JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Education and Communication

# AI-implementeringens värde för rekryteringsföretagen

En kvalitativ studie som ämnar att förstå incitamenten bakom AI-implementeringen inom rekryteringsföretag verksamma i Jönköping.

**KURS**: Examensarbete - *företagsekonomi med inriktning mot HR*, *15 hp*
**PROGRAM:** *HR-programmet*
**FÖRFATTARE**: Jonathan Torrealba, Hampus Ynner
**EXAMINATOR**: Tomas Müllern

# Förord

Detta examensarbete markerar slutet på vår utbildning inom Human Resources vid Jönköping University. Arbetet har varit både utmanande och utvecklande, och vi har lärt oss mycket om såväl forskningsprocessen som ämnet vi fördjupat oss inom.

Vi vill rikta ett stort tack till vår eminenta handledare Fredrika Askenmalm för hennes värdefulla stöd och vägledning under hela arbetets gång. Hennes skarpa invändningar, konstruktiva feedback och engagerade handledning har varit avgörande för arbetets kvalitet och utveckling. Utan hennes stöd hade denna uppsats inte nått samma nivå.

Slutligen vill vi också tacka de företag och personer som ställt upp på intervjuer, ert deltagande har varit ovärderligt för studiens genomförande.

**Jönköping**

*Hampus Ynner & Jonathan Torrealba*

JÖNKÖPING UNIVERSITY
Högskolan för lärande och kommunikation

*Examensarbete - företagsekonomi med inriktning mot HR, 15 hp*
HR-programmet
Vår 2025

# SAMMANFATTNING

Hampus Ynner, Jonathan Torrealba

**AI-implementeringens värde för rekryteringsföretagen**

En kvalitativ studie som ämnar att förstå incitamenten bakom AI-implementeringen inom rekryteringsföretag verksamma i Jönköping.

Antal sidor: 63

**Bakgrund:**
Artificiell intelligens (AI) utvecklas och blir fortsatt mer integrerad i rekryteringsföretagens arbetsprocesser. Rekryteringsföretag ställs dagligen inför krav på ökad effektivitet i rekryteringsprocesser och träffsäkerhet i sina rekryteringar. Flera rekryteringsföretag väljer därför att implementera AI i sin verksamhet. Trots flertalet tekniska framsteg saknas det försatt fördjupad kunskap och perspektiv på de bakomliggande incitamenten för AI-implementering.

**Syfte:**
Syftet med studien är att förstå varför rekryteringsföretag väljer att implementera AI i sin verksamhet.

**Metod:**
Studien tillämpar en abduktiv ansats med kvalitativ forskningsstrategi. Datainsamlingen genomfördes genom semi-strukturerade intervjuer. Empirin analyserades därefter i en tematisk analys och med stöd av både Ulrich HR-modell samt Herzbergs tvåfaktorteori. Slutligen resulterade analysen i en sammanfattande slutmodell som kopplar samman studiens alla delar fram till slutsatsen.

**Slutsats:**
Studiens resultat visar att AI-implementering motiveras både av monetära incitament, såsom kostnadsreducering och effektivisering, samt icke-monetära incitament som transparens och etik i användning av AI, delaktighet, stolthet och stärkt employer branding. Det framkommer att värdet av AI inte endast består av konkreta mätbara resultat utan också av upplevd positiv kandidatupplevelse och arbetsmiljöförbättring som tydligt värde för verksamheten. Studien visar även på att förbättrad träffsäkerhet, ökad konkurrenskraft är tydliga incitament för AI-implementering inom rekryteringsföretag verksamma i Jönköping.

Nyckelord: Human Resources, Artificiell Intelligens (AI), AI-Implementering, Monetära incitament, Icke-monetära incitament

JÖNKÖPING UNIVERSITY
Högskolan för lärande och kommunikation

*Bachelor's thesis - Business Administration related to HR, 15 credits.*
HR-program
Spring 2025

# SUMMARY

Hampus Ynner, Jonathan Torrealba

**The value of AI-implementation for recruitment agencies**

A qualitative study with a purpose of understanding the underlying incentives behind AI-implementation in recruitment agencies in the Jönköping region.

Number of pages: 63

**Background:**

Artificial intelligence (AI) is rapidly evolving and is increasingly integrating into the operational processes of recruitment agencies. These organisations face mounting pressure to increase the efficiency and accuracy of their recruitment processes. As a result of this, many recruitment agencies have begun implementing AI technologies within their workflows. Despite the significant progress, there remains a lack of a deeper understanding of the underlying incentives that drive AI-implementation in the recruitment sector.

**Purpose:**

The purpose of this study is to explore and understand why recruitment agencies choose to implement AI into their operations.

**Method:**

The study applies an abductive approach combined with a qualitative research strategy. Data was collected through semi-structured interviews, and the empirical data was analyzed using thematic analysis. The analysis was theoretically supported by Ulrich´s HR-model and Herzberg´s two factor theory. The study concludes with a summarizing model that illustrates and connects all parts of the study, ultimately leading up to the result.

**Result:**

The study finds that AI-implementation is both driven by monetary incentives, such as cost reduction, process efficiency and non-monetary incentives, including transparency and ethical considerations, employee involvement, organizational pride and enhanced employer branding. The value of AI lies not only in measurable outcomes but also in perceived improvements to candidate experience and working environment. Additionally increased recruitment accuracy and strengthened competitiveness emerge as key incentives for AI implementation among recruitment agencies operation in the Jönköping region.

Keywords: Human Resources, Artificial intelligence (AI), AI-implementation, Monetary incentives, Non-monetary incentives

# Innehållsförteckning

**1. Inledning** ..... **1**

*1.1 Bakgrund* ..... *1*

1.1.1 Digitalisering och Artificiell Intelligens inom HR ..... 1

1.1.2 Rekryteringsföretagens incitament för implementering och användning av AI ..... 2

1.1.3 AI och Generativ AI år 2025 kopplat till HR ..... 4

*1.2 Problemdiskussion* ..... *6*

*1.3 Problemformulering* ..... *7*

*1.4 Syfte* ..... *7*

*1.5 Forskningsfrågor* ..... *7*

**2. Tidigare forskning** ..... **8**

*2.1 AI i koppling till rekrytering* ..... *8*

2.1.1 Nya möjligheter i rekryteringsbranschen genom AI-användning ..... 8

2.1.2 Utmaningar kopplat till AI-implementering och AI-användning ..... 8

*2.4 Dave Ulrich model* ..... *12*

2.4.1 Dave Ulrichs modell i relation till rekrytering och AI ..... 13

*2.5 Herzbergs tvåfaktorteori* ..... *14*

2.5.1 Herzbergs tvåfaktorteori i relation till AI och rekrytering ..... 15

*2.6 Sammanvävning av tidigare forskning* ..... *15*

2.6.1 Förklaring av modell för tidigare forskning ..... 17

**3. Metod** ..... **20**

*3.1 Metodologi* ..... *20*

3.1.1 Förklaring av metodologimodellen ..... 20

3.1.2 Metodologiska begränsningar ..... 22

3.1.3 Begreppsreflektion ..... 22

*3.2 Litteraturöversikt* ..... *23*

3.2.1 Sökningsprocessen ..... 23

3.2.2 Strategi för urval och läsning av valda artiklar ..... 24

3.2.3 Utformning av intervjuguide ..... 24

3.2.4 Urval av informanter ..... 25

3.2.5 Genomförande av intervju ..... 25

3.2.6 Transkriberingsprocessen ..... 27

3.2.7 Tematisk analys ..... 27

**4. Empiri** ..... **30**

*4.1 Studiens empiri och deltagande informanter* ..... *30*

4.1.1 Implementeringen av AI-verktyg i verksamheten ..... 30

4.1.2 De implementerade AI-verktygen som används av rekryteringsföretagen ..... 32

4.1.3 Individuell användning av Chat GPT eller liknande AI-verktyg bland informanterna ..... 35

4.1.4 Upplevda monetära incitament för implementering av AI i rekrytering ..... 37

4.1.5 AI-implementeringens påverkan på kandidatupplevelsen ..... 40
4.1.6 Upplevda effekter av AI-implementering ..... 42
4.1.7 Informanternas insikter gällande AI-implementering inom rekryteringsbranschen i framtiden ..... 43

**5. Analys ..... 46**

*5.1 Monetära kontra icke-monetära incitament för AI-implementering ..... 46*
5.1.1 Effektivisering, tidsbesparing och kostnadsreducering som monetära incitament ..... 46
5.1.2 Träffsäkra och effektivare rekryteringar som monetära incitament ..... 48
5.1.3 Icke-monetära incitament för AI-implementering med tillämpad geografisk avgränsning ..... 51
5.1.4 Konkurrenskraftighet som identifierat bakomliggande monetärt incitament ..... 54

*5.2 Likheter och skillnader mellan empiri och tidigare forskning ..... 54*
5.2.1 Kan incitamenten bakom AI-implementeringen vara både monetära och icke-monetära? ..... 55

*5.3 Förklaring av studiens slutmodell ..... 55*

**6. Slutsats ..... 58**

*6.1 Slutgiltiga svar på studiens forskningsfrågor ..... 58*
6.1.1 På vilket sätt använder rekryteringsföretag AI-verktyg och vilket värde tillför det till verksamheten? ..... 58
6.1.2 Vilka är de bakomliggande monetära och icke-monetära incitamenten som ligger bakom rekryteringsföretagens implementering av AI? ..... 59
6.1.3 Teoretiskt bidrag ..... 60
6.1.4 Praktiskt bidrag ..... 61
6.1.5 Begränsningar ..... 61
6.1.6 Förslag till vidare forskning för området AI-implementering inom rekryteringsbranschen ..... 62

**Referenser .....**

**Bilagor**
Bilaga 1: Intervjuguide ..... i
Bilaga 2: Utvalda artiklar till litteraturöversikten ..... iii
Bilaga 3: Utskick till informanter ..... iv

**Figurförteckning**

Figur 1: Sammanfattande model för tidigare forskning ..... 19
Figur 2: Abduktiv forskningsansats ..... 21
Figur 3: Sammanfattande modell för metodologin ..... 22
Figur 4: Kodningsprocessen från citat till tema för empiri ..... 29

Figur 5: Effektivisering, tidsbesparing och kostnadsbesparing leder till minskad arbetsbelastning och minskad arbetsstyrka ..... 47
Figur 6: Cykeln där kvalitativa och träffsäkra rekryteringar leder till kostnadsbesparingar.... 50
Figur 7: Icke-monetära incitament för AI implementering med tillämpad geografisk avgränsning ..... 53
Figur 8: Studiens slutmodell..... 57

**Tabellförteckning**

Tabell 1: Intervjuschema ..... 26
Tabell 2: Implementerade AI-verktyg bland informanterna ..... 34

# 1. Inledning

*Inledningsvis förklaras studiens övergripande forskningsområde genom att fokusera på rekrytering inom HR och den alltmer framträdande användningen av artificiell intelligens. Därefter följer bakgrunden till forskningsområdet följt av en problemdiskussion som beskriver implementeringen av AI i rekryteringsprocesser som leder problemformuleringen som presenterar studiens kunskapsgap. Avslutningsvis presenteras studiens syfte samt två formulerade forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Utvecklingen av artificiell intelligens har satt sitt avtryck på arbetsmarknaden. Effekterna av den nya tekniken medför således flera möjligheter för både HR-branschen och rekryteringsföretag.

### 1.1.1 Digitalisering och Artificiell Intelligens inom HR

Yrkesverksamma i Human Resources (HR) arbetar i en bransch som kontinuerligt utvecklas och förändras (Företagsekonomiska Institutet, 2025). Artificiell intelligens (AI) är tekniska system som besitter förmågan att uppfatta sin omgivning, bearbeta information och självständigt anpassa sitt beteende för att lösa problem och uppgifter, på ett sätt som efterliknar mänskligt tänkande, inlärning och kreativitet (Europaparlamentet, 2023).

HR Tech-analytikern Anna Carlsson (2025) berättar i artikeln ”*Hur bra är vi egentligen på digitalisering och AI inom HR?”* att AI som verktyg har blivit vanligare att använda för HR och i genomsnitt sparar svenska användare 2,6 timmar i veckan genom att använda AI. Verktygen har idag möjliggjort nya förutsättningar till att skapa värde och förändring för organisationer (Företagsekonomiska Institutet, 2025). Carlsson (2025) förklarar att den digitala mognaden, det vill säga hur vana företag är vid att anpassa sig till ny teknologi ofta skiljer sig från den faktiska användningen av AI. De som tenderar att ligga i framkant i implementeringen upplever ofta att de ligger efter, medan andra företag som arbetar på ett mer traditionellt och omodernt sätt ser sig själva som digitalt avancerade. Svenska företag ligger statistiskt sett efter många centraleuropeiska företag när det gäller användningen av AI inom HR (Carlsson, 2025).

Även om Sverige i dagsläget ligger efter i AI-användningen inom HR, strävar svenska regeringen efter att främja innovation och tillväxt genom ökad användning av AI. Detta syftar till att minska skillnaderna i AI-användningen mellan europeiska länder (Regeringskansliet, 2024). Enligt en studie från 2023, skriven av Elisabeth Wahlström, Head of Transformation & Innovation på Experis, använder 30 procent av svenska företag redan AI i sina rekryteringsprocesser, medan ytterligare 37 procent planerar att införa AI-lösningar senast 2026. På global nivå uppger däremot 70 procent av arbetsgivarna att de redan använder, eller planerar att använda AI i sin rekrytering under 2025. Detta tyder på att Sverige ligger efter i utvecklingen (Manpower Group, 2023). Enligt Carlsson (2025) kan Sveriges nuvarande begränsade användning av AI förklaras av svenskarnas generella försiktighet inför ny teknik, samt strävan efter att ha tydliga regler och trygga ramverk på plats innan man tar till sig AI. Implementeringen skiljer sig däremot åt mellan branscher, där tech-bolagen generellt ligger längre fram i sin användning av AI på samtliga nivåer jämfört med mer traditionella verksamheter.

I takt med att AI får en allt större roll även i Sverige, automatiseras vissa delar av rekrytering och HR-arbetet som traditionellt har byggt på mänsklig interaktion såsom personliga möten, samtal och bedömningar. Forskare vid Mälardalens universitet, Lindell och Launberg (2025), menar att HR och rekryterare idag har en dubbel funktion där de fungerar som användare av AI-verktyg och samtidigt som stöd för övriga medarbetare i deras interaktion och användning av AI-lösningar i arbetet. Lindell och Launberg (2025) identifierar dessutom bristen på kunskap om hur HR-medarbetare själva förhåller sig till och påverkas av den nya AI-teknologin. I ett land som Sverige, där användningen av AI och digitala verktyg ökat blir detta kunskapsgap särskilt utmanande eftersom många rekryteringsföretag ännu inte har etablerat strategier eller tillräcklig kompetens för att hantera tekniken på ett långsiktigt och hållbart sätt.

### 1.1.2 Rekryteringsföretagens incitament för implementering och användning av AI

AI har stor potential att automatisera flera moment inom rekrytering och avlasta flertalet manuella arbetsuppgifter, vilket är ett av de främsta incitamenten till att AI implementeras i rekryteringsföretag. Genom att effektivisera de redan befintliga arbetsprocesserna, kan de stärka medarbetarupplevelsen och möjliggöra rekryteringsarbete dygnet runt. AI-verktygen kan dessutom bidra till att standardisera rekryteringsprocesserna och öka dess objektivitet genom att basera bedömningar på tydligt definierade kriterier (Black & van Esch, 2020).

Automatiseringen genom AI används också för att öka kandidatengagemanget under hela rekryteringsprocessen. En stor del av den tidiga kommunikationen hanteras av AI, till exempel genom chatbotar, vilket effektiviserar de tidiga skedena av rekryteringsprocessen. Detta gör att rekryteraren kan ägna mer tid åt att bygga relationer och ha djupare dialoger med kandidater som har kommit längre i processen. På så sätt möjliggör AI en rullande kontinuerlig kandidathantering, utan att rekryteraren lägger allt för mycket av sin arbetstid på att hantera all kommunikation manuellt genom hela anställningsförloppet (Geetha & Reddy, 2018). David Izquierdo, chef för Lernias Talent Acquisition Center, förklarar att tekniken gör det möjligt att nå flera kandidater samtidigt i rekryteringens inledande skede, i stället för att rekryteraren behöver kontakta varje kandidat manuellt. Automatiseringen effektiviserar också många andra administrativa uppgifter såsom hantering av anställningsavtal och annan dokumentation, vilket reducerar risker för felrekrytering genom att låta AI sortera bland kandidater utifrån de satta objektiva kriterierna (Lernia 2025).

Fördelarna som tillkommer vid en AI-implementering kan ses som monetära och icke-monetära incitament. De svenska företag som är mest exponerade för AI-verktyg är framför allt de som har en hög andel högutbildad personal. Dessa företag tenderar i högre grad att implementera AI-verktyg och har samtidigt ett större behov av AI-relaterad kompetens. Företagens implementering drivs inte enbart av monetära incitament såsom ökad produktivitet och effektivisering, utan även icke-monetära, som innovationsförmåga och framtidssäkring gällande AI (Gardberg et al., 2024).

Gounopoulos et al. (2024) visar också på att företag både motiveras av monetära och icke-monetära incitament genom minskade arbetskraftskostnader och ökad effektivitet som monetära incitament och förbättrad beslutsfattning, flexibilitet och långsiktig konkurrenskraft som icke-monetära incitament. Den konkurrensfördel som AI medför syftar till att skapa mervärde för organisationen (Företagsekonomiska Institutet, 2025). Konkurrensfördelarna som rekryteringsföretagen tar del av genom AI-implementeringen är snabbare och effektivare urvalsprocesser, automatiserad CV-screening och intervjuer, samt en förbättrad kandidatupplevelse genom förbättrad återkoppling (AIUC, 2024). CV-screeningsverktyget är ett av de AI-verktyg som ofta används av rekryterare. Verktyget har kapacitet att snabbt bearbeta och analysera stora mängder data i CV, och utgör därför ett ovärderligt stöd i rekryteringsprocesser. Genom automatiserad CV-granskning kan AI identifiera lämpliga kandidater för olika tjänster, vilket både effektiviserar processen och ökar sannolikheten att

hitta rätt kandidat (HRnytt, 2023). AI kan dessutom i CV samt det personliga brevet analysera språk och innehåll i texten och identifiera kompetenser, även om de inte är uttryckligt nämnda. Det kan till exempel vara att tolka att kandidaten är uthållig från berättelser i det personliga brevet eller från beskrivningar i CV (Black & van Esch, 2020).

Izquierdo, förklarar att CV-screening kan underlätta urvalet genom att sortera och kategorisera kandidater efter kompetens, erfarenhet, utbildning och andra krav från kravprofilen automatiskt. Detta underlättar när man söker efter kandidater med en specifik akademisk bakgrund eller yrkeserfarenhet (Lernia, 2025). Ants (2023) bekräftar också att användningen av CV-screening ökar chanserna att matcha rätt kandidat med rätt tjänst på ett mer träffsäkert sätt. Izquierdo berättar också att AI i rekryteringsprocessen minskar behoven av att ta beslut som grundar sig på magkänsla. Han menar att rekryterare ofta betraktar CV:n översiktligt vid den första genomgången, vilket ökar risken för omedvetna fördomar som kan påverka urvalet. Genom att använda AI kan Lernia i urvalsprocessen i stället basera rekryteringarna på deras skallkrav rent objektivt, vilket främjar en mer rättvis och transparent rekryteringsprocess (Lernia, 2025). Däremot lyfter Lindell och Launberg (2025) fram problematiseringen med att AI-systemen kan reproducera fördomar och bias i data och algoritmer, vilket i sin tur kan leda till diskriminering och motverka HR:s uppdrag om likabehandling och inkludering.

### 1.1.3 AI och Generativ AI år 2025 kopplat till HR

Generativ AI som verktyg har under de senaste åren etablerat sig som ett värdefullt strategiskt verktyg och är en del av maskininlärning som tillhör AI-familjen. Generativ AI genererar svar och innehåll baserat på mönster den har lärt sig från enorma mängder träningsdata (Uppsala universitet, 2024). Vad som skiljer de traditionella AI-drivna verktygen som används vid sortering av data, bildigenkänning och analysering från den generativa AI som Chat GPT och Deepseek är att resultaten inte bygger på förståelse, utan på sannolikhet (Dataföreningen Kompetens, 2024). Detta medför sina brister eftersom generativ AI ibland kan ge felaktiga eller generaliserade svar, därför är det viktigt att se svaren som ett utkast som behöver granskas och eventuellt justeras innan det används. Däremot går utvecklingen snabbt framåt och idag används generativ AI i till exempel flera av Microsofts program såsom Word och PowerPoint vilket visar på att etableringen gradvis ökar (Uppsala universitet, 2024). Gartner (2024) nämner att det finns ett stort växande intresse och en ökad vilja till förståelse för teknikens potential att omforma HR och rekryterings funktioner.

Det finns olika former av AI i AI-familjen där algoritmer och modeller används för att tolka information och generera insikter (AI Centrum, 2025). Maskininlärning, en annan viktig form av AI, handlar om systemens förmåga att lära sig av tidigare erfarenheter och efterlikna mänskligt tänkande (Integritetsskyddsmyndigheten, 2025). Den ökande graden av automatisering inom AI baseras på idén att tekniken ska kunna utföra uppgifter självständigt, utan mänsklig inblandning, vilket är ytterligare en form av AI (Unemyr, 2023). Kombinationen av dataanalys, maskininlärning och automatisering möjliggör och tillhandahåller rekommendationer och realtidsinformation som kan bidra till högre kvalitet i HR och rekryteringsarbetet. Trots AI:s snabba framväxt menar IBM (2023) att dess potential och genomslagskraft inom HR och rekrytering fortfarande är relativt okänd för många. Samtidigt visar en global studie från IBM Institute for Business Value att 40 procent av den nuvarande arbetsstyrkan inom HR förväntas behöva omskolas inom de kommande tre åren till följd av AI och automatisering (IBM, 2023). Samtidigt anser 87 procent av de tillfrågade cheferna att generativ AI i första hand kommer att förstärka snarare än ersätta medarbetarroller, vilket medför att HR-avdelningar står inför såväl en omställning som en möjlighet att aktivt stödja organisationen till förändring (IBM, 2023).

Även om AI medför stor utvecklingspotential så finns det en viss missnöjdhet med investeringarna som hittills gjorts i AI projekt på arbetsmarknaden. De globala investeringarna för AI uppgick till 85,3 miljarder dollar år 2021 och förväntas gå över till 204 miljarder dollar år 2025. Samtidigt misslyckas AI med att skapa synlig ökad lönsamhet och medarbetarnöjdhet i flera organisationer och majoritet av projekten kopplade till AI genererar begränsad effekt för företag (Chowdhury et al., 2023). De betydande investeringarna som gjorts i AI-teknologin inom HR-sektorn har inte uppnått de förväntade fördelarna, men Carlsson (2025) berättar att det finns det ett starkt engagemang och en vilja till att fortsätta utveckla och implementera AI-system för att effektivisera HR-arbetet. Dessutom betonar Chowdhury et al. (2023) vikten av att utveckla resurser, kompetenser och strategier för att underlätta AI-implementeringen inom HR, vilket kan leda till framtida finansiella och operativa fördelar för organisationer. I svenska företag pågår redan ett aktivt arbete med att integrera AI i HR-funktioner såsom rekrytering, men det kvarstår frågor om vilket konkret värde detta skapar för organisationen (Carlsson, 2025). Det finns därför ett stort behov av att undersöka i vilken utsträckning AI bidrar till ökad lönsamhet, effektivisering och medarbetarnöjdhet i HR och rekryteringsprocesser.

