koppling till värdekonflikter och olika värdesystem.

<p>Upplever du att implementeringen av AI systemet har lett till att några värdekonflikter har uppstått?</p>	<p>Om svaret är ja - på vilket sätt har detta tagit form</p> <p>Om svaret är nej - varför tror du inte att det uppstått. Hur har ni kunnat motverka detta?</p>	<p>Koppling till teorin om värdekonflikter</p>
<p>Hur hanterar du situationer där två direkta värden står emot varandra?</p>	<p>Hur vet du vad som bör prioriteras?</p> <p>Vem bestämmer dessa prioriteringar?</p>	<p>Koppling till teorin om värdekonflikter</p>
<p>Upplever du att det finns en delad syn på vad som ska prioriteras, etiskt ansvar eller effektivitet?</p>	<p>Vad anser du själv i denna fråga? vad är viktigast för dig?</p> <p>Upplever du att detta har lett till problem eller konflikter?</p> <p>Tror du att denna syn skiljer sig, beroende på arbetsroll i verksamheten?</p>	<p>Undersöka om spänningen mellan effektivitet och etik lett till värdekonflikter och se om det finns ett samband</p>
<p>Frågor kopplat till Spänning</p>		
<p>Hur ser du på balansen mellan AI användningens effektivitet potential och de etiska utmaningarna som kan uppstå?</p>	<p>Upplever du detta som ett problem?</p> <p>Har ni haft en diskussion om denna potentiella konflikt i verksamheten?</p>	<p>Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning</p>

<p>Upplever du att det finns en spänning mellan effektivitet och etiskt ansvar?</p>	<p>Vilka är dessa situationer?</p> <p>Har du eller företaget behövt göra några avväganden eller förändringar i era prioriteringar på grund av detta?</p> <p>Vilket värde tenderar att prioriteras högst när de står i en konflikt, etiskt ansvar eller effektivitet?</p>	<p>Frågor om spänningen mellan effektivitet och etik. Undersöka om företaget själva tycker att det finns en spänning</p>
<p>Finns det något annat som du vill lägga till gällande AI:s roll kopplat till effektivitet och etik som inte tagits upp hittills?</p>		<p>Avslutande fråga</p>