



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190: Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190-MA1-2024-VÅR-FLOW assign

Predefinert informasjon

Startdato: 29-04-2024 12:00 CEST
Sluttdato: 13-05-2024 14:00 CEST
Eksamensform: Bacheloroppgave
Termin: 2024 VÅR
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)
Flowkode: 203 ØMF190 1 MA1 2024 VÅR
Intern sensor: (Anonymisert)

Deltaker

Navn:	Synnøve Nesse
Kandidatnr.:	238
HVL-id:	593333@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *: 21104

Egenerklæring *:

Ja

Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: Bacheloroppgave
Gruppenummer: 20
Andre medlemmer i gruppen: Mina Ledahl Hauge, Synne Espedahl

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller

Nei



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Møt Fremtiden: Kunstig Intelligens som
rekrutteringspartner

Meet the future: Artificial Intelligence as a
recruitment partner

Mina Ledahl Hauge

Synne Espedahl

Synnøve Nesse

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Fakultet for teknologi, miljø- og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og
administrasjon

Veileder: Mohammed Nazar

Innleveringsdato: 13.05.202

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er
oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Bacheloroppgave - Referanseside

<i>Tittel på norsk:</i> Møt Fremtiden: Kunstig Intelligens som rekrutteringspartner	<i>Dato:</i> 13.05.2024
<i>Tittel på engelsk:</i> Meet the future: Artificial Intelligence as a recruitment partner	
<i>Forfattere:</i> Mina Ledahl Hauge, Synne Espedahl & Synnøve Nesse	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 47 <i>Antall sider m/vedlegg:</i> 60
<i>Fordypning:</i> Økonomi og administrasjon / Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder:</i> Mohammed Nazar	
<i>Kontaktvirksomhet:</i> Fire anonyme rekrutteringsbyrå	

Sammendrag

I det moderne arbeidsmarkedet spiller kunstig intelligens en stadig økende rolle i rekrutteringsprosessen. I denne oppgaven vil vi undersøke hvor dyptgående bruken av kunstig intelligens er i rekrutteringsprosesser, med vekt på hvordan rekrutteringsbyråer tar i bruk denne teknologien. Tradisjonelt sett har rekrutteringsprosesser vært avhengig av direkte menneskelig interaksjon mellom rekrutterer og kandidater. Vår bacheloroppgave har som mål å belyse denne utviklingen ved å utforske både de positive og negative aspekter ved implementering av kunstig intelligens.

For å oppnå dette målet har vi valgt en kvalitativ tilnærming, da dette gir oss mulighet til å oppnå en dypere forståelse av temaet. Vårt datagrunnlag er basert på informasjon samlet inn gjennom fem dybdeintervjuer med fire ulike rekrutteringsbyråer, der alle er lokalisert i Bergensområdet. Ved å benytte denne metoden ønsker vi å fange opp mangfoldet av erfaringer og perspektiver blant aktørene i bransjen.

I analysen vil vi utforske hvordan og i hvilken grad rekrutteringsbyråer implementerer og anvender kunstig intelligens i sine prosesser. Vi vil også undersøke hvilke positive og negative konsekvenser denne teknologien medfører. Ved å se nærmere på både praksis og erfaring fra rekrutteringsbyråene, håper vi å kunne bidra til en mer nyansert forståelse av utfordringene og mulighetene knyttet til bruken av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser.

Stikkord:

Rekrutteringsprosessen	Rekrutteringsbyrå	Kunstig intelligens	Konsekvenser
------------------------	-------------------	---------------------	--------------

Abstract

In the modern labor market, artificial intelligence plays an increasingly significant role in the recruitment process. This study aims to examine the depth of artificial intelligence utilization in recruitment processes, with a particular emphasis on how recruitment agencies adopt this technology. Historically, recruitment processes have relied heavily on direct human interaction between recruiters and candidates. Our bachelor thesis aims to elucidate this evolution by exploring both the positive and negative aspects of implementing artificial intelligence.

To achieve this goal, we have opted for a qualitative approach, as it allows us to gain a deeper understanding of the topic. Our data is based on information gathered through five in-depth interviews with four different recruitment agencies, all located in the Bergen area. By using this method, we aim to capture the diversity of experiences and perspectives among industry stakeholders.

In the analysis, we explore how and to what extent recruitment agencies implement and utilize artificial intelligence in their processes. We also examine the positive and negative consequences of this technology. By examining both practices and experiences of recruitment agencies, we hope to contribute to a more nuanced understanding of the challenges and opportunities associated with the use of artificial intelligence in recruitment processes.

Keywords:

Recruiting	Recruitment agency	Artificial intelligence	Consequences
------------	--------------------	-------------------------	--------------

Forord

Det er med glede og stolthet at vi presenterer denne bacheloroppgaven, som markerer slutten på tre innholdsrike år som studenter ved Høgskulen på Vestlandet. Skriveprosessen har vært både lærerik og engasjerende, noe som har utfordret våre ferdigheter og forståelser på mange områder, samt bidratt til faglig vekst. I løpet av forskningsprosessen har vi fått verdifull innsikt i temaene kunstig intelligens og rekruttering, noe som vi ser på som svært nyttig i overgangen til arbeidslivet. Spesielt gjennom fagene Digitaliseringsledelse og Human Resource Management ble vår interesse for oppgavens tematikk vekket.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Mohammed Nazar. Uten dine konstruktive tilbakemeldinger og råd underveis, hadde ikke oppgaven vært der den er i dag. Ditt engasjement, positivitet og støtte gjennom hele prosessen har vært avgjørende for oppgavens utvikling og resultat.

Videre ønsker vi å takke alle informantene som har deltatt i oppgaven. Deres bidrag og opplysende svar har vært uvurderlige, og uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre dette forskningsprosjektet. Til slutt håper vi at denne oppgaven kan inspirere deg som leser på samme måte som den har inspirert oss.

13.05.2024

Mina Ledahl Hauge

Mina Ledahl Hauge

Synne Espedahl

Synne Espedahl

Synnøve Nesse

Synnøve Nesse

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for studien	1
1.2	Problemstilling og delproblemstilling	2
1.3	Avgrensing	3
1.4	Begrepsavklaring	3
1.5	Disposisjon	4
2	Teori og forskning	4
2.1	Rekruttering	4
2.1.1	Rekrutteringsbyrå	5
2.1.2	Rekrutteringsprosessen	6
2.1.3	Oppsummering av teorigrunnet for rekruttering	10
2.2	Kunstig intelligens	11
2.2.1	Stordata og kunstig intelligens	12
2.2.2	Bruk av kunstig intelligens i rekruttering	13
2.2.3	Konsekvenser av kunstig intelligens i rekruttering	14
2.2.4	Oppsummering av teorigrunnet for kunstig intelligens	17
2.3	Etiske overveielser	17
2.3.1	Personvern og diskriminering	18
3	Metode	18
3.1	Tilnærming og forskningsmetode	19
3.2	Analyseenheter og informanter	20
3.2.1	Rekruttere informanter	21
3.3	Datainnsamling	22
3.3.1	Intervjuguide	23
3.3.2	Gjennomføring av intervju	23
3.3.3	Oversikt og presentasjon av informanter	24

3.4	Etiske overveielser og personvern.....	25
3.5	Dokumentasjon og transkribering.....	26
3.6	Forskningens kvalitet.....	27
4	Analyse og presentasjon av innsamlingsdata.....	28
4.1	Bruk av kunstig intelligens i rekruttering.....	29
4.1.1	Rekrutteringsprosessen i ulike rekrutteringsbyrå.....	29
4.1.2	Kunstig intelligens i ulike rekrutteringsbyrå.....	34
4.1.3	Hvordan anvender rekrutteringsbyrå kunstig intelligens?.....	35
4.1.4	Delkonklusjon: Bruk av kunstig intelligens i rekruttering.....	39
4.2	Konsekvenser ved bruk av kunstig intelligens i rekruttering.....	39
4.2.1	Effektivisering.....	39
4.2.2	Kunstig intelligens og diskriminering.....	41
4.2.3	Personvern og sikkerhetsrisiko.....	42
4.2.4	Menneskelig dømmekraft.....	43
4.2.5	Delkonklusjon: Konsekvenser ved bruk av kunstig intelligens i rekruttering.....	44
5	Konklusjon.....	45
5.1	Anbefaling til videre forskning.....	46
6	Litteraturliste.....	48
7	Vedlegg.....	52
	Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....	52
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	53
	Introduksjon og rammesetting.....	53

Figurliste

Figur 1: Fem faser i rekrutteringsprosessen.....	6
Figur 2: Tilfeldig utvalg.....	21
Figur 4: Oversikt og presentasjon av informanter.....	24
Figur 5: Delproblemstillinger.....	29

1 Innledning

I dette kapitlet vil vi redegjøre for hvorfor vi har valgt den spesifikke tematikken og problemstillingen for bacheloroppgaven. Videre vil vi presentere bakgrunnen for dette valget og diskutere formålet med oppgaven, samt de avgrensningene og forutsetningene som er tatt i betraktning. Vi vil også inkludere en begrepsavklaring for å gjøre oppgaven mer forståelig for leseren og sikre en felles forståelse av de anvendte begrepene. Til slutt kommer vi med en kortfattet oversikt over strukturen og oppbygningen av oppgaven.

1.1 Bakgrunn for studien

Kunstig intelligens har inspirert mange med sin evne til å kunne etterligne menneskelig intelligens, samt utføre komplekse oppgaver. Kunstig intelligens er et enkeltsystem som utfører handlinger, enten fysisk eller digitalt (Stensøe, 2023). Begrepet kunstig intelligens ble først formulert under et seminar ved Dartmouth College i 1956. Målet med kunstig intelligens er ikke å kopiere menneskehjernen nøyaktig, men heller å utvikle systemer som operer i samsvar med de samme prinsippene. Disse systemene bør ikke være avhengig av programmerere, men heller ha evnen til å lære selvstendig. Ideelt sett bør et kunstig intelligent system være selvlærende. Imidlertid viser erfaring fra feltet at fullstendig selvregulerende systemer ofte fører til lav ytelse, også kjent som lav intelligens (Valmot, 2014). Til tross for at det finnes mye forskning innenfor kunstig intelligens, er det en avstand når det gjelder studier som omhandler kunstig intelligens knyttet opp mot rekruttering, og det skapes dermed et behov for ytterligere forskning (Kunnskapsdepartementet, 2023).

Rekrutteringsprosessen er både omfattende og tidkrevende, den involverer nøye utvelgelse av kandidater og planlegging av intervjuer. På bakgrunn av dette oppstår det en økende interesse for å benytte kunstig intelligens i denne prosessen. Mulighet for effektivisering og reduksjon av tidkrevende arbeid har vekket vår interesse og er hovedgrunnen til at vi har valgt å forske på rekruttering og implementering av kunstig intelligens. Videre kan kunstig intelligens bidra til å fremme mangfold og sikre en mer rettferdig prosess (Tuflåt, 2024). Samtidig er det viktig å anerkjenne potensielle utfordringer ved bruken, for eksempel risikoen for skjev datainnsamling, noe som både kan forårsake diskriminering og tap av menneskelig skjønn (Midling, 2021).

Formålet med bacheloroppgaven er å gjennomføre et forskningsprosjekt som avslutter vårt studieforløp innen økonomi og administrasjon. Dette forskningsprosjektet krever nøye planlegging og utførelse av faglig arbeid, basert på selvvalgte tema som vi ønsker fordypning i. For å sikre en grundig tilnærming til vårt forskningsprosjekt har vi valgt å benytte en kvalitativ metode, med

intervju som utgangspunkt.

Det faglige målet med oppgaven er å undersøke i hvilken grad kunstig intelligens blir brukt av rekrutteringsbyrå gjennom de ulike fasene av rekrutteringsprosessen. Oppgaven har som mål å engasjere leseren til å reflektere rundt både de positive og negative aspektene ved implementering av kunstig intelligens. Videre ønsker vi at vår forskning skal kunne tjene som et nyttig bidrag for rekrutterende bedrifter, og at den kan fungere som et verdifullt utgangspunkt for deres fremtidige rekrutteringsprosesser der kunstig intelligens blir benyttet.

1.2 Problemstilling og delproblemstilling

Formålet med denne studien er å utforske hvordan og i hvilken grad rekrutteringsbyråer anvender kunstig intelligens i sine rekrutteringsprosesser. Dette innebærer en detaljert undersøkelse av de metodene og teknologiene som benyttes i prosessen med å velge ut kandidater. For å oppnå en dypere forståelse og innsikt har vi formulert en problemstilling som belyser hvordan kunstig intelligent teknologi blir implementert og i hvilken grad den blir brukt i utvelgelsen av riktig kandidat. På grunnlag av dette har vi utviklet følgende problemstilling.

«I hvilke grad bruker rekrutteringsbyrå kunstig intelligens og hvilke konsekvenser har det for rekrutteringsprosessen?»

Vi har også formulert to delproblemstillinger som skal bidra til å utdype den overordnede problemstillingen. Delproblemstillinger fungerer godt som et ekstra hjelpemiddel for å strukturere oppgaven, men også for å svare på hovedproblemstillingen.

- 1. Hvordan og i hvilken grad implementerer rekrutteringsbyråer kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen?*
- 2. Hva er konsekvensene av å anvende kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, både positivt og negativt, for kandidater og rekrutteringsbyråer?*

Delproblemstillingene har til hensikt å bryte ned hovedproblemstillingen til mer håndterbare og spesifikke spørsmål som gjør forskningen klarere. De fungerer derfor som et rammeverk for en systematisk forskning, og videre bidrar det til at analysen blir oversiktlig og sikrer at alle aspekter av hovedproblemstillingen blir undersøkt. Den første delproblemstillingen har til hensikt å undersøke den faktiske bruken av kunstig intelligens i rekrutteringsbyråer. Mens den andre delproblemstillingen har til hensikt å evaluere effekten av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser, både de positive og negative konsekvensene.

1.3 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense bacheloroppgaven til å utforske i hvilken grad rekrutteringsbyråer benytter kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Dette fokuset er nødvendig for å unngå at prosjektet blir for omfattende, samtidig som det gir et klart og definert utgangspunkt for videre forskning. Studien konsentrerer seg spesifikt om bruk av kunstig intelligens blant rekrutteringsbyråer i Bergensområdet, med særlig fokus på jobbanalyse- og utvalgsfasen innledningsvis i arbeidet. Bakgrunnen for denne avgrensningen ligger i samfunnets fokus på diskriminering ved kunstig intelligens, da særlig ved utvalg av kandidater (Elle, 2023). Imidlertid viser data fra intervjuene at annonseringsfasen også er relevant for denne analysen, ettersom det her benyttes kunstig intelligens i rekrutteringsbyråene. Slik ble fokuset utvidet til å inkludere de tre første fasene i prosessen.

For å sikre at forskningen er gjennomførbar og relevant, har vi intervjuet seks informanter fra fire forskjellige rekrutteringsbyrå. Disse intervjuene gir verdifull innsikt i hvordan kunstig intelligens påvirker og integreres i de utvalgte fasene av rekrutteringsprosessen. Avgrensningene danner også et grunnlag for en systematisk og detaljert undersøkelse, som vil hjelpe oss å besvare den overordnede problemstillingen og de tilknyttede delproblemstillingene.

1.4 Begrepsavklaring

Delkapittel 1.4 inneholder avklaring av de mest sentrale begrepene som er brukt for å svare på den overordnede problemstillingen. Vi ønsker derfor å gi en introduksjon til disse innledningsvis slik at det er tydelig hva vi legger i de ulike begrepene, samtidig som det blir enklere å følge vår tankegang gjennom oppgaven.

Virksomhet vil i denne sammenhengen bli benyttet for å omtale organisasjonen som søker nye kandidater. Begrepet må ikke forveksles med rekrutteringsbyrået som er ansatt av virksomheten til å utføre kandidatsøk. Begrepet vil også bli brukt synonymt med *bedrift*.

Algoritmer kan defineres som «*en matematisk prosess som jobber med databehandling etter en nøyaktig fremgangsmåte. Man kan si at algoritme er et datamaskinprogram som angir stegene og rekkefølgen i en oppgave*» (Solid Media, u.å.). Algoritmer blir mye brukt i den digitale verden da ofte for å tilpasse innhold etter brukermønsteret til mennesker (Solid Media, u.å.). Vi bruker begrepet algoritmer i teoridelen vår under kunstig intelligens, og dette vil bli forklart nærmere der.

Screening innebærer å sette opp en mal eller et rammeverk slik at en med større hastighet kan avgjøre hvem som umiddelbart kan utelukkes fra rekrutteringsprosessen, men også vurdere hvem som er kvalifisert til å gå videre til neste fase av prosessen. Screening er dermed bygd opp av et solid

rammeverk bestående av noen utvalgsspørsmål som avgjør om kandidaten er kvalifisert for stillingen eller ikke (Andersson, 2020).

GDPR også kalt personopplysningsloven består av nasjonale regler og EUs personvernsforordning. Denne forordningen er et sett av regler som for alle EU/EØS-land. Dette sammen med særlovgivning om personvern på enkelte områder, utgjør dette personvernregelverket. GDPR handler om behandling – altså innsamling og bruk – av personopplysninger. Denne loven gjelder for stort sett alle virksomheter, men det finnes situasjoner der denne loven ikke gjelder (Datatilsynet, 2023).

1.5 Disposisjon

Opgaven er strukturert i fem kapitler, hvert med tilhørende delkapitler. I innledningen har vi presentert oppgavens tematikk, problemstilling, avgrensninger, delproblemstilling og begrepsavklaring. Videre følger kapittel 2, der teorien som danner grunnlaget for analysen blir presentert. I kapittel 4, analysen, blir funnene fra teorien diskutert i forhold til deres relevans for tilhørende delproblemstillinger. Konklusjonskapittelet, kapittel 5, presenterer en samlet konklusjon av funnene i forskningen, basert på oppgavens analyse og egne slutninger dratt fra funnene.

2 Teori og forskning

I denne delen av oppgaven skal vi presentere det teoretiske rammeverket som er relevant for å besvare den overordnede problemstillingen. Vår tilnærming vil inkludere en grundig gjennomgang av de primære temaene i studien, spesifikt rekruttering og kunstig intelligens. Vi starter med å presentere relevant teori til rekrutteringsprosessen. Deretter skal vi utforske teorier om kunstig intelligens, med fokus på dagens teknologiske utvikling, og spesifikt hvordan kunstig intelligens anvendes i rekrutteringskontekster. Innenfor temaet rekruttering har vi i stor grad basert oppgaven på et teoretisk rammeverk presentert av Egerdal (2023) og Heggholmen (2014). Vi har valgt å trekke frem jobbanalysefasen og utvalgsfasen som særlig relevant, begrunnet i egen oppfatning av at disse aspektene vil avdekke kritiske punkter ved implementering av kunstig intelligens. Regjeringens rapport *nasjonal strategi for kunstig intelligens* danner grunnlaget for den teoretiske tilnærmingen innenfor temaet kunstig intelligens. Avslutningsvis i kapittel 2 vil vi vurdere det etiske perspektivet knyttet til de primære tematikkene, samt undersøke de positive og negative konsekvensene av å implementere kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser.

2.1 Rekruttering

Ifølge Egerdal (2023) har rekruttering røtter tilbake til første verdenskrig, hvor det var avgjørende å

sikre *rett mann på rett plass*. Dette for å oppnå best mulig resultat på oppgavene som skulle utføres. Det ble utviklet et test -og vurderingssystem for å velge ut, samt tilpasse individer til bestemte oppgaver. Disse psykologiske testene er utgangspunktet for moderne teori om rekruttering (Egerdal, 2023, s. 45).

Rekrutteringsarbeid er ifølge Egerdal (2023) en HR-oppgave. Hvem som utfører dette arbeidet er organisasjonsavhengig, men felles for alt HR-arbeid er at det omfatter ledelse av menneskelige ressurser (Egerdal, 2023, s. 36). Rekruttering kan defineres som «å *posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at man evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser, både i nåtid og fremtid*» (Egerdal, 2023, s. 285). Å bruke tid på å gjennomføre en god rekrutteringsprosess kan være avgjørende for om kandidaten som ansettes er den riktige, eller om prosessen resulterer i feilrekruttering. Det å rekruttere riktig kandidat til riktig stilling er essensielt for å styrke organisasjonens evne til å håndtere utfordringer og realisere mål. Stillingsvernet i Norge er sterkt, noe som resulterer i at feilrekruttering kan ha fatale konsekvenser, ved at det kan være vanskelig å få den feilrekrutterte kandidaten ut av organisasjonen.

