



UMEÅ UNIVERSITET

# HR I DEN ARTIFICIELLA INTELLIGENS TID

En intervjustudie om  
användningsområden,  
möjligheter och utmaningar med  
artificiell intelligens inom HR

Märta Adolfsson & Ebba Johansson

Examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp

Personalvetarprogrammet vid Umeå universitet

Vt 2018

## **Förord**

Att genomföra denna studie har varit lärorikt och inspirerande. Arbetet har varit tidskrävande och ibland utmanande men med hjälp av allt stöd vi har fått är vi mycket nöjda med resultatet. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Robert Holmgren som genomgående kommit med relevant och skarp feedback. Vi vill tacka Jennifer Eriksson och Sara Karlsson för kloka tankar och synpunkter längs vägen. Vi vill även tacka Peter Lundgren på Sogeti som gett oss förståelse för området och till alla de informanter som deltagit i studien. Slutligen vill vi visa vår tacksamhet till övriga personer som på olika sätt hjälpt oss med vårt arbete.

Umeå, 2018-05-30

*Ebba Johansson och Märta Adolfsson*

# HR in the era of artificial intelligence

## Sammanfattning

Den nuvarande utvecklingen inom artificiell intelligens kommer att påverka hela arbetsmarknaden, likaså HR-arbetet. Denna kvalitativa studie syftar till att undersöka HR-medarbetares uppfattningar om utvecklingen. Hur kommer artificiell intelligens att kunna användas inom HR och vilka möjligheter och utmaningar för det med sig? Sju semistrukturerade intervjuer med HR-medarbetare inom olika branscher, med olika roller och med viss förförståelse för begreppet artificiell intelligens, har legat till grund för resultatet i studien. Artificiell intelligens kommer enligt informanterna att kunna nyttjas inom de flesta områden inom HR. I dagsläget är det mest aktuellt inom rekrytering, HR-administration och för att besvara HR-frågor av enklare karaktär. Detta öppnar upp möjligheter för mer tids- och kostnadseffektivt HR-arbete, starkare arbetsgivarvarumärke och högre kvalitet på arbetet. Samtidigt möts utvecklingen av utmaningar gällande etik, kompetens och kunskapsbrist samt det mänskliga värdet. Gällande HR-funktionens värde i organisationen finns både chans till ett ökat värde och risk för ett minskat värde. HR-medarbetare kommer i framtiden att tillåtas arbeta mer strategiskt och med mer komplexa frågor till följd av minskat manuellt arbete, något som kommer att gynna organisationen på olika sätt i längden. Om robotar ersätter den mänskliga arbetskraften riskerar HR-funktionen dock att tappa sitt värde, däremot kommer nya arbetsuppgifter som efterfrågar HR-kompetens växa fram. Trots utmaningarna ses utvecklingen som spännande och är något som HR-medarbetarna är nyfikna på och ser fram emot.

*Nyckelord: automatisering, attrahera, avveckla, chatbot, digitalisering, omställa, personal, rekrytera, robotar, utveckling*

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Inledning</b> .....                              | <b>6</b>  |
| <b>2. Syfte och frågeställningar</b> .....             | <b>8</b>  |
| <b>3. Bakgrund</b> .....                               | <b>9</b>  |
| HR-arbetets utveckling.....                            | 9         |
| HR-arbetet idag .....                                  | 9         |
| <b>4. Begrepp och definitioner</b> .....               | <b>10</b> |
| Artificiell intelligens, AI.....                       | 10        |
| Varianter av artificiell intelligens .....             | 11        |
| <b>5. Tidigare forskning</b> .....                     | <b>12</b> |
| Användningsområden med AI inom HR.....                 | 12        |
| <i>Attrahera och rekrytera med AI</i> .....            | 12        |
| <i>Vårda och behålla med AI</i> .....                  | 13        |
| <i>Avveckla och omställa med AI</i> .....              | 13        |
| Möjligheter med AI inom HR .....                       | 13        |
| <i>Starkare arbetsgivarvarumärke</i> .....             | 14        |
| <i>Tids- och kostnadseffektivitet</i> .....            | 14        |
| <i>HR-funktionens roll och värde</i> .....             | 15        |
| <i>Förbättrad arbetsplats</i> .....                    | 15        |
| Utmaningar med AI inom HR .....                        | 15        |
| <i>Värdet av HR och den mänskliga faktorn</i> .....    | 15        |
| <i>Kompetens och inställning till förändring</i> ..... | 16        |
| <i>Etiska aspekter</i> .....                           | 16        |
| Sammanfattning .....                                   | 17        |
| <b>6. Metod</b> .....                                  | <b>18</b> |
| Kvalitativ studie .....                                | 18        |
| Datainsamlingsmetod .....                              | 18        |
| <i>Intervjuer</i> .....                                | 18        |
| Urval.....   | 19        |
| Genomförande .....                                     | 19        |

|  |           |
|--|-----------|
| Bearbetning och analys.....  | 20        |
| Etik .....   | 21        |
| Metoddiskussion.....   | 21        |
| <b>7. Resultat .....</b>   | <b>24</b> |
| Användningsområden med AI inom HR.....                             | 24        |
| <i>Attrahera och rekrytera med AI</i> .....                        | 24        |
| <i>Vårda och behålla med AI</i> .....                              | 25        |
| <i>Avveckla och omställa med AI</i> .....                          | 26        |
| Möjligheter med AI inom HR .....                                   | 26        |
| <i>Starkare arbetsgivarvarumärke</i> .....                         | 27        |
| <i>HR-funktionens roll och värde</i> .....                         | 27        |
| <i>Tids- och kostnadseffektivitet</i> .....                        | 28        |
| <i>Kvalitet i HR-arbetet</i> .....                                 | 29        |
| Utmaningar med AI inom HR .....                                    | 30        |
| <i>HR-funktionens roll och värde</i> .....                         | 30        |
| <i>Kunskap och kompetens</i> .....                                 | 31        |
| <i>Det mänskliga värdet</i> .....                                  | 32        |
| <i>Etiska aspekter</i> .....                                       | 33        |
| <b>8. Analys.....</b>  | <b>35</b> |
| Användningsområden med AI inom HR.....                             | 35        |
| Möjligheter och utmaningar med AI inom HR.....                     | 35        |
| <b>9. Diskussion.....</b>  | <b>39</b> |
| Användningsområden, möjligheter och utmaningar med AI inom HR..... | 39        |
| Slutsatser och förslag till vidare forskning.....                  | 41        |
| <b>10. Författardeklaration.....</b>                               | <b>43</b> |
| <b>11. Referenser .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Bilaga 1</b>  |           |
| <b>Bilaga 2</b>  |           |
| <b>Bilaga 3</b>  |           |