## 1.2 Problemdiskussion

Implementeringen av AI-verktyg i rekryteringsprocesser blir alltmer aktuell för svenska företag och har förändrat rekryteringsarbetets förutsättningar. Samtidigt som AI-lösningar implementeras i allt fler organisationer, råder det fortfarande en viss osäkerhet om det faktiska värdeskapandet. Studier visar att AI kan effektivisera urvalsprocesser, minska risken för felrekryteringar och spara tid för rekryterare (Albassam, 2023; Amzile et al., 2022). Trots detta visar aktuell forskning att användningen av AI inom rekrytering fortfarande är begränsad och präglas av försiktighet, särskilt i Sverige (Carlsson, 2025; Manpower Group, 2023).
Jämfört med många andra europeiska och globala företag befinner sig svenska HR-funktioner och rekryteringsföretag på en lägre nivå av AI-implementering, där graden av digital mognad och kompetens varierar markant mellan olika branscher (Lindell & Launberg, 2025). Samtidigt som tekniken väcker förhoppningar om effektivisering och ökad objektivitet, lyfts också funderingar om diskriminering, bristande transparens och bias i algoritmer (Hocken & King, 2023; Köchling et al., 2023). En konstaterad paradox är att samtidigt som AI är menat att minska subjektiva bedömningar, riskerar den att reproducera strukturella orättvisor om systemet inte hanteras ansvarsfullt. När forskningen uttrycker en osäkerhet om det faktiska värdeskapandet av AI uppstår ett behov av att undersöka vilka incitament som faktiskt ligger bakom rekryteringsföretagens implementering av AI-verktyg i sina verksamheter. Är incitamenten bakom implementeringen främst av monetär eller icke-monetär karaktär, eller kan det vara en kombination av båda?

För att kunna analysera monetära och icke-monetära incitament tillämpas Dave Ulrichs modell över HR-roller, med fokus på rollerna Administrative Expert (AE) och Employee Champion (EC), för att analysera hur rekryterare påverkas av och förhåller sig till AI-implementering. Herzbergs tvåfaktorteori används för att tolka de motivationsrelaterade faktorer som kan ligga bakom AI-implementering i rekryteringssammanhang. Dessa teorier hjälper till att särskilja och analysera både monetära och icke-monetära incitament, vilket utgör grunden för studiens teoretiska analys.

## 1.3 Problemformulering

Det finns ett tydligt kunskapsgap gällande hur AI-användningen ser ut samt vilka incitament som ligger bakom svenska rekryteringsföretags beslut i att investera och implementera AI i sin verksamhet. Är det förbättrad effektivitet, ökad produktivitet eller högre lönsamhet som väger tyngst vid implementeringen av AI? Eller är det snarare mjukare icke-monetära värden, såsom minskad arbetsbelastning, reducerad stress eller en förbättrad medarbetarupplevelse som i praktiken motiverar implementeringen? Tidigare forskning pekar på potential för båda perspektiv (Albert, 2019; Bhatt, 2023; Kot et al., 2021), men få studier har närmare undersökt vilka incitament som ligger bakom AI-implementeringen samt hur AI-användningen ser ut inom rekryteringsbranschen i Sverige.

## 1.4 Syfte

Syftet med studien är att förstå varför rekryteringsföretag väljer att implementera AI verktyg i sin verksamhet.

## 1.5 Forskningsfrågor

1. På vilket sätt använder olika rekryteringsföretag AI-verktyg och vilket värde tillför det till verksamheten?

2. Vilka är de bakomliggande monetära och icke-monetära incitamenten som ligger bakom rekryteringsföretagens implementering av AI?

# 2. Tidigare forskning

*I detta kapitel presenteras tidigare forskning utifrån forskningsområdet AI inom rekrytering för att belysa studiens teoretiska förankring. Teorierna Dave Ulrichs HR-roller och Herzbergs tvåfaktorteori presenteras och redogörs för att få reda på vilka incitamenten bakom AI-implementeringen är samt hur AI-användningen ser ut och vilket värde som tillförs till verksamheten.*

## 2.1 AI i koppling till rekrytering

Utvecklingen av AI innebär betydande förändringar för rekryteringsföretag. Särskilt genom ökad effektivitet och förbättrad träffsäkerhet i urvalsprocessen. Samtidigt väcks frågor om etik, transparens och kandidaters upplevelse i relation till AI-implementeringen.

### 2.1.1 Nya möjligheter i rekryteringsbranschen genom AI-användning

Den traditionella rekryteringsprocessen, som länge byggde på CV:n och fysiska intervjuer, har visat sig vara ineffektiv och subjektiv. Ny teknik och däribland AI har möjliggjort att vi nu kan effektivisera rekryteringsprocessen samtidigt som verktygen jobbar mer objektivt (Uma et al., 2023). Rekryterare använder idag AI-verktyg såsom CV-screening, kandidatmatchning, videoanalys, chatbots, prediktiv analys, VR-bedömningar och screening via sociala medier. Genom dessa AI-verktyg kan organisationer automatisera stora delar av urvalsprocessen och samtidigt förbättra kvaliteten på urvalet (Albassam, 2023). Albert (2019) identifierar elva potentiella tillämpningsområden för AI-användning i rekrytering. Trots denna bredd visar studien att det i praktiken främst är tre AI-verktyg som används i större utsträckning. Dessa är chatbots, screeningprogram och automatiserade administrativa system. Dessa verktyg bidrar framför allt till att effektivisera moment som CV-granskning, kommunikation med kandidater samt schemaläggning av intervjuer och möten.

### 2.1.2 Utmaningar kopplat till AI-implementering och AI-användning

Trots att AI förenklar många delar av rekryteringsarbetet, kvarstår etiska och juridiska utmaningar. En av de mest framträdande riskerna är förekomsten av algoritmisk bias och diskriminering (Albassam, 2023). Dessa risker blir belysta i EU:s AI-förordning (AI Act) som omfattar företag som använder AI inom rekrytering som klassificerar detta som ett högriskområde. Enligt förordningen kan ansvaret om att AI-beslut förblir rättvisa och

transparenta komma att ligga på användaren av verktyget, inte enbart på utvecklaren. Detta understryker vikten av att rekryterare har god förståelse för hur AI-verktygen fungerar. De behöver kunna granska resultaten, upptäcka eventuella snedvridningar och ha relevant utbildning för att hantera de risker som följer med användningen av AI i urvalsprocesser (Hocken & King, 2023).

Albert (2019) förklarar att implementeringen av AI inom rekrytering främst återfinns hos större, teknikdrivna och innovativa företag, eftersom dessa generellt har kommit längst i att anpassa sina verksamheter mot AI. Majoriteten av organisationer befinner sig fortfarande i ett tidigt skede av AI, och få har hittills genomfört en fullständig implementering av denna teknik. En bidragande orsak till detta är att många företag är försiktiga med AI-implementering i sina verksamheter, vilket i sin tur beror på att tekniken fortfarande befinner sig i ett outvecklat stadie samt förekomsten av tekniska och organisatoriska utmaningar. De mindre och medelstora företag som väljer att använda AI-verktyg har ofta skräddarsydda AI-verktyg utformade för att passa specifika behov. Albert (2019) påpekar även att många marknadsrapporter tenderar att överdriva AI:s faktiska tillämpningsgrad inom rekrytering. Även om AI ofta lyfts fram som ett verktyg som kan bidra till lägre kostnader och effektivare rekryteringsprocesser, är den praktiska användningen fortfarande begränsad i många sammanhang (Albert, 2019).

Trots dessa utmaningar framhåller Albert (2019) vikten av att företag, särskilt inom rekryteringsbranschen, börjar integrera AI i sina affärsmodeller, även om många AI-modeller som används fortfarande befinner sig i pilot-stadiet. Detta för att möta det växande hotet från både AI-leverantörer och från företag som väljer att utveckla egna, interna AI-baserade rekryteringssystem, något som i förlängningen kan minska efterfrågan på externa rekryteringstjänster. Albert (2019) trycker även på de hinder som står i vägen för AI:s implementering inom rekryteringsföretag. AI är kraftigt eftersatt och mycket litteratur målar upp en överdrivet positiv bild över hur det sägs se ut i praktiken, samtidigt som området har vissa brister i empirisk förankring.

Det kan också uppstå problematik om kandidaters integritet vid AI-användning, särskilt när personliga uppgifter analyseras utan tillräcklig transparens. Bristen på insyn i hur AI-algoritmer fattar beslut kan skapa misstro bland kandidater och leda till att rekryteringsprocessens legitimitet ifrågasätts (Albassam, 2023).

## 2.2 Monetära incitament för AI-implementering

Många organisationer står inför beslutet att investera i AI-baserade rekryteringssystem. Chen (2022) visar att AI numera används i praktiskt taget alla moment av rekryteringsprocessen, och att ett av de främsta incitamenten bakom denna utveckling är av ekonomiska motiv (Chen, 2022). AI möjliggör bland annat snabbare rekryteringsprocesser, reducerade kostnader och förbättrad träffsäkerhet i urvalsprocessen, vilket tillsammans utgör tydliga monetära incitament för implementering (Chen, 2022; Albassam, 2023). Ett tydligt exempel på hur AI effektiviserat rekryteringsprocessen är på det globala sminkföretaget L'Oréal, som genom AI-verktyg för screening av CV:n gått från att lägga 40 minuter per CV till 4 minuter vilket innebär en effektivisering på 90 procent (Chen, 2023).

I en studie gjord av El Ouakili (2025) nämns det att AI kan öka en organisations lönsamhet med upp till 30 procent. En del av AI:s effektiviserande påverkan är dess förmåga att minska ”time to hire”, det vill säga den tid det tar att anställa en medarbetare, något som enligt El Ouakili (2025) kan förkortas med hjälp av AI-verktyg. I en studie som gjordes av Balcioğlu och Artar (2024) kom det fram att företag som har använt sig av AI i rekryteringsprocesser har uppvisat flertalet vinster och en ökad kostnadseffektivitet. Exempelvis rapporterade Google att de lyckades uppnå en lönsamhetsökning på 65 procent och samtidigt en ökad träffsäkerhet vid anställningar med 82 procent (Balcioğlu & Artar, 2024). Dessa siffror tyder på att AI kan fungera som ett strategiskt verktyg när det gäller att optimera resurser, avlasta administrativa uppgifter och hjälpa organisationer att hitta rätt kandidat till rätt position.

Amzile et al. (2022) nämner i sin studie att det finns säkra artificiella neurala nätverk (ANN) som kan användas som ett effektivt beslutsstöd i rekryteringsprocesser. ANN är en form av AI-modell som efterliknar hur den mänskliga hjärnan bearbetar information, och används för att identifiera mönster i stora datamängder. Genom att träna en ANN-modell med verkliga data från ett rekryteringsföretag kunde forskarna förutsäga om en kandidat skulle bli accepterad eller avvisad, med en imponerande träffsäkerhet på över 99 procent. Studien visar därmed att AI, och särskilt ANN, har stor potential att effektivisera urvalsprocesser, minska tids- och kostnadskrävande moment, samt förbättra rekryteringsbeslutens träffsäkerhet.

Samtidigt betonas det att AI bör fungera som ett stöd i processen och inte som en ersättning för den mänskliga bedömningen, som kräver både mänsklig övervakning och kontinuerlig granskning. Detta för att kunna säkerställa ett rättvist och inkluderande urval (Amzile et al., 2022). Albassam (2023) understryker också vikten av att etiska riktlinjer etableras, så att AI-lösningar används på ett sätt som är transparent, lagligt och rättvist. Att informationen används på rätt sätt kallas för informationssäkerhet. Säkerheten ligger i att kunna skydda och hantera känsliga kandidatdata på ett säkert och ansvarsfullt sätt i samband med AI-verktyg. Validitet i bedömningar syftar till AI-systemets förmåga att fatta objektiva och tillförlitliga beslut vid urval.

Enligt Bhatt (2023) finns det särskilda kriterier som chefer och ledningsgrupper lägger extra stor vikt vid när de överväger att implementera AI. De tre mest avgörande är informationssäkerhet, validitet i bedömningar och avkastning på investeringen (ROI). I en studie gjord av Talwar och Agarwal (2022) visas det hur kostnad per anställning minskar i relation till effektiviteten i AI-verktyg. Slutligen är ROI viktigt för att säkerställa att AI-implementeringen också leder till mätbara vinster, exempelvis i form av effektivare processer eller kostnadsbesparingar. Dessa kriterier är centrala för att fatta informerade och strategiskt hållbara beslut vid AI-implementering inom rekrytering (Bhatt, 2023).

Någonting som däremot inte nämns lika frekvent i forskningen är att många organisationer idag tvekar på att inför AI-verktyg i relation till kostnadsbördan som implementeringen medför. Chen (2022) förklarar att 68 procent av HR-professionella saknar budget för att införa AI-baserade rekryteringssystem. Även om AI-teknologi kan bidra till långsiktiga ekonomiska vinster, är de initiala investeringskostnaderna ett centralt hinder. För att AI ska vara ekonomiskt försvarbart, krävs det därför att lösningarna introduceras succesivt, särskilt i större organisationer med flera rekryteringsprocesser.

## 2.3 Icke-monetära incitament för AI- implementering

Implementeringen av AI i rekryteringsprocessen handlar inte enbart om att effektivisera arbetet, utan också om hur organisationen uppfattas av nuvarande och potentiella framtida medarbetare. Kot et al. (2021) nämner att användning av AI-verktyg vid rekrytering har en direkt positiv inverkan på arbetsgivares rykte. På liknande sätt visar Talwar och Agarwal (2022) att AI stärker

arbetsgivarens varumärke genom att signalera innovation och framtidsorientering. Investeringar i AI blir därmed inte endast en teknologisk satsning, utan en strategisk fråga som påverkar organisationens attraktionskraft som arbetsgivare (Kot et al., 2021).

Att AI påverkar hur organisationen uppfattas externt bekräftas ytterligare av Köchling et al. (2023), som konstaterar att kandidaters upplevelse av AI-stöd i rekryteringsprocessen påverkar deras bild av organisationen. Verktyg som chatbots och ATS (Applicant Tracking Systems) bidrar enligt Talwar och Agarwal (2022) till en förbättrad kandidatupplevelse, vilket i sin tur stärker arbetsgivarvarumärket. Det visar att hur AI används i praktiken är avgörande för organisationens förmåga att attrahera framtida talanger och stärka sin employer branding.

För att kandidatupplevelsen ska upplevas som tillfredsställande är det avgörande att rekryteringsföretagen arbetar transparent samt använder AI-verktyg som är anpassade efter kandidaternas behov och preferenser. Kandidaters acceptans av dessa AI-verktyg bygger i stor utsträckning på icke-monetära värden såsom rättvisa, förtroende och upplevd etisk hantering, snarare än på effektivitet eller kostnadsbesparingar (Akram et al., 2024).

Enligt Jerez-Jerez (2025) kan AI förstärka medarbetares upplevelse av syfte och delaktighet i arbetet, vilket fungerar som en viktig motivationsfaktor. När AI används i linje med hållbara och samhällsnyttiga mål känner många anställda stolthet och meningsfullhet i sina arbetsuppgifter. Enligt en studie av Upadhyay et al. (2018) finns det ett starkt positivt samband mellan företagets employer branding och medarbetares arbetsmotivation. Studien visar även att motivation spelar en avgörande roll i relationen mellan employer branding och medarbetares vilja att stanna kvar i organisationen. Motivation fungerar därför som en faktor som förklarar varför ett starkt arbetsgivarvarumärke leder till högre lojalitet och bättre delaktighet i företaget. För att förstå hur HR behöver balansera dessa nya förväntningar på engagemang, delaktighet och AI i rekrytering, blir det relevant att fördjupa sig i hur HR:s förändrade roll behöver agera i en alltmer AI-driven rekryteringskontext.

## 2.4 Dave Ulrich model

Historiskt sett har HR-rollen till stor del varit inriktad på administrativa uppgifter. I takt med att AI har börjat implementeras inom fler HR-processer, samt att företag i allt högre grad lämnar ifrån sig ansvaret över rekryteringsprocesser till externa aktörer, har HR-rollen därmed förändrats. Den har successivt gått från att vara en stödjande funktion till att bli en mer strategisk

partner i organisationens utveckling. För att förstå denna förändring kan Ulrich (1997) modell fungera som ett relevant verktyg. Modellen delar in HR:s uppdrag i fyra roller: Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert och Employee Champion.

Dessa fyra delar belyser hur HR kan skapa värde i organisationen. Särskilt relevant i sammanhanget till studien blir "Administrative Expert" och "Employee Champion" eftersom de illustrerar balansen mellan att effektivisera administrativa processer med hjälp av AI, samtidigt som HR fortsatt har ansvar för att värna om medarbetarnas perspektiv och arbetsmiljö (Human Performance Technology, 2016). Rollerna "Strategic Partner" och "Change Agent" kommer studien inte att behandlas eftersom de mer riktar in sig på att driva organisationens strategi framåt och hantera förändringar, exempelvis i samband med digitalisering och AI-implementering. Rollerna “Administrative Expert” och “Employee Champion” är mer direkt tillämpningsbara mot rekrytering. Därför är dessa två roller särskilt centrala för denna studie, och relevansen säkerställs genom att fokus främst riktas mot dessa.

### 2.4.1 Dave Ulrichs modell i relation till rekrytering och AI

I en artikel av Thite och Iyer (2023) berättar Dave Ulrich hur HR-rollerna har förändrats i sin grund. Även om AI medför stora möjligheter för effektivisering, understryker Ulrich samtidigt att det är HR:s ansvar att integrera teknologin i mänsklig mening och kontext, för att skapa värde för både organisationen och dess medarbetare. I takt med att AI blir en alltmer integrerad del av rekryteringsarbetet, aktualiseras frågan om hur rekryterare kan balansera den tekniska effektiviseringen med behovet av att bevara en mänsklig närvaro. I kontexten av AI inom rekrytering framstår framför allt de två rollerna “Administrative Expert” och “Employee Champion” som viktiga för AI-implementering. Dessa två roller som huvudsakligen enligt Ulrich kopplas till HR, kommer att tillämpas på rekryterare i denna studie för att säkerställa en teoretisk enhetlighet och relevans i relation till studiens forskning. De två kompletterande rollerna är kopplade till studiens syfte att förstå varför AI implementeras i rekryteringsföretag. Att enbart koppla vår studie till dessa två roller möjliggör en analys som speglar både de monetära och icke-monetära incitamenten bakom AI-implementering samt hur det används, vilket är i linje med studiens syfte och forskningsfrågor.

Som Administrative Expert har rekryterare en viktig roll i att effektivisera och automatisera repetitiva och administrativa uppgifter, exempelvis genom att använda AI för CV-granskning,

urvalsscreening eller schemaläggning av intervjuer. Detta frigör resurser och möjliggör snabbare processer, vilket bidrar till ökad organisatorisk effektivitet (Thite & Iyer, 2023). Denna roll i modellen relaterar därmed till de monetära incitamenten. Samtidigt innebär rollen som Employee Champion ett ansvar för att säkerställa att den tekniska utvecklingen inom rekrytering inte sker på bekostnad av kandidatupplevelse, inkludering eller mänskligt bemötande. Rekryteraren måste verka för att AI används etiskt med hänsyn till kandidaters välbefinnande, rättvisa och engagemang, även i de digitaliserade urvalsprocesserna (Han, 2023). Denna roll i modellen relaterar därmed till de icke-monetära incitamenten.

Dessa dubbla perspektiv visar på den spänning som existerar mellan AI:s effektivisering och mänskliga värden, en spänning som enligt Ulrich bör hanteras snarare än lösas. AI inom rekrytering bör därmed inte enbart betraktas som ett verktyg för kostnadsbesparing, utan också som ett stöd för att utveckla HR:s värdeskapande funktion med fokus på både struktur och människors upplevelser (Thite & Iyer, 2023). Genom att utgå från Ulrichs modell (1997) blir det möjligt att analysera hur AI påverkar rekryteringsarbetet utifrån både de monetära och icke-monetära värden och incitamenten för implementering.

## 2.5 Herzbergs tvåfaktorteori

Med utgångspunkt i det icke-monetära incitamentet för implementering av AI vid rekrytering kommer denna studie dessutom anknyta med en öppet kritisk självmedvetenhet till Herzbergs tvåfaktorteori. Denna teori kommer användas för att förstå vad som påverkar medarbetares och kandidaters trivsel på arbetsplatsen kopplat till AI-implementering. Teorin delar upp arbetsrelaterade faktorer i två kategorier: hygienfaktorer, såsom arbetsmiljö och relationer på arbetsplatsen, vilka främst påverkar graden av missnöje; samt motivationsfaktorer, exempelvis ansvar, utvecklingsmöjligheter och erkännande, vilka bidrar till faktisk arbetstillfredsställelse. Enligt Herzbergs teori kan närvaron av hygienfaktorer endast reducera missnöje, men i sig inte skapa motivation. För att uppnå hög arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen krävs därför att både hygien- och motivationsfaktorer samverkar. Denna uppdelning är relevant i sammanhang där AI implementeras i rekryteringsprocesser, eftersom AI potentiellt kan påverka hur både arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter förmedlas till kandidater och därmed deras framtida upplevelse av arbetet och företaget (Herzberg, et al., 1993).

### 2.5.1 Herzbergs tvåfaktorteori i relation till AI och rekrytering

För att analysera de icke-monetära incitamenten som kan ligga bakom implementeringen av AI i rekryteringsföretag, utgör Herzbergs tvåfaktorteori ett relevant analytiskt ramverk. I en studie av Eftimov och Kitanovikj (2024) framkommer det att HR-branschen inte enbart drivs av effektivisering vid användning av AI, utan även av önskan att förbättra arbetsinnehåll, trivsel och den generella arbetsupplevelsen, vilket kan kopplas till Herzbergs motivationsfaktorer. Studien visar dessutom att särskilt hedonisk motivation, det vill säga individens upplevelse av tillfredsställelse och engagemang i arbetet, har en starkt positiv påverkan på att implementera AI. Forskning visar även att tidigare erfarenheter av AI samt gynnsamma organisatoriska förutsättningar, såsom tillgång till teknisk support och utbildning, påverkar användningsviljan positivt. Dessa förutsättningar kan i sin tur förstås som hygienfaktorer som skapar en grund för motivation att uppstå. Resultatet visar således att AI-implementering inom rekrytering delvis drivs av icke-monetära incitament kopplade till arbetsglädje, kompetensutveckling och förbättrade arbetsvillkor (Eftimov och Kitanovikj, 2024).