På den andre siden kan feilrekruttering også resultere i høy turnover dersom den ansatte kandidaten finner ut at stillingen ikke passer likevel. Risikoen for turnover øker dersom det ikke er samsvar mellom stillingen som utlyses og de faktiske arbeidsoppgavene. Dette medfører at virksomheten må starte rekrutteringsprosessen forfra, noe som resulterer i dobbeltarbeid og unødvendig bruk av ressurser (Heggholmen, 2014, s. 85). Videre er formålet med oppgaven å belyse i hvilken grad rekrutteringsbyrå implementerer kunstig intelligens. Det er derfor sentralt å definere hva et rekrutteringsbyrå er, og hvilken rolle det spiller i rekrutteringsprosessen.

2.1.1 Rekrutteringsbyrå

Det kan være utfordrende å definere rekrutteringsbyrå, ettersom ulike byråer har forskjellige tilnærminger til rekrutteringsprosessen, og søker etter kandidater til ulike type stillinger. I henhold til Egerdal (2023) blir rekrutteringsbyrå direkte assosiert med headhunting, og evnen til å finne, samt vinne interessen til spesielt egnede kandidater for å besitte komplekse stillinger. I denne formen for rekruttering ønsker virksomheter kandidater som gjerne ikke aktivt søker jobb. Her kan rekrutteringsbyrået bistå med å hente kvalifiserte kandidater fra eget nettverk (Egerdal, 2023, s. 302). Dersom en undersøker nettsidene til ulike rekrutteringsbyråer, kan en observere at mange tilbyr rekrutteringstjenester for et bredt spekter av stillingstyper, og er ikke begrenset til komplekse stillinger. Skjetne (2024) definerer rekrutteringsbyrå som «*et selskap som hjelper bedrifter med rekrutteringstjenester*» (Skjetne, 2024). Et rekrutteringsbyrå er en ekstern rekrutteringspartner som

kan bistå sine kunder gjennom hele eller deler av rekrutteringsprosessen (Bemanningsbyrået, u.å.). Ved å spesifisere at rekrutteringsbyrå ikke nødvendigvis utlyser stillinger til allmennheten støtter Sagberg (2023) disse definisjonene, noe som innebærer at det er situasjonsavhengig om stillingen utlyses åpent eller om rekrutteringsbyrået henter kandidater fra eget nettverk. Rekrutteringsbyrå kan altså bistå virksomheter med hele eller deler av rekrutteringsprosessen. Videre i oppgaven vil vi se nærmere på hva dette innebærer, men først skal vi redegjøre for rekrutteringsprosessens ulike faser.

2.1.2 Rekrutteringsprosessen

Vi har fastslått at rekruttering er vesentlig for å sikre ansettelse av riktig kandidat, men hva innebærer en god rekrutteringsprosess? Ifølge Heggholmen (2014) kan en i hovedsak dele rekrutteringsprosessen inn i fem faser, hvor en må gjennomføre nødvendige oppgaver i en fase for å gå videre til neste (Heggholmen, 2014, s. 86). Figur 1 illustrerer kronologisk rekrutteringsprosessens fem faser. I avgrensningen spesifiserte vi at noen faser er særlig relevant for å besvare problemstillingen. Vi har likevel valgt å redegjøre for alle de fem fasene for å etablere en helhetlig forståelse av rekrutteringsprosessen.



Figur 1: Fem faser i rekrutteringsprosessen (Heggholmen, 2014, s. 86).

2.1.2.1 Jobbanalysefasen

Rekrutteringsprosessen begynner med en grundig jobbanalyse, hvor virksomhetens nåværende og fremtidige behov for ressurser vurderes nøye. Dette innebærer å kartlegge hvilke oppgaver som skal løses og hvilken kompetanse som kreves for å løse disse. Resultatet av jobbanalysefasen legger føringer for resterende faser i prosessen (Heggholmen, 2014, s. 87). I tillegg til å identifisere kompetansebehov er det ifølge Egerdal (2023) avgjørende å vurdere om det er hensiktsmessig å rekruttere eksternt, eller utforske interne ressurser. Det er gjerne ansatte i virksomheten som ønsker å utvikle seg på nye områder, noe som kan utnyttes slik at hele eller deler av den ledige stillingen blir fordelt til eksisterende ansatte. Dagens samfunn er i stadig utvikling, noe som innebærer at virksomheter kontinuerlig må tenke nytt og tilpasse seg de skiftende omgivelsene. En ledig stilling er en god anledning for nytenking, innovasjon og endring. Det kan hende at den ledige stillingen ikke er nødvendig i fremtiden, og at virksomheten i stedet trenger helt ny kompetanse. Dette krever en nøye analyse av både nåværende og fremtidige behov, med fokus på både kortsiktige og langsiktige mål (Egerdal, 2023, s. 292).

Etter at behovene til stillingen er identifisert, må det utarbeides en grundig kravspesifikasjon. Kravspesifikasjon er et dokument som tydelig bør definere nødvendig kompetanse, ferdigheter og kunnskap som kreves for å utføre oppgavene knyttet til stillingen. Dokumentet utformes for å sikre at rekrutteringsprosessen er målrettet og effektiv (Egerdal, 2023, s. 294). Skorstad (2015) støtter dette ved å framheve viktigheten av stillingskriterier for å holde riktig fokus i seleksjonsfasen. Ønsket er å innhente mest mulig informasjon om kandidaten som er relevant for stillingen, og minst mulig informasjon som er irrelevant. Dersom kravene for stillingen er tydelig, er en ikke like tilbøyelig for å la seg påvirke av sterke positive sider ved en kandidat som ikke er sentrale. På denne måten bidrar jobbanalysen til å utnytte tiden best mulig (Skorstad, 2015, s. 41). Dette er Egerdal enig i, da en velutformet kravspesifikasjon kan være avgjørende for å vurdere ulike kandidater ut fra stillingens faktiske kriterier, og sikre at en ikke henger seg opp i andre aspekter (Egerdal, 2023, s. 294). Skorstad (2015) understreker også at en god jobbanalyse er nøkkelen til å ta riktig ansettelsesbeslutning, og kan være en viktig faktor for å redusere diskriminering i rekrutteringsprosessen. Denne kravspesifikasjonen fremmer relevante egenskaper og kriterier for stillingen, og fjerner fokus fra det diskriminerende aspektet (Skorstad, 2015, s. 41).

Videre må det foretas et valg av rekrutteringskanal. Utgangspunktet for denne oppgaven er rekrutteringsbyrå som rekrutteringskanal, noe som innebærer at hele eller deler av prosessen, fra utarbeidelse av kravspesifikasjon til ansettelse, blir delegert til en ekstern part. Det er essensielt at virksomheten legger tydelige retningslinjer for sine ønsker, spesielt om utforming av kravspesifikasjon blir delegert til rekrutteringsbyrået. Det er også viktig å avtale i hvor stor grad oppdragsgiver ønsker å ta del i rekrutteringsprosessen, i forhold til rapportering, informasjonsutveksling og fremdrift (Egerdal, 2023, s. 303-304). Dersom virksomheten har foretatt de første trinnene i jobbanalysefasen på egenhånd, er det på dette tidspunktet valg av rekrutteringskanal besluttet. Valget må tas med utgangspunkt i målgruppen en ønsker å nå ut til. Hvor en beslutter å lyse ut stillingen kan ha stor betydning for hvilke kandidater som søker. Eksempler på hvor stillinger kan utlyses er tidsskrift, nettsted, utdanningsinstitusjon, headhunting eller via rekrutteringsbyrå .

2.1.2.2 Annonseringsfasen

Når alle oppgavene i jobbanalysefasen er gjennomført, kan en gå videre til annonsering. I annonseringsfasen må en utforme en stillingsannonse som er egnet for å tiltrekke seg riktig kandidat. Dette innebærer blant annet å markedsføre organisasjonen på en måte som appellerer til mulige kandidater, samtidig som en unngår å overselge eller feilpresentere stillingen eller virksomheten (Heggholmen, 2014, s.87). Utgangspunktet for utformingen av stillingsannonsen er

kravspesifikasjonen som ble utarbeidet i jobbanalysefasen. Resterende innhold bør selge både stillingen og virksomheten på en troverdig måte, slik at det ikke oppstår negative overraskelser for den som blir ansatt. Formuleringen av annonsen bør også tilpasses den konkrete stillingen slik at riktig kandidat søker, men på en slik måte at det ikke kommer i konflikt med antidiskrimineringsverket i Norge eller arbeidsmiljøloven (Egerdal, 2023, s. 297-298).

2.1.2.3 Utvalgsfasen

Målet i utvalgsfasen er at individet og organisasjonen skal velge hverandre. Dette innebærer å sortere gjennom søkere basert på kriterier som er identifisert i kravspesifikasjonen, og videre invitere de mest egnede kandidatene til intervju. Dersom det er mange kandidater som er egnet må det foretas et kalkulert utvalg (Heggholmen, 2014, s. 89). Bruk av ulike former for seleksjonsmetodikk er sentralt for å velge hvilke kandidater som skal prioriteres videre i prosessen. Eksempler er seleksjon basert på kandidatenes kvalifikasjoner, arbeidspsykologiske tester, og situasjonsoppgaver. En kombinasjon av flere er ofte ideelt for å sikre de beste kandidatene, og videre skal vi se nærmere på noen av formene for seleksjonsmetodikk (Egerdal, 2023, s. 318).

Dokumentasjon av kandidatenes kvalifikasjoner skjer ofte gjennom CV, vitnemål og attester. Disse dokumentene gir en formell bekreftelse på kandidatens utdannelse og tidligere arbeidserfaring. I tillegg kan referanser brukes for å få verdifull innsikt i kandidatens ferdigheter, egenskaper og arbeidsmoral (Egerdal, 2023, s. 320-323). Tidligere erfaringer alene er ikke nok til å avgjøre om kandidaten er egnet for stillingen, og intervju blir da et naturlig neste steg. For å sikre et likt utgangspunkt, anbefales det å benytte en intervjuguide. Selv om mange organisasjoner bruker standardiserte guider i sine rekrutteringsprosesser, kan det være fordelaktig å tilpasse disse spesifikt til den aktuelle stillingen. Det er også viktig å være oppmerksom på eventuelle fordommer som kan påvirke beslutningsprosessen (Heggholmen, 2014, s. 88). For å ytterligere forbedre utvelgelsesprosessen kan gjennomføring av flere intervjuomganger og bruk av arbeidspsykologiske tester bidra til å identifisere den kandidaten som best passer til stillingen og virksomheten. Velger en å gjennomføre en slik type test er det avgjørende å vurdere både testens validitet og reliabilitet. Testens validitet refererer til hvor godt den måler det den er ment å måle, og reliabiliteten angir hvor pålitelige testresultatene er over tid og under ulike forhold. Det er viktig å understøtte at ingen tester er helt feilfri, men ved å være bevist på testenes validitet og pålitelighet kan en ta informerte beslutninger basert på testresultatene (Egerdal, 2023, s. 325).

Det finnes flere ulike typer arbeidspsykologiske tester som undersøker ulike aspekter ved individet. Evne- og ferdighetstester måler kandidatens kognitive evner og spesifikke ferdigheter som er relevant for stillingen. Slike tester inkluderer blant annet logiske resonneringstester, verbale og

numeriske ferdighetstester, samt tekniske ferdighetstester (Egerdal, 2023, s. 325-326). Videre har en andre vurderingsmetoder til å undersøke emosjonell intelligens. Slike metoder vurderer kandidatens evne til å identifisere, forstå, og håndtere egne og andres følelser. For å måle dette evalueres ulike komponenter av emosjonell intelligens, som empati, selvbevissthet og sosial kompetanse. Det er forsket forholdsvis lite på denne typen tester, og testene for emosjonell intelligens gir ikke like tydelige og pålitelige svar som evne- og ferdighetstester (Egerdal, 2023, s. 326). Personlighetstester måler kandidatens typiske atferd og reaksjoner i ulike arbeidssituasjoner basert på personlighetstrekk. De fleste av dagens trekkbaserte tester tar utgangspunkt i femfaktormodellen som angir i hvor stor grad et individ har trekkene; ekstroversjon, medmenneskelighet, planmessighet, nevrotisisme og åpenhet for erfaringer og nye inntrykk. Denne typen tester kan gi innsikt i hvordan en person mest sannsynlig vil opptre på arbeidsplassen, og hvordan de kommer til å samhandle med andre (Egerdal, 2023, s. 327-328).

Selv om arbeidspsykologiske tester kan gi en god indikasjon til hvilken kandidat som er best egnet, er det viktig å forstå at testene også har sine begrensninger og utfordringer. Til tross for at femfaktormodellen har fått annerkjennelse, har den også møtt en god del kritikk. Mange mener at innsnevringen til femfaktormodellen er for radikal, og at den dekker for få faktorer. De arbeidspsykologiske testene blir også kritisert for å være lett å manipulere. Kandidatene har gjerne et bilde av hva slags egenskaper arbeidsgiver er på utkikk etter, noe som blir reflektert i svarene. Introverte kandidater svarer gjerne «*jeg trives godt i selskap med andre*», med formål om å fremstille seg som mer omgjengelig (Egerdal, 2023, s. 328–329).

Testmetodene som brukes i dag kan oppfattes som skremmende, og har blitt kritisert for å ikke være i tråd med de nyeste fremskrittene innenfor dagens psykologi. I likhet med kritikken mot femfaktormodellen, blir det argumentert for at evnetestene ikke gir nøyaktige målinger. Arbeidsgivere risikerer å overse kvalifiserte kandidater med gode kreative og praktiske ferdigheter, på grunnlag av dårlige resultater på IQ-tester. Det er viktig å erkjenne at konvensjonelle evnetester primært måler en persons evne til å tilegne seg ny kunnskap, snarere enn deres evne til å anvende kunnskapen effektivt. Arbeidspsykologisk tester utgjør et relevant og verdifullt verktøy i rekrutteringsprosessen, men er ingen universell fasit. Disse testene må brukes med omhu og som et supplement i rekrutteringsprosessen for å få et helhetlig bilde av kandidaten (Egerdal, 2023, s. 329–330). Basert på disse utvalgs-kriteriene skal vi videre se nærmere på selve ansettelsesbeslutningen.

2.1.2.4 Ansettelsesfasen

Under ansettelsesfasen må de ulike kandidatene vurderes grundig opp mot hverandre basert på kvalifikasjoner og egenskaper for å finne den prioriterte rekkefølgen på hvem som skal tilbys

stillingen (DFØ, 2023). Det er avgjørende å nøye vurdere ferdigheter, egenskaper og verdier som er relevant for både stillingen og organisasjonen. Varsomhet bør utvises ved ansettelsesbeslutninger, da toppkandidaten ikke alltid aksepterer tilbudet. Ved å innstille en uegnet kandidat kan resultere i at vedkommende til slutt må bli tilbudt stillingen, selv om kandidaten ikke er foretrukket. Når en avgjørelse er vedtatt og en kandidat har godtatt tilbudet, er det essensielt å sikre at kandidaten og organisasjonen har realistiske forventninger, og at det foreligger en kontrakt som klart definerer ansvarsområder og lønn (Heggholmen, 2014, s. 88). Når et ansettelsesvedtak er fastsatt bør virksomheten starte relasjonsbygging med den nye medarbeideren, for å sikre at den nyansatte ikke avslutter arbeidsforholdet før det har begynt (Lekven, 2022). Dette fører oss videre til neste fase, hvor en integrerer kandidaten inn i organisasjonen.

2.1.2.5 Introduksjonsfasen

I introduksjonsfasen er det essensielt å sikre en smidig integrering av den nyansatte. Dette inkluderer å ordne praktiske artikler som nøkkelkort og utstyr, samt å ønske vedkommende velkommen og inkludere de i fellesskapet ved å introdusere de til kollegaer og organisasjonsrutiner. En tildelt fadder kan være til stor fordel for oppfølging og opplæring. Dokumentasjoner av prestasjon, eller mangel på prestasjon, er avgjørende for et eventuelt oppsigelsesgrunnlag ved endt prøveperiode, dersom det har forekommet feilrekruttering. En feilansatt som manipulerer, mangler evne til samarbeid eller på andre måter opptrer på en negativ måte, kan skade arbeidsmiljøet betydelig. Ettersom stillingsvernet i Norge er sterkt kan utsettelse av oppsigelse utover prøveperioden føre til dårlig arbeidsmiljø, og eventuelt tap av andre dyktige medarbeidere (Heggholmen, 2014, s. 89).

2.1.3 Oppsummering av teorigrunnlaget for rekruttering

Rekrutteringsprosessen representerer en systematisk tilnærming for å sikre at riktig individ blir ansatt i riktig stilling. Den innledende fasen, jobbanalysefasen, involverer en grundig gjennomgang av organisasjonens behov og krav til den aktuelle stillingen. Deretter følger annonseringsfasen, hvor stillingsannonseren blir utformet med mål om å tiltrekke seg relevante kandidater. Utvalgsfasen utgjør neste trinn, hvor søkere blir nøye vurdert, og de best kvalifiserte blir identifisert for videre intervju. Etter omfattende evaluering i utvalgsfasen, blir den endelige beslutningen tatt i ansettelsesfasen. Avslutningsvis tar introduksjonsfasen for seg integrering av den nyansatte, gjennom tilrettelegging av praktiske forhold og introduksjon til kollegaer i virksomheten. Gjennom hele prosessen er det avgjørende å opprettholde fokus på organisasjonens strategiske mål og verdier, samtidig som en skal sikre en rettfærdig rekrutteringspraksis. Etter å ha opparbeidet forståelse om rekrutteringsprosessen skal vi videre ta for oss temaet kunstig intelligens. Dette for å få en dypgående innsikt i tematikken som legger grunnlag for videre drøfting.

2.2 Kunstig intelligens

For å kunne ta stilling til bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser er det nødvendig med en grunnleggende forståelse av begrepet. PwC (2024) definerer kunstig intelligens (KI) som datasystemer med evne til å lære av tidligere erfaring, og deretter løse problemer i varierte situasjoner og miljøer. En kan si at det er kunstig intelligens når maskinen kan løse problemet, utføre oppgaver eller vise andre kognitive funksjoner som er menneskelig (PricewaterhouseCoopers, 2024). Ifølge regjeringens nasjonale strategi for kunstig intelligens foreligger det flere definisjoner av begrepet, og disse endrer seg dynamisk i takt med den teknologiske utviklingen.

Regjeringens definisjon på kunstig intelligens er formulert som følger: *«kunstig intelligente systemer utfører handlinger, fysisk eller digitalt, basert på tolkning og behandling av strukturerte eller ustrukturerte data, i den hensikt å oppnå et gitt mål. Enkelte KI-systemer kan også tilpasse seg gjennom å analysere og ta hensyn til hvordan tidligere handlinger har påvirket omgivelsene»* (Regjeringen, 2020, s. 9). Det kan tolkes at formålet med kunstig intelligens er å bruke digital teknologi til å automatisere oppgaver som tidligere har vært utført av mennesker. Regjeringens definisjon av kunstig intelligens har blitt kritisert for manglende presisjon. Et eksempel på dette er Strømkes synspunkter, presentert i hennes bok *«Maskiner som tenker»*. Strømke foreslår en alternativ definisjon: *«Kunstig intelligens er et felt innen datavitenskapen med det formål å utvikle maskiner som kan oppføre seg intelligent»* (Strømke, 2023, s. 41). Hun argumentere for at en slik definisjon er mer treffende, da den hviler på en felles forståelse av hva intelligens faktisk innebærer.