# 1. Inledning

Begreppet artificiell intelligens, i denna rapport kallat AI, är idag aktuellt och beskrivs som nästa industriella revolution (Ottsjö, 2016). Artificiell intelligens, eller konstgjord intelligens, förklaras som intelligens hos ett datorsystem (Nationalencyklopedin, 2018). Till skillnad från människor kan AI på ett snabbare sätt ta in och bearbeta stora informationsflöden som kan vara användbara på olika sätt (Schöllkopf, 2015).

Redan 1997 fanns AI-system som besegrade mänskliga världsmästare i schack (Pueyo, 2017). Dessa system var av enklare art och programmerade att utföra enskilda uppgifter (Camilleri & Prescott, 2017). Idag finns mer avancerad AI-teknik, något som vissa företag investerar i med hopp om att AI ska bidra till större tillväxt (Accenture, 2018). Ett nordiskt bolag som gett en AI-robot en plats i ledningsgruppen är Tieto. AI-roboten ska fungera som en fullständig medlem med rösträtt samt som en rådgivare (Veckan affärer, 2016). Framtidens AI-system väntas kunna överträffa den mänskliga intelligensen i alla kategorier och tros kunna bli ett hot mot mänskligheten. Trots att detta är långt fram i tiden och endast spekulationer, uttrycker Boström (2014) att det är det som gör AI så intressant. Enligt Huaweis rapport (2017) är inställningen till artificiell intelligens i Sverige överlag positiv. De flesta anser att AI-utvecklingen kommer att bidra till ett bättre samhälle, men det finns även de som uppfattar tekniken som skrämmande och avlägsen.

Denna tekniska utveckling som utlovar stor potential för samhället i allmänhet och företag i synnerhet, medför såväl nya användningsområden och möjligheter som nya utmaningar (Harari, 2017). Vissa experter hävdar att utvecklingen inom AI kommer att innebära svåra utmaningar på arbetsmarknaden när jobb ersätts, medan andra påstår att utvecklingen kommer att bidra till fler arbetsmöjligheter och ett bättre samhälle där maskiner och människor arbetar sida vid sida (Harari, 2017). Det som kan konstateras är att den pågående AI-utvecklingen kommer att förändra dagens arbetsmarknad (Harari, 2017), vilket även kan medföra en förändring för HR-funktionen (Omer, 2018).

HR-funktionens huvudsakliga uppgift är att ta hand om organisationens mänskliga resurser, det vill säga personalen. Dickson och Nusair (2010) skriver att AI kommer att

användas inom ett flertal HR-områden. Idag använder flera företag AI-system som komplement i rekryteringsprocessen. Detta för att göra processen så objektiv som möjligt (Dickson & Nusair, 2010). AI-system kommer också att kunna användas på olika sätt för att göra HR-arbetet mer effektivt, bland annat med hjälp av AI-verktyg som analyserar data om medarbetare. Denna information kan bland annat användas för att förebygga ohälsa hos medarbetare, tydliggöra medarbetares prestationer samt för att se vilken kompetensutveckling medarbetare behöver (Lundberg, 2014). Idag finns AI-system som kan användas som komplement i introduktionsarbetet, även om det i nuläget inte är så vanligt. Dessa system innehåller introduktionsmaterial, men också en chatbot<sup>1</sup> där nyanställda kan ställa frågor inför den första tiden på den nya arbetsplatsen (Lundberg, 2014). Det är intressant att fråga sig hur information som AI-system samlat in bör hanteras samt vem som har tillgång till den. Etiska val, värderingar och regler är aspekter som bör diskuteras (Davies, 2016).

Idag finns generell forskning om AI och hur det påverkar dagens samhälle. Däremot ser vi en brist på specifik forskning om hur HR-arbetet påverkas av AI, vilket föranleder denna studie. Detta är aktuell kunskap för såväl nyexaminerade som redan yrkesverksamma personalvetare. Det är av stor vikt att verksamma inom HR håller sig uppdaterade kring utvecklingen inom teknik för att kunna anpassa verksamheten och arbetet därefter. Detta för att HR ska fortsätta vara en relevant och viktig del av organisationen, men också för att ha verktyg att anpassa nya arbetssätt efter de etiska dilemman som kan uppstå. Dessa etiska dilemman kan handla om hanteringen av personlig information och gränsen för personlig integritet.

Studien är inom det pedagogiska forskningsfältet och syftar till att bidra med lärande och kunskap om HR-området. I denna rapport kommer vi att fokusera på hur HR-medarbetare ser på AI. Vi är intresserade av HR-medarbetares uppfattningar om den AI-utveckling som idag är ett faktum. Vilka användningsområden, möjligheter och utmaningar finns och hur kommer HR-arbetet att förändras i takt med AI-utvecklingen?

---

<sup>1</sup> Chatbots är AI-system som på ett snabbt och enkelt sätt kan besvara frågor.

## **2. Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv bidra med kunskap om hur artificiell intelligens kan användas inom HR. Vidare är syftet att beskriva och analysera HR-medarbetares uppfattningar om hur artificiell intelligens kan påverka HR-funktionens roll och arbete.

- På vilka sätt kan artificiell intelligens användas inom HR, enligt HR-medarbetare?
- Vilka möjligheter och utmaningar ser HR-medarbetare med artificiell intelligens inom HR?