## 2.6 Sammanvävning av tidigare forskning

Tidigare forskning om AI inom rekrytering visar på ett forskningsområde i snabb förändring där AI:s möjligheter växer parallellt med etiska och organisatoriska utmaningar som präglar implementeringen. Äldre, traditionella ineffektiva rekryteringsmetoder såsom CV-granskning och personliga intervjuer slussas stegvis ut och ersätts av AI (Uma et al., 2023). Med hjälp av AI har det blivit möjligt att effektivisera och göra delar av rekryteringsprocessen mer objektiv, exempelvis genom verktyg som automatiserad CV-screening, chatbots och prediktiv analys (Albassam, 2023). Trots den tekniska bredden har det visat sig att endast ett fåtal AI-verktyg används brett i praktiken, främst chatbotar, screeningprogram och automatiserade administrativa system (Albert, 2019). De företag som väljer att implementera AI i rekryteringsprocessen är ofta större teknikdrivna företag eftersom de ligger längre fram i den generella implementeringen och den tekniska utvecklingen i stort. Mindre aktörer tenderar att använda skräddarsydda lösningar eller avvakta på grund av tekniska, ekonomiska eller organisatoriska hinder (Albert, 2019).

Ett genomgående tema i den tidigare forskningen är balansen mellan AI:s effektivisering och etik. AI-verktygens möjligheter att reducera kostnader och effektivisera rekryteringsprocessen är tydliga (Chen, 2022; El Ouakili, 2025). Samtidigt lyfter flera studier fram problematiken med

algoritmisk bias, diskriminering och bristande transparens vid användning av AI (Albassam, 2023; Hocken & King, 2023).

Hocken & King (2023) nämner att EU:s AI-förordning (AI Act) klassificerar rekrytering som ett högriskområde, där ansvaret för ett rättvist och transparent system ligger på användaren och inte enbart på utvecklaren av verktyget. Detta ställer ökade krav på rekryterares tekniska kompetens och etiska förståelse vid rekrytering. För att kunna kartlägga incitamenten bakom AI-implementeringen inom rekrytering har denna uppsats valt att särskilja på monetära och icke-monetära incitament för AI-implementering. Monetära incitament inkluderar bland annat reducerade kostnader, effektivisering av rekryteringsprocessen, lönsamhetsökning, ökad träffsäkerhet och kortare ”time to hire” (Chen, 2022; Balcioğlu & Artar, 2024).

Amzile et al. (2022) förklarar också hur AI-verktyget ANN kan fungera som beslutsstöd med en träffsäkerhet på över 99 procent. Trots de monetära fördelarna som kommer med AI-implementeringen måste företaget ta kostnadsbördan i beaktning eftersom den stora initiala investeringskostnaden kan bli ett hinder för rekryteringsföretagen (Chen, 2022).

Utöver de monetära incitamenten för AI-implementering framgår också flera icke-monetära incitament i forskningen. AI påverkar inte bara effektiviteten, utan även hur organisationer uppfattas av både kandidater och medarbetare (Kot et al., 2021; Köchling et al., 2023). Verktyg som ATS och chatbotar bidrar till förbättrad kandidatupplevelse, vilket i sin tur stärker arbetsgivarvarumärket och ökar organisationens attraktionskraft (Talwar & Agarwal, 2022). Förtroende, transparens och rättvisa framstår här som centrala värden, där kandidaters acceptans av AI i hög grad baseras på dessa faktorer snarare än på ren effektivitet (Akram et al., 2024). Alla dessa faktorer påverkar företagets employer branding som Upadhyay och Khandelwal (2021) förklarar relaterar starkt till medarbetares motivation och vilja till att stanna kvar i företaget.

För att teoretiskt förstå monetära och icke-monetära incitament som dubbla incitament i implementeringen kopplas dessa mot Dave Ulrichs HR-modell (1997) med särskilt fokus på rollerna Administrative Expert och Employee Champion. Administrative Expert belyser hur AI kan avlasta rekryterare från repetitiva uppgifter och skapa organisatorisk effektivitet (Thite & Iyer, 2023). Employee Champion fokuserar på att värna om kandidatupplevelsen, inkludering och rättvisa (Han, 2023). Vidare kopplas Herzbergs tvåfaktorteori till den icke-monetära delen

i implementeringen för att skapa förståelse för varför AI implementeras. I en studie av Eftimov och Kitanovikj (2024) framgår att rekryterare inte bara ser AI som ett verktyg för effektivisering, utan också som ett sätt att skapa arbetsglädje och förbättrade arbetsvillkor. Hedonisk motivation, vilket är upplevelsen av tillfredsställelse och mening fungerar som en motivationsfaktor enligt Herzbergs teori, medan faktorer som utbildning och teknisk support i arbetet fungerar som hygienfaktorer. På så vis visas det att AI-implementering även kan drivas av en önskan att skapa en mer engagerande och meningsfull arbetsmiljö. Även om Herzbergs tvåfaktorteori delvis används som ett analytiskt verktyg för att belysa de icke-monetära incitamenten i denna studie, tillämpas teorin med viss försiktighet med hänsyn till dess ålder och begränsningar.

### 2.6.1 Förklaring av modell för tidigare forskning

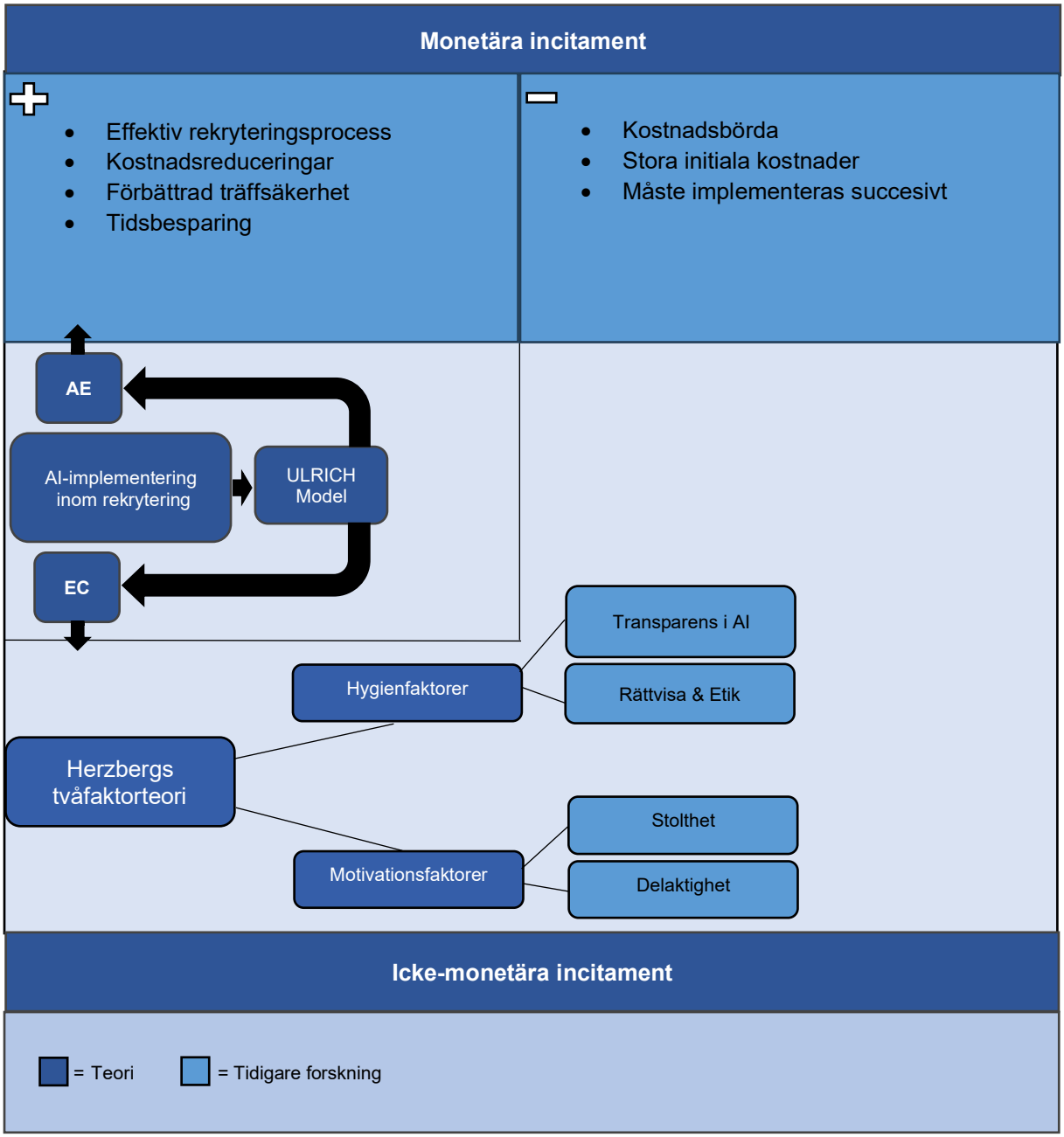
Inom rekrytering fungerar AI som ett verktyg för att effektivisera och automatisera processer. Forskningen visar att det är just inom rekrytering som AI haft störst genomslag hittills i HR branschen, med verktyg som CV-screening, kandidatmatchning och chatbots som redan förändrat hur organisationer arbetar med urval (Albassam, 2023; Albert, 2019).

Figur 1 nedan är en modell som visualiserar sambandet mellan tidigare forskning och teori och har sin början vid ”AI-implementering inom rekrytering”. För att analysera AI:s påverkan på rekryteringsarbetet har Ulrich (1997) model använts, där särskild vikt lagts vid två roller: Administrative Expert (AE) och Employee Champion (EC). Dessa roller bedöms mest relevanta för att identifiera såväl de monetära som de icke-monetära incitamenten kopplade till AI-verktygens implementering och användning i rekryteringsprocessen. I modellen kan man se att AE och EC delas upp i två olika led i mörkblå färg (teori) för att tydliggöra de monetära respektive icke-monetära incitamenten för implementering av AI i rekrytering.

I den övre delen av modellen kan man se det monetära spåret där incitamenten; effektivare rekryteringsprocess, kostnadsreduceringar, förbättrad träffsäkerhet och tidsbesparing återfinns. De monetära incitamenten delas också upp i två kategorier, fördelar och hinder för AI-implementering för att också redogöra för de utmaningar som tillkommer vid en implementering.

I det icke-monetära ledet används Herzbergs tvåfaktorteori som ett analytiskt ramverk för att tolka de motivationsrelaterade faktorer som kan ligga bakom AI-implementering. Här särskiljs hygienfaktorer och motivationsfaktorer vilket gör det möjligt att identifiera vilka delar av de icke-monetära incitamenten som kan påverka viljan att implementera AI-verktyg i rekryteringsprocesser. Hygienfaktorerna som upptäcktes var transparens i AI-användning samt rättvisa och etik i AI. De motivationsfaktorer som upptäcktes var upplevelse av delaktighet och stolthet av att tillhöra en AI-organisation ökar motivationen. Dessa faktorer representerar de icke-monetära incitamenten för AI-implementering och den tidigare forskningen visas i ljusblå färg.

*Figur 1: Sammanfattande model för tidigare forskning*



# 3. Metod

*Inledningsvis i studiens metodkapitel presenteras studiens metodologiska utgångspunkter och forskningsstrategi. Därefter presenteras en beskrivning för hur litteraturöversikten och datainsamlingen har genomförts, transkriberats samt kodats.*

## 3.1 Metodologi

Studien bygger på en metodologisk modell som ligger till grund för studiens upplägg och genomförande.

### 3.1.1 Förklaring av metodologimodellen

För att kunna presentera studiens metodologi skapades en modell som ämnar till att visualisera hur alla delar kombinerade utgör grunden till denna studie. Figuren nedan figur 3 illustrerar hur de fem delarna tillsammans utgör grunden för studiens metodologi.

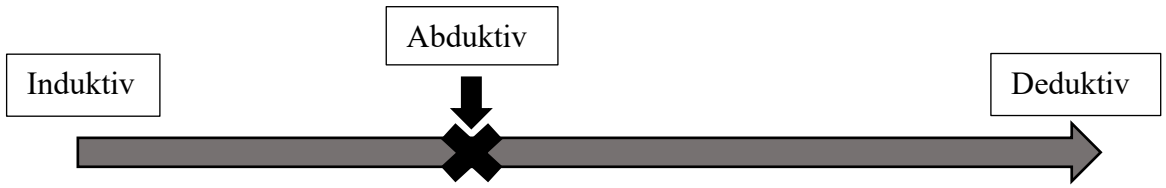
*Del 1: Ontologiskt övervägande - Konstruktivism*
Första delen utgör vårt ontologiska konstruktivistiska synsätt där verkligheten ses som socialt konstruerad och föränderlig (Bryman et al., 2024). Detta synsätt visar hur vi som forskare ser på vårt forskningsområde ”AI-implementering inom rekrytering”. Konstruktivism lämpar sig väl eftersom det valda forskningsområdet inom AI är dynamiskt och ständigt under utveckling.

*Del 2: Kunskapsteori – Epistemologi*
Därefter som andra del presenteras vår kunskapsteori där valet föll på epistemologi. Denna teori handlar om det tolkande perspektivet i förhållande till sociala aktörers upplevelser av området som studeras (Bryman et al., 2024). Studien syftar därför på att förstå i koppling till att tolka. Därför antar vi ett tolkande perspektiv för ”AI inom rekrytering”, hur det används av rekryteringsföretag samt olika incitament till dess implementering som ett komplext och föränderligt område.

*Del 3: Abduktiv forskningsansats*
I tredje delen framgår det att studien utgår från en abduktiv forskningsansats. Anledningen till att studien har valt en abduktiv ansats är för att inte bli helt begränsade till en teori och enbart formulera hypoteser utifrån teoretiska överväganden. Vi är medvetna om att studien också innehåller induktiva inslag, men anser samtidigt att den inte fullt ut kan betraktas som induktiv

heller. Därför blev den slutligen abduktiv och inte induktiv. Se figur 2 nedan som illustrerar hur vi placerar oss i relation till en induktiv forskningsansats. Placeringen av krysset är genom sina induktiva inslag närmare en induktiv forskningsansats än deduktiv forskningsansats. Den abduktiva forskningsansatsen bygger på att forskaren får en chans att undkomma begränsningarna som tillkommer med de deduktiva och induktiva förhållningssätten (Bryman et al., 2024).

*Figur 2: Abduktiv forskningsansats*



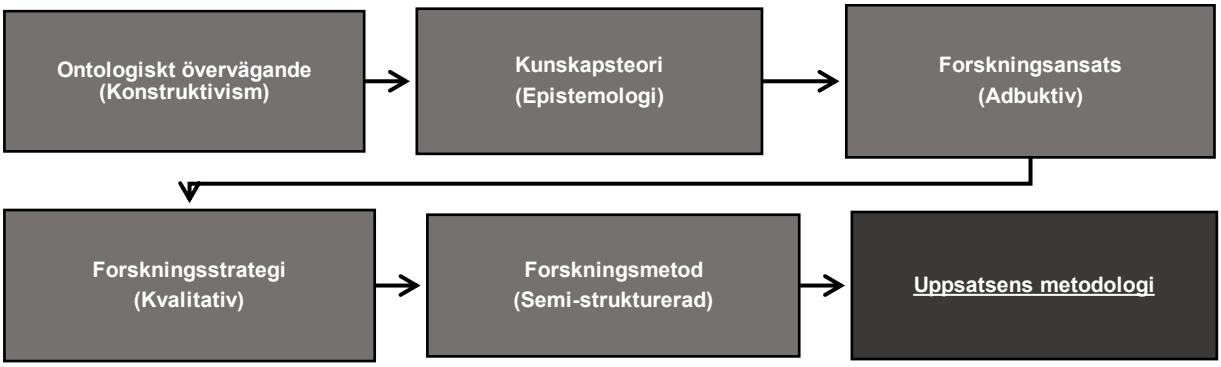

*Del 4: Forskningsstrategi: Kvalitativ metod*

I fjärde delen av metodologin presenteras valet av kvalitativ forskningsstrategi. Denna forskningsstrategi möjliggjorde en djupgående förståelse för forskningsområdet genom att fokusera på individers upplevelser och egna ord i stället för siffror som tolkande variabel. Bryman et al. (2024) nämner även att den kvalitativa forskningsstrategin är användbar ifall man har som avsikt att tolka hur individer upplever och förstår sin omgivning. Därför blir det relevant att intervjua och samla in data mer kvalitativt.

*Del 5: Forskningsmetod - Semi-strukturerade intervjuer*

Som illustrerat i den femte och sista delen av metodologin som är val av forskningsmetod valde vi att använda oss av semi-strukturerade intervjuer som verktyg för insamling av data. Vi valde semi-strukturerad intervju för att inte vara helt låsta till frågorna och därav kunna bibehålla förmågan att ställa följdfrågor och låta informanten vara något öppen i sina svar. Anledningen till användning av semi-strukturerade intervjuer var möjligheten till visst utrymme för följdfrågor till informanten i intervjun. Semi-strukturerade intervjuer ger både flexibilitet men upprätthåller samtidigt strukturen som behövs inför analys av insamlade data i ett senare skede (Bryman et al., 2024).

*Figur 3: Sammanfattande modell för metodologin*




### 3.1.2 Metodologiska begränsningar

Vi är väl medvetna om att alla val som förklarades i föregående stycke även medföljer begränsningar i forskningen. Forskningsområdet som fokuserar på ”AI inom rekrytering” är en aning avsmalnat och specifikt. Studiens resultat har dessutom en begränsad generaliserbarhet till hela rekryteringsbranschen, eftersom intervjuerna avgränsats geografiskt till Jönköping. Bryman et al. (2024) nämner att en vanlig påverkan som medföljer i frågan om tolkande forskningsansats är en viss subjektivitet som påverkar forskarnas försök att upprätthålla flexibilitet och transparens i tolkningen av data (Bryman et al., 2024). I tolkning av ord i stället för nummer som variabel är det upp till vilka delar av det insamlade materialet som väljs ut. Till skillnad från den kvantitativa forskningsstrategin när statistik och numeriska värden är i fokus och tolkningen av dessa inte är öppna för tolkning (Bryman et al., 2024).

### 3.1.3 Begreppsreflektion

I denna studie används begreppet *”incitament”* som övergripande term för att beskriva de bakomliggande faktorerna som påverkar rekryteringsföretagens beslut att implementera AI. Även *”drivkraft”* hade kunnat användas som ett förklarande begrepp, eftersom det i flera sammanhang i studien kan likställas med *”incitament”*. Efter genomgång och revidering valdes *”incitament”* slutligen som det centrala begreppet i studien, för att konsekvent fånga både de monetära och icke-monetära faktorerna bakom rekryteringsföretagens beslutsfattande.

## 3.2 Litteraturöversikt

Denna studie har en abduktiv forskningsansats och är därför inte helt bunden till någon teoretisk förankring innan datainsamlingsprocessen. Vår förståelse för AI och dess användning inom rekrytering grundar sig främst på den litteratur vi tagit del av samt de teorier som har diskuterats i studiens ”tidigare forsknings” kapitel. Dessa kommer fördjupas och teoretiseras ytterligare i analysdelen. Intresset för ämnet AI inom rekrytering har vuxit fram succesivt under studietiden och dessutom kommer det från AI som ett växande samhällsfenomen och dess påverkan på nutid och framtid.

### 3.2.1 Sökningsprocessen

För att utöka vår kunskap ytterligare utfördes en litteraturöversikt för att kunna problematisera ämnet och beskriva bakgrunden till varför vi valde att utföra vår studie inom just AI och rekrytering. Att genomföra en litteraturöversikt innebär att systematiskt undersöka vad tidigare forskning säger inom ett visst område, för att därefter bedöma vilken litteratur som är relevant att inkludera och analysera vidare (Bryman et al, 2024). Denna studies litteraturöversikt genomfördes med hjälp av Jönköping Universitys biblioteksdatabas Primo. Primo erbjuder en AI tjänst som kallas Primo Research Assistant som ger stöd i att finna vetenskapliga artiklar på ett effektivt sätt.

Väl i databasens sökruta skrev vi "Find articles with AI and Recruitment". De nyckelord som användes var "Recruitment" och "AI" i sökningen och filtret "Peer reviewed" användes för att säkerställa att alla artiklar som hittades var vetenskapligt relevanta. Årtalen för artiklarna filtrerades från år 2018 till år 2025 för att på så vis uppnå en tidsenlig relevans i vår sökning. Sökningen resulterade i 126 219 olika artiklar. För att vara effektiva och samtidigt genomföra urvalet systematiskt letade vi igenom sökningarna och läste abstract på de artiklar som ansågs vara relevanta för studien. Artiklarna ansågs vara relevanta för studien eftersom dess var tydligt kopplat till det valda forskningsområdet. Efter en genomgång av sökningsresultaten hittade vi 15 artiklar som lades in i Microsoft Endnote i en egen mapp vid namn "Examensarbete - Litteraturöversikt". Efter de 15 artiklarna var insamlade gjordes en sökning med sökorden ”Recruitment” och ”AI” på Google Scholar som resulterade i ytterligare tre källor som behövdes för att kunna ge studien tillräckligt med teoretisk förankring. Därefter hade totalt 18 källor samlats in och vi som forskare kände en mättnad. Dessa källor användes sedan till att skapa grunden till litteraturöversikten och utgjorde studiens tidigare forskning.

### 3.2.2 Strategi för urval och läsning av valda artiklar

Strategin bakom urvalet av artiklar gick till genom att placera de artiklar som visade sig vara intressanta i mappen i Endnote. I mappen samlades de artiklar som efter ett första urval valdes till en närmare systematisk genomläsning och vidare granskning. Bryman et al. (2024) benämner vikten av att de artiklar som väljs ut till en uppsats bör ha förmågan att kunna redogöra för varför forskningsfrågorna är viktiga. Därför är det väldigt viktigt att de artiklar som väljs ut till studien i detta fall har en tydlig röd tråd till incitamenten för AI-implementering samt AI-användning och vilket värde det tillför till verksamheten.

När man läser igenom artiklar och ska bedöma dess relevans är det viktigt att man gör detta med ett systematiskt tillvägagångssätt. Vi valde att skapa ett Excel dokument där vi båda kunde anteckna lite kort om artikeln och på vilket sätt den kunde anses vara relevant. Därefter gjordes anteckningar för alla artiklarna som valts ut. På detta sätt kunde vi båda även ta del av varandras åsikter och uppfattningar av varje artikels handling. Vi bestämde oss för att läsa abstract av varje artikel. På detta sätt gav det oss en bra bild för hur artikeln och studien var uppbyggda med en översikt av syfte, metod, resultat och slutsats. För att förenkla urvalsprocessen kom vi överens om att efter varje genomförd läsning även kommentera antingen "ja" eller "nej" på varje artikel i Excel dokumentet. Till sist när vi båda hade röstat antingen för eller emot användning av artikeln kunde vi komma fram till vilka av artiklarna som fick vara med. Genom att genomföra urvalet på detta vis kunde vi säkerställa att det skedde på ett systematiskt sätt och även om vi var två som utförde urvalet, var tillvägagångssättet alltid detsamma.