Historisk sett ble kunstig intelligens først brukt av MIT-professoren John McCarthy i 1955. Siden den gang har det blitt flittig brukt (Bergsjø & Bergsjø, 2019, s. 49). Før framveksten av fagfeltet kunstig intelligens, eksisterte det flere eksempler på menneskelige ønsker om å skape selvstyrte maskiner. På 1960-tallet var det utbredt å tro at maskiner ville oppnå menneskelig intelligens på kort tid. Dette førte til en betydelig interesse for kunstig intelligens, og resulterte i omfattende finansiell støtte til forskning innenfor feltet (Tidemann, 2023). Kunstig intelligens faller ofte innenfor to ulike kategorier; sterk og svak. Vi er i dag et stykke unna kunstig intelligens som er lik det som omtales som kunstig generell intelligens, altså menneskelig intelligens. Kunstig generell intelligens blir ofte omtalt som sterk, mens resterende kunstig intelligens går under svak (Regjeringen, 2020, s. 9). Svak kunstig intelligens er ofte løsninger som er innrettet mot et bestemt område. Denne formen for kunstig intelligens utfører ofte bare en oppgave, men da svært godt. Dette er intelligente maskiner, men som gjerne har større begrensninger enn det menneske har. På en annen side kan sterk kunstig intelligens bruke sitt intellekt til å løse alle typer oppgaver, og har da mulighet til å lære og tilegne seg erfaringer fra et problem, for å bruke dette til å tenke helhetlig rundt lignende problemstillinger

(PricewaterhouseCoopers, 2024). Videre utforskes gjeldende regelverk for kunstig intelligens, dette for å senere kunne undersøke hvordan det påvirker implementering av kunstig intelligent teknologi i rekrutteringsprosesser.

I henhold til det Europeiske Parlamentet oppnådde medlemmer av Europaparlamentet en politisk enighet med Europarådet i desember 2023. Lovforslaget tar sikte på å etablere retningslinjer som sikrer at kunstig intelligens i Europa ivaretar grunnleggende rettigheter og demokratiske verdier, samtidig som det skal fremme innovasjon (Ojamo & Yakimova, 2023). Den 13. mars 2024 ble avtalen godkjent av det Europeiske Parlamentet, og selv om det gjenstår noen formaliteter vil den nye lovgivningen tre i kraft 20 dager etter publikasjon i EU-tidene. Dette er den første generelle lovgivningen vedrørende kunstig intelligens (Ojamo & Yakimova, 2024). I lys av den forestående implementeringen av regelverket i EU, kan en hevde at reglene vil få relevans også i Norge. Regjeringen lanserte en strategi for norsk deltakelse i Programmet for digital Europa 10. april 2024. «*Satsingen skal gi mer kunnskap om nye digitale teknologier og muligheter for innovasjon i næringslivet og offentlig sektor*» (Tung, 2024, s. 19). Med regelverket i EU på vei og Norges EØS-medlemskap, blir det viktig å se på hvordan dette påvirker videre bruk av kunstig intelligens.

Ifølge Andersen (2021) er de mest fremtredende fordelene ved kunstig intelligens dens evne til automatisering og effektivisering av komplekse data. Automatisering er teknikken som får systemer til å fungere uten eller ved liten grad av menneskelig medvirkning. Det kan sies at automatisering blir benyttet på alle områder som ønsker å erstatte menneskelig arbeidskraft med selvvirkende systemer, som for eksempel kunstig intelligens (Andersen, 2021). Automatisering og robotisering er ofte begreper som brukes synonymt, men de skiller ved at robotisering er et middel for å oppnå automatisering (Accountor, 2020). Automatisering er et bredere begrep som referer til bruk av programvare eller roboter som utfører oppgaver som tidligere var manuelle. Videre skal vi ta for oss begrepet stordata, som utgjør en essensiell komponent innenfor kunstig intelligens, og er dermed viktig for en helhetlig forståelse av mekanismene bak teknologien.

2.2.1 Stordata og kunstig intelligens

Stordata er et begrep som blir brukt for datamengder som er så store at de ikke lar seg gjennomgå av en vanlig programvare. Ifølge Regjeringen (2016) kan stordata defineres som «*høy-volum, høy-hastighet, og/eller høy-varierte informasjonsressurser som krever nye former for prosessering for å kunne understøtte bedre beslutninger, innsikt og prosessoptimalisering*» (Regjeringen, 2016).

Begrepet stordata ble tatt i bruk i vitenskapelig litteratur på slutten av 1990-tallet. Stordata har fått særlig relevans de siste årene, ettersom teknologien stadig går raskere fremover (Dvergsdal & Elster, 2022).

For å utvikle og anvende kunstig intelligens kreves tilgang til en betydelig mengde data av god kvalitet og struktur. Innenfor kunstig intelligens er det ikke bare mengden med data som er avgjørende, men også dens kvalitet og organisering. En særlig utfordring innenfor kunstig intelligens er kjent som utvalgsskjevhet eller bias, hvor datasett kun inneholder informasjon om en del av de relevante dataene. Ifølge regjeringens rapport om nasjonale strategier for kunstig intelligens, kan utformingen av problemstillingene i stor grad påvirke implementeringen (Regjeringen, 2020, s. 57). All bruk av digital teknologi er med på å danne ny data, og ut fra dette kan en si at stordata er i kontinuerlig vekst. Data kan deles inn i tre primære kategorier; transaksjonsskapte, maskinskapte og menneskeskapte (Iden et al., 2022). Transaksjonsskapte data kan forklares som situasjoner der det gjennomføres et kjøp på internett, der ordren registreres i et ordresystem. Menneskeskapte data oppstår når individet kommuniserer med andre på internett, eksempelvis gjennom sosiale medier slik som Instagram-poster eller forumkommentarer. Til slutt finner vi maskinskapte data, som stammer fra maskinelt utstyr, eksempelvis ved enheter som pulsklokker som registrerer geografisk posisjon, puls, antall skritt, osv. Store bedrifter søker intensivt etter ulike former for stordata, og dette fenomenet er ofte karakterisert som den nye oljen (Iden et al., 2022). For å skape effektive kunstig intelligente modeller er det avgjørende å kunne håndtere store mengder data. Stordata muliggjør for læring av kunstig intelligens gjennom store datasett, noe som øker dens evne til å analysere informasjon og oppdage sammenhenger (Datatilsynet, 2018, s. 4). Derfor kan det hevdes at stordata er av vesentlig betydning for kunstig intelligens.

Stordata analyseres blant annet av såkalte språkmodeller (Farsethås, 2023). I tråd med Wold (2023) sin definisjon, er en språkmodell en statistisk modell som anvendes innen språkteknologi. Modellen tilbyr en sannsynlighetsfordeling over ordsekvenser og muliggjør dermed analyse og generering av tekst. Bruken av språkmodeller bringer med seg fordeler som kapasitet til å fange opp komplekse nyanser i store datasett, og evne til å produsere tekst av høy kvalitet. Språkmodellene danner også grunnlaget for utviklingen av populære chatbots (Wold, 2024). Chatbots er derfor basert på et komplekst nevralt nettverk, der opplæringen er skjedd gjennom maskinlæring. OpenAI har utviklet en rekke slike modeller, blant annet ChatGPT (Farsethås, 2023). Modellen genererer tekst på lik linje med skrivekyndige mennesker, noe som mange har latt seg forbløffe av. Vi har nå fått en forståelse for både rekrutteringsprosessen i kapittel 2.1 og kunstig intelligens i kapittel 2.2.1. Det er derfor videre interessant å se på disse to tematikkene i sammenheng, for å få forståelse av hvordan kunstig intelligens påvirker rekruttering.

2.2.2 Bruk av kunstig intelligens i rekruttering

Kunstig intelligens har utviklet seg raskt de siste årene og har fått tilgang til nye bruksområder,

inkludert rekrutteringsprosesser. Bruk av kunstig intelligent teknologi kan effektivisere rekruttering ved å automatisere tidkrevende oppgaver som kandidatutvelgelse og intervjuplanlegging. Dette sparer bedriften for betydelige ressurser ved å redusere behovet for repetitivt arbeid (Tuflåt, 2024). Elle (2023) reflekterer over denne utviklingen og hevder at «*vi befinner oss i en tid der algoritmer inntar rekruttering og gir oss en smak av fremtidens arbeidsmarked*» (Elle, 2023).

Integrering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen kan by på noen utfordringer. Et kritisk spørsmål er om kunstig intelligens kan håndtere den komplekse oppgaven med å vurdere kandidaters personligheter eller deres tilpasning til bedriftskulturen (Elle, 2023). Selv om kunstig intelligens kan bidra til å rangere kandidater basert på forhåndsdefinerte kriterier, reiser det spørsmål om teknologiens evne til å fange opp nyansene som er avgjørende for en vellykket rekruttering. Ved objektivisering av vurderingene kan teknologien bidra til å eliminere ubevisste fordommer og sikre en mer inkluderende tilnærming til kandidatseleksjon (Tuflåt, 2024).

Bedrifter som vurderer å implementere kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen står overfor både utfordringer og muligheter. Mange arbeidsgivere er entusiastiske over potensialet kunstig intelligens har for å effektivisere ansettelsesprosedyrer. Imidlertid møtes denne begeistringen av skepsis, ettersom bekymringer om teknologiens innvirkning på personlig tilnærming og rettferdighet i utvelgelsesprosessen fortsatt eksisterer. I henhold til Skorstad (2020) er det viktig at arbeidsgivere som implementerer kunstig intelligens i sine rekrutteringsprosesser legger til rette for at kandidater føler seg trygge med teknologien. Dette innebærer å sikre høy grad av transparens og åpenhet om bruken av kunstig intelligens, slik at søkerne forstår hvordan deres data blir behandlet. Videre understrekes viktigheten av å være åpen om bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, noe som kan bidra til å bygge tillit og åpenhet (Skorstad, 2020).

2.2.3 Konsekvenser av kunstig intelligens i rekruttering

Videre i denne delen av oppgaven ønsker vi se på ulike aspekter av kunstig intelligens i rekruttering, dette inkluderer både positive og negative konsekvenser av implementeringen. Å bruke kunstig intelligens i rekrutteringen kan by på utfordringer. Kunstig intelligente verktøy kan sies å ha revolusjonert måten rekrutteringsoppgaver gjennomføres på, men det har også skapt utfordringer og etiske dilemmaer. Erfaring har vist at virksomheter som benytter kunstig intelligens i rekrutteringsarbeidet er fornøyd med de fordelene som verktøyet gir. Det er flere positive aspekter ved kunstig intelligens, likevel er det enkelte områder rekrutterer må ha fokus på. Det kan sies at kunstig intelligens fungerer tilfredsstillende når dataene som legges inn er riktige og holder høy kvalitet (Egerdal, 2023, s. 310-311).

2.2.3.1 Positive konsekvenser

Det er flere fordeler knyttet til implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, der en sentral fordel er utviklingen av nye tjenester som bidrar til å forenkle arbeidsflyten (Regjeringen, 2020, s. 61). Kunstig intelligens har bidratt til å effektivisere og automatisere en rekke prosesser, spesielt innen rekruttering, noe som har ført til en økende bruk av teknologien. Implementering av kunstig intelligens handler ikke bare om å automatisere manuelle prosesser eller introdusere ny programvare. Det handler også om å forhindre diskriminering og tilpasse innhold.

I rekrutteringsprosesser spiller automatisering og effektivisering en særlig viktig rolle, da kunstig intelligens kan gjennomgå og filtrere alle mottatte søknader før de presenteres for ansettelsesteamet. Ved å analysere store mengder CV-er raskt og nøyaktig, sparer kunstig intelligens ansatte for betydelig tid og ressurser som tidligere var nødvendig for denne oppgaven (Elle, 2023). Denne automatiseringen fører også til reduserte kostnader, da rekrutteringsprosessen krever mindre menneskelig inngripen. Robotic Process Automation (RPA) representerer et annet aspekt av teknologisk innovasjon. Denne programvaren er med på å automatisere behandlingen av data i digitale format i samsvar med fastlagte regler, dette kan enklere forklares som en forenkling av arbeidsoppgaver (Iden et al., 2022). Roboter kan ikke tenke selv, men operer basert på forhåndsprogrammerte instruksjoner (Accountor, 2020).

I følge Capus (2023) kan kunstig intelligente systemer som er riktig konfigurert, forventes å fatte fordomsfrie beslutninger. Dette representerer et positivt aspekt av kunstig intelligens, med potensial til å redusere diskriminering og øke inkludering av ulike mangfoldige grupper. I en ideell rekrutteringsprosess bør den beste kandidaten velges uavhengig av andre faktorer. Integrering av kunstig intelligens i utvalgsfasen kan redusere risikoen for diskriminering og føre til et bredere mangfold blant de utvalgte, sammenlignet med manuell utvelgelse utført av mennesker. Kunstig intelligens kan bidra til å redusere avstanden mellom jobbsøkere og rekrutteringsbyråer. Eksempelvis tilbyr LinkedIn en kunstig intelligent søkemotor som effektivt hjelper rekrutterer med å finne ideelle kandidater med få tastetrykk. Denne søkemotoren muliggjør spesifisering av detaljert informasjon, inkludert krav til faglig kompetanse og preferanser for personlige egenskaper (Capus, 2023).

Selv om det er mange fordeler med kunstig intelligens, må det også anerkjennes at det er utfordringer og begrensninger. Kunstig intelligens kan ikke fullt ut erstatte menneskelige interaksjoner og har heller ikke evalueringsevne. Å overlate hele rekrutteringsprosessen til teknologien kan være uheldig, da den ideelle rekrutteringsprosess involverer en balansert kombinasjon av teknologi og menneskelig interaksjon (Løvdal, 2023). Det neste delkapittelet vil derfor se nærmere på de potensielt negative konsekvensene ved bruk av kunstig intelligens i

rekrutteringsprosesser.

2.2.3.2 Negative konsekvenser

Implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen møter flere risikofaktorer og utfordringer, hvorav diskriminering, likestilling og personvern er sentralt. Espen Skorstad, spesialist i arbeids- og organisasjonspsykologi, fremhever at kunstig intelligens ikke nødvendigvis er svaret på bias-problemet som ofte oppstår i forbindelse med menneskelig rekruttering (Elle, 2023). Dette skyldes at kunstig intelligente systemer ofte baserer seg på historiske data, som kan reflektere tidligere vellykkede kandidater innenfor en bestemt stilling, og dermed foretrekke kandidater med lignende egenskaper. Selv om kunstig intelligens kan øke effektiviteten i rekrutteringsprosessen ved å skanne gjennom hundrevis av søknader og CV-er på kort tid, er det likevel flere utfordringer knyttet til dette. Resultatene fra slike systemer er ikke alltid mer pålitelige (Elle, 2023).

Bruken av kunstig intelligens har vist seg å føre til uheldige konsekvenser sett fra et likestillingsperspektiv. Dette skyldes i stor grad at kunstig intelligente systemer er kodet av mennesker. Som Korsvik (2020) påpeker, vil programmerere og utviklere innen kunstig intelligens sannsynligvis ha bevisste eller ubevisste fordommer knyttet til for eksempel kjønn og etnisitet, og disse fordommene kan gjenspeiles i de modellene de utvikler (Korsvik et al., 2020). Ifølge World Economic Forum sin rapport, Global Gender Gap Report, utgjør menn 78 prosent av fagpersonene innen kunstig intelligens, mens kvinner utgjør 22 prosent av disse på verdensbasis (Korsvik et al., 2020). Dette støtter opp om påstanden at det eksisterer fordommer knyttet til kjønn og etnisitet innenfor kunstig intelligens. Dersom mangfoldet ikke utvides, risikerer man å utvikle systemer som kun reflekterer perspektiver fra en marginal del av samfunnet (Korsvik et al., 2020). Kunstig intelligens, i motsetning til menneskelig skjønn, mangler evnen til å sette fordommer til side (Midling, 2021).

En viktig bekymring knyttet til kunstig intelligens er muligheten for misbruk av personopplysninger. Dette omfatter informasjon som direkte identifiserer en enkeltperson, for eksempel navn, fødselsnummer eller stedsangivelse (Datatilsynet, 2018, s. 14). Personopplysninger kan også indirekte identifisere en person gjennom ulike kombinasjoner av dataelementer. Enhver som er ansvarlig for behandling av slike data, enten enkeltpersoner, institusjoner eller organisasjoner, må handle med respekt og forsiktighet. I rekrutteringsprosessen, hvor kunstig intelligens blir introdusert, er det en omfattende innsamling av data som inneholder personopplysninger. Disse dataene er underlagt streng regulering i henhold til personopplysningsloven. For å sikre at innsamlingen skjer i samsvar med loven, er samtykke vanligvis den primære metoden. Det bør også være mulig å tilbakekalle samtykket, og flere tjenester gir nå brukeren muligheten til å administrere sine

personopplysninger på en mer detaljer og innsiktsfull måte (Regjeringen, 2020, s. 22).

For visse stillingstyper er det nødvendig med mer informasjon om søkerne enn det som kommer frem i søknaden. Ved innhenting av personopplysninger må prinsippet om dataminimering følges, som krever at opplysningene som brukes skal være relevante, adekvate og begrenset til det som er nødvendig for det gitte formålet (Datatilsynet, 2022). GDPR sikrer at personopplysninger behandles på en rettferdig, transparent og sikker måte, og at de slettes når de ikke lenger er nødvendige for det opprinnelige formålet. Ifølge retningslinjene for GDPR skal arbeidsgiver slette personopplysningene til en kandidat når vedkommende mottar avslag eller når behovet for dokumentasjon ikke lenger er til stede (Datatilsynet, 2023).

Implementeringen av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen har møtt en rekke utfordringer, som inkluderer problemstillinger knyttet til diskriminering, likestilling og personvern. Disse utfordringene understreker viktigheten av å fremme mangfold innenfor kunstig intelligens for å unngå utviklingen av systemer som kun reflekterer en del av samfunnet. Etter å ha identifisert de negative konsekvensene ved kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, er det nå nødvendig å undersøke de etiske overveielser knyttet til bruken av kunstig intelligens i rekruttering.

2.2.4 Oppsummering av teorigrunnet for kunstig intelligens

Kunstig intelligens er definert som datasystemer som kan lære av tidligere erfaringer og løser problemer i varierte situasjoner. Historisk sett ble kunstig intelligens først introdusert på 1950-tallet, og det har vært en betydelig interesse og investering i feltet siden den gang. Det er to hovedkategorier av kunstig intelligens: svak, som er rettet mot spesifikke områder, og sterk, som har potensial til å løse en rekke oppgaver og lære fra erfaringer. Fordelene ved å bruke kunstig intelligens i rekruttering inkluderer automatisering, effektivisering, reduserte kostnader og potensialet for å redusere diskriminering. Imidlertid er det også utfordringer knyttet til bias og personvern. Det er viktig å sikre at bruk av kunstig intelligens i rekruttering er transparent, rettferdig og i samsvar med personvernregler.

2.3 Etiske overveielser

I denne delen av oppgaven ser vi nærmere på de etiske aspektene knyttet til kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Selv om kunstig intelligens fører til en rekke muligheter, er det også flere fallgruver en må være oppmerksom på. Dette gjelder ikke bare for utviklere og brukere av kunstig intelligente verktøy, men også for bedriftsledere, myndigheter og politikere. Det er essensielt at disse aktørene er klar over fallgruvene for å kunne etablere funksjonelle retningslinjer og rammer (Reite, 2023). I dag er arbeidsgiver pliktig til å følge de tre lovene for diskriminering; diskrimineringsloven,

tilgjengelighetsloven og likestillingsloven. Disse lovverkene skal være med på å redusere diskriminering i arbeidslivet (Altinn, 2023). Selv om lovverket er lett tilgjengelig og obligatorisk å følge skjer det likevel brudd på disse. Utviklingen av kunstig intelligens skjer i et høyt tempo, og det er derfor utfordrende å holde retningslinjene oppdaterte til enhver tid (Elle, 2023).

2.3.1 Personvern og diskriminering

For å kunne utforske det etiske perspektivet ved bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, er det flere faktorer som spiller inn. Sentralt er personvernsutfordringer og diskriminering i søknadsprosessen. Det er vanlig at kandidatene ved flere tilfeller må gi sitt samtykke til virksomheten når de søker jobb. Dette vil da gi bedriften tilgang på sensitiv informasjon. I flere tilfeller har ikke kandidaten noe valg når det kommer til slikt samtykke, og i frykt for å bli utelukket fra videre vurdering i søknadsprosessen velger de å godkjenne vilkårene (Elle, 2023). Selv om det i dag ikke finnes noe lov som direkte forbyr innhenting av slik sensitiv informasjon, kan det likevel oppstå spørsmål om det er i samsvar med de etiske retningslinjene til virksomheten. De etiske retningslinjene skal si helt konkret noe om bedriftens verdier og moralske kompass, og kommer i tillegg til lover og regler for arbeidsplassen (Dalsaune, 2021).