### **3. Bakgrund**

*Nedan presenteras en kort redogörelse för HR-arbetets utveckling. Detta för att tydliggöra samhällets påverkan på HR samt visa att HR-arbetet är i ständig förändring. Avsnittet består av en kortfattad beskrivning av HR-arbetets utveckling över tid och avslutas med en definition av HR-arbetet idag.*

#### **HR-arbetets utveckling**

Personalarbetet har genomgått och genomgår fortfarande stora förändringar (Boglund, Hällstén & Thilander, 2011). Arbetet bestod till en början endast av administration men utvecklades på 70-talet till ett mer personalsocialt arbete med fokus på medarbetarnas arbetstillfredsställelse (Damm, 1993). Personalarbetet blev allt viktigare när personalen började ses mer som en konkurrensfördel (Damm, 1993). I och med 90-talets IT-utveckling effektiviserades det administrativa arbetet så att resurser frigjordes till mer strategiskt personalarbete (Boglund, et. al., 2011). På 00-talet växte nya roller som HR-partner och HR-specialist fram, med målsättningen att ge HR en mer central roll i organisationen samt effektivisera och arbeta ännu mer strategiskt.

#### **HR-arbetet idag**

Idag kan det traditionella HR-arbetet beskrivas som ett kretslopp med tre delar (Ulfsdotter Eriksson, 2013). Dessa innefattar arbete med att attrahera och rekrytera, vårda och behålla samt avveckla och omställa personal. Många ledningsgrupper har idag en HR-representant, vilket visar att HR har en viktig position i organisationen (Boglund, et. al., 2011). Cleveland, Byrne och Cavanagh (2015) skriver att syftet med HR är att på bästa sätt utnyttja mänskliga resurser för att göra organisationer effektiva, framgångsrika och hållbara. Strohmeier och Strohmeier (2014) nämner att vi idag befinner oss i en "digital ålder", där samhället genomgår omfattande förändringar i och med teknikens snabba utveckling. Denna utveckling och den digitala teknikens ökade dominans spelar en stor roll i HR-arbetet.

## 4. Begrepp och definitioner

*I denna del presenteras begreppet artificiell intelligens och den definition av begreppet som används i studien. Detta för att skapa en grundläggande förståelse samt för att klargöra vilken tolkning som är aktuell i denna uppsats.*

### **Artificiell intelligens, AI**

Vi människor har en överlägsen intelligens genom en förmåga att kunna förutse händelser i framtiden, något som till och med kan ses som synonymt med intelligens (Adami, 2015). Människor har under en lång tidsperiod försökt skapa intelligenta maskiner som besitter denna mänskliga intelligens, men med begränsad framgång. En förutsättning för att utveckla denna kapacitet är enligt författaren erfarenhet av omgivningen och förståelse för hur världen fungerar samt en förmåga att utvärdera sina egna beteenden i samspel med andra. Genom algoritmer kan robotar idag programmeras för att efterlikna denna förmåga (Adami, 2015).

Lärande algoritmer har existerat i åtminstone 30 år i en eller annan form (Camilleri & Prescott, 2017). Trots detta har mänsklig intelligens inte kunnat återskapas, däremot finns AI-system som kan lösa enskilda, specifika uppgifter (Dubhashi & Lappin, 2017). Dessa AI-system hanterar specifika problem på ett mer effektivt sätt än den mänskliga hjärnan. Google translate är ett exempel som demonstrerar den snabba utvecklingen inom AI. Sledge (2018) skriver att tjänstens översättningsförmåga till en början var begränsad, men att den har förbättrats enormt med hjälp av AI under de senaste åren. Författaren argumenterar dock för att AI-utvecklingen, trots sitt höga tempo, kommer att ta tid då den mänskliga hjärnan är mer komplex än vad vi kan föreställa oss (Sledge, 2018). För att en AI-robot ska bete sig som en människa bör den vara anpassad till att interagera med människor. Detta görs bland annat genom att lära robotar att avläsa människors gester, känslor och ansiktsuttryck (Admoni, Shah & Siddhartha, 2017). Begreppet *human robot interaction*, HRI, är ett brett begrepp som kortfattat innebär interaktionen mellan människa och robot. När människor känner igen sig i robotar kommer de att bli mer benägna att interagera med dem vilket i sin tur bidrar till att användandet av robotar kommer att öka (Fong, Nourbakhsh & Dautenhahn, 2003).

## **Varianter av artificiell intelligens**

Det finns tre delbegrepp inom artificiell intelligens som beskrivs nedan. Den första varianten är *artificial narrow intelligence* som är mer grundläggande AI. Dessa system har specifik men djup kunskap om en viss uppgift, såsom schack. De kan vara oerhört begåvade inom sitt område, men kan inte användas för något annat än sitt ursprungliga syfte (Camilleri & Prescott, 2017). Det är dessa AI-system som i dagsläget används mest (Pueyo, 2017). Den andra varianten kallas *artificial general intelligence* och är mer avancerad AI som har en förmåga att tillägna och nyttja sig kunskap inom ett brett spektrum av områden (Goertzel & Pennachin, 2017). Dessa system kan enligt författarna kontrollera sig själva och lösa problem i samma utsträckning som människor. Artificial general intelligence finns och används till viss del idag, även om det är en bit kvar tills det går att säga att systemen besitter mänsklig intelligens (Adami, 2015). Den tredje varianten heter *artificial superintelligence* och är ett potentiellt framtida tillstånd där AI förväntas överträffa människan i alla dess dimensioner (Pueyo, 2017). Dessa superintelligenta robotar skulle i slutändan kunna utgöra ett existentiellt hot mot människan (Dubhashi & Lappin, 2017).

## 5. Tidigare forskning

*I detta avsnitt redogör vi för tidigare forskning inom artificiell intelligens och HR. Vi har delat upp forskningen under tre rubriker - användningsområden, möjligheter och utmaningar. Den tidigare forskningen ska bidra till att skapa förståelse för var utvecklingen står i dagsläget, vilka dörrar som öppnas i samband med utvecklingen samt vilka svårigheter som kan uppstå.*

### **Användningsområden med AI inom HR**

I presentationen används Ulfsson (2013) beskrivning av HR-arbetets livscykel som består av att attrahera och rekrytera, vårda och behålla samt avveckla och omställa personal. Nedan presenteras hur HR-avdelningar använder AI i dagsläget samt hur det skulle kunna användas i framtiden.