### 3.2.3 Utformning av intervjuguide

Ambitionen var att genom intervjuguiden fånga informantens egna erfarenheter av AI samt deras tolkningar av verktygen, och samtidigt bibehålla viss jämförbarhet mellan intervjuerna. Denna metod ger flexibilitet att följa upp intressanta spår under samtalets gång, samtidigt som frågorna utgår från forskningsfrågorna i studien (Bryman et al., 2024). Frågorna formades utefter studiens syfte och forskningsfrågor och därefter funderades det över vilka teman och områden som behövdes för att få fram användbara data. De teman som användes för intervjuguiden var bakgrund och kontext, beslut och implementering, värdeskapande, etik och risker, samt AI:s framtida roll. Flera typer av frågor från de nio frågekategorierna skapade av Kvale (1996) användes för att skapa ett naturligt och undersökande samtalsflöde. Exempelvis formulerades inledande introduktionsfrågor för att etablera sammanhang, direkta frågor för att

belysa incitament och upplevda effekter av användningen, samt tolkande frågor för att fördjupa förståelsen. För att säkerställa transparens och forskningsetisk förankring inleds intervjun med information om samtycke, anonymitet och informantens rätt att avbryta intervjun (Bryman et al., 2024). Dessa forskningsetiska överväganden lyfts fram som centrala när man genomför kvalitativ intervjuforskning (Bryman et al., 2024). Intervjuguiden bifogas som bilaga 1 i arbetet.

### 3.2.4 Urval av informanter

I studien genomfördes semi-strukturerade intervjuer med sex olika rekryteringsföretag. Urvalet utfördes i form av ett selektivt urval som är en icke-sannolikhetsbaserad form av urval. Målet med att använda sig av selektivt urval är att välja informanter som anses vara relevanta för studiens forskningsfrågor och forskningsområde (Bryman et al., 2024). Med tanke på en av studiens forskningsfrågor, att förstå incitamenten till AI-implementering inom studiens ramar valdes endast representanter på vinstdrivande företag ut. Därefter valde vi att endast fokusera på rekryteringsbranschen eftersom källorna i vår litteraturöversikt visade sig ha en stark koppling till AI. Detta valdes även i linje med studiens andra forskningsfråga gällande hur AI-verktygen används av rekryteringsföretag samt vilket värde som tillförs till verksamheten. Därefter bestämde vi oss därför att rikta in oss på rekryterare. Informanterna som valdes ut identifieras även som både ”administrative expert” och ”employee champion” i linje med våra utvalda roller från Ulrich model. Vi skickade ut inbjudan till intervju (se, bilaga 2) till rekryteringsföretag i Jönköping och efter flera återbud och utebliven återkoppling resulterade det till slut i sex olika rekryterare som tackade ja till att delta i studien.

### 3.2.5 Genomförande av intervju

Inledande i varje intervju delgavs informanterna en kort genomgång av studiens syfte samt de forskningsetiska principerna som föreligger vid deltagande i studien. De forskningsetiska principerna som delgavs samt uppfylldes var: *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets-* och *anonymitetskravet,* och *nyttjandekravet* (Bryman et al., 2024).

Anledningen till detta var att säkerställa en trygg känsla gällande ett helt frivilligt deltagande för informanten, allt enligt *informationskravet*. De etiska principerna som informanten delgavs handlade om att deras deltagande var helt anonymt enligt *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, att de kunde undvika att svara på en fråga och att de kunde avbryta intervjun när som helst. Till sist följde frågan om samtycke till inspelning av intervjun. När informanten

sedan medgett ett jakande svar till frågan gavs den slutliga informationen om att allt material som spelades in endast ämnades att brukas i studien och att allt därefter kommer raderas. Därefter var även *samtyckeskravet* och *nyttjandekravet* uppfyllt.

När de forskningsetiska principerna presenterats för informanten och uppfyllts kunde intervjun inledas. Eftersom datainsamlingsmetoden bestod av semi-strukturerade-intervjuer kunde vi avvika lite från strukturen och ta reda på mer information med hjälp av följdfrågor under intervjuns gång. Informantens bekvämlighet var av allra största prioritet när intervjun fortgick. Detta säkerställdes genom att under hela förloppet se till att skapa meningsfullhet, vara lyhörda och visa uppskattning gentemot informanten under intervjuns gång. Trots att intervjuernas utformning var semi-strukturerade såg vi till att inte avvika allt för mycket från intervjuguiden och studiens röda tråd. Följdfrågorna användes som verktyg för att ta reda på ytterligare information gällande ett visst ämne som väckte intresse och som hade potential att bidra till studien. Intervjuguiden presenteras med tydlig struktur i tabell 1 nedan och återger information gällande hur schemat av intervjuerna såg ut samt vilken informant som skulle intervjuas, följt av plats och datum för utförandet. Det återges även information om vilken roll vi hade under intervjun. Aktiv roll innebar ansvar för att presentera de forskningsetiska principerna och leda frågorna i intervjun med informanten. Passiv roll innebar ansvar för att sköta själva inspelningen av intervjun och hjälpa till med följdfrågor som stöd för den aktiva rollen.

*Tabell 1: Intervjuschema*

| Informanter | Plats | Datum | Roll under intervju |
|---|---|---|---|
| Informant A | Digitalt | 23/4 | Aktiv roll: J.T<br>Passiv roll: H. Y |
| Informant B | Fysiskt | 24/4 | Aktiv roll: H.Y<br>Passiv roll: J. T |
| Informant C | Digitalt | 24/4 | Aktiv roll: J.T<br>Passiv roll: H. Y |
| Informant D | Fysiskt | 25/4 | Aktiv roll: H.Y<br>Passiv roll: J. T |
| Informant E | Fysiskt | 29/4 | Aktiv roll: J.T<br>Passiv roll: H. Y |
| Informant F | Digitalt | 2/5 | Aktiv roll: H.Y<br>Passiv roll: J. T |

### 3.2.6 Transkriberingsprocessen

Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av Apples Röstmemmo-app. Inspelningarna transkriberades därefter i syfte att dokumentera inte bara *vad* som sades, utan också *hur* det sades, vilket inkluderar tonfall, pauser och andra språkliga nyanser som kan bidra till en djupare förståelse av intervjumaterialet. Enligt Bryman et al. (2024) är detta centralt inom kvalitativ forskning, eftersom analysen bör omfatta både innehållet i informanternas utsagor samt sättet dessa uttrycks. För att få en ökad överblick och inte riskera att missa viktiga detaljer lyssnade vi båda igenom samtliga intervjuer innan transkriberingen påbörjades. Under dessa genomlyssningar förde vi anteckningar över centrala teman, uttryck och reflektioner.

Själva transkriberingen utfördes med hjälp av verktyget TurboScribe, en AI-baserad tjänst som tillhandahåller automatisk transkribering. Tjänsten är krypterad, och endast vi har haft tillgång till det transkriberade materialet. Efter avslutat arbete kommer alla ljudfiler och transkriberingar att raderas. Ett etiskt förhållningssätt har varit vägledande i hela processen.

### 3.2.7 Tematisk analys

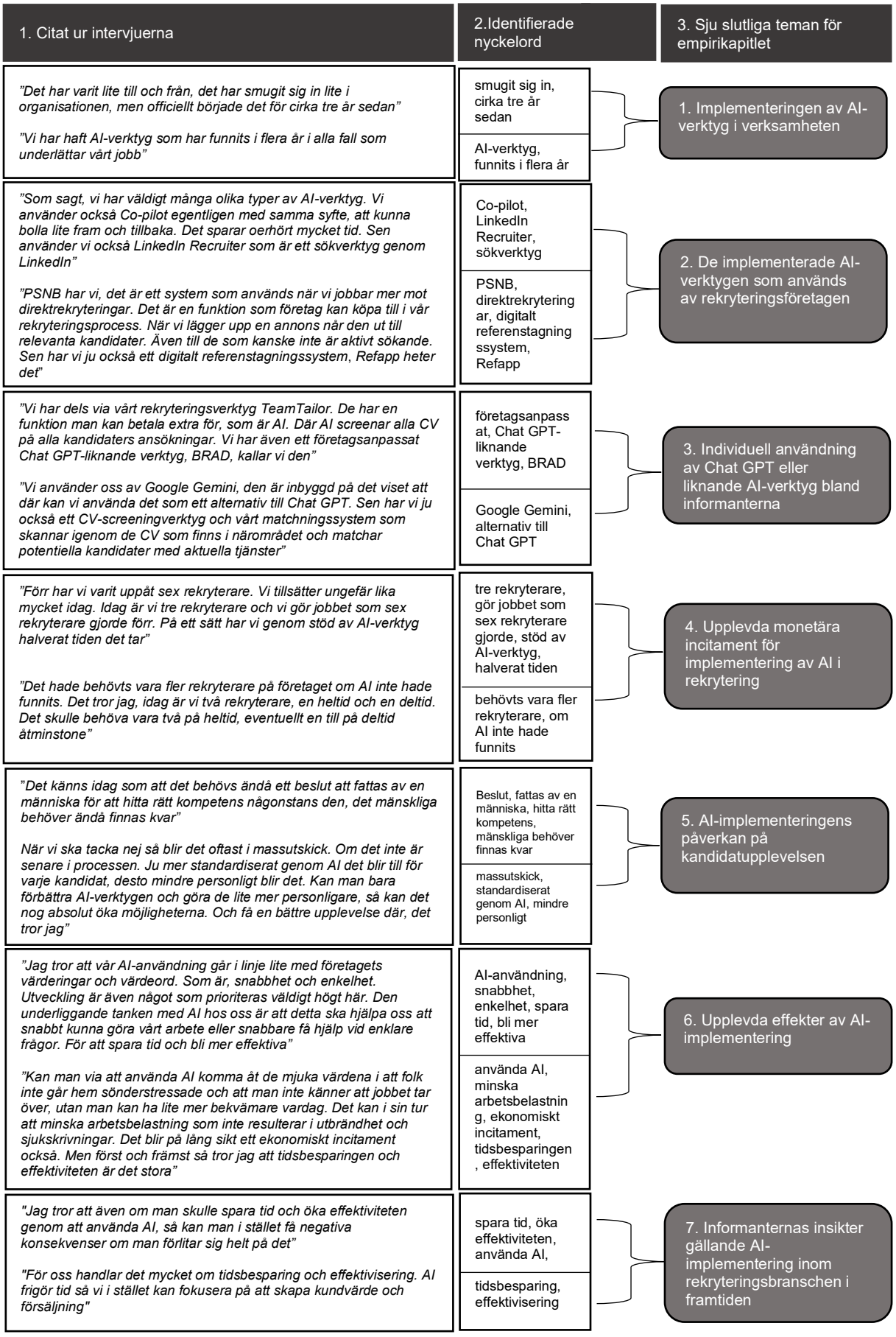
När intervjuerna slutligen var genomförda analyserades den transkriberade data med hjälp av en tematisk analys. Tematisk analys är en vanlig metod att använda när man analyserar empiri. Anledningen till valet av tematisk analys som analysverktyg var att skapa ett strukturerat tillvägagångssätt för oss att gå igenom och tolka informanternas ordagranna perspektiv, för att sedan kunna identifiera teman att använda i studiens empiri. Inom tematisk analys innebär det att man besvarar sina frågeställningar med hjälp av olika teman (Blomqvist et al., 2018). Denna metod är delvis flexibel eftersom den ger möjligheten att tolka data och identifiera mönster för att enklare få en mer övergripande bild av hela ämnet genom att koda data och skapa tydliga kategoriseringar. I figur 4 nedan illustreras hela processen för den tematiska analysen, från citat till utvalda nyckelord och slutligen sju teman som utgör grund för empirikapitlet.

I genomförandet av den tematiska analysen kodades data från citat till nyckelord som till sist blev teman för empirikapitlet. Nyckelorden identifierades med studiens syfte och forskningsfrågor i åtanke under hela urvalet med viss influens från Herzbergs tvåfaktorteori och Ulrichs HR roller för att kunna skilja på monetära och icke-monetära incitament. Därefter samlades alla nyckelord för att till slut skapa empirikapitlets sju slutliga teman. De teman som

identifierades har en likhet till de frågor som ställdes utifrån intervjuguiden. Däremot var dessa teman inte förbestämda utan skapades först när nyckelorden hade identifierats.

För att kunna redogöra för exakt hur den tematiska analysen gick till följer två exempel som förklarar processen. Exempelvis utifrån citatet *"AI hjälper både individen och företaget, individen får en lättare arbetssituation, företaget drar nytta av effektivisering och enhetliga arbetssätt på olika orter"* kunde nyckelorden: Hjälper individen, lättare arbetssituation, effektivisering av arbetssätt identifieras och bidrar till att med tillsammans med andra nyckelord till sist bilda ett av sju teman för empirikapitlet: Upplevda effekter av AI-implementering. Ett annat exempel är från citatet *"Jag använder Chat GPT som hjälp för att formulera och effektivisera kompetensbeskrivningar när jag skickar profiler till kunder, samt vid presentationer"* identifierades nyckelorden: Chat GPT, Formulera, Effektivisera som med hjälp av flera liknande citat till slut kunde forma temat: Individuell användning av Chat GPT eller liknande AI-verktyg bland informanterna.

*Figur 4: Kodningsprocessen från citat till tema för empiri*



# 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras den empiri som samlats in genom semi-strukturerade intervjuer med sex olika informanter som valdes ut för studien. Här redovisas det närmare för hur AI används som ett implementerat verktyg inom rekryteringsföretagen som informanterna representerar i det dagliga arbetet, samt vilka de monetära och icke-monetära bakomliggande incitamenten till AI-implementeringen är.*

## 4.1 Studiens empiri och deltagande informanter

Studiens empirikapitel baseras på sex semi-strukturerade intervjuer med rekryterare verksamma vid rekryteringsföretag i Jönköping. Syftet med intervjuerna har varit att få en fördjupad förståelse för vilka incitament som ligger bakom företagens AI-implementeringar. Dessutom undersöktes det hur rekryterares individuella upplevelser påverkas av AI-implementeringen, för att kunna dra slutsatser om huruvida dessa insikter bidrar till icke-monetära värden för både medarbetare och organisation. Alla sex rekryteringsföretagen är medelstora företag som alla är verksamma på flera orter runt om i Sverige. Genom att lyfta fram rekryterarnas egna perspektiv och erfarenheter av AI-verktygen kan en djupare förståelse skapas för de upplevda värdena är kopplade till AI-implementeringen. Det empiriska materialet utgör därmed ett centralt underlag för den efterföljande analysen av studiens forskningsfrågor. Informanterna i studien benämns med bokstäver från A-F för att kunna behålla deras anonymitet. Ett undantag gjordes i del 4.1.2 där informanterna A-F i stället nämns som ”Företag A-F” för att särskilja på vilka AI-verktyg som används av hela rekryteringsföretaget och hur de används individuellt av informanterna i del 4.1.3.

### 4.1.1 Implementeringen av AI-verktyg i verksamheten

Ett första steg i att förstå AI:s roll i rekryteringsföretagens verksamhet är att kartlägga hur länge de olika företagen aktivt arbetat med AI-baserade verktyg och hjälpmedel. Informanternas svar visar på en varierande etableringstid och viss osäkerhet för vilken tidpunkt företagen började implementera AI i sitt dagliga rekryteringsarbete, vilket i sig speglar AI-teknikens gradvisa inträde i organisationers digitala miljöer. Informant A beskriver att de under flera år haft AI-verktyg som underlättat det dagliga arbetet och att digitaliseringen är en prioriterad fråga i organisationen, därför blir implementeringen av AI en självklarhet för att ligga i framkant

gentemot konkurrerande företag. Informant B uppger att AI "smugit sig in" successivt i deras organisation, men att ett mer strukturerat och officiellt användande började för tre år sedan.

*”Vi har haft AI-verktyg som har funnits i flera år i alla fall som underlättar vårt jobb”*
(Informant A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*”Det har varit lite till och från, det har smugit sig in lite i organisationen, men officiellt började det för cirka tre år sedan”*
(Informant B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

För Informant C är det svårare att fastställa en exakt startpunkt när AI-användningen började, men Informant C har själv arbetat med AI-relaterade verktyg under sina fyra år på företaget. Informant D berättar att de enbart använt AI i ungefär ett år men att flertalet verktyg implementerats på kort tid.

*”För min del har det ju funnits AI på företaget i alla fall under de fyra åren jag har jobbat här. Men sen har jag jättesvårt att svara på hur långt tillbaka”*
*(*Informant C, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*”Vi har använt oss av AI i ungefär ett år* och *TeamTailor AI-funktion har använts ungefär så länge, medan verktyget BRAD började vi använda under hösten”*
(Informant D, personlig kommunikation, 25 april 2025)

Informant E beskriver en gradvis utveckling där AI integrerats i företagets molnbaserade system för flera år sedan, även om någon exakt tidpunkt för implementering inte kunde anges. Slutligen berättar Informant F att organisationen använt AI i flera år och att de kontinuerligt testar nya verktyg. Informant F förklarar att de för tre månader sedan började använda ett nytt AI-system vilket indikerar på en vilja och nyfikenhet för att implementera.

*”Jag tror att det ändå kan ha varit några år sedan, vissa delar kom som hjälpmedel men det är svårt att säga exakt hur länge”*
(Informant E, personlig kommunikation, 29 april 2025)

*”Jag har varit på företaget i strax ett år så jag har inte jättelång erfarenhet av användningen av AI här, men den fanns helt klart långt innan jag anställdes. Däremot fick vi vårt nya AI system genom Google Gemini för bara 3 månader sedan”*

(Informant F, personlig kommunikation, 2 maj 2025)

### 4.1.2 De implementerade AI-verktygen som används av rekryteringsföretagen

De intervjuade informanterna använder ett brett spektrum av AI-baserade verktyg i olika delar av rekryteringsprocessen, från annonsutformning och marknadsföring till matchning, urval och referenstagning. Verktygen varierar i både funktion och användning, men gemensamt är att de syftar till att effektivisera arbetet och förbättra träffsäkerheten i rekryteringen.

Företag A berättar att de använder ett flertal AI-verktyg skräddarsydda för deras specifika behov. Ett exempel är en matchnings-AI, som hjälper till att identifiera relevanta kandidater baserat på specifika kravprofiler. De använder även Co-Write AI för att skapa och anpassa platsannonser där AI genererar annonstexter utifrån ett antal inmatade svar. Utöver detta används AI i deras marknadsföringssystem, där annonser optimeras och riktas beroende på tjänst, geografisk plats och målgrupp, särskilt med hänsyn till Generation Z:s digitala närvaro online. Företag A nämner även Refapp, ett AI-baserat referenssystem som används för att effektivisera och standardisera referenstagning. Företag B nämner att de använder sig av Co-pilot, som fungerar som en stödjande AI-partner i rekryteringsarbetet, exempelvis vid formulering och justering av kravprofiler. De använder även LinkedIn Recruiter, där AI hjälper till att filtrera kandidater för företag baserat på användarens önskemål, såsom erfarenhet och geografisk placering. Företag B nämner att det finns en AI-baserad matchningsfunktion i deras interna affärssystem som kopplar kandidater i den egna databasen till aktuella uppdrag.

*”Ja, om man ska se till rekryteringsdelen så använder vi ju, både när vi utformar annonser så är vi väldigt standardiserade. Nu har ju vi utformat och standardiserat processer på det. Men vi har ju ett verktyg där vi kan, som heter Co-Write som kan användas där man kan välja att utforma en annons för en viss typ av yrkesroll”*

(Företag A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*”Som sagt, vi har väldigt många olika typer av AI-verktyg. Vi använder också Co-pilot egentligen med samma syfte, att kunna bolla lite fram och tillbaka. Det sparar oerhört mycket*

*tid. Sen använder vi också LinkedIn Recruiter som är ett sökverktyg genom LinkedIn”*
(Företag B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

Företag C skiljer sig en del åt från de andra företagen eftersom de har ett verktyg som enbart används för rekryteringar av mer avancerade och specifika roller. De erbjuder också ett tillval kallat PSNB, som använder AI för att rikta annonser mot relevanta kandidater på sociala medier, även till de som inte aktivt söker jobb utan endast existerar i kandidatdatabasen sen tidigare rekryteringsprocesser. Ett ytterligare verktyg är Refapp, som automatiserar referenstagningar för att minska mänskliga fördomar och spara tid. Hos Företag D används AI främst genom rekryteringsverktyget TeamTailor, särskilt för screening av CV och vid kandidatmatchning. De använder även ett eget AI-verktyg kallat BRAD, vilket är anpassat till deras interna policys, behov och processer.

*”PSNB har vi, det är ett system som används när vi jobbar mer mot direktrekryteringar. Det är en funktion som företag kan köpa till i vår rekryteringsprocess. När vi lägger upp en annons når den ut till relevanta kandidater. Även till de som kanske inte är aktivt sökande. Sen har vi ju också ett digitalt referenstagningssystem, Refapp heter det*”
(Företag C, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*”Vi har dels via vårt rekryteringsverktyg TeamTailor. De har en funktion man kan betala extra för, som är AI. Där AI screenar alla CV på alla kandidaters ansökningar. Vi har även ett företagsanpassat Chat GPT-liknande verktyg, BRAD, kallar vi den”*
(Företag D, personlig kommunikation, 25 april 2025)

Hos Företag E används flera AI-stöd i deras processer. Bland annat nämns ett verktyg där kandidater automatiskt sållas bort om de inte uppfyller skallkraven för den aktuella tjänsten (exempelvis körkort eller ålder), vilket effektiviserar det första urvalet. De har också använt sig av Covert AI, ett system med steg-för-steg-stöd i urvalsarbetet, samt Workspace Recruit, ett rekryteringssystem där AI används för riktad annonsering och kandidathantering. Dessa verktyg gör det även möjligt att bjuda in kundföretag till processen, vilket ökar transparensen. Företag F nämner att de nyligen implementerat Google Gemini i sin verksamhet. Det används för att hantera kandidatdata och generera underlag, i vissa fall i kombination med Chat GPT. De använder också ett inbyggt system för CV-screening och matchning. Där analyserar AI

innehåll i CV och identifierar kandidater som matchar aktuella tjänster. I tabell 2 nedan illustreras det sammanfattande vilka AI-verktyg som respektive företag använder.

*”Vi har även jobbat något som heter Covert. Det är många som använder det. Den är mer processinriktad i hur man går steg för steg. Vi jobbar också i Workspace Recruit i första steget av urvalet. Sen kunde vi köpa in ett annonspaket via en extern partner för att kunna rikta annonsen ytterligare. Det är ett väldigt smidigt verktyg”*

(Företag E, personlig kommunikation, 29 april 2025)

*”Vi använder oss av Google Gemini, den är inbyggd på det viset att där kan vi använda det som ett alternativ till Chat GPT. Sen har vi ju också ett CV-screeningverktyg och vårt matchningssystem som skannar igenom de CV som finns i närområdet och matchar potentiella kandidater med aktuella tjänster”*

(Företag F, personlig kommunikation, 2 maj 2025)

*Tabell 2: Implementerade AI-verktyg bland företagen*

| Informant A | Informant B | Informant C | Informant D | Informant E | Informant F |
|---|---|---|---|---|---|
| AI-verktyg för Matchning | LinkedIn Recruiter | AI system för konsulter | AI-verktyg i Team Tailor | Covert AI | AI-verktyg för CV-screening |
| Co-Write | Co Pilot | AI-verktyg för rekrytering | Företagsanpassat AI-verktyg: BRAD | Workspace Recruit | AI-verktyg för matchning |
| AI-verktyg för Marknadsföring | AI-verktyg i internt affärssystem | PSNB skapar annonser i sociala medier för potentiella kandidater | | | Google Gemini |
| Refapp | ZGBT | Refapp | | | |

### 4.1.3 Individuell användning av Chat GPT eller liknande AI-verktyg bland informanterna

För att förstå de icke-monetära värdena frågade vi informanterna hur den individuella användningen av Chat GPT eller liknande AI-verktyg motiverar rekryterare och påverkar deras dagliga arbetsuppgifter samt det övergripande arbetsklimatet. Efter redogörelsen för vilka AI verktyg som används av rekryteringsföretagen, framkom det även hur AI används av informanten individuellt i sitt arbete.