Videre vil en annen etisk utfordring være knyttet til fordommer ved bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Tidligere har vi sett hvordan fordommer knyttet til kjønn og etnisitet kan påvirke jobbanalysefasen, da det er algoritmene som styrer systemene. Kunstig intelligens i rekrutteringsfasen blir programmert av mennesker, og en kan dermed tenke seg til at en persons fordommer spiller en avgjørende rolle (Danbolt, 2024). «*Diskriminere betyr å gjøre forskjell, skjelne eller gi en ufordelaktig særbehandling*» (Dahl, 2019). En kan skille mellom direkte og indirekte diskriminering. Direkte diskriminering er dersom søkeren ikke får tilbud om jobben basert på etnisitet eller kjønn. Videre er indirekte diskriminering dersom en søker som sitter i rullestol ikke får mulighet til å konkurrere om stillingen basert på at arbeidsplassen ikke har mulighet til slik tilrettelegging (Rudi, 2020). Etter en grundig gjennomgang av eksisterende teori om rekruttering og kunstig intelligens, vil vi nå presentere metoden som er brukt i vår forskning for å undersøke implementeringen og effektene av kunstig intelligens i rekrutteringspraksis.

3 Metode

I dette kapittelet utforsker vi metodikken bak oppgaven og presenterer vår tilnærming til den overordnede problemstillingen. Ifølge Johannessen et al. (2021) er formålet med samfunnsvitenskap å generere innsikt i virkelighetens faktiske forhold, og dette oppnås gjennom en metodisk tilnærming

der forskere følger et planlagt sett med prosedyrer for å oppnå definerte mål (Johannessen et al., 2021, s. 21). Vitenskapelige metoder, som definert av Grønmo (2016), sikrer at vitenskapelig virksomhet er faglig forsvarlig gjennom et sett med retningslinjer (Grønmo, 2016, s. 41). I kapittel 3 vil vi diskutere valget av forskningsmetode, utvelgelse av analyseenheter og informanter, samt redegjøre for datainnsamling, etiske overveielser og personvern. Til slutt vil vi se på dokumentasjon og transkripsjon, evaluere kvaliteten på undersøkelsen og reflektere over metodiske tilnærminger.

3.1 Tilnærming og forskningsmetode

I studier av virkeligheten er det nødvendig å reflektere over sammenhengen mellom individets persepsjon av virkeligheten og den innsikten forskningen genererer. Johannessen et al. (2021) trekker frem teori og empiri som sentrale begreper for å forklare denne sammenhengen. Begrepet empiri blir brukt synonymt med data, og refererer til observasjoner fra virkeligheten som er registrert. På denne måten blir virkeligheten representert, uten at en kan hevde at dataene er selve virkeligheten (Johannessen et al., 2021, s. 26). På den andre siden representerer teori, i likhet med empiri, abstraksjoner av virkeligheten, men blir differensiert ved å tilby en mer generalisert form for kunnskap og antakelser enn empiri (Johannessen et al., 2021, s. 28). Samfunnsforskning skiller i hovedsak mellom to ulike tilnærminger, deduktiv- og induktivt opplegg. Deduktivt opplegg har som mål å teste teori, gjennom problemformuleringer av teorien som skal testes. På den andre siden er hensikten med induktivt opplegg fortolkning av empiri, for å generere teori (Grønmo, 2016, s. 51). Valg av tilnærming falt på induktivt opplegg da teorigrunnet for å besvare oppgaven er relativt smalt. Dette innebærer at oppgaven skal ta sikte på å bygge en teoretisk forståelse, ved å gjennomføre empiriske analyser.

Videre skiller Grønmo (2023) mellom to former av forskningsmetoder, kvalitativ- og kvantitativ metode. Kvalitativ metode involverer analyse av data i form av tekst, dokumenter og erfaringer, mens kvantitativ metode innebærer analyse av tall, data og statistiske analyser (Grønmo, 2023). Valg av metode er basert på hva som er best egnet til å besvare den overordnede problemstillingen, samtidig som metoden må være innenfor mulighetsområdet til bacheloroppgavens fastsatte rammer. Oppgaven tar sikte på å beskrive i hvilken grad og på hvilken måte konsekvenser ved bruk av kunstig intelligens påvirker rekrutteringsprosesser. Ettersom forskningsmetoden til beskrivende formål er kvalitativ metode ble dette et naturlig valg (Johannessen et al., 2020, s. 52). Kvalitativ metode la også føringer for videre gjennomføring av intervju, da denne formen for datainnsamling er hensiktsmessig å gjennomføre med utgangspunkt i oppgavens tidsramme. Dataen som samles inn og registreres uttrykkes da ved tekst, noe som støtter valg av kvalitativ metode (Johannessen et al., 2020, s. 51).

3.2 Analyseenheter og informanter

Maxwell (2013) argumenterer for at kvalitative forskningsmetoder kjennetegnes ved at forskeren primært ikke sikter mot å generalisere funnene fra et utvalg til en større populasjon. I stedet fokuseres det på å forklare, beskrive, og tolke spesifikke fenomener. Utvalget i denne typen forskning dreier seg ikke kun om å få representative meninger, men snarere om å sikre informasjonsrikdom. Dette reiser et vesentlig spørsmål rundt hvor mange informanter som er nødvendig. Det er ofte utfordrende å på forhånd definere det nøyaktige antallet informanter som kreves, men en nyttig tommelfingerregel er at intervjuer bør fortsette til det punktet hvor ingen ny informasjon framkommer, et fenomen kjent som datametningspunktet (Johannessen et al., 2021, s. 74). Videre i dette kapittelet vil vi legge frem vårt utvalg, samt kriteriene som utvalget er basert på.

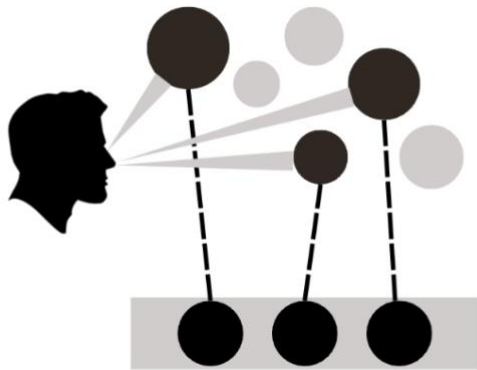
Ifølge Johannessen et al. (2021) er det i kvalitativ forskning generelt mindre vanlig å anvende tilfeldig utvalg sammenlignet med kvantitative metoder. Dette skyldes at tilfeldig utvalg primært søker å generalisere resultater til en større populasjon. Imidlertid kan tilfeldig utvalg benyttes i bestemte situasjoner innen kvalitativ forskning, da formålet ikke er å generalisere, men å forklare, beskrive og tolke spesifikke fenomener. Prosessen involverer utarbeidelse av en liste over mulige informanter som alle oppfyller spesifikke deltagelseskriterier, hvorav informanter deretter trekkes tilfeldig (Johannessen et al., 2021, s. 69). Dette legger et konkret grunnlag for den spesifikke utvelgingen av de enkelte rekrutteringsbyråene. Med utgangspunkt i denne utvalgsrammen kan en utforme en plan som beskriver den detaljerte framgangsmåten for de ulike trinnene i utvelgelsen (Grønmo, 2016, s. 107).

I denne studien har vi satt utvalgs-kriteriene til at rekrutteringsbyråene må være lokalisert i Bergensområdet og har vært i drift i minst fem år. Disse kriteriene er valgt for å sikre relevans og erfaring innen det geografiske området studien fokuserer på. Basert på kriteriene ble resultatet en liste over 14 rekrutteringsbyrå som utgjør populasjonen hvorfra utvalget trekkes. Dette sikrer at datainnsamlingen reflekterer det geografisk og faglig definerte området som er relevant for oppgaven, og at erfaringsspekteret blant byråene er representativt for studiens mål. Vi har brukt tilfeldig utvalg for å finne rekrutteringsbyrå, mens nøkkelinformanter representerer intervjuobjektene fra disse rekrutteringsbyråene.

Opprinnelig hadde vi planer om å gjennomføre en enkel casestudie ved å undersøke et rekrutteringsbyrå. En enkel casedesign lar oss utforske et fenomen fra flere perspektiver, og dette gir en mer detaljert beskrivelse som fører til økt forståelse av det aktuelle temaet (Johannessen et al., 2021, s. 207). Planen var i utgangspunktet å belyse bruken av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser ved å samle inn data fra et utvalgt rekrutteringsbyrå, gjennom intervjuer med

representanter fra byrået, kandidater som har blitt rekruttert gjennom dem, samt virksomheter som rekrutteringsbyrået rekrutterer for. Etter gjennomføring av to intervjuer, med henholdsvis to representanter fra byrået og en rekruttert kandidat, ble det klart at datamengden ikke var tilstrekkelig for å besvare den overordnede problemstillingen. Dette førte til en revisjon av vår metodiske tilnærming, da det viste seg at rekrutteringsbyrået ikke brukte kunstig intelligens i slik grad at det er relevant å undersøke rekrutteringsbyråets bruk i samhandling med virksomheter og kandidater.

For å undersøke om bruken av kunstig intelligens var representativt for flere rekrutteringsbyråer eller kun for den spesifikke casen vi studerte, endret vi tilnærmingen vår til å inkludere flercasesdesign. Ifølge Johannessen et al. (2021) involverer flercasesdesign flere separate caser, hvor sammenligningen av disse belyser fenomenet i ulike kontekster. Dette fører til en enklere, men samtidig robust analyse (Johannessen et al., 2021, s. 208). Vi gikk tilbake til vår opprinnelige liste over rekrutteringsbyråer og valgte tilfeldig ut ytterligere tre byråer. Fra hvert av disse byråene gjennomførte vi intervjuer med en nøkkelinformant. Vi valgte å ikke intervju rekrutterte kandidater fra disse byråene av samme årsak som vi endret tilnærmingen vår i metoden. Etter å ha gjennomført alle intervjuene, konkluderte vi med at datagrunnlaget var omfattende nok til å besvare vår overordnede problemstilling.



Figur 2: Tilfeldig utvalg (Johannessen et al., 2021, s. 68).

Figur 2 illustrerer hvordan det tilfeldige utvalget av rekrutteringsbyrå ble gjennomført. I kapittel 3.2.1 vil vi gå nærmere inn på hvordan nøkkelinformantene ble valgt til å representere de respektive rekrutteringsbyråene.

3.2.1 Rekrutterte informanter

Etter at utvalgskriteriene var etablert, var neste steg å rekruttere informanter. Nøkkelinformanter spiller en viktig rolle i kvalitative studier, og er personer som er nøye utvalgt fordi de besitter dyptgående kunnskap om det aktuelle temaet. Denne innsikten anses som verdifull for å belyse den

overordnede problemstillingen. Valget av nøkkelinformanter og andre utvalgsriterier avhenger direkte av problemstillingen studien sikter å undersøke (Johannessen et al., 2021, s. 69). Det er en rekke beslutninger som må tas før en kan sette i gang med rekrutteringen. Først må en identifisere mulige kandidater (Johannessen et al., 2021, s. 70). Vi innledet med et informasjonssøk via Google med formål om å identifisere ansatte hos rekrutteringsbyråene i utvalget som kan besitte relevant kompetanse for forskningen. Når vi kontaktet de ulike byråene, innledet vi samtale med en kort forklaring av oppgavens formål, samt hva vi ønsket å utforske gjennom intervjuene. I noen tilfeller ble det avtalt intervju med nøkkelinformanten direkte, mens i andre tilfeller ble vi henvist til kollegaer som hadde dypere kunnskap om de spesifikke temaene vi forsker på. Denne tilnærmingen sikret at vi fikk tilgang til nøkkelinformanter med relevant ekspertise og innsikt, noe som var avgjørende for kvaliteten på datainnsamlingen.

3.3 Datainnsamling

For å samle inn data i et forskningsprosjekt finnes det flere ulike metoder. I tråd med vår tidligere argumentasjon for valg av kvalitativ tilnærming, vurderes ulike kvalitative datainnsamlingsmetoder som observasjon, dokumentanalyse og intervju. Observasjon omhandler innhenting av informasjon gjennom å observere mennesker i naturlige eller arrangerte situasjoner. Metoden egner seg når forskeren ønsker å direkte dokumentere samhandlingen mellom fenomenene som undersøkes (Johannessen et al., 2021, s. 79–80). Dokumentanalyse også kalt kvalitativ innholdsanalyse innebærer innsamling av en rekke dokumenter som er relevante for å kunne analysere viktige sammenhenger om det forholdet i samfunnet en ønsker å studere (Johannessen et al., 2021, s. 235–236). Den siste kvalitative metoden er intervju, en fleksibel fremgangsmåte som åpner opp for at mennesker kan forstå hverandre. Den gir et innblikk i informantens synspunkt, ofte gjennom fortellinger og historier (Johannessen et al., 2021, s. 105–106). Den største utfordringen med observasjon er at den både er tid- og ressurskrevende (Johannessen et al., 2021, s. 84). I motsetning til observasjon er dokumentanalyse mindre tidkrevende, og sees ofte på som den mest effektive forskningsmetoden. Til tross for dette innehar metoden begrensninger som utilstrekkelig detaljnivå (Johannessen et al., 2021, s. 242–243).

Etttersom vår intensjon er å innhente omfattende kunnskap, ble intervju valgt som den mest hensiktsmessige metoden. Det eksisterer ulik grad av struktur innen kvalitative intervjuer, som varierer fra ustrukturerte til mer strukturerte med forhåndsdefinerte svaralternativer (Johannessen et al., 2020, s. 107). Gitt disse kriteriene, ble semistrukturert intervju ansett som mest passende. Dette formatet tillater forhåndsdefinerte spørsmål for å gi samtalen en struktur, men samtidig tillates åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål for å utforske temaet dypere. Dette er sentralt

ettersom intervjuobjektene sitter på spesialkunnskaper som vi søker. Semistrukturerte intervjuer gir også fleksibilitet til å tilpasse rekkefølgen på spørsmålene etter den naturlige flyten i samtalen (Johannessen et al., 2020, s. 108).

3.3.1 Intervjuguide

For å gjennomføre et semistrukturert intervju må en ta utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide. Denne prosessen krever en metodisk planlegging av intervjuet, fra det formelle med personvern og gjennomføring, til utforming av spørsmål som skal danne utgangspunkt for intervjuet (Johannessen et al., 2020, s.111). Ved utarbeidelsen av intervjuguide identifiserte vi temaene som var sentrale for å besvare problemstillingen. Videre formulerte vi åpne spørsmål som var tilpasset tematikken, med formål om å oppmuntre intervjuobjektene til å gi utdypende svar. Denne tilnærmingen muliggjorde innsamling av detaljert informasjon på de områdene vi hadde behov for. Samt videre innspill og tilgang til informasjon vi nødvendigvis ikke var klar over var sentral for oppgaven på forhånd.

Intervjuguiden er strukturert i ulike kategorier for å sikre jevn flyt gjennom intervjuet. Dette til tross for at rekkefølgen på spørsmålene ofte er dynamisk. Intervjuguiden starter innledningsvis med informasjon om studien, slik som gjennomgang av samtykkeskjema og informasjonsskriv. Dette sikrer rammen for intervjuet. Videre har vi delt opp intervjuguiden i to deler, som tar for seg henholdsvis rekruttering og kunstig intelligens. Felles for begge delene er at vi starter med enkle faktabaserte spørsmål. Eksempelvis hva slags rolle intervjuobjektet har, og hvor lenge vedkommende har vært i stillingen. Videre følges det opp med substansspørsmål, hvor formålet er å få mer dyptgående innsikt i forskningstematikken. I hver del tar vi så for oss kontroversielle eller sensitive spørsmål, hvor vi innhenter essensiell informasjonen til å besvare oppgavens problemstilling. Ifølge Johannessen et al. (2021) vil den valgte rekkefølgen for spørsmålene gradvis bygge tillit mellom forsker og informant. Dette vil øke sjansen for at svarene blir autentiske (Johannessen et al., 2021, s. 115).

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Forskningen er basert på fem intervjuer der gjennomføringen er basert på nøkkelinformantenes mulighet til å delta. Tre intervjuer ble derfor gjennomført fysisk, mens resterende ble gjennomført ved bruk av Microsoft Teams. I henhold til Torgersen (2020) bringer digitale møter med seg både fordeler og ulemper. En sentral fordel er at de vanligvis er bedre strukturerte og ofte tar kortere tid enn de fysiske. På en annen side kan imidlertid digitale møter ikke erstatte den fysiske tilstedeværelsen og den uformelle samtalen før møte starter (Torgersen, 2020).

Samtlige intervjuer ble gjennomført med to eller tre forskere til stede, og ulike ansvarsområder ble

fordelt. For å sikre flyt i intervjuet, samt at intervjuobjektet skulle få mest mulig taletid hadde én forsker ansvar for å stille spørsmål. Viktige observasjoner ble dokumentert underveis gjennom feltnotater av en annen forsker som et supplement til lydopptak. Dersom den siste forskeren på teamet deltok på intervjuet var ansvarsområdet til vedkommende å stille gode oppfølgingsspørsmål ved behov, samt kontrollere at det ble innhentet data på de nødvendige områdene. På intervjuene hvor sistnevnt rolle ikke ble dekket, ble det respektive ansvarsområdet tildelt begge deltakende forskere. Videre skal vi presentere intervjuobjektene for å etablere troverdighet til innsamlet data.

3.3.3 Oversikt og presentasjon av informanter

For å ivareta anonymiteten til informantene har vi valgt å skille de ulike rekrutteringsbyråene ved å gi de hver sin bokstav, etterfulgt av et nummer som representerer hver informant fra det aktuelle byrået. Vi har gjennomført intervju med tre representanter fra rekrutteringsbyrå A. Der intervjuobjekt A1 og A2 deltok på samme intervju, da intervjuobjekt A2 var under opplæring og derfor til stede sammen med intervjuobjekt A1. Intervjuobjekt A3 har ikke rekrutteringsansvar i sin nåværende rolle, men ble selv rekruttert til sin stilling gjennom rekrutteringsbyrå A. Deretter intervjuet vi en person fra hvert av rekrutteringsbyråene B, C og D. Dette bidrar til å enkelt anonymisere informantene, samt holde oversikt over hvilket byrå de tilhører.

Informant	A1	A2	A3	B1	C1	D1
Rekrutteringsbyrå	A	A	A	B	C	D
Størrelse på bedriften	Stor – over 50 ansatte	Stor – over 50 ansatte	Stor – over 50 ansatte	Liten – under 50 ansatte	Liten – under 50 ansatte	Stor – over 50 ansatte
Stillingstittel	Seniorrådgiver, rekruttering	Rekrutterer	Rekruttert kandidat	Rekrutterer, partner	Rådgiver, rekruttering	Seniorrådgiver, rekruttering
Ansiennitet	2 år	1 år	Jobber ikke med rekruttering	Mer enn 20 år	2 år	3 år

Figur 3: Oversikt og presentasjon av informanter

I figur 4 presenteres en oversikt over nøkkelinformantene og deres tilknytning til de ulike

rekrutteringsbyråene. Vi har inkludert informasjon om størrelsen til bedriften, stillingstittel og ansiennitet til hver informant. Dette ble gjort med sikte på å illustrere et bilde av rekrutteringsbyråene, samtidig som det bygger troverdighet til informantene.

3.4 Ethiske overveielser og personvern

Ifølge Johannessen et al. (2021) handler etikk først og fremst om relasjonene mellom mennesker, det vil si hva vi bør og ikke bør gjøre mot hverandre. I forskningskontekst kan det oppstå ulike etiske dilemmaer og spørsmål, spesielt innen samfunnsvitenskapelig forskning der mennesket ofte er i fokus. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har fastsatte retningslinjer for forskningsetikk. En av disse retningslinjene omhandler «*informantens rett til selvbestemmelse og autonomi*», som innebærer at informanter frivillig skal gi sitt samtykke til deltagelse i forskningen (Johannessen et al., 2021, s. 45). For å ivareta denne retten har vi i utformingen av vår intervjuguide bevisst unngått ledede og ledende spørsmål. Vi har valgt å formulere spørsmålene åpent, noe som ikke bare respekterer informantens autonomi, men som ofte resulterer i mer detaljert og utfyllende informasjon, samt gir rom for informantene til å uttrykke sine egne tanker mer fritt (Fossbråten et al., 2021).