#### ***Attrahera och rekrytera med AI***

Employer branding beskrivs som ett sätt att stärka organisationens arbetsgivarvarumärke, både internt och externt (Ulfsson, 2013). Ett nytt begrepp inom employer branding kallat *crowdsourcing employer branding*, innebär att medarbetare kan dela med sig av sina erfarenheter av arbetsgivare på webbaserade plattformar. Detta gör att jobbsökande får information om olika potentiella arbetsgivare. Med hjälp av AI-system kan samtliga recensioner från medarbetare samlas och analyseras för att ta reda på vad medarbetare efterfrågar av sina arbetsgivare (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017).

Idag nyttjas AI i samband med rekrytering på olika sätt. Mehrabad och Brojany (2007) nämner att AI kan användas i urvalsprocessen med system som är helt objektiva och endast utgår från den kompetens som efterfrågas. Ett annat rekryteringsverktyg som används med hjälp av AI är webbaserade plattformar som genomför intervjuer (Guchait, Ruetzler & Taylor, 2013). Videointervjuerna kan genomföras live eller spelas in. Att spela in kräver ingen närvarande intervjuare och kan tittas på när som helst. I framtiden tror Leong (2018) att det kommer att finnas ett sammansatt AI-verktyg som hanterar allt i en rekrytering, från ansökning till anställning.

Vid introduktion av nya medarbetare används AI-system för att automatiskt skicka informationsmail om anställningen och annan administration som krävs inför den första dagen (Leong, 2018). I en populärvetenskaplig artikel påstås det att arbetet med introduktion kommer att förändras med hjälp av AI och chatbots (Carmody, 2017). Chatbots som kan svara på enkla frågor vid introduktionen av nya medarbetare har redan idag utvecklats. Med hjälp av dessa menar Thompson (2017) att både medarbetare och nyanställda på ett enkelt sätt kan ställa frågor och få snabba svar.

### ***Vårda och behålla med AI***

Genom att ta hänsyn till medarbetares olika kompetenser och egenskaper kan välfungerande team sättas ihop (Malinowski, Weitzel & Keim, 2008). Detta kan utföras med hjälp av AI-system som därigenom optimerar HR-arbetet (Dickson & Nusair, 2010). För att minska personalomsättningen kan AI-systemet också samla information om misstrivsel eller missnöjdhet bland medarbetarna för att ta reda på vilka medarbetare som är mest troliga att lämna teamet. Leong (2018) argumenterar också för att AI gör det möjligt för arbetsgivare att samla feedback från medarbetare om deras tankar och åsikter om företaget.

### ***Avveckla och omställa med AI***

När medarbetare till slut går vidare i karriären, söker nya utmaningar eller av andra anledningar vill lämna organisationen behöver det hanteras på rätt sätt (Ulfsson, 2013). Avvecklingsfrågor regleras genom arbetsrättslig lagstiftning och vid uppsägningsfrågor involveras även de fackliga organisationerna (Ulfsson, 2013). Trots att det idag inte finns något framgångsrikt AI-verktyg för att hantera lagar och rättssystem, anses chansen för att detta kommer att utvecklas i framtiden vara stor (Paliwala, 2016).

### **Möjligheter med AI inom HR**

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som berör de möjligheter som finns för att förbättra HR-arbetet med hjälp av AI. Dessa möjligheter anses kunna bidra till HR-funktionen i sig samt till organisationen i helhet. De huvudsakliga möjligheterna som kunnat identifierats är starkare arbetsgivarvarumärke, tids- och kostnadseffektivitet, ett ökat värde för HR-funktionen samt en förbättrad arbetsplats.

### ***Starkare arbetsgivarvarumärke***

Ett starkt arbetsgivarvarumärke byggs upp av arbete med employer branding (Ulfsdotter Eriksson, 2013). AI öppnar även upp nya möjligheter för arbetet med employer branding. Plattformar där medarbetare kan dela med sig av hur det är att arbeta på ett specifikt företag, som tidigare nämndes, kan både ge möjligheten att skapa en bättre arbetsplats, men också möjligheten att marknadsföra sig själva som en bra arbetsplats (Dabirian et. al., 2017). Med hjälp av detta anses det bli det enklare att rekrytera och attrahera högt kvalificerade medarbetare. Det kan också bli enklare att bevaka konkurrenters arbetsgivarvarumärken och vad de erbjuder sina medarbetare (Dabirian et. al., 2017). Författarna menar vidare att det är mer fördelaktigt att behålla en medarbetare än att rekrytera en ny med tanke på kostnader som uppstår och förlorad kompetens. Arbetet med att behålla personal och se till att de trivs kan underlättas med hjälp av AI inom employer branding (Dabirian et. al., 2017).

### ***Tids- och kostnadseffektivitet***

AI hjälper till att rationalisera arbetet vilket innebär att kostnader minimeras (Dickson & Nusair, 2010). I dagsläget utnyttjas AI för att underlätta och effektivisera HR-arbetet bland annat när det kommer till att behålla, rekrytera och anställa personal. Med fysiska intervjuer tillkommer kostnader i form av tid hos rekryterande chefer och andra som är involverade i rekryteringsprocessen samt eventuella rese- och boendekostnader för kandidaten. Detta kan i sin tur bidra till att organisationen går miste om flera kvalificerade kandidater om varken kandidaten eller organisationen vill betala (Guchait, Ruetzler, Taylor & Toldi, 2013).