Informant A använder Chat GPT dagligen till att formulera och formatera text i sin kommunikation med andra företag i form av kompetensbeskrivningar och kandidatpresentationer. Informant A upplever dessutom minskad stress och en ökad effektivisering i sitt arbete när Chat GPT kan ge understöd i vissa administrativa och tidkrävande arbetsuppgifter. Informant B använder Chat GPT för att få återkoppling på olika kravprofiler i samband med att de söker kandidater för specifika roller inom ramen för ett uppdrag åt ett företag. Chat GPT ger informant B hjälp med att få en överblick över vilka roller som finns och olika arbetsuppgifter som förekommer inom ett visst yrkesområde. Det kunde även göras i syfte att effektivare kunna uppfatta vilken typ av kandidat företaget letar efter. Även informant B använder sig frekvent av Chat GPT bland annat i formulering av olika jobbannonser.

*”Jag använder Chat GPT som hjälp för att formulera och effektivisera kompetensbeskrivningar när jag skickar profiler till kunder, samt vid presentationer. Det är ju väldigt effektivt i vardagen”*
(Informant A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*”Det är givet hos oss att vi jobbar med Chat GPT. Exempelvis när vi ska skriva annonser eller när vi ska sammanfatta någonting. Eller om man bara vill bolla om en viss typ av arbetsbeskrivning eller arbetsroll. Det har hjälpt många gånger. Samtidigt sparar det oss tid och gör oss på ett sätt mer kompetenta också”*
(Informant B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

Informant C:s syn på Chat GPT är mer kritisk och skeptisk till hur kvalitativt och trovärdigt resultatet faktiskt blir i det dagliga arbetet. En del av kritiken handlar om att Chat GPT inte alltid levererar resultat som helt motsvarar användarnas förväntningar eller behov. Flertalet

gånger måste svaren från Chat GPT korrigeras för att till slut uppnå en kvalitativ slutprodukt. Informant C betonar däremot fördelen med Chat GPT, trots sina brister, utgör ett värdefullt hjälpmedel i vardagen och bidrar till en viss effektivisering av det dagliga arbetet. Användandet av Chat GPT för informant D skiljer sig lite ifrån hur det ser ut hos övriga informanter. Informant D nämner att det råder ett totalförbud mot användning av Chat GPT i arbetet. I stället för Chat GPT har företaget hos informant D köpt in en egen AI för att skydda känslig information och för att kunna ställa frågor riktade mot företagets egna policyer och information. AI-verktyget som kallas BRAD, möter viss kritik från informant D som anser att dess resultat inte håller samma kvalitet som de som genereras av Chat GPT. Informant D påpekar dessutom att all information som en anställd användare skriver in i BRAD sparas i verktygets databas, vilket kan vara både fördelaktigt och problematiskt, särskilt i situationer när känsliga uppgifter hanteras internt.

*”Det är klart att jag använder Chat GPT till hjälp i vissa delar av mitt jobb. Men jag upplever ibland att Chat GPT kanske blir lite, det blir inte det här perfekta svaret alltid. Man får fråga flera gånger, skriv det på ett professionellt sätt, skriv det mer på ett informellt sätt. Man får hjälpa Chat GPT ganska mycket. Men det är absolut ett hjälpmedel som är bra att ha som stöd i arbetet”*

(Informant C, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*”Vi får nämligen inte använda vanliga Chat GPT hos oss, där är det nolltolerans. Ska man använda AI så är det bara AI-verktyget BRAD som har tagits fram åt oss som finns att välja på. Där har de lagt in våra personalhandböcker, policys och andra dokument i BRAD´s databas”*

(Informant D, personlig kommunikation, 25 april 2025)

Informant E använder sig mycket av Chat GPT som stöd i sina dagliga arbetsuppgifter. Exempelvis använder informant E Chat GPT för att ställa enklare frågor, i stället för att belasta sina upptagna kollegor. Detta motiveras främst av en strävan efter ökad tidseffektivitet i arbetet. Informant E uttryckte viss kritik och underströk vikten av att som användare ha ett kritiskt förhållningssätt till de svar som genereras av Chat GPT. Enligt informant E kan vissa svar lätt misstolkas eller tolkas annorlunda än det ursprungligen var avsett, vilket tyder på att det fortfarande finns betydande utvecklingspotential för verktyget i arbetsammanhang. Informant F använder Chat GPT och Googles egen version av Chat GPT, Google Gemini frekvent i det

dagliga arbetet, det bidrar i hög grad till att effektivisera flera av arbetsuppgifterna. Ett exempel som lyfts under intervjun är arbetet med kandidatpresentationer, vilket tidigare kunde ta över en timme per presentation och krävde fullt fokus. Med hjälp av Chat GPT och Google Gemini har detta arbete nu reducerats till maximalt 20 minuter, inklusive viss redigering av det slutgiltiga materialet. Detta illustrerar tydligt den tidsbesparing som verktyget medför, något informant F återkommer till flera gånger under intervjun. Även i denna intervju framkommer det att verktyget, trots sin effektiviserande funktion, kräver viss korrigering av de svar som genereras av Google Gemini och Chat GPT. Jämfört med att utföra arbetet helt utan AI-stöd upplevs däremot tidsvinsterna som avsevärt större, och för informant F väger fördelarna tydligt tyngre än nackdelarna.

*”Sen om jag personligen använder AI så använder jag mig mycket av Chat GPT. När jag behöver svar på enklare frågor. Vad gäller i det här kollektivavtalet till exempel, hur ska jag tänka med det här? Varför jag gjorde det var för att det var tidseffektivt för mig. Jag behövde inte ringa min HR-avdelning och fråga det. Men man kan inte alltid helt förlita sig på att allt med AI blir rätt, utan man måste ha huvudet på skaft själv”*

(Informant E, personlig kommunikation, 29 april 2025)

*”Jag använder Chat GPT och Google Gemini, det som jag märker mest är när vi skriver kandidatpresentationer. Generellt så kunde det innan ha tagit upp mot en och en halv, två timmar om inte mer. Det är ju tidskrävande. Men nu med hjälp av Chat GPT blir de ju klara på, jag vet inte, tre till tio minuter ungefär”*

(Informant F, personlig kommunikation, 2 maj 2025)

### 4.1.4 Upplevda monetära incitament för implementering av AI i rekrytering

Samtliga informanter i studien vittnar om att AI har haft en tydligt positiv inverkan på deras arbete inom rekrytering. De mest framträdande effekterna kan sammanfattas i fyra återkommande begrepp: tidsbesparing, effektivisering, minskad arbetsbelastning samt kostnadsreducering. Dessa begrepp återkom i flera av intervjuerna med informanterna. AI beskrivs inte enbart som ett verktyg för att automatisera och snabba upp arbetsuppgifter, utan också som en strategisk resurs som bidrar till ökad struktur och intern kompetensutveckling.

Informant A betonar att AI har möjliggjort en kartläggning av arbetsuppgifter som i sin tur kan leda till intern kompetensutveckling och effektivare arbetssätt. Genom att utveckla ett eget verktyg har man dessutom minskat den manuella administrationen för konsulter, vilket ses som ett steg mot en mer långsiktig och strategisk användning av AI. Även om någon exakt ekonomisk besparing i kronor inte kunnat fastställas, anser informant A att verktygen troligen lett till flera kostnadsminskningar i relation till investeringskostnaderna. Informant B lyfter fram flera tydliga tids- och kostnadsbesparingar kopplade till AI. Genom effektivisering och reducering av administrativa uppgifter har företaget gått från att behöva sex rekryterare till att klara av samma arbetsvolym med endast tre. Samtidigt har arbetsbelastningen inte ökat, eftersom AI-verktyg som ZGBT hjälper till att hantera alltmer komplexa uppgifter. Enligt informant B har detta bidragit till en mer hållbar arbetsmiljö med lägre stressnivåer.

*”Sen är det hela en lång process också. Men jag vet att man har gjort en kartläggning för våra interna arbetsuppgifter som exempelvis en konsultschef. Det är ganska mycket administrativa uppgifter och där har de har gjort en kartläggning. Det här är arbetsuppgifter som har effektiviseras genom att utforma ett AI-system som hjälper våra konsulter”*
(Informant A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*”Förr har vi varit uppåt sex rekryterare. Vi tillsätter ungefär lika mycket idag. Idag är vi tre rekryterare och vi gör jobbet som sex rekryterare gjorde förr. På ett sätt har vi genom stöd av AI-verktyg halverat tiden det tar”*
(Informant B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

Informant C uppger liknande resultat som informant A och B där AI-verktygen både reducerar den tid som läggs på repetitiva uppgifter vilket lett till lägre stressnivåer bland de anställda. Verktygen väljs noggrant ut före en investering för att säkerställa att de även ger ekonomisk nytta i form av kostnadsreduceringar. Informant C nämner även att AI inte enbart bör ses som ett hjälpmedel, utan som en strategisk investering som ska främja både verksamhetens effektivitet och långsiktiga lönsamhet. Hos informant D används AI främst för att automatisera specifika delar av rekryteringsprocessen, såsom CV-screening, mejlformuleringar och dokumentgranskning. Det har möjliggjort hantering av stora volymer ansökningar både snabbare och mer strukturerat. Även om ekonomiska besparingar inte kunde uttryckas i exakta kronor, framgår det att AI har minskat behovet av ytterligare rekryterare. Vilket enligt informant D indirekt tyder på en minskning av personalkostnaderna.

*”De är ju väldigt noga här med vilka system vi ska köpa in. Det kostar ju mycket pengar och då vill vi ju ha bra funktioner. Jag skulle säga att AI sparar tid. Vilket också minskar stressen såklart. Sparad tid och minskad stress innebär ju också kostnadsbesparingar. Allt hänger ju ihop lite där. Det blir mer effektivt”*

(Informant C, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*”Det hade behövts vara fler rekryterare på företaget om AI inte hade funnits. Det tror jag, idag är vi två rekryterare, en heltid och en deltid. Det skulle behöva vara två på heltid, eventuellt en till på deltid åtminstone”*

(Informant D, personlig kommunikation, 25 april 2025)

Informant E uppger att AI bidrar till både tidsbesparing och effektivisering, särskilt i urvalsprocesserna. Även här nämns att implementeringen av AI troligtvis haft och kommer ha ekonomiska fördelar, men att den typen av ansvar för uppföljning gällande det tillfaller mestadels företagets ledning. Informant E betonar den ökande potentialen för att AI-systemen anpassas efter företagets interna policyer, något de planerar att investera i framöver. Informant F framhåller särskilt hur sammanställningen av kandidatpresentationer har gått från att ta upp till två timmar till mellan tre och tio minuter med hjälp av AI. Detta innebär inte bara en tydlig tidsbesparing, utan också en markant minskning av administrativ belastning. Likt övriga företag nämns inga exakta siffror för ekonomiska vinster, men AI uppfattas som en nyckel till ett mer effektivt och mindre resurskrävande arbetssätt.

*”Jag tror att initialt så vill företag med allt som rör ekonomi just nu göra smarta investeringar långsiktigt. Det finns så många lugna vägar att gå, men sparar företaget pengar på vissa håll så kanske man kan göra investeringar på andra håll som hjälper till, exempelvis genom AI. Men först och främst så tror jag att tidsbesparingen och effektiviteten är det viktigaste att fokusera på, personalomsättning kostar”*

(Informant E, personlig kommunikation, 29 april 2025)

*”Om jag skulle säga någonting så skulle jag säga att det effektiviserar. Det är den anledningen. Jag märker att den hjälper oss. I vår kandidathantering och i våra processer så har den ju gjort att våra tider har effektiviserats”*

(Informant F, personlig kommunikation, 2 maj 2025)

### 4.1.5 AI-implementeringens påverkan på kandidatupplevelsen

I dialogerna med de sex rekryteringsföretagen framträder en gemensam förståelse för vikten av att behålla den mänskliga centraliteten i rekryteringsprocessen, även om AI blir allt vanligare och utvecklas snabbare. Trots variationer i hur långt de olika företagen har kommit i sin implementering av AI finns det en tydlig nämnare, att centraliteten av den mänskliga inblandningen fortsatt är viktig.

Informant A betonar att AI är ett värdefullt hjälpmedel för att effektivisera flertalet arbetsmoment, men att de slutgiltiga besluten alltid måste fattas av en människa. Den mänskliga interaktionen är avgörande, särskilt i intervjuer och i kommunikation med kandidaterna längre in i rekryteringsprocessen. Detta synsätt delas även av informant B, som lyfter att AI ännu är långt ifrån att kunna ersätta rekryterarens egen känsla för en kandidats potential. Även informant D uttrycker en tydlig tilltro till den mänskliga bedömningen eftersom det personliga mötet och magkänsla väger tyngre än en AI-baserad analys av kandidaten. Informant D lyfter att tekniken i nuläget helt enkelt inte är mogen nog för att kunna ersätta människan helt i rekryteringsprocessen eftersom flera av mallarna som används fortfarande upplevs en aning ”stolpiga” och opersonliga” för att citera informant D ordagrant.

*”Det känns idag som att det behövs ändå ett beslut att fattas av en människa för att hitta rätt kompetens någonstans den, det mänskliga behöver ändå finnas kvar”*
(Informant A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*”I slutändan handlar om att företaget vill leverera en bra produkt. Det gör du inte om du bara använder AI-verktyg till allt. Jag tror att många förlitar sig lite väl mycket på det ännu. Det händer ju jättemycket varje dag nästan. Att du faktiskt använder din egen kompetens också, det tror jag är väldigt viktigt”*
(Informant B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*”Idag använder vi oss av AI-genererade mallar när vi svarar flera av våra kandidater i tidigare stegen i rekryteringsprocessen. Jag personligen kan tycka att de känns ännu lite väl stolpiga och opersonliga, men jag tror att majoriteten av kandidaterna tycker att det är bra med snabb återkoppling åtminstone”*
(Informant D, personlig kommunikation, 25 april, 2025)

Denna prioritering av mänsklig närvaro går hand i hand med hur företagen resonerar gällande kandidatupplevelsen. Informant A beskriver hur de använder automatiserade meddelanden i ett första skede för att snabbt återkoppla till kandidater, men väljer en mer personlig kontakt när det gäller de kandidater som gått vidare i processen. På samma sätt förklarar informant E att det är viktigt att respektera kandidaternas tid och engagemang. Informant E säger att AI kan vara ett stöd i början av processen, men bör inte ta över kommunikationen i ett senare skede. Informant F nämner att de tillämpar ett liknande arbetssätt, där automatiserade Nej-Tack-meddelanden kombineras med personlig återkoppling till kandidater som kommit längre i processen.

*”Jag tycker att om man pratar om kandidaters upplevelse och går vidare i en process så är det jätteviktigt att man ger dem feedback. Har man haft en intervju, har de träffat ett företag så måste man få det där personliga mötet. Då kan man inte till slut bara få ett auto genererat mejl om att man inte har gått vidare”*
(Informant E, personlig kommunikation, 29 april, 2025)

*”När vi ska tacka nej så blir det oftast i massutskick. Om det inte är senare i processen. Ju mer standardiserat genom AI det blir till för varje kandidat, desto mindre personligt blir det. Kan man bara förbättra AI-verktygen och göra de lite mer personligare, så kan det nog absolut öka möjligheterna. Och få en bättre upplevelse där, det tror jag”*
(Informant F, personlig kommunikation, 2 maj, 2025)

Vidare finns en geografisk skillnad i användningen av AI och hur företagen uppfattar behovet av att nå ut med personlig kontakt. Informant C och informant E berättar att det finns en skillnad mellan hur de arbetar i en mellanstor stad som Jönköping och i en större stad som Stockholm. I Jönköping är ambitionen att uppfattas som genuin och nära kandidaten i rekryteringsprocessen, vilket dem gör via ett mer restriktivt förhållningssätt till AI. Detta förstärks av informant C:s resonemang om vikten av att behålla en god relation till kandidater som kanske inte är aktuella i nuläget, men som kan bli det i framtiden, något som riskerar att försvåras om kommunikationen skulle ske helt automatiserat med AI.

*”Vi finns i hela Sverige och Norge och Finland. Men om vi tittar bara på Sverige så det kan se jätteannorlunda ut hur man jobbar i olika städer, speciellt beroende på hur stor staden är. Här i Jönköping befinner vi oss på en mindre ort. Vi måste anpassa oss, det är det*

*personliga vi vinner på här. När jag pratar med kollegor i Stockholm till exempel så jobbar vi väldigt olika. Här är det jätteviktigt att vara lite mer personlig skulle jag säga"*
(Informant C, personlig kommunikation, 24 april, 2025)

### 4.1.6 Upplevda effekter av AI-implementering

Informant A nämner att AI-användningen leder till att de kan frigöra tid för viktigare arbetsuppgifter, särskilt i perioder med hög arbetsbelastning. Enligt informant A hjälper AI både individen och företaget. Vidare nämner informant A att AI-implementering både kan spara pengar, förbättra arbetsmiljö och bidra till ökad kvalité i arbetet. Informant B är också inne på att AI-effektiviseringen leder till sparad arbetstid och minskad arbetsbelastning. Informanten B upplever en minskad stress, speciellt vid extra tidskrävande perioder som uppstartsmöten med nya kunder som kan innebära större behov av rekryteringar.

*"Jag upplever främst att det sparar tid och frigör tid för viktigare arbetsuppgifter, I höga toppar så behöver man den typen av system eller hjälpverktyg för att underlätta sig själv och sin arbetsbelastning. Då effektiviserar ändå AI lite av de administrativa delarna av arbetet och då känner jag att jag kan lägga fokus på andra saker som också kräver min tid"*
(Informant A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*"I grund och botten så blir det för att spara tid. Så att vi kan jobba mer egentligen. Om man ska hålla det väldigt enkelt. Men det minskar ju min stress avsevärt. Till exempel när jag ibland har en herrans massa uppstartsmöten med kunder och känner mig extra stressad"*
(Informant B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

Informant C är lite mer passiv när det gäller AI-användning och vill fortsatt belysa vikten av att bibehålla en genuin känsla i sitt arbete. Informant C tror mer på att man inte ska förlita sig för mycket på AI. Även när det gäller kommunikation inom företaget eller gentemot kunder ser informant C fler fördelar i att lägga ner lite extra tid på att göra jobbet själv. Informant D ser en tydlig effekt i form av tidsbesparing, ökad produktivitet i övriga arbetsuppgifter och förstärkt employer branding i form av att de ligger i framkant och hänger med i utvecklingen.

*"Oavsett om det är en avtackning i en process så är det mer uppskattat och relationsbyggande på sikt att göra jobbet själv. Jag tror det är farligt att använda för mycket*

*AI. Men man kan ju inte hantera alla som söker helt utan AI heller. Så det är klart det finns fördelar där med"*

(Informant C, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*"Jag tror att vår AI-användning går i linje lite med företagets värderingar och värdeord. Som är, snabbhet och enkelhet. Utveckling är även något som prioriteras väldigt högt här. Den underliggande tanken med AI hos oss är att detta ska hjälpa oss att snabbt kunna göra vårt arbete eller snabbare få hjälp vid enklare frågor. För att spara tid och bli mer effektiva"*

(Informant D, personlig kommunikation, 25 april 2025)

Fördelarna med AI-användning är tydliga för informant E som ser minskad arbetsbelastning, tidsbesparing, och ökad effektivitet i verksamheten. Informant F ser långsiktiga effekter på AI-implementering i form av kostnadsbesparing, tidsbesparing och minskad personalomsättning som effekt på minskad arbetsbelastning och stress.

*"Kan man via att använda AI komma åt de mjuka värdena i att folk inte går hem sönderstressade och att man inte känner att jobbet tar över, utan man kan ha lite mer bekvämare vardag. Det kan i sin tur att minska arbetsbelastning som inte resulterar i utbrändhet och sjukskrivningar. Det blir på lång sikt ett ekonomiskt incitament också. Men först och främst så tror jag att tidsbesparingen och effektiviteten är det stora"*

(Informant E, personlig kommunikation, 29 april 2025)

*"Vi intervjuar många kandidater dagligen och sen kan det vara säg exempelvis tio presentationer av kandidater som vi ska skicka till kunden. Tiden för att skriva alla dem presentationerna har vi faktiskt minskat från upp till två timmars arbete till tio till tjugo minuters arbete tack vare AI. Det är en jätteskillnad, så klart. Det är den största skillnaden och det där har vi definitivt sparat tid och minskat stress bland många av oss här"*

(Informant F, personlig kommunikation, 2 maj 2025)

### 4.1.7 Informanternas insikter gällande AI-implementering inom rekryteringsbranschen i framtiden

Informant A ser att AI kan effektivisera verksamheten ytterligare och bidra till ett värdeskapande arbete. Vidare skulle informant A önska att AI kunde avlasta ytterligare vid

exempelvis schemaläggning, hantering av arbetstider och liknande personadministrativa uppgifter. Informant B är tydlig med sin tro om att AI är här för att stanna som en given del av verksamheten, det finns önskad utvecklingspotential vad gäller AI:s förmåga att bedöma personliga egenskaper och skapa en egen bedömning av en kandidat.

*"För oss handlar det mycket om tidsbesparing och effektivisering. AI frigör tid så vi i stället kan fokusera på att skapa kundvärde och försäljning"*
(Informant A, personlig kommunikation, 23 april 2025)

*"I den här branschen måste du använda AI nu för tiden. Du kan inte bedriva ett framgångsrikt företag utan att på något sätt använda AI"*
(Informant B, personlig kommunikation, 24 april 2025)

Informant C är helt övertygad om att de inte skulle överleva utan att använda AI, dels med tanke på konkurrenternas aktiva engagemang och aktiva implementering av de nya AI verktygen. Därav blir det hela en fråga om konkurrens och att hålla sig i framkant gentemot sina branschkollegor. Informant D ser en potential för AI:s växande och ytterligare dynamiska roll inom rekrytering. Informant D skulle gärna se att AI kan ge fler uppdateringar i realtid och förbättra kommunikationen med kandidater.

"Jag tror inte att vår bransch skulle överleva utan att anpassa oss till AI-utvecklingen, våra konkurrenter hade sprungit om oss"
(Informant C, personlig kommunikation, 24 april 2025)

*"Jag tror att ifall man låter AI utvecklas och få lite mer kött på benen så tror jag absolut att man kan spara stora summor pengar"*
(Informant D, personlig kommunikation, 25 april 2025)

Informant E skulle vilja se en mer företagsanpassad AI som innehåller företagets policyer, code of conduct och andra företagsdokument. Denna typ av anpassade AI hade varit en tacksam assistent som skulle generera en ökad kostnadsbesparing och minskad stress bland rekryterare. Informant E nämner även vikten av att man som rekryterare inte förlitar sig helt på AI, vilket kan ge negativa konsekvenser. Informant F nämner ett verktyg som är på upptåg just nu. Det är ett verktyg som fungerar likt en assistent till rekryteraren som sitter och ställer frågor till

kandidaten i steget innan den riktiga intervjun. Det som rekryteraren tycker saknas i detta verktyg är AI:s förmåga att kunna läsa av en person och forma en egen bedömning.