Før gjennomføring av intervju var det nødvendig for oss å sende inn et meldeskjema til Sikt, en prosedyre som gjelder for forskere eller studenter som behandler personopplysninger i forskningsprosjekter. Selv om vårt prosjekt ikke direkte involverer behandling av sensitive personopplysninger, er det essensielt å sikre at personvern blir ivaretatt. Innsending av dette skjemaet tillot Sikt å vurdere om vår forskning oppfylte de nødvendige kravene til personvern. I henhold til retningslinjene må skjemaet sendes inn senest 30 dager før oppstart av datainnsamlingen, noe som sikrer at alle formelle krav er oppfylt før forskningsaktivitetene kan begynne (Sikt, u.å.).

I tråd med Personopplysningsloven kreves det at individer som er gjenstand for forskning, og som kan identifiseres, gir sitt samtykke før de deltar i studien. Dette samtykket skal være frivillig, eksplisitt og basert på tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet. Informert samtykke innebærer at deltakerne har fått fullstendig innsikt i formålet med forskningen de bidrar til. I denne forbindelse skal samtykke innhentes enten muntlig eller skriftlig, og kan dokumenteres elektronisk eller på papir (Johannessen et al., 2021, s. 49). For å oppfylle disse kravene distribuerte vi to dokumenter til deltakerne før intervjuene startet. Det første dokumentet var et informasjonsskriv som forklarte forskningsprosjektets hensikt, samt hvordan data innhentet under intervjuet vil bli behandlet i etterkant. Det andre dokumentet var et samtykkeskjema, som deltakerne ble bedt om å signere og datere, for å bekrefte deres deltagelse. Disse dokumentene er vedlagt i kapittel 7. Videre tar vi for

oss hvordan innsamlet data blir behandlet.

3.5 Dokumentasjon og transkribering

Det finnes flere metoder for å dokumentere intervjuer, hvor lydopptak, lyd- og bildeopptak, samt notattaking, er blant de mest brukte. Å forsøke å minnes alt som blir sagt under et intervju er en uoverkommelig oppgave, og derfor er bruk av opptaksutstyr å foretrekke for å sikre nøyaktighet i datamaterialet. I situasjoner hvor det kun er ønskelig med lydopptak, er diktafon det mest hensiktsmessige verktøyet (Grønmo, 2016, s. 171). Etter å ha mottatt nødvendig godkjenning fra Sikt og intervjuobjektene for bruk av taleopptak, brukte vi diktafon som verktøy for lydopptak under intervjuene. Bruken av diktafon sikrer en nøyaktig og fullstendig dokumentasjon av intervjuenes innhold. I etterkant av intervjuene benyttet vi lydopptakene for en detaljert transkriberingsprosess. Dette tillot oss å fange opp og dokumentere informantenes uttalelser ordrett, noe som er kritisk for å unngå feiltolkninger og sikre at analysen ble basert på faktiske utsagn fremfor forskerens subjektive tolkning.

Notattaking kan også benyttes som et alternativ til opptak, spesielt når det av ulike årsaker ikke er mulig eller ønskelig med lyd- eller bildeopptak. Dette kan skyldes tidshensyn, der forskeren har begrenset tilgang til å gjennomgå opptak i etterkant og velger å støtte seg på notater tatt i sanntid. Denne metoden krever imidlertid umiddelbar oppfølging etter intervjuet, da det er essensielt å nedtegne ferske inntrykk og utsagn som ikke ble notert under selve intervjuet (Johannessen et al., 2021, s. 118). Vi benyttet notattaking under intervjuene for å supplere lydopptaket.

Transkribering av lydopptak fra kvalitative intervjuer og fokusgrupper er en vesentlig, men ofte tidkrevende del av forskningsprosessen. Dette arbeidet innebærer ikke bare en ordrett overføring av lyd til tekst, men også et steg hvor forskeren begynner å engasjere seg i materialet på en analytisk måte. Gjennom transkriberingsprosessen kan forskeren gjøre tidlige observasjoner og utvikle foreløpige analyser. Disse tolkningene kan være avgjørende for den videre analyseprosessen, ettersom de kan gi innsikt i underliggende mønstre og temaer i datamaterialet. Derfor anses transkribering ikke bare som en mekanisk oppgave, men også som en integrert del av den analytiske tenkningen i kvalitativ forskning (Fugelli, 2022). Etter gjennomføring av intervjuene har vi transkribert all informasjon fra intervjuobjektene. Dette har dannet grunnlaget for analysen vår, der vi har gjennomført en systematisk koding og identifisert relevante temaer som vi har brukt som grunnlag for videre drøfting. Etter å ha systematisert analysen, benyttet vi ulike farger for å kategorisere og strukturere innholdet fra intervjuene. Vi markerte spørsmål og setninger i intervjuguiden som omhandlet de mest relevante temaene, og hver kategori ble tildelt en egen farge.

3.6 Forskningens kvalitet

For å kunne evaluere forskningens kvalitet må en ifølge Yin (2014), Kvale og Brinkmann (2015) se nærmere på to faktorer, reliabilitet og validitet (Johannessen et al., 2020, s. 249). «*Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides*» (Johannessen et al., 2020, s. 250). I kvantitativ forskning kan en måle påliteligheten til resultatet ved å gjennomføre samme undersøkelse på et senere tidspunkt. Dersom konklusjonene er relativt like kan en hevde at forskningens reliabilitet er høy. På den andre siden er det ikke like enkelt å måle reliabilitet i kvalitativ forskning, da måleinstrumentet ofte er forskeren selv. Forskerens egen bakgrunn vil alltid påvirke resultatet, da observasjonene er klart verdiladet og kontekstavhengig. Av den grunn vil aldri en forsker kunne duplisere en annen forskers kvalitative forskning. Vi kan derimot styrke oppgavens reliabilitet ved å gi en inngående beskrivelse av konteksten (Johannessen et al., 2020, s. 250).

En problematisk side ved intervju som datainnsamlingsmetode er intervjueffekten. Intervjueffekt betegnes som egen usikkerhet og manglende intervjutrening, noe som kan påvirke svarene forskeren får (Johannessen et al., 2020, s. 116). Vi har ingen tidligere erfaringer som forskere, og det er derfor en mulig fare for at empirien er blitt påvirket av denne effekten. For å redusere denne risikoen, samt øke påliteligheten av forskningen, tillot vi intervjuobjektene å velge tid og sted for intervjuet. Dette gjorde at intervjuene kunne gjennomføres innenfor rammer som var komfortable og trygge for informantene. Under intervjuet la vi vekt på å stille spørsmål på en nøytral måte, ved å unngå ledende spørsmål og verdiladning. For å styrke reliabiliteten vektla vi også hensiktsmessige kriterier for evaluering, noe som fører oss videre til spørsmålet om validitet.

Validitet betyr gyldighet og handler om hvordan den relevante dataen representerer virkeligheten. Det finnes flere former for validitet, blant annet intern- og ekstern validitet (Johannessen et al., 2021, s. 49). Intern validitet defineres som spørsmålet «*måler vi det vi tror vi måler*» mens ekstern validitet defineres som spørsmålet «*kan resultater fra et forskningsprosjekt overføres til liknende fenomener?*» (Johannessen et al., 2021, s. 256). Det er høy ekstern validitet når en studies overførbarhet styrkes gjennom detaljerte beskrivelser, da en enklere kan bedømme om resultatene stemmer overens med andre kontekster (Johannessen et al., 2021, s. 257). I kvalitative undersøkelser er det høy intern validitet dersom forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. For å sikre troverdig data tok vi i bruk teknikken vedvarende observasjon, i form av å investere mye tid med å bli kjent med feltet. Når en skal forstå et fenomen, er det et fortrinn om man kjenner til konteksten (Johannessen et al., 2021, s. 256–257). Ved å gjennomføre intervjuer med informanter fra rekrutteringsbyråer ble det sikret innhenting av gyldige

data fra personer med inngående kjennskap til bransjen og rekrutteringsprosessen. For å sikre kontinuitet og sammenheng i oppgaven var fokuset under gjennomføringen av intervjuene å følge temaene utarbeidet i intervjuguiden. Dersom det oppsto vage og uklare svar, stilte vi gode oppfølgingsspørsmål. Denne tilnærmingen bidro til å eliminere muligheten for misforståelser og fortolkninger.

En annen fare ved intervju som datainnsamlingsmetode er *reaktivitet* og *refleksivitet*. Refleksivitet refererer til tendensen hvor forskerens oppfatninger og forståelse påvirkes av deres egen bakgrunn. For å motarbeide dette ble intervjuene alltid gjennomført med mer enn én forsker til stede. Reaktivitet, også omtalt som kontrolleffekt, forekommer dersom forskningsobjektet endrer atferd som følge av bevisstheten om å bli observert (Grønmo, 2016, s. 21). I utførelsen av datainnsamling til denne oppgaven var det sentralt å være bevisst på at intervjuobjektene ytringer kunne bli påvirket av deres oppfatning av våre forventninger. For å unngå dette, forsøkte vi å undertrykke våre egne forutinntatte meninger og holdninger, slik at svarene deres ikke ble påvirket av ledende spørsmål eller implisitte forventninger. Samtidig la vi også vekt på å skape en atmosfære av tillit og komfort for intervjuobjektene. Vi utviste derfor god øyekontakt og anerkjennelse, spesielt under utspørringen av de sensitive og komplekse spørsmålene.

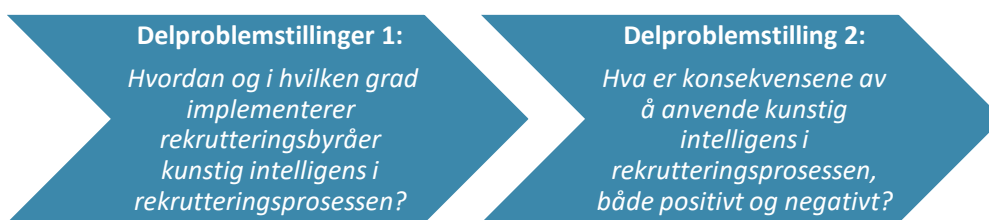
På lik linje med å diskutere vellykkede praksiser, er det essensielt å reflektere rundt hva som kunne ha blitt gjort annerledes. Under det første intervjuet støtte vi på tekniske problemer som førte til at lydopptaket ble ubrukelig. Dette skjedde selv om vi hadde testet utstyret dagen før intervjuet. Denne erfaringen lærte oss viktigheten av å kontrollere diktafon og annet teknologisk utstyr like før intervjuet starter, slik at eventuelle feil kan oppdages tidligere. Denne lærdommen tok vi videre med oss inn i de påfølgende intervjuene. Imidlertid ble feilen oppdaget raskt i etterkant av intervjuet, slik at vi fikk transkribert fra hukommelsen mens informasjonen var friskt i minne. I dette arbeidet ble feltnotatene spesielt verdifulle, selv om vi måtte anerkjenne faren for refleksivitet. En annen bakside med feltnotater er at forskeren har utført en seleksjon på hva en vektlegger som relevant, og av den grunn kan viktige poenger utelates. Vi var derfor svært forsiktige med hvilken empiri vi kunne ta i bruk fra dette intervjuet, med formål om at analysedelens validitet skulle bli opprettholdt.

4 Analyse og presentasjon av innsamlingsdata

Formålet med dette kapittelet er å presentere forskningens empiri, samt foreta en analyse av innsamlet data. Dette inkluderer intervjuobjekter fra fire rekrutteringsbyrå, hvor det totalt er seks ulike informanter. Ettersom analysekapittelet er basert på intervju som primærdata vil dette danne

grunnlaget til å drøfte oppgavens tematikker, knytte dette opp mot tidligere referert teori, samt underbygge med relevant ny teori. Basert på drøftingen tolkes innsamlingsdataene for å skape en helhetlig forståelse med mål om å svare på oppgavens problemstilling: *I hvilke grad bruker rekrutteringsbyrå kunstig intelligens og hvilke konsekvenser har det for rekrutteringsprosessen?*

Oppgavens to delproblemstillinger er utgangspunktet for analysedelens hovedinndeling. Videre har delproblemstillingene i kombinasjon med systematisk koding, slik som beskrevet i kapittel 3.5 vært avgjørende for hvor data plasseres i de ulike delene av analysen. Analysens inndeling er illustrert i følgende figur:



Figur 4: Delproblemstillinger

4.1 Bruk av kunstig intelligens i rekruttering

Denne delen av analysen utforsker hvordan rekrutteringsbyråer bruker kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Vi undersøker i hvilken grad byråene benytter seg av kunstig intelligens i praksis, og hvordan de adresserer utviklingen. For å presentere dette på en strukturert måte ser vi innledningsvis på selve rekrutteringsprosessen i de ulike byråene, før vi tar for oss kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser. Utgangspunktet og målet med del én av analysen er å besvare følgende delproblemstilling: *Hvordan og i hvilken grad implementerer rekrutteringsbyråer kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen?*

4.1.1 Rekrutteringsprosessen i ulike rekrutteringsbyrå

Rekrutteringsprosessen er segmentert i fem faser (Heggholmen, 2014, s. 86). Som tidligere presentert i teorikapittelet er det jobbanalyse-, annonserings- og utvalgsfasen som er av betydning for rekrutteringsbyråer når de søker etter kvalifiserte kandidater. For å tilby et praktisk innblikk utforsker vi omfanget av de utvalgte rekrutteringsbyråenes prosesser, samspillet mellom rekrutteringsbyråene og virksomhetene som søker nye kandidater, samt byråenes behandling av personlige opplysninger. Denne analysen danner grunnlaget for videre drøfting av rekrutteringsprosessen i forbindelse med kunstig intelligens.

4.1.1.1 Rekrutteringsprosessens omfang

En nøye vurdering av tidsbruken i en rekrutteringsprosess er avgjørende for å forstå hvor tiden blir investert. Ved å oppnå innsikt i tidsaspektet kan man senere evaluere effektiviteten i prosessen. Resultatene fra intervjuene indikerer at varigheten av en rekrutteringsprosess varierer betydelig, både mellom rekrutteringsbyråene og innad i hvert enkelt byrå. Informant B1 anslår at en gjennomsnittlig rekrutteringsprosess tar åtte til ti uker fra det er signert kontrakt med en virksomhet, til en kandidat er ansatt. Informanten begrunner tidsbruken ved å peke på at det er en omfattende prosess ettersom de praktiserer lederrekruttering. På en annen side oppgir intervjuobjekt A1 at en gjennomsnittlig rekrutteringsprosess hos dem tar fire til fem uker. Dette er vesentlig kortere enn rekrutteringsprosessen hos rekrutteringsbyrå B, da begge spesialiserte seg på lederrekruttering. Videre forteller intervjuobjekt C1 følgende:

Rekrutteringsprosessen starter med jobbanalyse, hvor vi bruker omtrent en uke på å bli kjent med virksomheten. Videre utformer vi stillingsannonse som godkjennes av kunden før den lyses ut. Stillingen ligger utlyst rundt tre uker, før det kjøres to runder med intervju, samt personlighets- og evnetester av kandidatene. Totalt tar denne prosessen syv til åtte uker. – Intervjuobjekt C1.

Variasjonen i tidsbruk kan kobles til ulike aspekter. Det kan argumenteres for at virksomheter har forskjellige preferanser når det gjelder omfanget av rekrutteringsprosessen, noe som kan føre til at enkelte rekrutteringsbyråer generelt utfører mer omfattende prosesser for sin kundebase sammenlignet med andre byråer. Hvilke prosedyrer eller retningslinjer som ligger til grunn i de ulike rekrutteringsbyråene eller hvilke systemer som blir benyttet for å effektivisere prosessen, kan også være avgjørende elementer for tidsbruk. Ett annet aspekt kan være kunstig intelligens, men ettersom dette er særlig relevant for å belyse den første delproblemstillingen, blir dette sett nøyere på i delkapittel 4.1.2. Ettersom rekrutteringsbyrå opererer på vegne av virksomheter, er det videre sentralt å undersøke dynamikken mellom rekrutteringsbyråer og bedrifter i prosessen med å tiltrekke seg nye kandidater. Dette bidrar til å få en helhetsforståelse av rekrutteringsbyråenes arbeid, samt hvilke ytre faktorer som påvirker prosessen.

4.1.1.2 Samspill mellom rekrutteringsbyrå og virksomhet

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på samspillet mellom rekrutteringsbyrå og virksomhet, og undersøke hvordan dette påvirker rekrutteringsprosessen. Dersom en virksomhet benytter et rekrutteringsbyrå som rekrutteringskanal, innebærer det at hele eller deler av prosessen, fra utarbeidelse av kravspesifikasjon til ansettelse, er blitt delegert til den eksterne parten (Egerdal, 2023, s. 303). Ifølge nøkkelinformantene blir rekrutteringsbyråene engasjert i begynnelsen av jobbanalysefasen og har ansvaret helt til et utvalg av kvalifiserte kandidater er presentert, og

virksomheten har tatt en endelig beslutning om ansettelse. Informantene mener også at virksomhetens grad av involvering i de ulike fasene er avhengig av virksomhetens egne preferanser. Intervjuobjekt D1 formidler at det er stor variasjon i hva virksomheter ønsker, og at det ofte er avhengig av hvilken stilling som skal besettes. Informanten skiller mellom prosesser knyttet til rekruttering av kandidater til faste stillinger, og prosesser relatert til utleie av kandidater gjennom rekrutteringsbyrået. Ifølge intervjuobjekt D1, ønsker deres kunder ofte å påvirke de forskjellige fasene ved fast rekruttering, en praksis som rekrutteringsbyrået også krever. Ved fast rekruttering skisserer informantene et bilde av tett samarbeid mellom rekrutteringsbyrå og virksomhet:

Prosesser knyttet til fast rekruttering starter med et møte hvor vi sammen med bedriften avdekker forventinger, kriterier som danner grunnlag for å finne riktig kandidat, samt ønsket spredning på annonsering av stillingen. Vi krever at virksomheten er med å utforme kravspesifikasjonen, og noen virksomheter ønsker i tillegg til dette å påvirke annonsen og være med på utvalgsprosessen. –

Intervjuobjekt D1.

I det andre tilfellet, hvor virksomheten søker å rekruttere kandidater til midlertidige stillinger, formidler informant D1 at rekrutteringsbyrået bare får tilsendt stikkord som representerer det som ønskes i en kandidat. Videre uttrykker informantene at virksomheter ofte ikke ønsker å involvere seg ytterligere før rekrutteringsbyrået presenterer et begrenset utvalg kandidater. Dette er typisk når kunden ønsker at rekrutteringsprosessen skal ta kortest mulig tid. Det er viktig å presisere at intervjuobjektet spesifiserer at de to tilfellene er ytterpunkter, og at mange virksomheter befinner seg mellom disse punktene for begge typer av rekrutteringsprosesser.

Videre bekrefter intervjuobjekt C1, i tråd med D1 sine uttalelser, at virksomhetens grad av involvering varierer avhengig av om rekrutteringen gjelder faste stillinger eller midlertidig bemanning. Kravspesifikasjonen blir også her trukket frem som den eneste delen der rekrutteringsbyrået krever samarbeid med virksomheten. De ønsker her godkjenning gjennom prosessen, spesielt i rekruttering til faste stillinger. Videre legger både intervjuobjekt A1 og B1, som begge i hovedsak arbeider med rekruttering til faste stillinger, stor vekt på at kravspesifikasjonen skal utarbeides sammen med kunden. Det spesifiseres også av begge informantene at deres rekrutteringsbyrå til en viss grad krever at virksomheten også påvirker flere deler av prosessen. Intervjuobjekt B1 forteller følgende:

Det første steget er å møte virksomheten for å etablere hva stillingen innebærer. Videre utformer rekrutteringsbyrået kravspesifikasjon og stillingsannonse basert på møtet, og kunden må deretter godkjenne. Kunden må også kommentere digitale kampanjer før de iverksettes, og vi krever at de

deltar på siste runde med intervju. – Intervjuobjekt B1.

Videre legger også intervjuobjekt A1 til at:

Både kravspesifikasjon og stillingsannonse utformes sammen med virksomheten. Dette handler om at en ikke skal rekruttere inn en kandidat som ikke passer i organisasjonen. Videre er det opp til kunden hvor involvert de ønsker å være. Vi ønsker å involvere så mye som mulig, men av erfaring ønsker ikke private virksomheter like tett samarbeid som offentlige rekrutteringsprosesser gjerne krever. –

Intervjuobjekt A1.