Thompson (2017) argumenterar för att intelligenta AI-system kan frigöra tid för HR-medarbetare till att fokusera på mer komplexa frågor. Genom den nya AI-tekniken behöver rekryteraren varken göra urval eller uppdatera rekryterande chefer, vilket innebär att både tid och finansiella medel kan sparas (Guchait et. al., 2013). Vidare hävdas det att minskad mängd manuellt arbete i rekryteringsprocessen frigör tid till att fokusera mer på de kvalificerade kandidaterna som faktiskt är intressanta för rollen. Samtidigt som AI-system kan bidra till tidseffektivitet, menar Weiland och Motwani (1992) att det tar tid att lära sig nya tekniska system.

### ***HR-funktionens roll och värde***

Tekniska lösningar har förändrat HR-funktionens roll (Lal, 2015). Dagens utveckling inom AI är något som organisationer inte har råd att ignorera för att vara konkurrenskraftiga. Lal (2015) skriver att HR-funktioner med hjälp av den nya tekniken kan bidra till hela organisationen genom analys och insikt i trender gällande medarbetarnas prestanda, produktivitet och avkastning på investeringar. Således menar författaren att HR-funktionen i samband med AI-utvecklingen blir en allt viktigare funktion för hela organisationen. Det finns dock en kritisk aspekt av detta som Omer (2018) framför, denna presenteras under utmaningar.

### ***Förbättrad arbetsplats***

AI-systems förmåga att samla in och analysera stora mängder data kan bidra till en stabilare arbetsmiljö, genom att organisationen enkelt blir försedd med information och statistik om vanlig kritik på arbetsplatsen samt ger förslag till lösningar på dessa problem (Dickson & Nusair, 2010). Även den feedback som arbetsgivare genom AI-system får tillgång till är av stort värde för att försäkra sig om att alla medarbetare är tillfredsställda med sin position, roll, chef, arbetsmiljö och ersättning (Leong, 2018).

### **Utmaningar med AI inom HR**

Här presenteras tidigare forskning som berör de utmaningar som utvecklingen inom AI kan komma att stöta på, samt svårigheter som HR-medarbetare kan möta i samband med detta. De utmaningar som har kunnat identifieras är ett minskat värde av HR, den mänskliga faktorn, kompetens och inställning till förändring samt etiska aspekter.

### ***Värdet av HR och den mänskliga faktorn***

Den ökade användningen av AI inom HR innebär en del utmaningar. Omer (2018) påstår att framtidens AI-robotar kan påverka värdet av HR-funktionen i en organisation genom exempelvis ett minskat behov av personalplanering och arbete med introduktioner. Han uttrycker vidare att AI-utvecklingen inte går i linje med det traditionella HR-arbetet som vi är vana vid. Om robotar ersätter den mänskliga arbetskraften kan behovet av dagens HR-arbete att minska (Omer, 2018). När det gäller utvecklingsprocessen kan det dock finnas vissa svårigheter med att AI-system

arbetar med arbetsrättsliga lagar. Dessa situationer kan enligt Ulfsson (2013) vara känsliga och det är viktigt att inblandade parter har en förståelse för psykologiska processer och reaktioner vid kris och omställningar i livet. Därav menar författaren att kunskaper i samtalsmetodik och kommunikation är viktiga.

### ***Kompetens och inställning till förändring***

Vid en förändring är människor i stort behov av information (Mild Nygren, 2016). Rädsla för det okända och att inte veta vad som kommer att hända kan vara en anledning till motstånd (Jacobsen, 2012). Mild Nygren (2016) skriver att organisationer har mycket att vinna på god kommunikation i förändringstider. Kunskapsbrist vid teknisk implementering är något Weiland och Motwani (1992) tar upp. De menar att om vi inte har kunskap eller kompetens om användningen av nya tekniska system finns risk att dessa används på fel sätt. Kunskapsbristen bidrar också till en motvilja att använda AI som verktyg, vilket kan bli kostsamt för företaget.

### ***Etiska aspekter***

AI medför nya etiska svårigheter och utmaningar. Tegmark (2017) skriver att etiska koder kring AI behöver diskuteras redan nu. Detta är viktigt för HR-funktionen som har tillgång till mycket information om medarbetare och hanterar personliga uppgifter, till exempel rehabiliteringsfall med känslig information. För att personalen ska trivas och känna tillit till arbetsgivaren krävs det att dessa uppgifter hanteras varsamt och på ett konfidentiellt sätt (Akademikerförbundet SSR, 2015). Frågan om den personliga integriteten och hur den kommer att påverkas av AI engagerar många och skapar nya etiska frågor och diskussioner. En av statens offentliga utredningar (SOU 2017:52) belyser att det blir allt svårare att ha kontroll över hur personliga uppgifter på internet används. Dessa spår och annan personlig data kan genom AI-system användas av arbetsgivare för att underlätta arbetet på olika sätt. Det kan också användas för olika typer av kartläggning och övervakning som kan upplevas inkräkta på den personliga integriteten (SOU 2017:52). Borgmann (2012) förklarar att dessa hot till viss del kan hanteras genom lagstiftningar och reglering. En åtgärd som tagits för att öka sekretessen och hantering av personlig information är dataskyddslagen GDPR, General Data Protection Regulation. Det är en förordning som reglerar hur personuppgifter behandlas för att stärka rättigheter för den enskilde när det gäller personlig integritet (SOU 2017:52). Denna lag ersätter det existerande



dataskyddsdirektivet och medför stora sanktioner vid inkorrekt hantering av personuppgifter (Kingston, 2017).

### **Sammanfattning**

Sammantaget kan sägas att AI kan vara användbart i alla HR-områden på ett eller annat sätt. Utvecklingen sker i olika takt och det område som i dagsläget tycks ha kommit längst med att använda AI, är rekrytering. De främsta möjligheterna med AI inom HR rör ett starkare arbetsgivarvarumärke, ett mer tids- och kostnadseffektivt arbete, ett ökat värde för HR-funktionen samt en förbättrad arbetsplats. De utmaningar som kan uppstå gäller ett minskad värde för HR-funktionen, det mänskliga värdet, kompetensbrist samt etiska aspekter.