Synen på AI:s framtid är olika bland alla informanter. Under intervjuernas gång och efter många dialoger har vi erhållit flera nya perspektiv gällande vårt forskningsområde. Informant F är också inne på samma spår som de andra företagen med att de sparar mycket tid på sitt användande av AI. Däremot går inte informanten in närmare på vilka fler effekter AI har haft på verksamheten. Flera av de insikter som uppkom under intervjuerna gav även inspiration till hur vidare forskning inom AI-implementering i rekryteringsföretag som forskningsområde skulle kunna se ut.

*"Jag tror att även om man skulle spara tid och öka effektiviteten genom att använda AI, så kan det i stället bli negativa konsekvenser om man förlitar sig helt på det"*
(Informant E, personlig kommunikation, 29 april 2025)

*"Kan man bara lyckas förbättra AI-verktygen och göra dem lite mer personliga, så kan det nog absolut öka möjligheterna till att få en bättre upplevelse"*
(Informant F, personlig kommunikation, 2 maj 2025)

# 5. Analys

*I analyskapitlet tolkas studiens empiriska resultat med stöd från teorikapitlets utvalda teorier och tidigare forskning. Analysen har som uppgift att redogöra för hur AI används som ett implementerat verktyg inom rekryteringsföretagen, samt vilka de monetära och icke-monetära bakomliggande incitamenten till AI-implementeringen är.*

## 5.1 Monetära kontra icke-monetära incitament för AI-implementering

Analysen visar att implementeringen av AI inom de intervjuade rekryteringsföretagen i Jönköping motiveras av både monetära och icke-monetära incitament. Dessa resultat visar övergripande samstämmighet med tidigare forskning, men tyder också på vissa skillnader. Flera av informanterna kunde tydligt rapportera ett värde av ökad AI-användning, ett värde med varierande karaktär.

### 5.1.1 Effektivisering, tidsbesparing och kostnadsreducering som monetära incitament

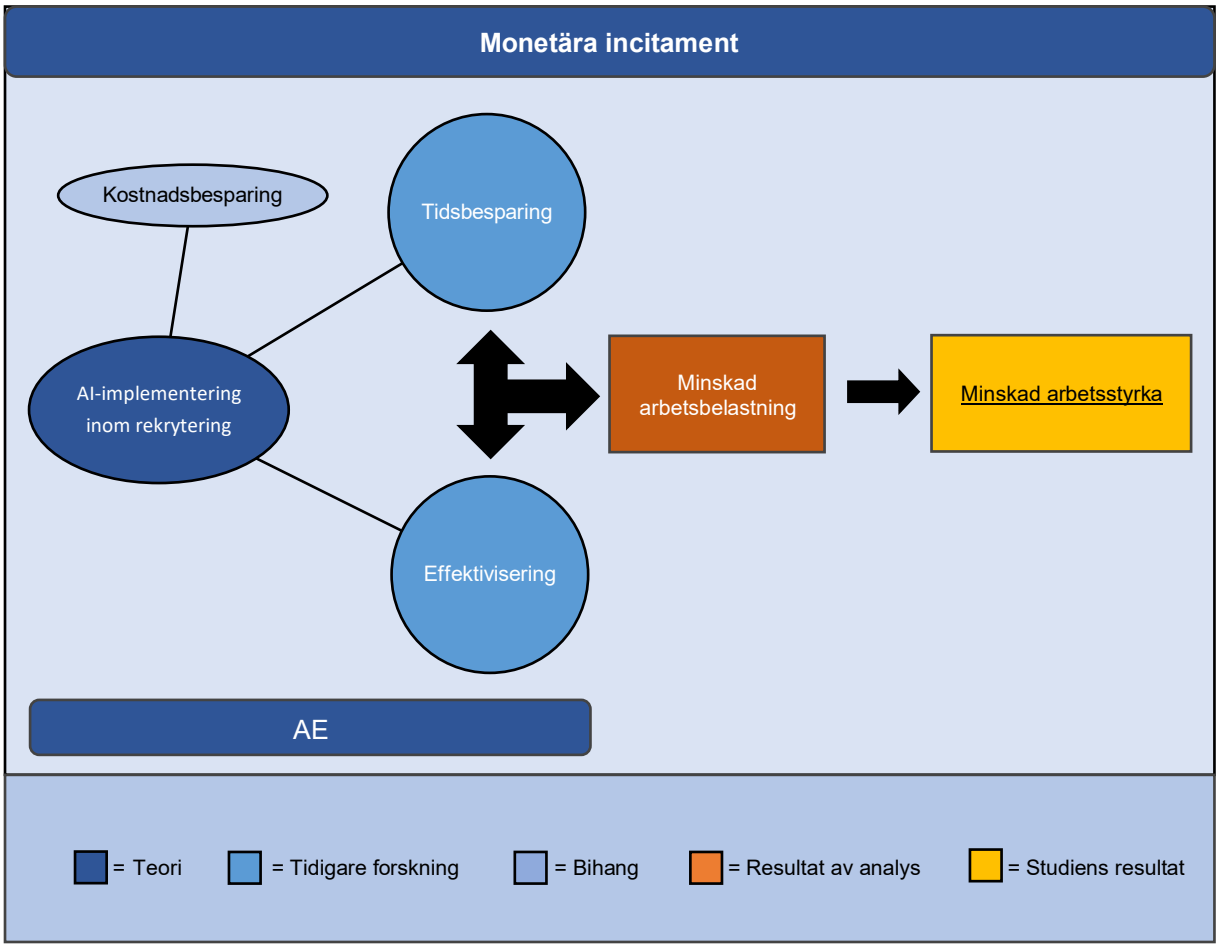
Samtliga företag i studien lyfter fram effektivisering, tidsbesparing och potentiell kostnadsreducering som centrala monetära incitament bakom implementeringen av AI. I figur 5 nedan visas en modell som illustrerar hur effektivisering, tidsbesparing och kostnadsreducering leder till minskad arbetsbelastning och minskad arbetsstyrka vid AI-implementering.

Informant A, B och F beskriver tydligt att AI sparar tid och minskar arbetsbelastning, vilket i vissa fall även lett till minskad personalstyrka utan ökad belastning. Detta ligger i linje med Albassam (2023) och Chen (2023), som visar hur AI kan effektivisera rekryteringsmoment som CV-screening och urval, ibland med upp till 90 procent tidsbesparing. Kandidaturval och kommunikation i och utanför företagen kunde också ske mer effektivt med hjälp av AI. Informant F kan genom AI spara 40 minuter på varje kandidatpresentation vilket innebär flera timmar i veckan enbart på kandidatpresentationer. En liknande tidsbesparing återfinns i Chen (2023), där det globala företaget L'Oréal rapporterar att tiden för att granska ett CV minskade från 40 till 4 minuter med hjälp av ett AI-baserat screeningverktyg. Vilket påvisar att AI direkt

har en påverkan på tidsbesparing inom rekrytering. Detta stöds också av Albert (2019) som nämner att AI frekvent används till att effektivisera administrativa uppgifter.

Bland de intervjuade informanterna går det att se tydliga likheter med rollen som Administrative Expert i Ulrichs HR-modell. Likheten ligger i AI-användningens fokus på att effektivisera repetitiva och administrativa moment, vilket frigör tid och resurser i rekryteringsprocessen. Flera av informanterna nämner också hur verktyg som Chat GPT, TeamTailor, Refapp eller Covert AI används för att automatisera delar av arbetsflödet, exempelvis CV-screening, kravprofilformulering, referenstagning och annonsutformning. Detta stämmer väl överens med Administrative Expert-rollen, där fokus ligger på att skapa struktur, förenkla arbetsrutiner och förbättra processernas effektivitet. I figur 5 nedan illustreras sambandet mellan informanternas upplevelser av tidsbesparing och effektivisering till följd av AI-implementeringen i företaget.

*Figur 5: Effektivisering, tidsbesparing och kostnadsbesparing leder till minskad arbetsbelastning och minskad arbetsstyrka*



Alla studiens informanter beskriver att AI-implementering leder till både tidsbesparingar och ökad effektivitet. Detta möjliggör i sin tur en minskad arbetsbelastning, eftersom många administrativa moment kan automatiseras. När arbetsbelastningen minskar uppstår också möjligheten att reducera personalstyrkan, vilket tydligast framgår i informant B:s intervju: där har företaget gått från sex till tre rekryterare utan att arbetsbelastningen ökat. Detta tyder starkt på att AI kan minska behovet av ytterligare rekryterare. Även informant D bekräftar detta genom att uttrycka att AI har minskat behovet av fler anställda i deras organisation. Övriga informanter A, C, E och F nämner visserligen tydliga effekter i form av effektivisering och tidsbesparing, men beskriver inte att personalstyrkan har minskat som en följd av AI. Det är däremot värt att notera att informant B och D representerar de företag som kommit längst i sin AI-implementering. Därför kan det inte uteslutas att även de andra företagen, i takt med att deras implementering av AI ökar, senare kan dra liknande slutsatser som informant B och D. I figur 5 kan man även se ”*kostnadsbesparing*” som ett bihang. Detta eftersom ingen av informanterna kunde redogöra för de faktiska ekonomiska besparingarna och att de är svåra att se och räkna på. Detta nämns av Albert (2019) som förklarar att AI:s ROI sällan är helt tydlig i initiala skeden av implementering. Samtliga informanter i studien lyfter fram tidsbesparing som en av de främsta anledningarna till att AI implementeras i verksamheten. En möjlig förklaring till att svenska rekryteringsföretag nu väljer att investera mer i AI-verktyg kan vara Sveriges tidigare generellt försiktiga inställning till ny teknik, särskilt med tanke på de strikta arbetsrättsliga och etiska regelverk som råder.

Det är därför troligt att många företag väntat med att implementera AI tills tekniken hunnit valideras och testas internationellt, vilket ökat tryggheten i att lösningarna fungerar och kan tillämpas på ett ansvarsfullt sätt. Dessutom förklarar Chen (2022) att många organisationer tvekar på att införa AI verktyg i relation till kostnadsbördan. Ungefärliga 68 procent saknar budget för att införa AI-baserade rekryteringssystem och att kostnaderna som krävs för en implementering kan utgöra ett centralt hinder. Detta kan vara en förklaring till att informanterna i företag A, C, E och F inte uppnått minskad arbetsstyrka som resultat av AI-implementeringen.

### 5.1.2 Träffsäkra och effektivare rekryteringar som monetära incitament

Informanterna bekräftar de beskrivningar som lyfts fram av Amzile et al. (2022) och Thite & Iyer (2023) där AI ses som ett verktyg för att möjliggöra snabbare och mer träffsäkra rekryteringar, vilket i sin tur kan leda till ökad lönsamhet. Beskrivningen från Informant B

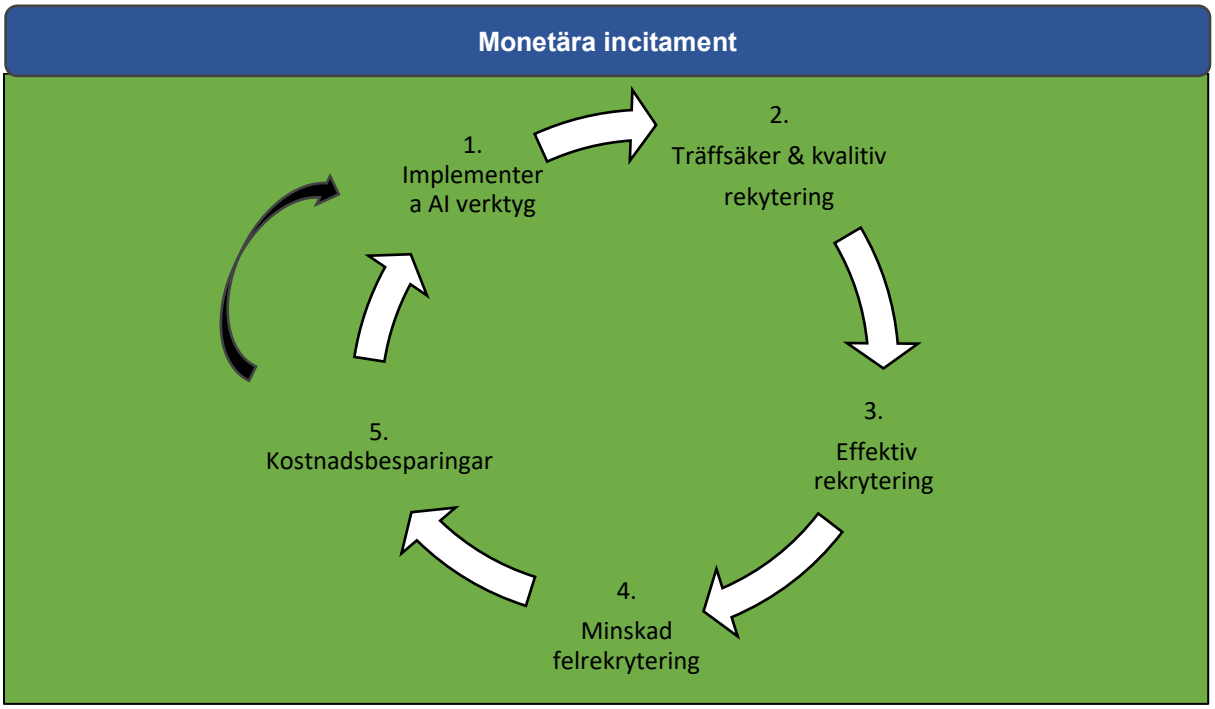
gällande att gå från sex till tre rekryterare utan att minska produktivitet är ett konkret exempel på detta. Flera av informanterna berättar även hur AI kan bidra till mer träffsäkra och kvalitativa rekryteringar för att minska risken med felrekryteringar och se till att företagen på längre sikt sparar pengar. Både informant A och B nämnde i intervjuerna att AI effektiviserar det första urvalet och ger stöd i att identifiera rätt kompetens utifrån kravprofilen de har blivit tilldelade. Även Informant D kunde återge att de ser ett tydligt värde i vad AI tillför i urvalsprocessen och att kvaliteten ökas bland de kandidater som går vidare i processen. Amzile et al. (2022) bekräftar detta när det nämns att AI med hjälp av avancerade algoritmer kan underlätta urvalet för företagen som rekryterar. Därav kvarstår vikten av den mänskliga kompetensen i urvalet. Med hjälp av neutrala nätverk som exempelvis AI i form av (ANN) kan företagen uppnå en hög träffsäkerhet, över 99 procent i vissa fall. Siffrorna som återges gäller däremot inte varje fall, utan förutsättningen är att den data som används är välstrukturerad och övervakas av en rekryterare (Amzile et al., 2022).

Likt vad Amzile et al. (2022) rapporterar, nämner Balcioğlu & Artar (2024) att exempelvis Google har lyckats uppnå en ökad träffsäkerhet med 82 procent tack vare implementeringen av AI i urvalsprocessen, vilket även har lett till en tydligt ökad lönsamhet som följd. Det ger en viss kontrast mot informanterna från företagen som ingick i studien, eftersom de alla representerar medelstora företag i Sverige som bland annat har kontor i Jönköping och har delvis implementerat AI i sina processer. Önskvärt hade varit att ta del av ytterligare konkreta data för träffsäkerheten hos de intervjuade företagen, likt vad Amzile et al. (2022) och Balcioğlu & Artar (2024) rapporterar. Tidigt i rekryteringsprocessen återges en användning av AI medan det senare övergår till mänsklig bedömning och kompetens. Detta kan bero på de lite mer begränsade resurserna som de intervjuade företagen besitter, även att de befinner sig i en medelstor stad. Därför kan det inte helt dras jämförelser mellan större företag och mellanstora företag med olika förutsättningar för storlek på resurser och olika storlek på städer.

Alla informanter nämner att deras företag implementerat AI i rekryteringsprocessen, de berättar även att de uppnått bättre träffsäkerhet via AI-verktygen de implementerat. Informant A använder matchnings-AI och riktade AI-annonser för att uppnå träffsäkra rekryteringar. Även informant B använder matchnings AI för att kunna hitta kandidater med specifika färdigheter på forum såsom Linkedin. Informant C använder AI likt informant A med riktade AI annonser via PSNB för att hitta kandidater, även de som inte aktivt framgår i rekryteringsprocesser. Informant D, E och F använder AI genom CV-screening för att kunna filtrera mellan kandidater

vilket leder till bättre träffsäkerhet. Chen (2022) och Albassam (2023) bekräftar i sin forskning likt vad informanterna berättar att förbättra träffsäkerheten i urvalsprocessen. Idén om träffsäkerhet och kvalitativa rekryteringar ligger också i linje med Ulrichs HR-modell och rollen "Administrative Expert" där fokus ligger på att effektivisera administrativa processer. I figur 6 nedan visualiseras tankesättet för hur implementering och användning av AI leder till en träffsäker och mer kvalitativ rekrytering som sedan leder till en mer effektiv rekrytering genom att momenten automatiseras, någonting som Chen (2022) bekräftar att AI möjliggör snabbare rekryteringsprocesser, särskilt genom automatisering. Ifall AI bidrar till bättre träffsäkerhet och kvalitativ rekrytering minskar även risken för felrekryteringar. Genom att låta AI sortera bland kandidater reduceras risken för felrekryteringar, något som Lernia (2025) lyfter fram. Dessutom visar tidigare forskning att AI minskar risken för felaktiga anställningar genom mer träffsäkra och datadrivna beslut (Albassam, 2023; Amzile et al., 2022). Den ökade träffsäkerheten bidrar till att felaktiga anställningar undviks, vilket i förlängningen kan leda till ökad lönsamhet för verksamheten. I förlängningen innebär detta att organisationer kan spara betydande resurser, både ekonomiskt och tidsmässigt, vilket utgör en tydlig monetär vinning kopplad till AI-implementeringen i rekrytering. Dessa sparade pengar används för att investera och implementera nya AI- verktyg som skapar en cykel där AI och dess implementering på lång sikt förbättrar rekryteringsföretaget.

*Figur 6: Cykeln där kvalitativa och träffsäkra rekryteringar leder till kostnadsbesparingar*



### 5.1.3 Icke-monetära incitament för AI-implementering med tillämpad geografisk avgränsning

Från empirin kan man se att AI också bidrar till minskad arbetsbelastning, bättre arbetsmiljö och högre arbetstillfredsställelse. Det är faktorer som inte är direkt ekonomiskt mätbara, men viktiga ur ett organisationsperspektiv som icke-monetära incitament. Dessa resultat går i linje med Herzbergs tvåfaktorteori där AI kan ses förhindra missnöje för medarbetare genom att arbetsbelastningen minskar. Bland motivationsfaktorer visar tidigare forskning att upplevelsen av delaktighet i användningen och implementeringen av AI inom organisationen kan bidra till ökad motivation hos medarbetare. Att arbeta i en organisation som implementerar AI i rekryteringsprocessen skapar dessutom en känsla av stolthet, särskilt eftersom detta bidrar till en starkare employer branding. Ett starkt arbetsgivarvarumärke förstärker i sin tur medarbetares vilja att stå bakom företagets arbetsmetoder och utvecklingsstrategier. Detta stöds också av Eftimov & Kitanovikj (2024), som visar att yrkesverksamma inom HR, i detta fall rekryterare ofta drivs av hedonisk motivation, viket är upplevelsen av engagemang och tillfredsställelse i arbetet, snarare än enbart effektivisering. Informant A, B och E uttrycker liknande upplevelser där utrycker att AI upplevs som ett stöd som gör arbetet mer hanterbart och mindre administrativt belastande.

I relation till kandidatupplevelse kan Employee champion i Ulrich modell kopplas till resultatet från empirin. Informant A, E och F visar på en medvetenhet om vikten av personlig kontakt med kandidater i senare faser av processen. Detta bekräftar Köchling et al. (2023) och Kot et al. (2021) som visar att AI påverkar arbetsgivarens varumärke och upplevda attraktivitet för både anställda och framtida medarbetare. Detta lyfts fram av flera företag som är medvetna om att det personliga bemötandet är viktigt, speciellt i mindre städer.

Synen på kandidatupplevelse kan vara olika beroende på städer och geografisk kontext. Den empiriska datainsamlingen bygger på rekryteringsföretag i Jönköping. Jönköping är en medelstor stad i Sverige, med ett starkt lokalt affärsliv med en intensiv konkurrens mellan rekryteringsföretag. Företagen i Jönköping betonar behovet av att framstå som genuina, personliga och tillgängliga, något som också förklarar den försiktighet mot automatisering som exempelvis informant C uttrycker. Här finns en lokal faktor att behålla det mänskliga i rekryteringsprocesser, något som inte alltid fångas upp i internationell forskning.

De företag som var mer passiva i sin AI-användning var samtidigt eniga vid att AI med rätt användningsfokus och med ytterligare förbättring kan ses som ett givet verktyg i kommunikationen med kandidaterna. Företaget som informant C representerar har kontor i Sverige, Norge och Finland. Informant C förklarar att i större städer som Stockholm arbetar man annorlunda jämfört med medelstora städer som exempelvis Jönköping, vilket har lett till att deras processer anpassats därefter. I Jönköping är det vanligt att samma kandidat återkommer i flera rekryteringsprocesser. Därför läggs särskilt fokus på att varje kandidat ska uppleva att företaget hos informant C fokuserar på att behålla ett genuint och personligt bemötande, för att undvika att kandidaten känner sig som "en i mängden". Köchling et al. (2023) nämner i sin studie att kandidaters syn på företagens AI-användning i rekryteringsprocessen är avgörande i många fall för hur deras syn på företaget blir i sin helhet.

Köchling et al. (2023) visar i sin studie att kandidaters uppfattning om företagens AI-användning i rekryteringsprocessen i många fall är avgörande för hur de uppfattar företaget i stort. En snabb och smidig process ger intryck av att företaget är professionellt, modernt och följer den tekniska utvecklingen. Detta synsätt delas även av Kot et al. (2021) som argumenterar för att AI kan stärka ett företags employer branding, eftersom teknikanvändning signalerar både effektivitet och innovationsförmåga, något som även Köchling et al. (2023) understryker.