Gjennom innsamlet data kommer det tydelig frem at praksisen til rekrutteringsbyrå varierer, men at de engasjeres tidlig i jobbanalysefasen. Samtidig viser funnene at dynamikken mellom rekrutteringsbyråer og bedrifter er allsidig, da noen virksomheter ønsker tett samarbeid gjennom hele prosessen, mens andre foretrekker en mer begrenset involvering. For stillinger med mål om fast ansettelse er et gjennomgående trekk at rekrutteringsbyråene krever en viss grad av involvering fra bedriften, spesielt med hensyn til utforming av kravspesifikasjon og stillingsannonse. Videre er det vanlig at virksomheten deltar på intervjuer ved rekruttering til faste stillinger, men dette er ikke alltid et krav. For midlertidige stillinger ønsker virksomheter ofte en raskere prosess, og rekrutteringsbyrået krever i mindre grad involvering før de kan presentere et begrenset utvalg av kandidater. Uavhengig av hvor involvert virksomheten er, krever en rekrutteringsprosess at det innhentes informasjon om aktuelle kandidater. Videre skal vi se hvordan rekrutteringsbyråene henter inn data på de ulike kandidatene, og hvordan denne informasjonen blir lagret og brukt.

4.1.1.3 Datainnsamling under rekrutteringsprosessen

Innhenting av informasjon er som etablert i teorikapittelet sentralt for å finne kvalifiserte kandidater. I henhold til Skorstad (2015) er det avgjørende å hente mest mulig informasjon om kandidatene som er relevant for stillingen, og minst mulig informasjon som er irrelevant (Skorstad, 2015, s. 41). Datatilsynet omtaler dataminimering som en sentral faktor ved innhenting av informasjon om kandidater, da det klargjør retningslinjene for personvern (Datatilsynet, 2022). Basert på dette er det relevant å få innsikt i hvordan rekrutteringsbyråene velger ut hvilken informasjon som skal innhentes, samt hvordan informasjonen blir behandlet og oppbevart.

Gjennom intervjuene fremkommer det at det er noe variasjon i praksis blant rekrutteringsbyråene når det gjelder omfang av datainnsamling og hvordan prosessen utføres. I intervjuet med informant C1 meddeles det at kandidatene selv registrerer informasjonen, som videre blir lagret i rekrutteringsbyråets CRM-system. Ytterligere innsamling av data gjennom intervju og lignende blir kun benyttet gjennom selve rekrutteringsprosessen, og slettes når gjeldene prosess er utført. I

rekrutteringsbyrå B blir all informasjon lagret og behandlet i et lukket system. Både informant C1 og B1 forteller at de har vært gjennom en GDPR prosess, som sikrer at all informasjon blir behandlet og slettet i henhold til gjeldene lovverk. I likhet med rekrutteringsbyrå C og B, formidler intervjuobjekt A1 at deres kandidater legger inn CV, søknad og vitnemål i et eget system. Videre henter rekrutteringsbyrå A inn ytterligere informasjon gjennom intervju og personlighetstester. Informant A1 understreker at de ikke søker opp kandidater på sosiale medier, da denne informasjonen ikke er relevant for stillingene som skal besittes. Intervjuobjektet forteller følgende:

Målet er å skape et mest mulig korrekt bilde av hvem en kandidat er, med utgangspunkt i kandidatens kvalifikasjoner og personlighet. Vi er på ingen måte interessert i å grave opp informasjon om kandidatens feil og mangler. – Intervjuobjekt A1

Videre kommenterer intervjuobjekt A1 at de vektlegger at all informasjon som blir innhentet skal være relevant for stillingen, og at personlighetstestene som gjennomføres skal belyse sider ved kandidatene som er relevant for den aktuelle stillingen. Dette støtter Skorstad (2015) sin teori angående innhenting av informasjon om kandidater. Informanten mener det er viktig å poengtere at spørsmålene i personlighetstester kan oppfattes som irrelevant for kandidaten. I motsetning til resterende rekrutteringsbyrå, som i stor grad har en fast struktur på innhenting av data, har rekrutteringsbyrå D en fleksibel tilnærming til innhenting av informasjon. Informant D1 formidler at de tilpasser seg virksomhetens ønsker, da deres kunder i stor grad har ulike preferanser på dette området. Informanten forteller videre at deres kandidater blir opplyst om oppbevaring og sletting av informasjon, og at dette alltid må godkjennes av gjeldene kandidat før informasjonen blir innhentet. Videre presenterer intervjuobjektet et eksempel på omfang av datainnsamling som representerer et ytterpunkt:

Noen kunder krever at all informasjon som står oppført på CV, må dokumenteres med attester. Videre kan det også være krav fra kunden om kredittsjekk, referansesjekk og vandelsattest. – Intervjuobjekt D1.

Rekrutteringsbyråenes praksis ved å innhente og behandle informasjon om aktuelle kandidater viser variasjon i tilnærminger, fra etablerte strukturer til fleksible tilpasninger etter kundens behov. Informantene viser imidlertid bevissthet rundt dataminimering og GDPR, og har derfor innført prosesser i rekrutteringsbyråene som skal sikre lovlig behandling av informasjon som er i tråd med retningslinjene til Datatilsynet. Dette understreker kompleksiteten i datainnsamling i rekrutteringsbransjen, der balansen mellom relevant informasjon og personvern er kritisk. For å videre kunne undersøke bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsbyråer og utvide forståelsen av

rekrutteringsprosessen, vil vi først analysere deres tilnærming til begrepet, samt hvordan dette påvirker den daglige driften.

4.1.2 Kunstig intelligens i ulike rekrutteringsbyrå

Kunstig intelligens representerer et felt innen informasjonsteknologi som tilpasser egen atferd basert på den informasjonen og dataene som tilføres (Nyberg, 2024). Det er interessant å få et innblikk i hva intervjuobjektene legger i begrepet kunstig intelligens for å skape en forståelse av deres utgangspunkt før videre drøfting av temaet. I denne kvalitative undersøkelsen definerer intervjuobjektene egen oppfatning av kunstig intelligens på ulike måter, men innholdet i definisjonene er sammenfallende. Både intervjuobjekt A1 og D1 er enige om at kunstig intelligens kan bli betraktet som maskinlæring, det vil si den prosessen hvor brukere tilfører input til maskinene for at de skal kunne fungere som støtte- og hjelpemidler i utførelsen av arbeidsoppgaver. Maskinlæring er en viktig underkategori av kunstig intelligens (Nyberg, 2024). En av informantene definerer kunstig intelligens slik:

Kunstig intelligens er en rekke algoritmer som er satt opp for å løse et problem gitt visse regler. Ved hjelp av kunstig intelligens kan en lage systemer som lærer selv, slik at en ikke trenger å lage alle reglene på forhånd. – Intervjuobjekt D1.

Videre blir tjenester som ChatGPT, Copilot og LinkedIn Recruiter nevnt av flere intervjuobjekter i dialogen om kunstig intelligens. Spesielt legger informant C1 vekt på at kunstig intelligens har eksistert lenge, men at det først var ved lanseringen av de nevnte språkmodellene at forbrukerne oppdaget potensialet i hva kunstig intelligens kan utrette. Vi har nå definert begrepet kunstig intelligens, og etablert hva rekrutteringsbyråene legger i begrepet. Det vil videre være sentralt å undersøke sammenhengen mellom gjeldende retningslinjer og bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen.

Gjennom intervjuene kommer det frem en økende oppmerksomhet rundt kunstig intelligens i rekrutteringsbransjen de siste årene. For å illustrere hvor fortvoksende kunstig intelligens er, forteller intervjuobjekt C1 at det tok ChatGPT en uke å nå 1 million brukere, noe Netflix til sammenligning brukte et år på. Samtlige rekrutteringsbyrå bruker kunstig intelligens, men planlegger også ytterligere opplæring gjennom seminarer og nettbaserte kurs. Dette med sikte på å styrke fokuset på kunstig intelligens innad i virksomheten. Denne interessen er i tråd med Norges deltakelse i DIGITAL som i henhold til Tung (2024) fokuserer på å bygge kunnskap om ny digital teknologi. Selv med rekrutteringsbyråenes fokus på å tilegne seg kunnskap om kunstig intelligens, er det gjennomgående at ansatte i rekrutteringsbyrå er skeptiske eller usikre når det kommer til å anvende teknologien.

Ifølge Ojamo & Yakimova (2024) er det for første gang på vei generelle lover for kunstig intelligens, ettersom lovforslaget om retningslinjer for kunstig intelligens i EU ble godkjent. Basert på dette kan en hevde at det tidligere har vært lite til ingen reguleringer av kunstig intelligens, og det kan argumenteres for at det er en sammenheng mellom denne mangelen og usikkerheten som tydelig preger rekrutteringsbransjen. En av informantene delte følgende betraktning om temaet:

Vi har ansatte i alle aldre, og det er vanlig at den eldre generasjonen uttrykker mer skepsis i forhold til bruk av ny teknologi. Den yngre gruppen i virksomheten finner ofte ny teknologi uproblematisk. For noen ansatte spiller imidlertid alder ingen rolle, men av prinsipp ønsker de ikke å tilegne seg ny kunnskap på området. - Intervjuobjekt B1.

Informant D1 er enig i utsagnet og kobler det opp mot manglende regler og retningslinjer, både fra myndigheter og fra ledelsen i rekrutteringsbyrå D. Informanten uttrykker også at alder kan ha en innvirkning på hvor åpen ansatte er for å benytte kunstig intelligens. Intervjuobjekt A1, B1 og D1 forteller at det er løse føringer fra ledelsen, men at det oppfordres til å utforske mulighetene ved kunstig intelligens. En kan tolke at mangel på retningslinjer kan føre til mer usikkerhet, og understreker behovet for å etablere mer konkrete føringer hos rekrutteringsbyråene.

Selv om kunstig intelligens har fått en økende oppmerksomhet, eksisterer det skepsis og usikkerhet blant ansatte rundt bruk av teknologien. Variasjon i holdninger til bruk av kunstig intelligens kan tilskrives flere faktorer, inkludert alder og manglende retningslinjer. Den løse tilnærmingen til kunstig intelligens fra ledelsens side, understreker behovet for å sikre effektiv og etisk bruk av kunstig intelligente systemer i rekrutteringsprosesser. For å oppnå dette vil det være sentralt å følge utviklingen av det nye EU direktivet, og programmet for et digitalt Europa. Videre er det interessant å se nærmere på hvilke områder rekrutteringsbyråene benytter kunstig intelligens.

4.1.3 Hvordan anvender rekrutteringsbyrå kunstig intelligens?

I henhold til Elle (2023) er vi nå i en tid hvor algoritmer integreres i rekrutteringspraksisen og gir oss et innblikk i fremtidens arbeidsmarked (Elle, 2023). Det er derfor sentralt å undersøke hvordan kunstig intelligens blir anvendt i ulike rekrutteringsbyrå i dag, og hvordan rekrutteringsbyråene adresserer utviklingen. Vi har tidligere nevnt at rekrutteringsprosessen består av fem faser, hvor vi spesielt har fokusert på jobbanalyse- og utvalgsfasen. Imidlertid viser resultatene fra intervjuene at kunstig intelligens i dag hovedsakelig benyttes i jobbanalyse- og annonseringsfasen. Informant A1 fremhever at kunstig intelligens benyttes i flere faser av rekrutteringsprosessen, og inkluderer blant annet kartlegging av kandidater som kan være aktuelle for ulike stillinger. Informant A2 utdyper her at de blant annet bruker LinkedIn Recruiter for å optimalisere denne kartleggingsprosessen:

Gjennom et avansert søk lager jeg en søkestråd som inkluderer kvalifikasjonene jeg ser etter. Ved hjelp av kunstig intelligens finner jeg passende kandidater i LinkedIn som jeg kan kontakte for å videre inkludere de i vår kundedatabase. – Intervjuobjekt A2.

Videre kommenterer informant B1 at deres organisasjon bruker kunstig intelligens til å formulere kravspesifikasjoner og stillingsannonser, for å beskrive kompetansen som ønskes til stillingen. Dette er for å optimalisere stillingsutlysninger ved å skreddersy annonsene for å treffe riktig målgruppe, og velge en passende publiseringskanal og videre formulere utlysningsteksten på en effektiv måte. Her stopper imidlertid rekrutteringsbyrå B sin bruk av kunstig intelligens i selve rekrutteringsprosessen. Videre forteller informanten at kunstig intelligens også blir benyttet for å få en kort briefing før møter med nye kunder. Informanten formidler videre hvordan dette foregår i praksis:

Når jeg utformer kravspesifikasjoner for å finne egenskaper som er viktig for en aktuell stilling legger jeg inn: «jeg skal finne en CEO for dette selskapet, hva er kritisk kompetanse?» i ChatGPT. En kan videre dele hvilke utfordringer selskapet står ovenfor og spørre hvilke kompetanser en bør se etter. Vi stoler ikke helt på ChatGPT, men mener det er et supert hjelpemiddel. – Intervjuobjekt B1.

På lik linje med rekrutteringsbyrå B benytter rekrutteringsbyrå D kunstig intelligens som en støttefunksjon i jobbanalyse og annonsering. Videre formidler informant D1 at de har mulighet til å benytte kunstig intelligens til selektering av informasjon gitt ved avkrysning, men at dette fremdeles i liten grad blir anvendt i deres arbeid. Intervjuobjektet mener likevel at kunstig intelligens har et stort potensial som bør utnyttes:

Vi benytter oss for eksempel av Copilot, som kan lese dokumenter jeg gir den tilgang til, slik at jeg effektivt kan bruke verktøyet som en sparringspartner i mitt arbeid. – Intervjuobjekt D1.

Basert på intervjuene har vi nå etablert at kunstig intelligens bestående av LinkedIn Recruiter, ChatGPT og Copilot, aktivt blir benyttet i jobbanalysefasen, imidlertid i noe varierende omfang. Videre går annonseringsfasen ut på å utforme stillingsannonser som er egnet for å tiltrekke seg riktige kandidater. Kravspesifikasjoner utviklet i jobbanalysefasen, ofte i samarbeid med den rekrutterende bedriften, danner grunnlaget for utformingen av annonsene. Når det gjelder spørsmål om i hvilken grad kunstig intelligens blir benyttet i annonseringsfasen meddeler intervjuobjekt D1 at de ikke direkte legger inn kravspesifikasjonen og lar kunstig intelligens utarbeide en stillingsannonse. Dette skyldes at denne prosessen ikke resulterer i et produkt av tilstrekkelig kvalitet. Imidlertid blir kunstig intelligens likevel benyttet til å danne et utgangspunkt eller rammeverk for stillingsannonsen, da informanten har erfart at dette gir et resultat av høy kvalitet. Informant D1 formidler videre at de også benytter kunstig intelligens til å generere forslag til overskrifter, få innspill til synonymer for

gjentakende ord, samt tekstutforming og omformulering:

Jeg har en tendens til å bruke kunstig intelligens når jeg skal utarbeide kravspesifikasjoner på engelsk, da for å evaluere om denne har god eller dårlig oppbygning. – Intervjuobjekt D1.

I tillegg til å finne informasjon og bearbeide tekst har enkelte rekrutteringsbyrå forsøkt med ulikt utfall å implementere kunstig intelligens i utvalgsfasen. Rekrutteringsbyrå C har implementert en kunstig intelligent generert CV-parring som gjennomgår CV-er, og basert på dette blir det utformet en oversikt som sorterer søkere etter faglig kompetanse. Dette gjør at rekrutterer videre kan vurdere hvilke søkere som er relevant for stillingen. Videre har rekrutteringsbyrå A utført et prøveprosjekt som involverer bruk av kunstig intelligens i selekteringsprosessen for søkere. Under intervjuet informerte intervjuobjekt A1 om at dette prosjektet ikke har oppnådd betydelig suksess, da en kandidat rapporterte om en negativ opplevelse tilknyttet dette prosjektet. Som et resultat ble prøveprosjektet satt på vent, men informanten legger til at det kan bli gjenopptatt i fremtiden. Rekrutteringsbyrå A velger derfor å ikke benytte kunstig intelligens i utvalgsfasen, noe som underbygges gjennom intervjuet med den rekrutterte kandidaten fra gjeldene byrå. Intervjuobjekt A3 understreker gjennomgående i intervjuet at det ikke er blitt brukt kunstig intelligens i kandidatens utvalgsfase.

Selv om kunstig intelligens ikke direkte tar avgjørelser i selve rekrutteringsprosessen, er det likevel et verktøy som benyttes av rekrutteringsbyråene. Intervjuobjekt A1 forklarer at de som rekrutteringsbyrå har valgt å ta i bruk Microsoft sin Copilot, og mener at navnet på verktøyet er svært beskrivende. Kunstig intelligens skal fungere som et støtteapparat. Dette innebærer at brukeren av verktøyet fungerer som den primære beslutningstakeren eller «*piloten*», mens det kunstig intelligente systemet opererer som et hjelpemiddel. Videre observerer informant D1 en økende integrasjon av kunstig intelligens i deres daglige arbeid:

Spesielt er Microsoft sin Copilot nyttig, ettersom denne formen for kunstig intelligens foretar internettsøk og gir svar med kildehenvisning. Dette er da en kontrast til ChatGPT som er matet med informasjon til et visst tidspunkt, og kan ikke gi noe ny informasjon utover dette. – Intervjuobjekt D1.

Det kommer frem at kunstig intelligens i dag primært benyttes i jobbanalyse- og annonseringsfasen. Informantene vektlegger betydningen av nøyaktighet i informasjonsinnsamling og tekstutforming ved bruk av kunstig intelligens. Informantene ser også noe potensial i å kunne benytte teknologien til selektering i fremtiden, men foreløpig er ikke dette gjennomført grunnet usikkerhetene rundt konsekvenser og manglende regler på området. Til tross for en viss skepsis blant ansatte, er det flere som benytter kunstig intelligens, og det oppfordres også til dette. Funnene tyder på en gradvis

integrering av kunstig intelligens i rekrutteringspraksis, selv om det eksisterer barrierer og forbehold knyttet til teknologiens bruk. Ettersom det skjer stadig utvikling på området og nye retningslinjer er på vei, er det interessant å se på hvordan rekrutteringsbyråene adresserer utviklingen av kunstig intelligens.

4.1.3.1 Fremtiden til kunstig intelligens

I takt med den pågående teknologiske utviklingen har bruken av kunstig intelligens blitt utvidet til flere bruksområder de senere årene. Ifølge Tufllåt (2024) kan visse aspekter av rekrutteringsprosessen forenkles ved å ta i bruk kunstig intelligens. Dette støttes videre av informant D1, som i intervjuet fremhever at bruken av kunstig intelligens forventes å øke i fremtiden.

Informanten kommenterer videre at organisasjoner som ikke inkorporerer denne teknologien vil være i en konkurransemessig ulempe. Informant D1 hevder videre at kunstig intelligens vil spille en betydelig rolle i rekrutteringsprosessen, selv om det nøyaktige omfanget og bruksmåten er vanskelig å forutsi.

Selv om det er vanskelig å forestille seg hvor mye av rekrutteringsprosessen som blir preget av kunstig intelligens, kan likevel flere av intervjuobjektene med sikkerhet si at de kommer til å påvirke fremtidige rekrutteringsprosesser. Informant D1 ser for seg en fremtid der kunstig intelligens kan fungere som et screeningsverktøy for søknader, noe som vil kunne bidra til betydelig reduksjon av tidsbruken for den rekrutterende bedriften. Videre peker informanten på at implementering av kunstig intelligens vil være spesielt egent i annonseringsfasen, da den hovedsakelig fungerer som et tekstverktøy. Denne oppfatningen støttes av intervjuobjekt B1:

Jeg tror at store deler av rekrutteringsprosessen kan erstattes av kunstig intelligens i fremtiden, men med unntak av selektering og selve intervjuet. Selektering kan nok på sikt erstattes, men jeg er mer skeptisk til dette. Dersom jeg hadde tilegnet meg de tekniske ferdighetene som trengs for å bruke et slikt verktøy, så kunne jeg skannet tusenvis av kandidater på kort tid, og kun fått ut de kandidatene som passer best for stillingen. – Intervjuobjekt B1.