## 6. Metod

*Här redogör vi kortfattat för vilka metodologiska val vi har gjort i samband med studien. Vi argumenterar för de beslut vi har tagit och diskuterar vilka konsekvenser dessa val kan ha burit med sig.*

### **Kvalitativ studie**

För att besvara våra frågeställningar och uppfylla vårt syfte var en kvalitativ studie med intervjuer som datainsamlingsmetod det bästa tillvägagångssättet. En kvalitativ metod ansågs mer lämplig då vi fokuserade på informanternas tankar och åsikter på djupet, vilket går i linje med Bryman (2011) som skriver att kvalitativ forskning fokuserar på ord och tolkningar. I studien intresserade vi oss för informanternas uppfattningar om användningsområden, möjligheter och utmaningar med artificiell intelligens inom HR, vilket utgjorde det kvalitativa i vår studie.

### **Datainsamlingsmetod**

För att uppfylla studiens syfte granskades relevant forskning samt litteratur. Detta gjordes innan intervjuerna påbörjades och gav oss en kunskapsbas om ämnet som underlättade datainsamlingen. Nyckelord som användes var *artificiell intelligens, HR, teknik, employer branding, arbetsmiljö, rekrytering, etik* och *digitalisering*. Vi sökte på nyckelorden via universitetsbibliotekets sökmotor både på svenska och engelska. De källor som sedan användes var de som hade en koppling till HR eller artificiell intelligens alternativt källor gällande exempelvis mänskligt värde och etik. Utöver intervjuerna hade vi ett möte med en person som arbetar inom IT som bidrog till större förståelse för begreppet artificiell intelligens och hur det kan användas inom HR.

### **Intervjuer**

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Det tillät oss som intervjuare att ställa följdfrågor när det ansågs nödvändigt och på så sätt blev svaren mer utvecklade (Bryman, 2011). Med hänsyn till det geografiska avståndet bedömde vi telefonintervjuer som ett lämpligt alternativ. Med utgångspunkt i syftet och i frågeställningarna togs en intervjuguide med tre olika delar fram (Bilaga 1). Detta för att säkerställa att varje informant fick liknande förutsättningar samt för att se till

att intervjufrågorna var relevanta. Vidare var frågorna förhållandevis öppna och tillät informanten att fritt utforma svaren på sitt eget sätt, samtidigt som vi höll oss till de delar som var representerade i intervjuguiden (Bryman, 2011). Innan intervjuerna genomfördes en pilotintervju, detta enligt Bryman (2011) både för att säkerställa att frågorna uppfattades korrekt och att frågorna hjälpte oss att uppfylla studiens syfte, det vill säga att vi mäter det vi avser att mäta. Efter pilotintervjun ansåg vi att vår intervjuguide uppfyllde syftet och det fanns därför inget behov av att justera den. Pilotintervjun användes sedan i studiens resultat.

## **Urval**

Urvalet till studien var målinriktat, vilket innebar att vi endast vände oss till personer vi såg som relevanta för studien (Bryman, 2011). De krav vi hade för att få delta i studien var att informanterna skulle vara verksamma inom HR och ha en viss förståelse för begreppet artificiell intelligens samt ha funderat på hur utvecklingen inom AI kan påverka HR-arbetet. Sju telefonintervjuer genomfördes, vilket vi ansåg tillräckligt för att få en nyanserad bild av ämnet samt rimligt i relation till studiens omfång. Vi tog kontakt med informanterna via LinkedIn och via mail. På LinkedIn sökte vi specifikt efter profiler som matchade våra krav. I förfrågan framkom studiens syfte samt förutsättningar för att delta (Bilaga 2). Vi skickade ut totalt tolv förfrågningar om deltagande och sju personer tackade ja. Anledningen till att några tackade nej var antingen tidsbrist eller att de inte ansåg sig besitta den kompetens vi efterfrågade. De informanter som intervjuades hade olika bakgrunder och erfarenheter. De hade roller som HR-konsult, rekryterare, HR-chef och HR-partner samt hade varit verksamma inom HR mellan 5-20 år.

## **Genomförande**

Efter att informanterna sagt ja till att medverka i studien skickades ett informationsmail med studiens syfte och de olika huvudrubrikerna i intervjuguiden ut (Bilaga 3). Detta för att ge informanterna en möjlighet att fundera kring ämnet och förbereda sig inför intervjun. Samtliga intervjuer genomfördes via telefon för att ge alla samma förutsättningar. Att intervjuerna genomfördes via telefon innebar att informanterna fick hålla till var de ville under intervjuns gång. Vi såg alltid till att ha ett separat rum som var fritt från bakgrundsljud som kunde störa intervjun.

Intervjuerna pågick mellan 45-60 minuter. Under varje intervjutillfälle deltog två intervjuare. En ansvarade för att ställa frågor medan den andra deltog som medlyssnare och för att ta anteckningar vid behov. Intervjuerna spelades in efter bekräftat samtycke från samtliga informanter. Detta för att i efterhand kunna göra en djupare analys och inte riskera att gå miste om viktig data.

## **Bearbetning och analys**

Vår analys genomfördes med inspiration av Hjerm, Lindgren och Nilsson (2009). Det första steget i vår analys var att tre områden skapades efter studiens syfte och frågeställningar. Dessa områden var *användningsområden*, *möjligheter* och *utmaningar*. Områdena skapade en struktur för hela studien, vilket gjorde det enklare att hålla en röd tråd genom hela uppsatsen. Nästa steg var att transkribera intervjumaterialet. Intervjuerna transkriberades var och en för sig av den person som inte höll i intervjun. Allt transkriberat material lästes sedan igenom av båda för att skapa en helhetsbild. Efter det kodades stycken och meningar i de enskilda transkriberingarna för att se vad som var relevant utifrån de områden som tidigare skapats. Alla transkriberingar kodades med hjälp av kommentarer markerade A, M eller U. A stod för användningsområden, M stod för möjligheter och U stod för utmaningar. Med hjälp av kodningen fick materialet struktur och blev enklare att hantera (Kvale & Brinkmann, 2009). Utifrån de mönster och de mest förekommande koderna kunde kategorier identifieras (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2009). Det intervjumaterial som var aktuellt för varje informant sammanfattades och skickades till informanterna för en respondentvalidering (Kvale & Brinkmann, 2009). Några informanter återkom med synpunkter om den tolkning vi gjort, som sedan justerades. Sista steget i analysen var att sammanställa det kategoriserade materialet i ett gemensamt dokument. Varje informant hade tilldelats varsin färg för att vi skulle kunna utläsa vilka kategorier som var återkommande och dominanta. Under de tre områdena identifierades först ett tjugotal kategorier som sedan reducerades till totalt elva stycken, vilka var de mest förekommande övergripande kategorierna. Reduceringen gjordes genom att flera kategorier var liknande och hörde ihop, dessa kategorier slogs samman till övergripande kategorier som utgjorde rubrikerna i resultatet. Detta blev vårt slutgiltiga datamaterial som sedan analyserades och diskuterades i förhållande till tidigare forskning.