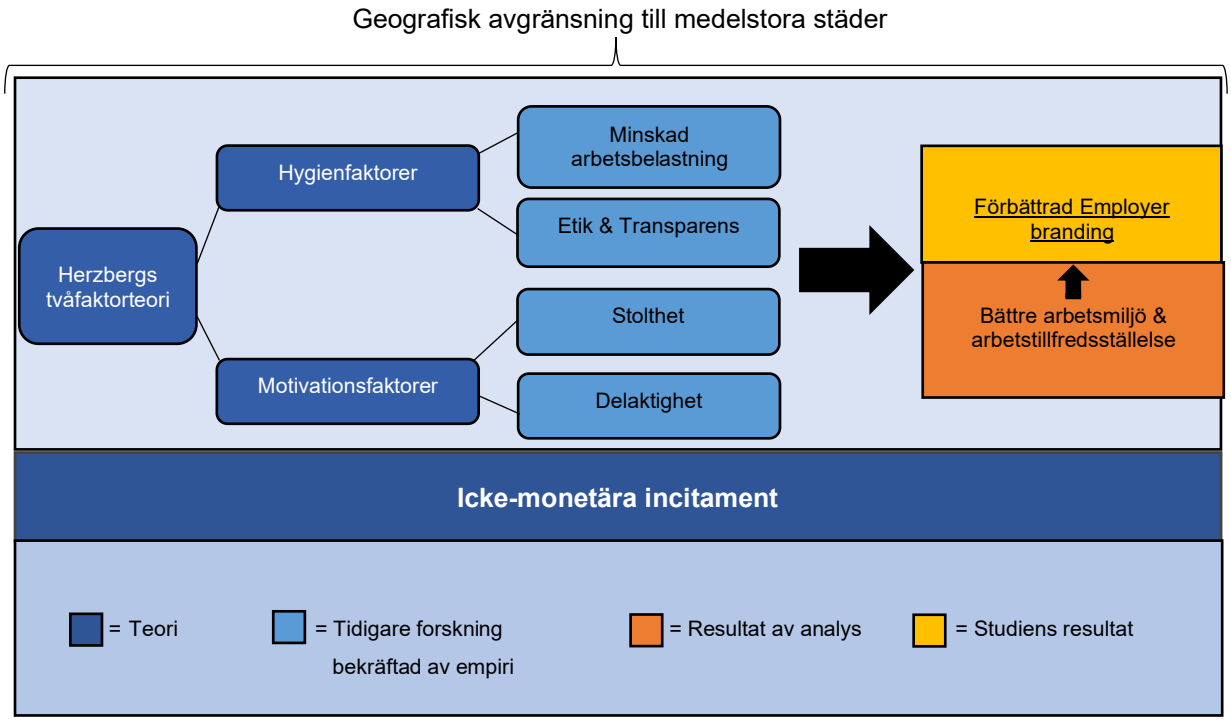
Herzberg et al. (1993) tvåfaktorteori kan delvis användas för att förstå detta samband. En effektiv rekryteringsprocess kan öka motivationen hos potentiella kandidater att vilja arbeta på företaget, även om de ännu inte är anställda. Samtidigt är det med ett visst mått av kritiskt resonemang tveksamt att betrakta AI-användning i sig som en direkt motivationsfaktor. Däremot kan effektivisering som AI bidrar med även påverka kandidatupplevelsen positivt och därmed stärka företagets varumärke över tid.

Eftimov och Kitanovikj (2024) lyfter också att tydlig kommunikation och ett professionellt bemötande under rekryteringsprocessen kan motivera kandidater att välja ett visst företag, vilket ytterligare stärker kopplingen mellan AI, kommunikation och employer branding. Detta förstärks i empirin, där exempelvis Informant A beskriver att användningen av AI och sättet företaget kommunicerar med kandidater varierar beroende på den geografiska kontexten.

Med användning av AI i rekryteringsprocessen medföljer det även vikten av att AI hanteras på ett etiskt och transparent tillvägagångssätt. Detta kan kopplas till hur informant D och E upplever en viss oro över att lämna över allt för mycket ansvar i beslutsfattandet till AI. Samtidigt som informant A och B väljer att i stället se möjligheter med AI som en allt större del i urvalet och som verktyg för att säkerställa kvalitativa rekryteringar. Informant F är både skeptisk mot AI likt informant D och E, men väljer samtidigt att se fler fördelar med användningen.

I figur 7 nedan förklaras sambandet mellan hygien och motivationsfaktorer och hur de relaterar och tillsammans leder till bättre employer branding vid AI implementering. Etik och Transparens tillsammans med mindre arbetsbelastning kunde tydlig ses i empiri och tidigare forskning som faktorer som förhindrar missnöje. Stolthet över företaget och delaktighet i att använda AI i sitt arbete kunde ses som motivationsfaktorer för AI. Alla dessa agerar tillsammans som byggstenar för ett ökat employer branding för redan befintliga medarbete och framtida kandidater. Eftersom denna studie är utförd i Jönköping samt att flera informanter tydligt nämnde att Jönköping är en medelstor stad där behovet ansågs vara större att framstå som genuina, personliga och tillgängliga avgränsas detta resonemang till att generaliseras för medelstora städer.

*Figur 7: Icke-monetära incitament för AI implementering med tillämpad geografisk avgränsning*



### 5.1.4 Konkurrenskraftighet som identifierat bakomliggande monetärt incitament

Det kan också finnas ett konkurrensstrategiskt incitament i implementeringen av AI mellan rekryteringsföretag. Informant A uttrycker tydligt att digitalisering är en prioritet och att AI-investeringar sker för att ligga i framkant gentemot konkurrenter. Informant F:s företag implementerar kontinuerligt nya AI-verktyg. Informant C säger också att de inte tror att deras bransch skulle överleva utan att anpassa sig till AI-utvecklingen, risken hade varit att konkurrenterna skulle hamna i framkant. Kot et al. (2021) och Köchling et al. (2023) tar upp denna idé och betonar att AI stärker uppfattningen om att företaget är innovativt, vilket också ger ett konkurrensförsprång. Albert (2019) säger också att företag inom rekrytering måste börja implementera AI för inte riskera att hamna efter. Detta nämns även av flera informanter som betonar att AI säkerligen är ett användbart verktyg, däremot fungerar det bäst som stöd och bör inte ersätta helt.

## 5.2 Likheter och skillnader mellan empiri och tidigare forskning

Det finns flera likheter mellan empiri och tidigare forskning, speciellt gällande AI:s roll i att effektivisera och reducera repetitiva uppgifter. Båda delar bekräftar att AI inte bör ersätta den mänskliga bedömningen utan fungera som ett stöd, en uppfattning som är tydlig i både Amzile et al. (2022) resonemang samt resonemanget från informant A, B och D. En skillnad mellan empiri och tidigare forskning är att Albert (2019) pekar på att AI främst används i stora företag, medan empirin visar att även medelstora rekryteringsföretag har kommit långt i sin användning och implementering. Det kan däremot bero på att företagen och informanterna som intervjuats är verksamma nationellt, men inte globalt. Det kan innebära att de har större flexibilitet än multinationella koncerner, vilket möjliggör mer skräddarsydd användning av AI.

I koppling till ren avkastning på investering av AI-verktyg nämner Balcioğlu & Artar (2024) att AI inte endast har visat sig vinna tid, utan de rapporterar även förbättrad lönsamhet till följd av att snabbare kunna komma fram till träffsäkra beslut som gynnar organisationen. Detta var ingenting som direkt kunde utläsas från empirin och intervjuerna. Någon ren undersökning gällande avkastning på investering kunde inte rapporteras från något av de intervjuade företagen. En anledning till detta kan handla om den roll som informanterna hade i företagen, brist på kunskap gällande bakomliggande strategiska organisatoriska beslut exempelvis.

### 5.2.1 Kan incitamenten bakom AI-implementeringen vara både monetära och icke-monetära?

Något som återkom i intervjuerna med informanterna var att incitamenten för AI-implementeringen inte bara skiljdes åt, utan även att de kunde kombineras. Även ifall det innan intervjuernas genomförande stod klart att incitamenten skulle delas in i monetära och icke-monetära var det flera gånger som informanterna nämnde att dessa även kunde kombineras beroende på lång eller kortsiktigt perspektiv. Exempelvis nämnde informant E att det långsiktigt var tydligt att incitamenten bakom AI-implementeringen var monetära, men att det samtidigt innebar tydliga icke-monetära incitament bland de anställda. Exempelvis kunde informant E rapportera en minskad arbetsbelastning tack vare företagets implementering av AI. Även informant B upplevde icke-monetära incitament när deras företag implementerade AI i deras arbetsprocesser.

## 5.3 Förklaring av studiens slutmodell

Slutmodellen som visas nedan i figur 8 utgör den visuella sammanställningen av de bakomliggande incitament som får rekryteringsföretag att implementera AI i sin verksamhet. Modellen bygger på studiens forskningsområde och teoretiska ramverk, vilket representeras i mörkblå färg. Den tidigare forskningen, som har bekräftats genom studiens empiri, illustreras i ljusblått. Analysen framställs i grönt, medan de slutsatser som dras från analysen visualiseras i orange. Slutligen presenteras studiens övergripande resultat i gult, där de bakomliggande incitamenten för AI-implementering inom rekrytering tydliggörs, liksom vilket värde dessa incitament kan skapa för verksamheten.

Modellen utgår från *AI-implementering inom rekrytering* som är studiens forskningsområde. Forskningsområdet delas därefter upp i två olika incitament: monetära och icke-monetära. Båda incitamenten omfattas av teoretisk förankring i Ulrich model (1997). Där lades särskild vikt vid två av fyra roller från Ulrich (1997) model: Administrative Expert (AE) och Employee Champion (EC). Dessa roller bedöms som särskilt relevanta för att identifiera både de monetära och icke-monetära incitament som ligger bakom implementeringen av AI-verktyg i rekryteringsprocessen.

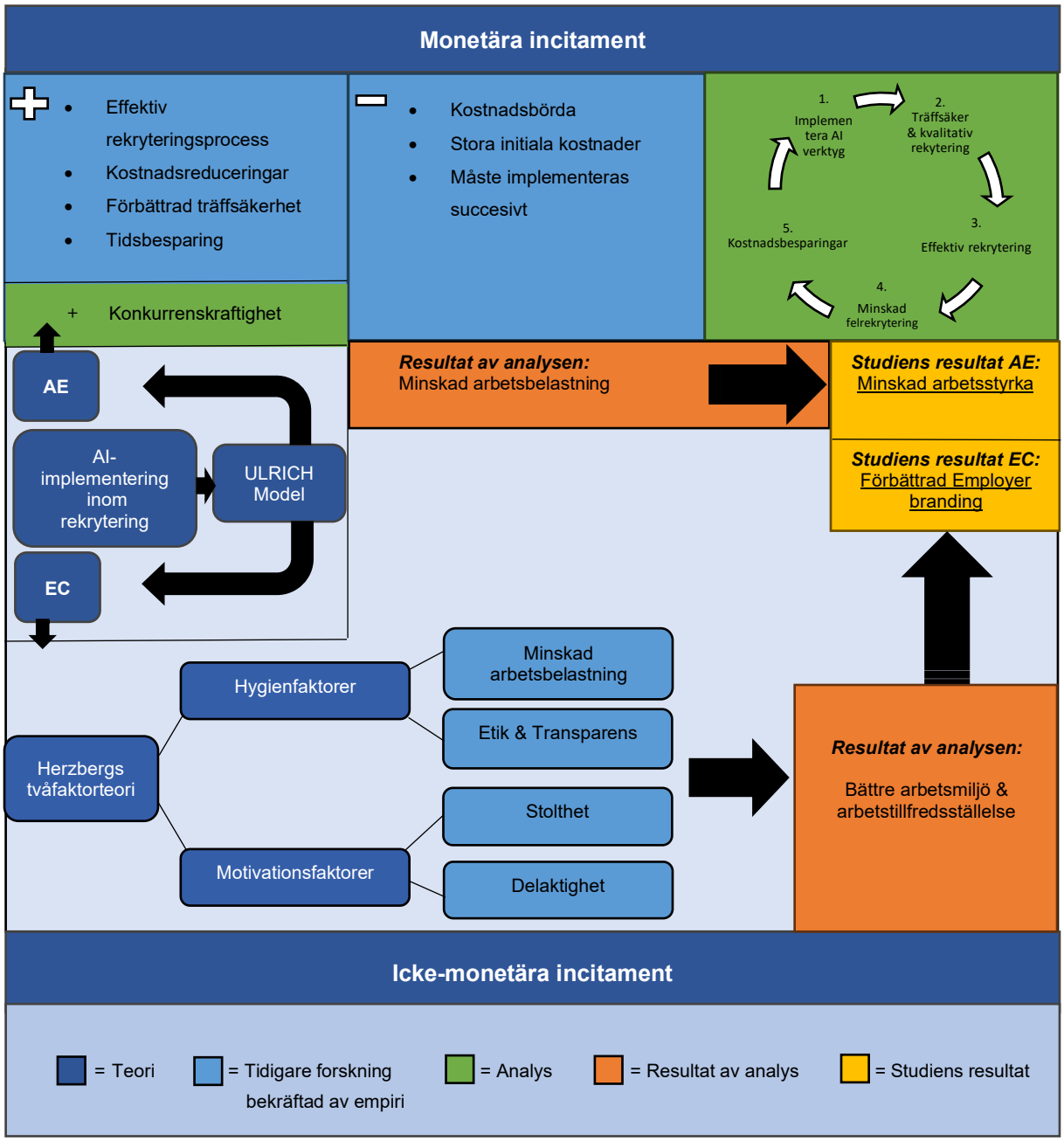
I det monetära spåret som kopplas till *Administrative Expert* lyfts särskilt effekter i form av effektivare rekryteringsprocess, kostnadsreduceringar, förbättrad träffsäkerhet, tidsbesparing

och konkurrenskraftighet fram. Här är konkurrenskraftighet ett nytt fynd från empiri och är därför markerad grön i modellen i figur 8. Dessa monetära incitament för AI-implementering ger en mer konkret bild av vad för värde som tillförs i verksamheten. Modellen redogör även för de hinder som AI-implementering kan medföra. Eftersom dessa bekräftats i empirin, presenteras de i ljusblå färg. I grön färg illustreras även den cykel som framkommit genom empiri och analys, där kvalitativa och träffsäkra rekryteringar bidrar till kostnadsbesparingar för verksamheten.

I det icke-monetära spåret som kopplades till *Employee champion* användes Herzbergs tvåfaktorsteori som teoretisk förankring. Här uppmärksammas hygienfaktorerna; transparens och rättvisa vid AI-användning och därefter motivationsfaktorerna; känslan av delaktighet och stolthet över att tillhöra en organisation som använder AI. Även dessa faktorer presenteras i ljusblå färg, eftersom de har bekräftats av empirin genom den genomförda analysen.

Vidare visar modellen hur både tidigare forskning och de perspektiv och insikter från den empiriska datainsamlingen analyserats och pekar mot olika värdeskapande effekter av AI-implementering i både det monetära och det icke-monetära spåret. Det monetära spåret omfattar en minskad arbetsbelastning, vilket framkommit i analysen och illustreras i orange färg. Detta leder i sin tur till ett minskat behov av arbetsstyrka, vilket utgör ett av studiens resultat och presenteras i gul färg. På den icke-monetära sidan konstateras förbättrad employer branding som huvudresultat av studien i gul färg som grundar sig i bättre arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse som resultat från analys i orange färg. Slutmodellens resultat visar att de två främsta incitamenten bakom AI-implementering i rekryteringsföretag är kombinationen av ett minskat behov av arbetsstyrka och en förbättrad employer branding.

*Figur 8: Studiens slutmodell*



# 6. Slutsats

*I detta avslutande kapitel följer en redogörelse för studiens syfte och forskningsfrågorna som besvaras utifrån empirin och analysens resultat som kungjordes i föregående kapitel. Vidare presenteras lärande från empirin och analysen. Därefter följer en diskussion gällande vad studien bidrar med till det valda forskningsområdet. Avslutningsvis följer etiska begränsningar och validitet samt förslag inför vidare forskning inom området AI-implementering i rekryteringsbranschen.*

## 6.1 Slutgiltiga svar på studiens forskningsfrågor

I detta kapitel presenteras studiens slutgiltiga svar på studiens syfte genom de forskningsfrågor som formulerades i inledningen. Svaren baseras på insamlad empiri samt analysen av det empiriska materialet i relation till studiens teoretiska ramverk. Varje forskningsfråga behandlas var för sig i underavsnitt för att tydliggöra de insikter som framkommit under studiens gång. Avslutningsvis diskuteras både teoretiska och praktiska bidrag samt studiens begränsningar och förslag på vidare forskning.

### 6.1.1 På vilket sätt använder rekryteringsföretag AI-verktyg och vilket värde tillför det till verksamheten?

I studien kan man tydligt se ett mönster i hur rekryterare väljer att använda AI i de inledande faserna av rekryteringsprocessen, såsom annonsutformning, CV-screening och första urvalet av kandidater. I vissa fall används AI även till att automatisera kommunikationen med kandidaterna. Denna användning är vanligtvis integrerad i större rekryteringssystem.

Studien visar även att rekryterare använder AI som ett verktyg för att minska sin egen arbetsbelastning och för att känna sig delaktiga i företagets implementering av AI. Att vara en del av en organisation som ligger i framkant av AI-utvecklingen skapar en känsla av stolthet, vilket i sin tur ökar arbetstillfredsställelsen. Detta bidrar positivt till företagets employer branding och stärker dess rykte på marknaden.

Det finns även en tendens att AI används mer av rekryterare när de hanterar stora volymer av ansökningar. I dessa fall används AI för att automatisera kommunikationen med kandidater, exempelvis genom CV-screening och chatbotar som svarar på generella frågor. Det är däremot

viktigt att visa på att användningen av AI varierar mellan olika rekryteringsföretag. Vissa av rekryteringsföretag har kommit betydligt längre i sin AI-implementering och är mer benägna att experimentera med nya och avancerade AI-verktyg. Andra rekryteringsföretag upplevs mer återhållsamma och väljer att enbart implementera och jobba med beprövade och redan etablerade AI-verktyg.

### 6.1.2 Vilka är de bakomliggande monetära och icke-monetära incitamenten som ligger bakom rekryteringsföretagens implementering av AI?

Analysen visar att företagens incitament är både monetära och icke-monetära, men att monetära incitamenten dominerar i beslutet att implementera AI. Den monetära sidan representeras i modellen av rollen Administrative Expert, där analysen visar på att AI i rekryteringsföretag skapar effektivare rekryteringsprocesser, kostnadsreduceringar, förbättrad träffsäkerhet, tidsbesparing och konkurrenskraftighet. Det finns även en idé om att implementeringen av AI minskar risken för felrekryteringar genom att möjliggöra mer träffsäkra och kvalitativa rekryteringsprocesser. Detta leder i sin tur till ekonomiska besparingar, vilka kan återinvesteras i ytterligare AI-verktyg. På så sätt skapas en cykel där AI successivt förbättrar rekryteringsprocessen. När processen blir mer effektiv frigörs både tid och resurser, vilket kan minska arbetsbelastningen. I förlängningen kan detta skapa ett tillfälle där behovet av rekryterare minskar, och därmed även kravet på en lika stor arbetsstyrka inom HR-avdelningen.

Samtidigt är de icke-monetära incitamenten, kopplade till rollen Employee Champion, också betydelsefulla i beslut om AI-implementering. Dessa omfattar bland annat minskad arbetsbelastning, etik och transparens, stolthet för sitt företag samt delaktighet. Dessa incitament bidrar till stärkt employer branding som gör företagen mer attraktiva för både anställda och potentiella kandidater. Det framgår också att den geografiska kontexten kan påverka incitamenten, där företag i mer konkurrensutsatta städer kan vara mer benägna att implementera AI för att behålla sin marknadsposition gentemot andra rekryteringsföretag.

Studien visar två huvudresultat baserat på analysen. Dessa är minskad arbetsstyrka och förbättrad employer branding från implementering av AI verktyg. Studien visar att incitamenten bakom AI-implementering inte är uteslutande monetära eller icke-monetära, utan ofta består av en kombination av båda. Baserat på studiens empiri och analys framkom det att flera av informanterna lyfte fram kombinationen av monetära och icke-monetära incitament som

avgörande faktor till varför de valt att implementera AI i rekryteringsprocessen. Flera av informanterna berättade att företaget de representerar hade gjort en omfattande implementering av AI med ett fokus på långsiktig tidsbesparing och kostnadsreducering. Samtidigt kunde de återge en upptäckt som även tyder på icke-monetära incitament. Exempelvis i form av en upplevd minskad arbetsbelastning i det dagliga arbetet.

### 6.1.3 Teoretiskt bidrag

För att förstå rekryterarens roll i den nya eran av AI inom rekryteringsbranschen valde vi att utgå från Ulrichs HR-modell, som traditionellt delar in HR-arbetet i fyra roller: Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert och Employee Champion.

I vår studie valde vi att fokusera på rollerna som Administrative Expert och Employee Champion, eftersom dessa bäst belyser rekryterarens praktiska arbete och relation till medarbetare i kontexten av AI-användning. Som Administrative Expert innebär AI en möjlighet till effektivisering och standardisering av uppgifter, såsom CV-granskning och matchning. Detta frigör tid och resurser och lade grunden för ett monetärt perspektiv mot administrativ expert. Rollen som Employee Champion innebär mer tid till relationellt arbete, till exempel att stötta kandidater och säkerställa ett gott bemötande, vilket i sin tur bidrar positivt till arbetsgivarvarumärket. Därför valdes Employee Champion till det icke-monetära perspektivet.

I denna studie användes Herzbergs tvåfaktorteori för att förstå de icke-monetära incitamenten för AI-implementeringen och vilket värde de tillför rekryteringsföretagen. Både hygien och motivationsfaktorer användes för att delvis se vilka faktorer som inte i sig skapar motivation, men vars frånvaro skapar missnöje samt faktorer som direkt påverkar arbetsglädje och engagemang. Genom att kartlägga det kunde vi att identifiera vilka delar av AI-verktygen som rekryterare upplever som nödvändiga för att undvika missnöje i sin yrkesroll, samt vilka funktioner som upplevs som motiverande och därmed kan utgöra incitament för att investera i AI-lösningar. Vi valde att använda Herzbergs tvåfaktorteori för att få en djupare förståelse för rekryterarens upplevelser. Eftersom modellen fokuserar på individens egen uppfattning av vad som skapar motivation respektive missnöje i arbetet. Därför ansåg vi den som relevant för denna studie. Även om teorin inte direkt tar hänsyn till teknikens roll, visar studien att AI indirekt kan påverka både hygienfaktorer och motivationsfaktorer.

### 6.1.4 Praktiskt bidrag

Resultaten visar att de främsta incitamenten för AI-implementering ökad arbetstillfredsställelse, en förbättrad kandidatupplevelse, minskad arbetsstyrka utan extra belastning samt stärkt konkurrenskraft. Dessa insikter kan användas av företagsledare, HR-chefer och beslutsfattare för att motivera investeringar i AI-baserade lösningar. Det framkommer också att även om det är svårt att mäta den exakta avkastningen (ROI) rent numerärt så ökar produktiviteten och belastningen för personalen minskar avsevärt.

Ett annat praktiskt bidrag är kopplat till arbetsmiljö och välbefinnande hos rekryterare. Studien visar att AI bidrar till minskad administrativ börda, lägre stress och högre arbetstillfredsställelse, faktorer som ofta förbises i investeringskalkyler men som har stort värde i det långsiktiga arbetet med personalhälsa. Rekryteringsföretag kan dessutom använda sig av analysens sammanfattande slutmodell som beslutsunderlag vid AI-implementering. Förhoppningen är att den ska kunna hjälpa rekryteringsföretag att identifiera vilken typ av nytta de eftersträvar genom AI-implementering.

### 6.1.5 Begränsningar

Studien baseras på sex semi-strukturerade intervjuer med informanter som alla representerar rekryteringsföretag verksamma i Jönköping. De resultat som studien kommer fram till är därför geografiskt begränsade för just rekryteringsbranschen i Jönköping. Möjligen kan resultaten appliceras och generaliseras för andra städer i likvärdig storlek mot Jönköping.