Intervjuobjekt C1 utfordrer B1 sine tanker om utviklingen av kunstig intelligens. Da rekrutteringsbyrå C, som i stor grad arbeider med stillinger med mange søkere, hevder de at kunstig intelligens vil kunne gjøre en god jobb i utvalgsfasen ved å selektere vekk ukvalifiserte kandidater. Likevel understreker intervjuobjekt C1 viktigheten av å være bevisst på datagrunnlaget kunstig intelligens benytter i utvalgsprosessen. Det spesifiseres også at det krever oppmerksomhet rettet mot risikoen for at kvalifiserte kandidater kan bli oversett uten at dette oppdages. Mens kunstig intelligens har potensialet til å automatisere betydelige deler av rekrutteringsprosessen, spesielt i form av analyse

av store datamengder, er det visse stadier, som selektering og selve intervjuet, der menneskelig innsikt og vurdering fortsatt er nødvendig. Dette støttes av intervjuobjekt A1 sitt utsagn om at HR-prosesser ikke bare er bestående av ressurser, men også det menneskelige aspektet. Til tross for disse begrensningene ser flere av informantene våre for seg at kunstig intelligens vil spille en stadig viktigere rolle i fremtidens rekrutteringsprosesser, og forventer at teknologien vil bidra til økt effektivitet og forbedring.

4.1.4 Delkonklusjon: Bruk av kunstig intelligens i rekruttering

Kapittel 4.1 presenterer en analyse av hvordan rekrutteringsbyråer integrerer kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Gjennom intervjuer med våre nøkkelinformanter har vi fått en omfattende forståelse av hvordan byråene integrerer kunstig intelligens i sine prosesser. Forskningen avdekker en betydelig variasjon i tidsbruk, samspill med virksomheter og tilpasning av datainnsamling mellom rekrutteringsbyråene. Analysen indikerer at bruk av kunstig intelligens også er varierende mellom byråene, der enkelte begrenser bruken til jobbanalyse og annonsering, mens andre har forsøkt å utvide bruken i retning utvalg, men her med ulikt resultat. Kunstig intelligens blir hovedsakelig benyttet gjennom språkmodellene ChatGPT og Copilot i jobbanalyse- og annonseringsfasen, hvor de fungerer som en kilde til informasjon og støtte til tekstutforming. Videre benyttes LinkedIn Recruiter i de respektive fasene som et verktøy for kandidatsøk, og kunstig intelligens i utvalgsfasen eksisterer i minimal grad gjennom CV-parring, og mulighet for selektering ved avkrysning. Det er likevel fokus på hvordan videre implementering av kunstig intelligens kan se ut i fremtiden. Til tross for utfordringer knyttet til usikkerhet blant ansatte, og et behov for tydeligere reguleringer, indikerer analysen en økende aksept rundt implementering av kunstig intelligens i rekruttering. Basert på analyse del én konkluderer vi med at rekrutteringsbyråer har implementert kunstig intelligens i hovedsak gjennom kunstig intelligente språkmodeller, og at det i økende grad tas i bruk for å møte kravene i et stadig mer digitalt og konkurransedyktig arbeidsmarked.

4.2 Konsekvenser ved bruk av kunstig intelligens i rekruttering

I denne delen av analysen utforsker vi rekrutteringsbyråenes erfaringer med å integrere kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, både de positive og negative aspektene. Videre vil vi diskutere konsekvensene byråene identifiserer som sentrale for videre implementering av kunstig intelligens. Denne diskusjonen er spesielt relevant i lys av delproblemstillingen: *Hva er konsekvensene av å anvende kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, både positivt og negativt?* Gjennom en systematisk utforskning av dette spørsmålet sikter del to av analysen å avdekke innsikter som kan informere både teoretiske forståelse, og praktisk innsikt i konsekvensene.

4.2.1 Effektivisering

En effektiv rekrutteringsprosess spiller en avgjørende rolle for organisasjonens evne til å velge passende kandidater for den aktuelle stillingen, noe som kan stryke organisasjonens kapasitet til å møte utfordringer og oppnå mål (Heggholmen, 2014, s. 85). Å effektivisere innebærer å gjøre noe mer virkningsfullt (Nilstun, 2020). I henhold til Advania (2024) har kunstig intelligens potensial til å forbedre effektiviteten og produktiviteten i arbeidsprosesser, ved å automatisere gjentakende oppgaver. Dette kan frigjøre tid for rekrutterer, slik at de kan fokusere på oppgaver av høyere verdi som krever menneskelig innsikt og kreativ problemløsning. I beslutningsprosesser kan kunstig intelligens være særlig fordelaktig, da det kan være behov for å prosessere og analysere store datamengder over kort tid. Kapasiteten til kunstig intelligens kan være et viktig bidrag for virksomheter som søker å forbedre sin beslutningstaking og operasjonelle aktivitet (Advania, 2024).

Etter gjennomføring av intervjuene bekrefter flere informanter dette synspunktet, og hevder at integreringen av kunstig intelligens har ført til en mer effektiv rekrutteringsprosess. Eksempelvis rapporterte intervjuobjekt D1 om raskere start på prosessen etter denne implementering. Tidligere måtte rekrutterer utføre manuelle søk, samle inn relevant informasjon og utforme annonseteksten selv. Imidlertid førte innføringen av kunstig intelligens til betydelige tidsbesparelser, da den utførte grunnarbeidet i prosessen, noe som bidro til en mer effektiv gjennomføring av rekrutteringsarbeidet. Videre med kunstig intelligens sin evne til å tolke og analysere CV-er lastet opp av søkere, kunne passende kandidater identifiseres raskere enn tidligere. Denne automatiserte prosessen tillot også en mer effektiv filtrering av uegnede kandidater, og reduserte behovet for gjentatt utfylling av informasjon i separate skjemaer. Intervjuobjekt C1 påpekte også dette som en betydningsfull fordel:

CV-skanningsmekanismen har en treffsikkerhet på 87%. Den er generelt nøyaktig, men det kan forekomme misforståelser, spesielt når det gjelder datoer. For eksempel kan den feilaktig tolke ansettelsesperioder og gi uriktige resultater. I slike tilfeller fungerer den ikke optimalt. –

Intervjuobjekt C1.

Det at rekrutteringsbyrå C benytter seg av verktøy for skanning av CV-er er i tråd med Elle (2023) sin teori om at kunstig intelligens på kort tid kan gjennomgå store mengder CV-er for å vurdere kandidatens kvalifikasjoner. Dette kan tyde på at rekrutteringsbyrået vil spare tid på repetitivt arbeid. I tillegg til å effektivisere rekrutteringsprosessen ved hjelp av CV-skanning, peker informantene på at kunstig intelligens også er et godt verktøy til å forbedre utforming av stillingsannonser. Grunnen til dette er at de har observert at annonser generert av kunstig intelligens ofte er bedre formulert, tydeligere og mer fengende sammenlignet med tradisjonelle annonser, som er utviklet av mennesker. Informant B1 delte sin innsikt om hvordan utviklingen har gått:

Da jeg begynte i rekrutteringsbransjen, var det vanlig å benytte bøker fra Gule Sider for å lokalisere mulige kandidater. Arbeidet involverte fysiske bunker av CV-er som hver måtte vurderes individuelt. I kontrast til disse tidligere metodene, tilbyr dagens teknologi gjennom kunstig intelligens muligheter for raskere og mer kvalitetssikrede prosesser. Kunstig intelligente systemer gir oss en forbedret kapasitet til å håndtere store mengder data, noe som bidrar til en mer effektiv gjennomgang og en bedre oversikt over potensielle kandidater. – Intervjuobjekt B1

Intervjuet med informant B1 gir et innsiktsfullt bilde av rekrutteringsbransjens utvikling, fra den tidligere manuelle gjennomgangen til dagens bruk av kunstig intelligens. Den tradisjonelle metoden understreker behovet for innovasjon og automatisering i rekrutteringsprosessen. Kunstig intelligens muliggjør for effektiv håndtering av store mengder data, noe som ofte kalles prosesseffektivisering, der ventetiden mellom aktiviteter reduseres (Østerberg, 2021). Basert på dette resonnetet, kan en hevde at integrering av kunstig intelligens potensielt kan redusere tidsbruken og automatisere manuelle oppgaver, samtidig som kvaliteten på prosessen styrkes.

Ifølge Løvdal (2023) vil det være uheldig å delegere hele rekrutteringsprosessen til teknologien. Selv om kunstig intelligens har potensial til å effektivisere rekrutteringsprosesser, er ikke dette alltid tilfelle. Som nevnt av intervjuobjekt D1, investeres det betydelige mengder tid og energi i å integrere kunstig intelligens i rekrutteringsarbeidet. Det kan i noen tilfeller oppstå situasjoner der bruk av kunstig intelligens resulterer i generering av irrelevant informasjon. Dette fører til at rekrutterer ofte må gjennomføre prosessen manuelt uavhengig av de teknologiske fremskrittene. Til tross for at hensikten med kunstig intelligente systemer er effektivisering, kan det argumenteres for at det i noen tilfeller kan føre til en forlenget prosess i stedet for forenkling.

I rekrutteringsbransjen representerer kunstig intelligens et kraftig verktøy for å effektivisere prosesser og øke nøyaktigheten i kandidatutvelgelse. Likevel er det viktig å være oppmerksom på utfordringer som kan oppstå ved bruk av denne teknologien. Det er avgjørende å undersøke ulike aspekter ved kunstig intelligens som kan ha forbindelse til diskriminering. For å forstå hvordan kunstig intelligens kan påvirke diskriminering, er det nødvendig å se nærmere på hvordan disse systemene kan bidra til å forsterke ulikheter og skjevheter som allerede eksisterer i samfunnet.

4.2.2 Kunstig intelligens og diskriminering

Implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen bringer, i henhold til Advania (2024), med seg både effektivitet og mulige utfordringer. Mens teknologien kan bidra til automatisering av flere aspekter ved rekrutteringsprosessen, kan en overdreven bruk av denne teknologien føre til at rekrutterer blir mindre oppmerksom, og potensielt overser viktige aspekter. Dette skyldes at

maskiner nå håndterer mange oppgaver som tradisjonelt krevde menneskelig oppmerksomhet (Advania, 2024). Det er derfor viktig å finne en balanse mellom bruk av kunstig intelligens og opprettholdelse av menneskelig innsikt og vurderingsevne i rekrutteringspraksisen. Dette kapittelet utforsker hvordan rekrutteringsbyråer og kunstig intelligens kan samarbeide for å motvirke diskriminerende tendenser og sikre en rettferdig og mangfoldig rekrutteringsprosess.

Arbeidslivet er i en transformasjonsfase der kunstig intelligens påvirker stadig flere områder. Dette reiser viktige spørsmål om likestilling og like muligheter til deltagelse for alle, uavhengig av kjønn, etnisitet, funksjonsevne, eller livssyn. I følge likestillings- og diskrimineringsloven er det ulovlig å diskriminere, men i praksis kan det oppstå utfordringer (Bjørnebye & Romundgard, 2023).

Intervjuobjekt D1 deler erfaringer fra feltet som understreker at roboter eller kunstig intelligens ikke direkte har vist diskriminerende tendenser. Likevel kan det oppstå utfordringer fra kunders forespørsler, da de noen ganger kan inneholde urettferdige krav. Dette kan inkludere ønsker om spesifikke kjønnsfordelinger blant kandidater:

Noen kunder uttrykker et ønske om et spesifikt kjønn, da det er overvekt av det motsatte kjønn på arbeidsplassen. Vi som rekrutterer kan ikke ta slike hensyn, da vi er pålagt å representere de beste kandidatene uavhengig av slike krav. – Intervjuobjekt D1.

Intervjuobjekt A1 kommenterer at indikasjoner på diskriminerende praksis kan bli identifisert i kravspesifikasjonen fra kunder. Som respons på dette griper mangfolds gruppen på arbeidsplassen inn for å justere formuleringene, med den hensikt å sikre at alle utlysninger er i samsvar med likestillings- og diskrimineringsloven. Videre formidler intervjuobjekt A1 at i konteksten av kunstig intelligens er «*input lik output*», der informasjonen eller kriterier med diskriminerende tendenser vil reflekteres i resultatene. Dette synet indikerer at det kan være et nyttig verktøy så lenge det benyttes med bevissthet om hvilken informasjon som deles.

Basert på dette perspektivet kan det hevdes at kunstig intelligens har potensial til å redusere forekomsten av diskriminering i rekrutteringsprosesser, spesielt i utarbeidelse av kompetanseprofiler, kravspesifikasjoner og stillingsannonser. Dette kan bidra til å øke tilliten til dataene som genereres av kunstig intelligens. Når en diskuterer kunstig intelligens og diskriminering, er det essensielt å ta i betraktning at det kunstig intelligente systemet har tilgang til kandidatopplysninger. Det er avgjørende å utforske hvordan rekrutteringsbyråene håndterer personvern og den potensielle risikoen kandidatene utsettes for dersom deres data deles.

4.2.3 Personvern og sikkerhetsrisiko

I rekrutteringsprosesser vil bruk av kunstig intelligens reise betydelige spørsmål om personvern og

sikkerhet. Systemer som benytter seg av kunstig intelligens kan samle og prosessere store mengder personlig informasjon, noe som potensielt kan utsette sensitive data for risiko. Algoritmer som lærer fra personlige data, kan avsløre sensitiv informasjon. Dette understreker behovet for streng overholdelse av retningslinjer, lovverk, og GDPR (Advania, 2024). Intervjuobjekt D1 peker på fremtidige reguleringsbehov og utfordringer knyttet til personvern og moral i bruk av kunstig intelligens:

Det vil nok komme strengere regler for hvilken informasjon en har lov å mate inn, og hva den brukes på. Det første jeg tenker på ved bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen er personvern, og videre moral. Jeg tenker at begge disse kan være utfordrende. – Intervjuobjekt D1.

Dette fremhever viktigheten av fremtidige reguleringsbehov og utfordringer knyttet til personvern og moral i bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Sentrale retningslinjer som dataminimering setter klare grenser for hvilken type data rekrutteringsbyråer kan samle inn, hvor hovedmålet er å begrense innsamlingen til det som er nødvendig for formålet med dataene. Petterson (u.å.) fremhever både potensialet og risikoen ved bruk av kunstig intelligens, hvor en av de mest fremtredende bekymringene er muligheten for bias eller skjevheter som kan oppstå i beslutninger basert på ubalanserte datakilder (Freuchen, u.å.). Intervjuobjekt A1 understreker nødvendigheten av å være oppmerksom på disse mulighetene for bias, og påpeker mangelen på klare retningslinjer for håndtering av slike situasjoner. Videre uttrykker også intervjuobjekt B1 bekymring for de potensielt negative konsekvensene av kunstig intelligens i seleksjonsprosessen:

Det er en mulighet for at noen kandidater systematisk blir ekskludert, uavhengig av deres kvalifikasjoner. Dette er en risiko som rekrutterer må være spesielt oppmerksom på. – Intervjuobjekt B1.

Implementeringen av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen vekker bekymringer angående personvern, datasikkerhet og potensielle skjevheter. Dette understreker behovet for tydelige retningslinjer og regulering for å sikre rettferdig og etisk bruk av slik teknologi. Intervjuobjekter peker her på utfordringer knyttet til personvern, bias og risikoen for systematisk eksklusjon av kandidater uten klare retningslinjer for håndtering av slike situasjoner.

4.2.4 Menneskelig dømmekraft

Implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser reiser viktig spørsmål om mulig tap av det personlige og menneskelige perspektivet. Det er behov for kunstig intelligens som tjener mennesker heller enn å erstatte de, og utviklingen må derfor settes sammen med våre menneskelige verdier (Normann et al., 2021). Intervjuobjekt C1 legger til grunn at kunstig intelligente systemer kan

feiltolke kriteriene i stillingsannonser og ikke skille mellom obligatoriske krav og ønskede kvalifikasjoner. Dette kan føre til at en kandidat som mangler essensiell kompetanse, feilaktig blir vurdert som kvalifisert for en stilling. Dette er med på å understreke behovet for å balansere teknologisk assistanse med menneskelig dømmekraft for å sikre en grundig og nøyaktig prosess.

Kunstig intelligens mangler det menneskelige elementet som er avgjørende når potensielle kandidater skal vurderes. Det kan også oppstå etiske utfordringer i bruken av kunstig intelligens, da det ikke bare dreier seg om innføring av ny teknologi, men også om hvordan denne teknologien brukes. Det er viktig at disse systemene opprettholder en høy grad av transparens (Freuchen, u.å.). Intervjuobjekt C1 påpeker under intervjuet at kandidater kan oppleve rekrutteringsprosessen som upersonlig når den utelukkende blir håndtert av kunstig intelligente systemer. Videre understreker informanten at selv om kunstig intelligens spiller en viktig rolle, bør den ikke ha full autoritet til å ta avgjørende beslutninger om kandidaten får et jobbtillbud. Det som er optimalt ifølge informanten er:

En balansert kombinasjon av menneskelig innsikt og teknologisk assistanse for å oppnå de beste resultatene i rekrutteringsprosessen. Dette sikrer at teknologien støtter, men ikke erstatter, den menneskelige faktoren når en tar viktige beslutninger. – Intervjuobjekt C1

Dette understreker behovet for å bevare menneskelig dømmekraft i rekrutteringsprosessen, til tross for den økende bruken av kunstig intelligens. Kunstig intelligens kan i noen tilfeller forbedre effektiviteten i rekrutteringsprosesser, men det må brukes på en slik måte at det ikke erstatter det menneskelige perspektivet. Det vil derfor være relevant med en tilnærming som kombinerer teknologi og menneskelig innsikt.

4.2.5 Delkonklusjon: Konsekvenser ved bruk av kunstig intelligens i rekruttering

I denne delen har vi undersøkt de positive og negative aspektene ved bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen, og hva som kan være konsekvensene. Implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen har vist seg å effektivisere prosessen på noen områder, slik som ved utforming av stillingsannonser og screening av søknader. En bakside er at det ikke alltid fungerer slik det er ment, og kan resultere i at arbeidsoppgavene likevel må gjennomføres manuelt. Det kommer frem av analysen at kunstig intelligens bringer med seg utfordringer knyttet til diskriminering gjennom urettferdige krav fra rekrutterende virksomheter og ved å legge inn diskriminerende tendenser i kunstig intelligens vil dette reflekteres i resultatene. På den andre siden har kunstig intelligens også potensial til å redusere forekomsten av diskriminering i rekrutteringsprosesser, ved å bidra til utarbeidelse av mer objektive og likestillingsvennlige kompetanseprofiler, kravspesifikasjoner og stillingsannonser. Kunstig intelligens bringer også med seg utfordringer knyttet

til personvern og tap av menneskelig dømmekraft. Selv om kunstig intelligens kan automatisere oppgaver og forbedre beslutningstaking, er det viktig å opprettholde en balanse mellom teknologi og menneskelig innsikt for å sikre en grundig og nøyaktig rekrutteringsprosess. Dette krever kontinuerlig overvåking, tilpasning og fokus på maksimering av fordeler ved kunstig intelligens, samtidig som en reduserer risikoen for uønskede konsekvenser.

5 Konklusjon

I kapittel fem presenteres en helhetlig konklusjon av forskningsprosjektet vårt, med formål om å besvare den overordnede problemstillingen: *I hvilken grad bruker rekrutteringsbyrå kunstig intelligens og hvilke konsekvenser har det for rekrutteringsprosessen?* For en systematisk tilnærming til resultatet av bacheloroppgaven, undersøkes først faktorene som har hatt innvirkning på resultatet. Deretter følger en sammenfatning av konklusjonene som er trukket basert på delkonklusjonene i analysen. Avslutningsvis blir egne slutninger presentert basert på oppgavens funn, noe som utgjør den endelige konklusjonen.