## **Etik**

Vi har under studiens gång tagit hänsyn till de forskningsetiska principerna (Bryman, 2011). Informationskravet uppnåddes genom att vi, vid första kontakten med deltagarna, skickade ut information om studiens syfte och vad det innebar att ställa upp som informant (Bilaga 2). Här tydliggjordes att deltagandet var frivilligt och gav de tillfrågade möjligheten att tacka nej, vilket uppfyllde samtyckeskravet. Till de som tackade ja skickades ytterligare ett mail som innehöll information om att resultatet presenteras anonymt samt information om att materialet endast kommer att användas för studiens syfte. I detta mail tillfrågades även informanterna om godkännande gällande inspelning av intervjun (Bilaga 3). Konfidentialitetskravet beaktades genom att all transkribering behandlades på ett varsamt sätt och att endast vi hade tillgång till dem samt att informanterna var anonyma i studien. När transkriberingen var klar raderades det inspelade materialet samt det material som inte ansågs användbart för vår studie. Nyttjandekravet uppfylldes genom att informationen vi fått genom intervjuerna endast användes till studiens syfte. De forskningsetiska principerna nämndes ytterligare en gång innan intervjuerna.

## **Metoddiskussion**

Överlag anser vi att vår studie håller hög kvalitet, trots att det finns vissa aspekter som går att diskutera. Vi redogör för kvaliteten på studien med hjälp av begreppet *tillförlitlighet* som består av fyra delkriterier (Bryman, 2011). Dessa är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Begreppen reliabilitet och validitet är svåra att applicera inom kvalitativ forskning (Bryman, 2011). Vi har därför valt att använda begreppet tillförlitlighet.

Vi genomförde en respondentvalidering innan det slutgiltiga resultatet presenterades för att säkerställa att informanternas bild förmedlats på ett korrekt sätt. Detta styrker trovärdigheten på studien (Bryman, 2011). Det faktum att vi var två personer som intervjuade och höll i varannan intervju kan ha påverkat resultatet, detta för att alla människor uttrycker sig och intervjuar på olika sätt. Det vägs dock upp av att vi har haft en tydlig intervjuguide med delar som ska beröras, som bidrar till studiens trovärdighet. Det fanns vissa svårigheter med att vi valde att hålla alla intervjuerna via telefon. Vi stötte på brus i kommunikationen genom att både vi och informanterna

upplevde att det ibland var svårt att höra varandra. Eftersom vi inte var i samma rum som informanten under intervjun kunde vi inte fånga upp annan värdefull information som till exempel kroppsspråk, mimik och tonläge (Bryman, 2011). En fördel med telefonintervjuerna var dock att situationen kunde upplevas mindre intensiv eftersom informanten inte behövde sitta öga mot öga med oss utan fick en viss distans. Ytterligare en fördel var att informanterna och vi som intervjuare påverkades mindre av olika faktorer som klass, ålder eller etnisk bakgrund (Bryman, 2011). Att vi genomförde en pilotintervju höjer trovärdigheten på vår studie genom att säkerställa att frågorna var relevanta och svarade på studiens frågeställningar, det vill säga att vi har mätt det vi har haft för avsikt att mäta. Trovärdigheten höjs även eftersom vi har hållit oss till de forskningsetiska principerna (Bryman, 2011) som vi redogör för i tidigare avsnitt.

För att metoden skulle bli så transparent och tydlig som möjligt har vi arbetat löpande med metodavsnittet. Vi har på ett detaljerat sätt beskrivit hur vi kommit fram till resultatet. Detta styrker pålitligheten i studien, även om det är det svårt att repetera en kvalitativ studie (Bryman, 2011). Trots att vi är medvetna om att det inte går att vara totalt objektiv, har vi inte på något sätt försökt att påverka resultatet i någon riktning (Bryman, 2011), vilket stärker möjligheten att styrka och konfirmera. Att vi använt samma intervjumall till samtliga informanter oberoende av deras tidigare erfarenheter har varit ett medvetet val, vilket minskade risken att bemöta informanterna på olika sätt och påverka resultatet i någon riktning. Pålitligheten stärks av det faktum att vi har varit två personer som har utfört studien, vi har diskuterat mycket under studiens gång och dessutom använt oss av ett stort antal vetenskapliga källor. En utmaning var att det inte fanns så mycket tidigare forskning inom området. På grund av detta hade vi svårt att hitta relevant forskning och har därför fått tillämpa en bredare sökning efter källor att stödja oss mot.

Med tanke på antalet genomförda intervjuer och att studien syftar till att undersöka informanternas uppfattningar, påverkas överförbarheten och möjligheten att generalisera resultatet. Även urvalet är något som kan ha påverkat studiens resultat, detta genom att vi hade ett målinriktat urval där vi valt ut och kontaktat personer efter de kriterier vi hade. Vi intervjuade som tidigare nämnts personer i olika roller inom HR-branschen. Trots detta finns det en risk att vi har missat något perspektiv, till

exempel hade vi inte med en person som arbetade som HR-generalist eller HR-administratör. Däremot gjorde kravet på en viss förkunskap att urvalet begränsades markant, då HR-medarbetare som är mer juniora kanske inte besitter den kunskapen som efterfrågades. Informanterna har trots kravet på förkunskap haft olika roller och olika kunskapsnivåer om AI vilket kan ha påverkat resultatet. Det faktum att vi från början varit tydliga kring vilken kunskapsnivå som efterfrågas både i samband med förfrågan om deltagande (Bilaga 1) och informationsmailet innan intervjun (Bilaga 3) borde dock reducera denna risk.