Eftersom studiens resultat endast baseras på en kvalitativ datainsamlingsmetod finns det också begränsningar för generaliserbarheten och metoden för att analysera data på ett kvalitativt vis riskerar därmed att bli subjektiv. Risken uppkommer eftersom de citat och nyckelord som har använts i studien har valts av studiens författare och enbart utifrån informanternas egna erfarenheter och perspektiv. För att göra studien ytterligare generaliserbar skulle det vara till värde för studien att även utföra en kvantitativ datainsamlingsmetod från rekryteringsföretag och anställda rekryterare i större utsträckning än endast de sex rekryteringsföretagen som utgör grunden för studiens resultat. Detta skulle däremot innebära en betydligt större studie, men resultaten skulle säkerligen bidra med intressanta jämförbara resultat.

Studiens inledande kapitel följt av tidigare forskning präglas främst av monetära incitament kontra icke-monetära incitament. En anledning till detta kan bero på de rollerna som de utvalda informanterna har i företagen de representerar. I intervjuerna tolkas deras perspektiv och erfarenheter och därav kunde flera icke-monetära incitament med direkt påverkan på informanten konstateras. Detta kunde konstateras eftersom de icke-monetära incitamenten märks av informanterna i större utsträckning än de monetära, exempelvis genom mindre arbetsbelastning i det dagliga arbetet. De monetära incitamenten har större potential att kunna upptäckas utifrån ett chefsperspektiv med mer omfattande ledningsinsikter snarare än från anställdas egna erfarenheter. De monetära data som kunde samlas in baseras mer på vad ledningen har valt att gå ut med internt i företaget och blir därmed mer begränsat för informanten.

Studien planerades, utfördes och presenterades under tio veckor. Denna tidsram ses därmed som en tydlig begränsning även för dess storlek. Att studien endast begränsades till en medelstor stad som Jönköping berodde på den korta tidsram som gavs att utföra studien inom, från start till slut. De informanter som medverkade i studien var i behov av bra framförhållning i första kontakt, planering och utförande av intervjuerna. Ambitionen om att utföra studien utanför Jönköpingsområdet fanns från första början. Däremot när verkligheten hade sin gång blev det uppenbart att tiden var knapp och säkra beslut blev därför var tvungna att prioriteras för att hållas inom den utsatta tidsramen.

### 6.1.6 Förslag till vidare forskning för området AI-implementering inom rekryteringsbranschen

Under studiens gång kunde flertalet intressanta perspektiv och tankar konstateras som skulle kunna ge upphov till vidare forskning inom området rekrytering och AI. I analysens delkapitel sammanfattades informanternas insikter för AI-implementering inom rekryteringsbranschen i framtiden. Informanterna visade sig ha flera olika syner på den potential som AI-implementering besitter och det väckte därmed flera idéer för hur vidare forskning inom området skulle kunna utföras.

*Kvantitativ studie i större geografiskt område*

Eftersom studien utfördes med en kvalitativ datainsamlingsmetod hamnade därmed rekryterarnas perspektiv och egna erfarenheter i fokus. Därför skulle det exempelvis vara

intressant att i stället utföra en kvantitativ studie i större geografisk utsträckning som undersöker incitamenten för implementering av AI. Studien skulle kunna fokusera på hur incitamenten för implementering av AI ser ut i större städer som exempelvis Göteborg eller Stockholm.

*Ledningsgrupp inom rekryteringsföretag*

Studien begränsades till att intervjua rekryterare med begränsad grundlig kunskap gällande incitamenten för AI-implementering inom branschen. Därför hade det varit intressant att utföra en studie där informanter med ledande roll i rekryteringsföretag bjuds in till att samtala om incitamenten.

*Nya verktyg inom rekryteringsbranschen*

Under studiens genomförande var det tydligt att AI-verktygen som används inom branschen är mycket fler än förväntat. Därför hade detta varit intressant att bedriva vidare forskning inom, inte minst för de företag som verkar inom branschen att ta del av.

# Referenser


AI Centrum. (2025). *AI datavetenskap*. https://aicentrum.se/ai-datavetenskap/

AIUC. (2023, 10 december). AI-rekrytering: vad du behöver veta innan du börjar. https://www.aiuc.se/ai-insikter/ai-rekrytering-hur-fungerar-det

Albassam, W. A. (2023). The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. *International Journal of Professional Business Review*, *8*(6), e02089-25.https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089

Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: A review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review, 18*(5), 215–221. https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0024

Amzile, K., Beraich, M., Amouri, I., & Malainine, C. (2023). Towards a digital enterprise: the impact of Artificial Intelligence on the hiring process. *Journal of Intelligence Studies in Business*, *12*(3), 18–26. https://doi.org/10.37380/jisib.v12i3.894

Ants. (2023). AI i HR-processer: Balans mellan teknik och mänskligt beslutsfattande. *Ants.* https://ants.se/kunskapsbanken/ai-i-hr-processer-balans-mellan-teknik-och-manskligt-beslutsfattande/

Balcioğlu, Y. S., & Artar, M. (2024). Artificial intelligence in employee recruitment. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 56–66. https://doi.org/10.1002/joe.22248

Bhatt, P. (2023). AI adoption in the hiring process – important criteria and extent of AI adoption. *Foresight (Cambridge)*, *25*(1), 144–163. https://doi.org/10.1108/FS-07-2021-0144

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, *63*(2), 215–226. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001

Blomqvist, P., Linell, E., & Hallin, A. (2018). Metod för företagsekonomer: uppsats enligt 4-stegsmodellen (1:a uppl.). *Studentlitteratur*.

Bryman, A., Bell, E., & Harley, B. (2024). Företagsekonomiska forskningsmetoder (4:e uppl.). *Liber*.

Carlsson, A. (2025). HR PEOPLE. *Hur bra är vi egentligen på digitalisering och AI inom HR? https://hrpeople.se/2025/02/10/hur-bra-ar-vi-egentligen-pa-digitalisering-och-ai-inom-hr/*

Chen, Z. (2023). Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment. *Cognition, Technology & Work*, *25*(1), 135–149. https://doi.org/10.1007/s10111-022-00716-0

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100899. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899

Dataföreningen Kompetens. (2024). Vad är Generativ AI? *Dataföreningen Kompetens.* https://www.dfkompetens.se/artiklar/vad-ar-generativ-ai/

Eftimov, L., & Kitanovikj, B. (2024). What makes human resource professionals use artificial intelligence for redesigning jobs: A UTAUT2 study. *In Economic and Social Development: Book of Proceedings (2024).* Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.

https://www.researchgate.net/publication/382881155_What_makes_human_resource_professionals_use_artificial_intelligence_for_redesigning_jobs_A_UTAUT2_study
El Ouakili, O. (2025). The impact of Artificial Intelligence (AI) on recruitment process. Open *Journal of Business and Management, 13*(2), 749–762. https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.132039
Europaparlamentet. (2023, 27 juni). Vad är artificiell intelligens och hur används det? https://www.europarl.europa.eu/topics/sv/article/20200827STO85804/vad-ar-artificiell-intelligens-och-hur-anvands-det
Företagsekonomiska Institutet. (2025). AI för HR – från insikt till strategiskt värdeskapande. Hämtad 31 mars 2025 från https://www.fei.se/kurs/ai-for-hr-fran-insikt-till-strategiskt-vardeskapande
Gardberg, J., Heyman, F., & Norlander, P. (2024). Exponering mot generativ AI i Sverige – en kartläggning. *Institutet för Näringslivsforskning (IFN).* https://www.ifn.se/publications/2024/04/04/exponering-mot-generativ-ai-i-sverige-en-kartlaggning/
Gartner. (2025). AI in HR: How AI is transforming the future of HR. Hämtad 31 mars 2025 från https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr
Geetha, R., & Reddy, D. B. S. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, *9*(7), 63–70. http://www.iaeme.com/ijmet/issues.asp?JType=IJMET&VType=9&IType=7
Gounopoulos, D., Huang, C., Wood, G., & Zhang, A. (2024). Shaping the future: AI automation and corporate investment strategies in mergers and acquisitions. *SSRN*. https://doi.org/10.2139/ssrn.4546112
Han, J. R. (2023). Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM): A conceptual review of applications, challenges and future prospects. *Globsyn Management Journal, 17*(1/2), 37–52. https://www.proquest.com/docview/2929149187
Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). The motivation to work (New ed. with a new introduction by F. Herzberg). *Transaction Publishers.* (Original work published 1959)
Hocken, E., & King, G. (2023). AI in the hiring process. *Strategic HR Review*, *22*(3), 81–84. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2023-0014
HRnytt. (2023, 19 juni). Hur kommer AI att förändra HR? *HRnytt* https://hrnytt.se/aktuellt/hur-kommer-ai-att-forandra-hr/
Human Performance Technology. (2016, February 19). In a Nutshell: Strategic HR Business Partnering (Ulrich Model). *Human Performance Technology.* https://blog.hptbydts.com/in-a-nutshell-strategic-hr-business-partnering-ulrich-model
IBM. (2023). Artificial intelligence and a new era of human resources. *IBM Think.* https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-hr
Integritetsskyddsmyndigheten. (2025). Vad är maskininlärning? *IMY.* https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/innovationsportalen/vagledning-om-gdpr-och-ai/teknisk-beskrivning-av-ai/vad-ar-maskininlarning/
Jerez-Jerez, M. J. (2025). A study of employee attitudes towards AI, its effect on sustainable development goals and non-financial performance in independent hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *124*, 103987. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103987

Kot, S., Hussain, H. I., Bilan, S., Haseeb, M., & Mihardjo, L. W. W. (2021). The role of artificial intelligence recruitment and quality to explain the phenomenon of employer reputation. *Journal of Business Economics and Management*, *22*(4), 867–883. https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14606

Kvale. S. (1996*).* InterViews: An introduction to Qualitative Research Interviewing. *Thousand Oaks*, CA: Sage.

Köchling, A., Wehner, M. C., & Warkocz, J. (2023). Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process. *Review of Managerial Science*, *17*(6), 2109–2138. https://doi.org/10.1007/s11846-021-00514-4

Launberg, A., Lindell, E. (2023). *Hur påverkar AI arbetsmiljön på HR-avdelningar? Mälardalens universitet. https://www.mdu.se/artiklar/arkiv/2023-02-15-hur-paverkar-ai-arbetsmiljon-pa-hr-avdelningar*

Manpower Group. (2023). Snart rekryterar två av tre svenska företag via AI [Pressmeddelande]. *Via TT*. https://via.tt.se/pressmeddelande/3379019/snart-rekryterar-tva-av-tre-svenska-foretag-via-ai?publisherId=783398&lang=sv

Regeringskansliet. (2024, 23 september). Ny utredning för trygg och tillförlitlig användning av AI i Sverige. *Regeringskansliet.* https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2024/09/ny-utredning-for-trygg-och-tillforlitlig-anvandning-av-ai-i-sverige/

Talwar, R., & Agarwal, P. (2022). Effectiveness of AI tools with respect to recruitment and selection process. *Global Journal of Enterprise Information System, 14*(4), 16–23. https://doi.org/10.18311/gjeis/2022

Thite, M., & Iyer, R. (2023). Interview with Prof Dave Ulrich and Dr Santrupt Misra on 'The State of HRM - Where are we? Where do we want to go and how do we get there?'. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 10(2). https://doi.org/10.1177/23220937231209375

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business Review Press.*

Uma, V. R., Velchamy, I., Upadhyay, D., Balusamy, B., Grima, S., Chilamkurti, N., Sood, K., & Tyagi, P. (2023). Recruitment Analytics: Hiring in the Era of Artificial Intelligence. In The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management (Vols. 7, Part A, pp. 155–174). *Emerald Publishing Limited*. https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231008

Unemyr, M. (2023, 2 november). Att förstå skillnaden mellan AI-automatisering och AI-augmentation för att maximera effektivitet och innovation. *Unemyr.* https://www.unemyr.com/att-forsta-skillnaden-mellan-ai-automatisering-och-ai-augmentation-for-att-maximera-effektivitet-och-innovation/

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

Uppsala universitet. (2024, 26 juli). Hur fungerar generativ AI? *Uppsala universitet.* https://www.uu.se/medarbetare/ingang/undervisning/ai-i-undervisningen/allmant-om-generativ-ai/hur-fungerar-generativ-ai

# Bilagor

*Bilaga 1: Intervjuguide*

## Intervjuguide – AI-implementering i rekryteringsbranschen

**Syfte:**

Att förstå varför rekryteringsföretag i Sverige väljer att investera i AI-verktyg – är incitamenten monetära eller icke monetära? Hårda eller mjuka värden?

**Vår definition av AI:**

AI är datorbaserade system med kapacitet att efterlikna mänsklig intelligens genom att bearbeta data, identifiera mönster och fatta beslut. Inom rekryteringsområdet omfattar AI verktyg som exempelvis automatiserad CV-granskning, chatbots, kandidatmatchning, vilka syftar till att effektivisera urvals- och anställningsprocesser.

**Inledning:**

- Fråga om samtycke till ljudinspelning!
- Förtydliga anonymitet och möjlighet att avbryta när som helst. Inte namn eller företag kommer nämnas.
- Det inspelade materialet kommer att raderas tre månader efter inlämning av arbete.

**Bakgrund och kontext**

1. Kan du kort beskriva din roll i företaget?

2. Hur länge har företaget arbetat med AI i rekryteringsprocessen (om alls)?

3. Vilka typer av AI-verktyg använder ni, om några?

**Beslut och implementering**

4. Vad var det som motiverade er att börja använda AI i er rekrytering?

5. Hur såg implementeringsprocessen ut?

– Följdfråga: Vilka var de största utmaningarna i början?

6. Vilka faktorer spelade störst roll i beslutet att införa AI?

(Ex: ROI, arbetsbelastning, kandidatnöjdhet, employer branding)

**Värdeskapande och upplevda effekter**

7. Vilken typ av värde upplever ni att AI tillfört er rekryteringsprocess?

– Ekonomiskt? Organisatoriskt? Humanitärt/mänskligt?

8. Har företaget upplevt några kostnadsbesparingar i relation till AI?

9. Hur ser ni på de långsiktiga besparingarna som kan uppnås genom att använda AI för att minska felrekryteringar?

Kan AI bidra till att minska de administrativa kostnaderna för rekryterare genom att automatisera repetitiva arbetsuppgifter?

10. Har företaget undersökt hur AI påverkat kandidatupplevelsen? På vilket sätt i så fall?

11. Har ni märkt några förändringar i arbetsbelastning eller stressnivåer hos era rekryterare?

**Etik och risker**

12. Hur tänker ni kring risken för bias eller diskriminering i AI-systemen?

Med bias menar vi att AI-system ibland kan fatta beslut som är partiska eller orättvisa – till exempel om algoritmen lär sig från historiska data som innehåller omedvetna fördomar.

13. Finns det rutiner eller metoder hos er för att säkerställa rättvisa och transparens i urvalet?

**Insikter för framtiden**

14. Hur ser ni på AI:s roll inom rekrytering i framtiden?

15. Om ni inte använde AI i rekrytering, vad skulle ni sakna mest idag?

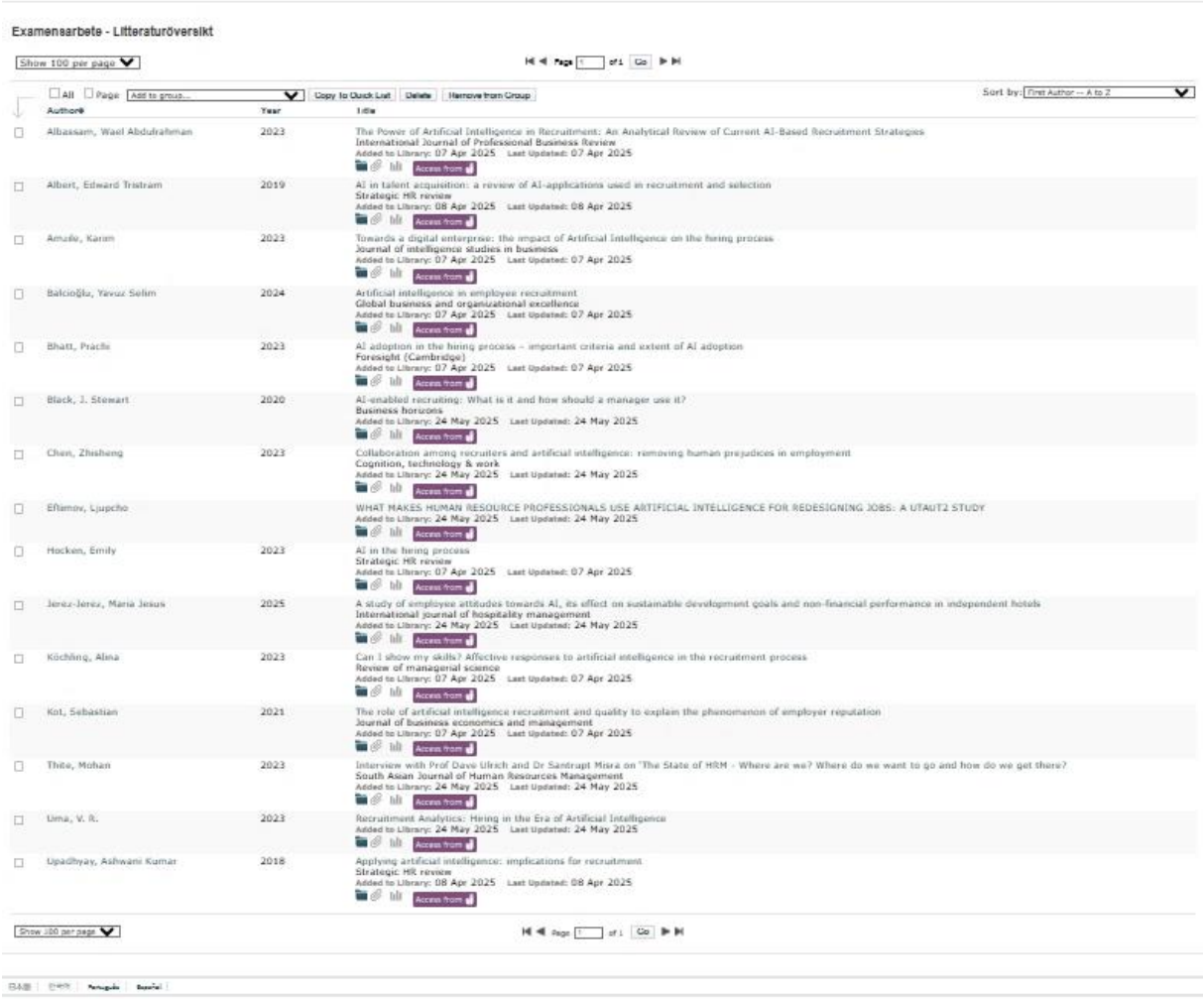
**Avslutning**

16. Finns det något du tycker är viktigt att lyfta som vi inte frågat om?

**Övrigt**

Ifall vi under arbetets gång skulle komma på något ytterligare eller få nya insikter som vi ser som viktiga för studien, skulle det då vara okej att höra av oss för en kort kompletterande intervju?

*Bilaga 2: Utvalda artiklar till litteraturöversikten*



Examensarbete - Litteraturöversikt

Show 100 per page | Page 1 of 1 Go

All | Page | Add to group... | Copy to Quick List | Delete | Remove from Group | Sort by: First Author -- A to Z

| | Author | Year | Title |
|---|---|---|---|
| | Albassam, Wael Abdulrahman | 2023 | The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies<br>International Journal of Professional Business Review<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Albert, Edward Tristram | 2019 | AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection<br>Strategic HR review<br>Added to Library: 08 Apr 2025 Last Updated: 08 Apr 2025 |
| | Amzile, Karim | 2023 | Towards a digital enterprise: the impact of Artificial Intelligence on the hiring process<br>Journal of intelligence studies in business<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Balcioğlu, Yavuz Selim | 2024 | Artificial intelligence in employee recruitment<br>Global business and organizational excellence<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Bhatt, Prachi | 2023 | AI adoption in the hiring process – important criteria and extent of AI adoption<br>Foresight (Cambridge)<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Black, J. Stewart | 2020 | AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?<br>Business horizons<br>Added to Library: 24 May 2025 Last Updated: 24 May 2025 |
| | Chen, Zhisheng | 2023 | Collaboration among recruiters and artificial intelligence: removing human prejudices in employment<br>Cognition, technology & work<br>Added to Library: 24 May 2025 Last Updated: 24 May 2025 |
| | Efimov, Ljupcho | | WHAT MAKES HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS USE ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR REDESIGNING JOBS: A UTAUT2 STUDY<br>Added to Library: 24 May 2025 Last Updated: 24 May 2025 |
| | Hocken, Emily | 2023 | AI in the hiring process<br>Strategic HR review<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Jerez-Jerez, Maria Jesus | 2025 | A study of employee attitudes towards AI, its effect on sustainable development goals and non-financial performance in independent hotels<br>International journal of hospitality management<br>Added to Library: 24 May 2025 Last Updated: 24 May 2025 |
| | Köchling, Alina | 2023 | Can I show my skills? Affective responses to artificial intelligence in the recruitment process<br>Review of managerial science<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Kot, Sebastian | 2021 | The role of artificial intelligence recruitment and quality to explain the phenomenon of employer reputation<br>Journal of business economics and management<br>Added to Library: 07 Apr 2025 Last Updated: 07 Apr 2025 |
| | Thite, Mohan | 2023 | Interview with Prof Dave Ulrich and Dr Santrupt Misra on 'The State of HRM – Where are we? Where do we want to go and how do we get there?<br>South Asian Journal of Human Resources Management<br>Added to Library: 24 May 2025 Last Updated: 24 May 2025 |
| | Uma, V. R. | 2023 | Recruitment Analytics: Hiring in the Era of Artificial Intelligence<br>Added to Library: 24 May 2025 Last Updated: 24 May 2025 |
| | Upadhyay, Ashwani Kumar | 2018 | Applying artificial intelligence: implications for recruitment<br>Strategic HR review<br>Added to Library: 08 Apr 2025 Last Updated: 08 Apr 2025 |

Show 100 per page | Page 1 of 1 Go

*Bilaga 3: Utskick till informanter*

Hej,

Vi heter Jonathan Torrealba och Hampus Ynner och studerar vårt sista år på HR-programmet vid Jönköping University. Inom ramen för vårt kandidatarbete genomför vi just nu en kvalitativ studie i syfte att öka vår förståelse för AI-användningen inom rekryteringsföretag i Jönköping.

Vi kontaktar er eftersom ni är ett välkänt namn inom rekrytering i Jönköping, och vi vore mycket tacksamma om du/ni har möjlighet att medverka i en intervju. Syftet med studien är att förstå varför rekryteringsföretag använder AI, samt identifiera vilka de bakomliggande monetära eller icke-monetära incitamenten för AI-implementeringen är. Vi är även intresserade av hur AI används i praktiken.

Intervjun tar cirka 25–30 minuter och kan genomföras digitalt eller fysiskt, beroende på vad som passar er bäst. Om detta låter intressant, hör gärna av dig så bokar vi en tid som passar.

Med vänliga hälsningar,

Jonathan Torrealba & Hampus Ynner

HR-studenter, Jönköping University