Innledningsvis hadde vi en forhåndsdefinert oppfatning av hvordan og i hvilken grad kunstig intelligens ble integrert i rekrutteringsprosessen. Vi antok primært at kunstig intelligens var mest utbredt i jobbanalysefasen og utvalgsfasen. Imidlertid, gjennom datainnsamling og analyse, viste det seg at våre forutinntatte oppfatninger ikke stemte. Dette førte til omformulering av den overordnede problemstillingen og revisjon av de tilhørende delproblemstillingene, som i stor grad har påvirket retningen til oppgaven. Videre har det vært av betydning å sikre høy kvalitet på dataene i datainnsamlingsprosessen. Dette er avgjørende for å kunne trekke pålitelige konklusjoner og besvare våre delproblemstillinger gjennom analysen. Vi har derfor undersøkt mulige feilkilder i dataene som kan påvirke forskningens resultater. Dette inkluderer vurdering av datainnsamlingsmetoden og bruk av digitale intervjuer. Disse faktorene kan ha betydning for påliteligheten og gyldigheten av vår studie i henhold til prinsippene for reliabilitet og validitet.

I analysekapittelet ble det klart at bruken av kunstig intelligens i dagens rekrutteringspraksis ikke er like utbredt som først antatt. Dette førte til en utvidet undersøkelse for å etablere om dette var gjennomgående blant flere aktører i bransjen. Vi har indentifisert at implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen omfatter automatisering av tidligere manuelt arbeid. Dette inkluderer spesielt repetitive og omfattende oppgaver, som behandling av søknader og screening av kandidater. Analysen peker på flere sentrale funn. Rekrutteringsbyråer har primært integrert kunstig intelligens gjennom språkmodeller som ChatGPT og Copilot i jobbanalyse- og annonseringsfasen,

samt LinkedIn Recruiter for gjennomføring av kandidatsøk. Bruken av kunstig intelligens i utvalgsfasen er minimal, hovedsakelig begrenset til CV-parring. Årsaken til graden av implementering kan en argumentere for at det ligger i spørsmålene som reises rundt konsekvensene ved bruk av kunstig intelligens. Implementering av kunstig intelligens fører med seg konsekvenser med både positive og negative aspekter. Dette indikerer behovet for å finne en balanse mellom utnyttelse av kunstig intelligens, men også erkjennelse av dens begrensninger og mulige risikoer.

Vår antagelse om at rekrutteringsprosessen er avhengig av menneskelig vurdering, ble utfordret gjennom forskningsarbeidet, da det ble klart at flere prosesser kan automatiseres ved bruk av kunstig intelligens. Diskusjonen om hvorvidt dette er mest fordelaktig for kandidatene forblir imidlertid åpen. Basert på forskningen og resultatene i analysen konkluderer vi med at kunstig intelligens i liten grad er implementert i rekrutteringsbyråers prosesser. Vi ønsker likevel å fremheve den økende oppmerksomheten rundt denne innovative teknologien, og understreker behovet for videre utforskning av dette feltet. Videre er vår oppfatning at de positive effektene ved implementeringen overgår de negative, men erkjenner viktigheten av å være bevisst på de negative aspektene ved implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen. Oppsummert ser vi et tydelig behov for videre forskning på implementeringen av slik teknologi i rekrutteringsbyråenes prosesser. Helt til slutt skal vi presentere anbefalinger for hvordan dette kan gjennomføres.

5.1 Anbefaling til videre forskning

Vi ønsker å fremheve noen anbefalinger til videre forskning på dette feltet. Det er tydelig at bruken av kunstig intelligens i rekrutteringsbyråer øker, og det er klare forventinger om at kunstig intelligens vil få en sentral rolle i rekrutteringsprosessers fremtid. Det er derfor avgjørende å nøye følge denne utviklingen for å sikre at etiske hensyn blir ivaretatt og for å utforske de positive aspektene samt mulighetene for forbedring. Videre vil det være interessant å undersøke hvordan kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen utvikler seg etter at myndighetenes retningslinjer er etablert. For å styrke denne oppgavens funn, vil det være nødvendig med mer omfattende studier der antall informanter, samt det geografiske området utvides. Ved å øke deltagergruppen i studien, vil det kunne styrke validiteten og påliteligheten til funnene. Dette vil bidra til å øke generaliserbarheten av resultatene og et bredere perspektiv på praksis innenfor rekrutteringsbransjen.

For de som ønsker å generalisere denne oppgavens resultater på en mer effektiv og mindre tidkrevende måte, vil det være hensiktsmessig å benytte en kvantitativ metode. Ved å gjennomføre strukturerte intervjuer med rekrutteringsbyråer fra ulike deler av landet, kan en undersøke om våre funn er representative på nasjonalt nivå. Videre kan det også være interessant å utforske hvordan bemanningsbyråer anvender kunstig intelligens, ettersom vår studie primært har fokusert på

rekrutteringsbyråer som driver med langtidsansettelser. Det kan antas at bruken av kunstig intelligens, spesielt i utvalgsfasen, vil variere avhengig av antallet søkere og typen stilling som skal besittes. Dette presenterer en av mange muligheter for videre forskning på implementering av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser.

6 Litteraturliste

- Accountor. (2020, juni 18). *Robotisering og Automatisering: Dette er forskjellen*. Accountor. <https://www.accountor.com/nb/blogg/robotisering-automatisering-forskjellen>
- Advania. (2024, mars 5). *Fordeler og ulemper med kunstig intelligens på arbeidsplassen*. <https://www.advania.no/kunnskap/artikler/fordeler-og-ulemper-med-kunstig-intelligens>
- Andersen, P. B. (2021). Automatisering. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/automatisering>
- Andersson, H. (2020, desember 22). *Rekrutter raskere med effektiv screening*. <https://blog.talentech.com/no/rekrutter-raskere-med-effektiv-screening>
- Bemanningsbyraet. (u.å.). *Kunsten å velge riktig bemannings- eller rekrutteringsselskap. Bemanningsbyraet*. <https://www.bemanningsbyraet.no/artikler/kunsten-a-velge-det-beste-rekrutteringsbyraet/>
- Bergsjø, L. O., & Bergsjø, H. (2019). *Digital etikk: Big data, algoritmer og kunstig intelligens*. Universitetsforlaget.
- Bjørnebye, A., & Romundgard, I. E. (2023, november 20). *Kunstig intelligens – ekte diskriminering*. https://www.ey.com/no_no/ai/kunstig-intelligens-ekte-diskriminering
- Capus. (2023, januar 13). *Er kunstig intelligens (AI) fremtidens rekruttering?* Capus AS. <https://capus.no/aktuelt/er-kunstig-intelligens-ai-fremtidens-rekruttering/>
- Dahl, Ø. (2019, januar 10). *Diskriminering*. ndla.no. <https://ndla.no/subject:1:f9eb2b20-1c83-4292-8ad2-0fa8522da7cd/topic:1:c3ce881e-58af-4d61-b1d3-c37c77f23a12/resource:1:78357>
- Dalsaune, K. A. (2021, mars 26). *Etiske retningslinjer for IT-bransjen*. ndla.no. <https://ndla.no/nb/subject:f41eadfa-0749-4ab4-bc17-a500adad38b8/topic:1271370c-3645-425c-a757-36c9823fffa4/resource:97d780a8-e3a2-4322-b3d8-75b7293afe37>
- Danbolt, I. (2024, mars 5). *Kunstig intelligens og likestilling – fem ting du bør vite*. <https://fn.no/nyheter/kunstig-intelligens-og-likestilling-fem-ting-du-b%C3%B8r-vite?lang=nno-NO>
- Datatilsynet. (2018, august 11). *Kunstig intelligens og personvern*. Datatilsynet. <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/rapporter-og-utredninger/kunstig-intelligens/>
- Datatilsynet. (2022, oktober 11). *Finterai, sluttrapport: Maskinlæring uten datadeling*. Datatilsynet. <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/sandkasse-for-kunstig-intelligens/ferdige-prosjekter-og-rapporter/finterai-sluttrapport/>
- Datatilsynet. (2023, november 23). *Om personopplysningsloven med forordning og når den gjelder*. Datatilsynet. <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/lover-og-regler/om-personopplysningsloven-og-nar-den-gjelder/>
- DFØ. (2023, desember 7). *Innstilling | Statens arbeidsgiverportal*. <https://arbeidsgiver.dfo.no/rekruttering/rekrutteringsprosess/innstilling>
- Dvergsdal, H., & Elster, A. C. (2022). Stordata. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/stordata>
- Egerdal, Å. G. (2023). *HR-boka* (3. utgave.). Gyldendal. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_plikmonografi_000024242

- Elle, I. (2023, juni 7). *Fordeler og fallgruver ved bruk av ai innen rekruttering?* Kapital.no. <https://www.kapital.no/karriere/jobb/2023/06/07/8011271/fordeler-og-fallgruver-ved-bruk-av-ai-innen-rekruttering>
- Farsethås, H. C. (2023). ChatGPT og juridiske tekster. *Lov og Rett*, 62(5), 281–302. <https://doi.org/10.18261/lor.62.5.3>
- Fossbråten, L., Smith Sørhøy, M., Heir, W., & Stai, S. (2021, oktober 22). *Å stille spørsmål—Kommunikasjon og samhandling*. ndla.no. <https://ndla.no/nb/subject:1:18fa6a42-a5d2-44d9-bf47-e772a83d82f4/topic:1:91e63f04-b7d4-474f-a9c5-a07bb1ab3d0c/topic:1:b55b5f1b-0fcd-46ac-8ae9-8209cd9ba38c/resource:b9ebee65-f9da-49ee-ba58-3dd083f3ffa3>
- Freuchen, M. (u.å.). *AI som ressurs i rekruttering*. Tekjobb. Hentet 30. april 2024, fra <https://tekjobb.no/AI-rekruttering>
- Fugelli, P. (2022, oktober 3). *IT-verktøy for transkribering av kvalitative forskningsintervjuer*. <https://www.usit.uio.no/om/organisasjon/ffu/dht/aktiviteter/task/task-bloggen/transkribering-kvalforsk.html>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020051348075
- Grønmo, S. (2023). Kvalitativ metode. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/kvalitativ_metode
- Heggholmen, K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Fagbokforlaget. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018073048085
- Iden, J., Danilova, K. B., & Osmundsen, K. S. (2022). *Digitaliseringsledelse* (1. utgave.). Fagbokforlaget. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999920330281802202"](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave.). Abstrakt forlag. [https://www.nb.no/search?q=oaiid:"oai:nb.bibsys.no:999920086378402202"&mediatype=bøker](https://www.nb.no/search?q=oaiid:)
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen.). Abstrakt forlag. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_pliktonografi_000016149
- Korsvik, T. R., Hulthin, M., & Sæbø, A. (2020). *Hva vet vi om kunstig intelligens og likestilling? En kartlegging av norsk forskning*. https://kjonnsforskning.no/sites/default/files/hva_vet_vi_om_kunstig_intelligens_og_likestilling.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2023, september 7). *Regjeringen med milliardsatsing på kunstig intelligens* [Pressemelding]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-med-milliardsatsing-pa-kunstig-intelligens/id2993214/>
- Lekven, H. (2022, mai 5). *10 råd til preboarding | Econa*. <https://nye.econa.no/karriere/ledelse-og-selvutvikling/preboarding-slik-unngar-du-at-ansatte-slutter-for-de-begynner/>
- Løvdal, C. (2023, oktober 12). *Kunstig intelligens i rekruttering—Hvordan kan vi utnytte mulighetene og hva bør vi tenke på?* <https://blogg.businesspeople.no/kunstig-intelligens-i-rekruttering>
- Midling, A. S. (2021, februar 4). *Slik kan kunstig intelligens forsterke urettferdighet*. <https://www.forskning.no/data-kunstig-intelligens-ntnu/slik-kan-kunstig-intelligens-forsterke-urettferdighet/1801071>

- Nilstun, C. (2020). Effektivisere. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/effektivisere>
- Normann, M., Øye, O.-J., & storbyuniversitetet, O.-. (2021, oktober 24). *Dette er utfordringene med kunstig intelligens*. <https://www.forskning.no/kunstig-intelligens-oslomet-partner/dette-er-utfordringene-med-kunstig-intelligens/1922481>
- Nyberg, E. (2024, januar 21). *Kunstig intelligens enkelt forklart*. <https://www.forskning.no/data-informasjonteknologi-kunstig-intelligens/kunstig-intelligens-enkelt-forklart/2310767>
- Ojamo, J., & Yakimova, Y. (2023, desember 9). *Artificial Intelligence Act: Deal on comprehensive rules for trustworthy AI | News | European Parliament*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20231206IPR15699/artificial-intelligence-act-deal-on-comprehensive-rules-for-trustworthy-ai>
- Ojamo, J., & Yakimova, Y. (2024, mars 13). *Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law | News | European Parliament*. <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law>
- PricewaterhouseCoopers. (2024, januar 11). *Hva er kunstig intelligens? PwC*. <https://www.pwc.no/no/teknologi-omstilling/digitalisering-pa-1-2-3/kunstig-intelligens.html>
- Regjeringen. (2016, mars 7). *Kartlegging og vurdering av stordata i offentlig sektor [Rapport]*. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kartlegging-og-vurdering-av-stordata-i-offentlig-sektor/id2478539/>
- Regjeringen. (2020, januar 14). *Nasjonal strategi for kunstig intelligens [Plan]*. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/>
- Reite, A. (2023, august 14). 6 tips til retningslinjer for kunstig intelligens på arbeidsplassen. *Digital Norway*. <https://digitalnorway.com/retningslinjer-for-kunstig-intelligens-pa-arbeidsplassen/>
- Rudi, I. B. (2020, mars 26). *Hva er diskriminering? - Samfunnskunnskap - NDLA*. ndla.no. <https://ndla.no/subject:1:470720f9-6b03-40cb-ab58-e3e130803578/topic:1:00018b29-3b51-478d-a691-20732e0601fd/topic:1:b444f038-7e08-4044-809d-2b8b49db3b65/resource:1:122308>
- Sikt. (u.å.). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning | Sikt*. Hentet 17. april 2024, fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>
- Skjetne, A. (2024, januar 5). *Rekrutteringsbyrå: Hva det er og hvordan velge riktig (2024)*. Ansettr. <https://ansettr.no/blogg/rekrutteringsbyra/>
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass: Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg.). Gyldendal akademisk. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018050748059
- Skorstad, E. (2020, januar 27). *Dette bør du tenke på før du anvender kunstig intelligens i...* HRNorge. <https://www.hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/dette-bor-du-tenke-pa-for-du-anvender-kunstig-intelligens-i-ansettelse>
- Solid Media. (u.å.). *Hva er en algoritme? | Solid Media*. solidmedia.no. <https://solidmedia.no/fagbegreper/algoritme/>
- Stensøe, V. (2023, september 6). *En reise gjennom historien til kunstig intelligens*. twoday. <https://www.twoday.no/blogg/teknologi/en-reise-gjennom-historien-til-kunstig-intelligens>
- Strümke, I. (2023). *Maskiner som tenker: Algoritmenes hemmelighet og veien til kunstig intelligens*.

Kagge forlag. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_plikmonografi_000019270

Tidemann, A. (2023). Kunstig intelligens. I *Store norske leksikon*. https://snl.no/kunstig_intelligens

Torgersen, E. (2020, juni 13). – *I et møte med ti personer er det trist å bare se svarte skjermer*. <https://www.forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-partner/i-et-mote-med-ti-personer-er-det-trist-a-bare-se-svarte-skjermer/1692276>

Tuflåt, E. (2024, januar 3). *Kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser*. <https://www.admira.no/blogg/kunstig-intelligens-rekruttering>

Tung, K. O. (2024, april 10). *Strategi for norsk deltakelse i Programmet for et digitalt Europa – DIGITAL* [Plan]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/strategi-for-norsk-deltakelse-i-programmet-for-et-digitalt-europa-digital/id3033171/>

Valmot, O. R. (2014, oktober 5). *Begrepet kunstig intelligens oppsto i 1956. Hvor er vi nå? - Tu.no*. <https://www.tu.no/artikler/begrepet-kunstig-intelligens-oppstod-i-1956-hvor-er-vi-na/232525>

Wold, S. (2024). Språkmodell. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/spr%C3%A5kmodell>

Østerberg, K. (2021, september 17). *Skap verdi med effektive prosesser*. <https://www.azets.no/blogg/effektiviser-prosesser/>

7 Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Tema for forskningsprosjektet:

Kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen

Navn og kontaktinformasjon til forskerne:

- Mina Ledahl Hauge: telefon: 414 40 419, e-post: mina.ledahl.hauge@gmail.com
- Synne Espedahl: telefon: 941 29 055, e-post: synne.espedahl@gmail.com
- Synnøve Nesse: telefon: 940 37 411, e-post: synnove-nesse@hotmail.com

Høgskulen på Vestlandet, Bachelor i Økonomi og Administrasjon

Inndalsveien 28

5063 BERGEN

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kunstig intelligens i rekrutteringsbyrå», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg godkjenner at jeg har lest og forstått bakgrunnen for forskningen, og at jeg har hatt muligheten til å stille spørsmål knyttet til dette.
- Jeg forstår at min deltakelse er frivillig og at jeg har rett til å trekke meg fra forskningen dersom jeg ønsker det, uten å oppgi en grunn.
- Jeg godtar å ta del i forskningen.
- Jeg godkjenner at mine sitater blir brukt konfidensielt.
- Jeg godkjenner at de data jeg bidrar med kun blir lagret for bruk i denne oppgaven.
- Jeg godkjenner at dette intervjuet blir tatt opp på lydbånd.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Navn på deltager Dato Signatur

Navn på forsker Dato Signatur

Navn på forsker Dato Signatur

Navn på forsker Dato Signatur

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet til å brukes på intervjuobjekter som har erfaring fra rekrutteringsbransjen, kunstig intelligens og forholdet mellom disse. Vi har valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide, da det gir rom for oppfølgingsspørsmål og uforventede vendinger.

Tema: Bruk av kunstig intelligens i rekrutteringsprosesser.

Problemstilling: *I hvilken grad bruker rekrutteringsbyrå kunstig intelligens og hvilke konsekvenser har det for rekrutteringsprosessen?*

Delproblemstilling:

Hvordan påvirker virksomhetens krav og preferanser rekrutteringsprosessen som utføres av et rekrutteringsbyrå?

Hvilke spesifikke egenskaper og verdier blir programmert inn i kunstig intelligens for å veilede dens preferanser i rekrutteringsprosessen?

Introduksjon og rammesetting

- Presenterer oss selv: Hvem er vi, navn og bakgrunn.
- Informerer om intervjuet og forskningen.
 - Spesifisere at vi fokuserer på jobbanalyse og seleksjon
- Gå gjennom samtykkeskjema.
 - Informere om lydopptak og be om samtykke.

- Informere om publisering i etterkant.
- Spørsmål om anonymitet.
- Åpne for spørsmål om oppgaven.
- Signering av samtykkeskjema.

Rekruttering

1. Kan du begynne med å fortelle litt kort om din utdanning, karriere og rolle i bedriften?
2. Kan du anslå hvor lang tid dere bruker på rekrutteringsprosessen fra start til slutt?
3. Hvordan skreddersyr dere rekrutteringsprosessen for å møte kundenes behov?
 - Mottar dere kravspesifikasjoner fra bedrifter?
4. Hvem utformer stillingsannonsen?
 - Rekrutteringsbyrået eller kunden?
5. Hvor mye data innhenter dere om hver søker, og hva er retningslinjene for personvern?
6. Hvor stor grad av frihet opplever du at dere har når det gjelder å velge kandidater, med tanke på kundens krav?
 - Hvordan håndterer dere kravene dersom det oppstår indikasjoner på diskriminerende tendenser?

Kunstig intelligens

7. Hvordan vil du definere begrepet kunstig intelligens?
 - Hva ligger i dette begrepet for deg?
8. Til hvilke oppgaver i rekrutteringsprosessen benytter dere kunstig intelligens?
9. Kan du snakke litt om positive og negative aspekter med bruk av kunstig intelligens?
10. Kan du snakke litt om dine erfaringer med bias i kunstig intelligens og hvordan dere jobber for å motvirke dette?
11. Hvordan måler dere effektiviteten og treffsikkerheten til kunstig intelligens?
 - Hvilken erfaring har du med rekruttering uten bruk av kunstig intelligens? Hva er eventuelt de største forskjellene?
 - Har dere nok erfaring til å kunne si noe om validitet i resultatene ved bruk av KI i rekruttering?
12. Kan en skylde på kunstig intelligens dersom det forekommer diskriminering?
13. Hvordan ser du for deg at bruken av kunstig intelligens i rekrutteringsprosessen vil utvikle seg i fremtiden?
 - Hvilke muligheter og utfordringer mener du utviklingen fører med seg?
14. Har du noe mer du vil legge til?