Denna studie har bidragit med kunskap om hur artificiell intelligens kan användas inom HR samt beskrivit HR-medarbetares uppfattningar om AI och dess påverkan på framtidens HR-arbete, med fokus på möjligheter och utmaningar. Vi anser att studien därmed har uppfyllt sitt syfte.

## 7. Resultat

*I denna del presenteras resultatet från de sju intervjuerna. Resultatet är strukturerat efter de användningsområden, möjligheter och utmaningar som kunnat identifieras.*

### **Användningsområden med AI inom HR**

Användningsområden är indelat i HR-arbetets livscykel som består av de tre områdena attrahera och rekrytera, vårda och behålla samt avveckla och omställa personal (Ulfsson, 2013).

#### ***Attrahera och rekrytera med AI***

Flertalet informanter nämner employer branding som ett användningsområde för AI. I intervjuerna uttrycker några informanter vikten av att använda sig av employer branding för att skapa ett starkare arbetsgivarvarumärke och underlätta rekryteringen. En uppfattning är att företag, genom att använda AI till målinriktad annonsering, snabbt och enkelt kan söka sig till den specifika målgrupp som efterfrågas. Detta anses ge kandidaterna en positiv känsla av att känna sig speciellt utvalda. Samtliga informanter anser att rekrytering är en av de delar i HR-arbetet som AI kan vara mest användbart inom. Några tror att AI-system helt kan ersätta rekryteringsarbetet i framtiden, medan andra anser att AI kommer ersätta delar av arbetet.

*Jag tror absolut att det skulle kunna vara så att AI skulle kunna sköta hela rekryteringsprocessen, i alla fall vissa delar av den. Jag har svårt att bedöma, men jag tror att det skulle kunna vara så (Informant 1).*

De som tror att AI kommer att ersätta delar i rekryteringen tror främst att arbetet med urval, gallring och searching kommer att ersättas. De hävdar att AI-system skulle kunna skicka ut standardmeddelanden och kontakta aktuella kandidater, medan intervjuer kan ske via internet med hjälp av en robot.

*Jag tror rekrytering är ett exempel där man kan använda AI. Där tror jag vi lägger mycket tid på att titta igenom CV:n för att se om de matchar våra behov. Det tror jag kommer vara irrelevant framöver. En robot lika gärna kan utföra det jobbet (Informant 2).*



### ***Vårda och behålla med AI***

Att det administrativa arbetet för HR-medarbetare kommer att förenklas med hjälp av AI är en utbredd uppfattning bland informanterna. Repetitiva arbetsuppgifter som analys av medarbetarundersökningar och löneadministration är arbetsuppgifter som flera informanter anser kan effektiviseras och i framtiden ersättas helt av AI-system.

*Allt sånt som går att automatiseras, det kommer automatiseras mer och mer. Det ser man ju redan nu att utvecklingen går snabbt inom det. Att man inte ska sitta på en personalavdelning och ha tunga administrativa processer, det tror jag kommer förändras väldigt mycket på kort tid (Informant 2).*

Några informanter berättar att HR-funktionen dagligen får frågor från chefer och medarbetare som rör sjukanmälningar, bonusar och friskvård med mera. Att chatbots snart kommer att kunna användas som ett komplement i HR-arbetet för att svara på enklare HR-frågor utan väntetid och utan någon fysisk person är en tanke som återkommer i intervjuerna. Det finns även en tanke om att denna funktion ska kunna användas externt mot potentiella kandidater som kan ställa frågor kring den aktuella tjänsten eller rekryteringsprocessen och att den ska vara tillgänglig från medarbetarnas telefoner.

En uppfattning som flera informanter tycks ha är att AI-system kan analysera stora mängder data och statistik, bland annat rörande rekrytering, personalomsättning, kandidatnöjdhet och employer branding i ett och samma system. Samtliga informanter anser att AI-system är användbara inom alla HR-områden där data kan samlas in och analyseras. Dessa smarta AI-system kan enligt informanterna analysera och dra slutsatser kring om det finns problem i organisationen angående allt från personalomsättning till sjukfrånvaro eller ledarskap. Vidare klarar systemet både av att dra enskilda paralleller som efterfrågas men även flagga om det är något särskilt i analysen som behöver uppmärksammas. Det framkommer i intervjuerna att dessa system som används redan i dagsläget kan utvecklas och bli smartare med tiden.

Några informanter nämner att AI kan användas i arbetet med kompetensutveckling. Det finns en uppfattning om att utbildningar kan skötas på ett bättre och mer effektivt sätt genom träningsportaler som fungerar likt Netflix. Det vill säga en portal som ger förslag på utbildningar baserat på vilka typer av utbildningar som tidigare genomförts, vilken kompetens som finns, vilka typer av utbildningar kollegor med liknande roller genomfört och medarbetarens beteende i allmänhet.

### ***Avveckla och omställa med AI***

Några av informanterna hävdar att AI kan nyttjas gällande arbetsrättsliga frågor och processer. Dessa informanter påstår att det alltid finns rätt eller fel inom juridiken och att ett AI-system skulle kunna göra snabba och rättvisa bedömningar exempelvis vad gäller diskriminering. Medarbetaren som anser sig ha blivit utsatt kan då beskriva ärendet till ett objektiva AI-system som sedan ställer kompletteringsfrågor innan ett svar ges om diskriminering förekommit. Det finns en uppfattning om att det inte behövs någon subjektivitet vad gäller ärenden av enklare karaktär inom arbetsrätt.

*Tar man in en bot som gör analyser av avtalsdokument, så är den mycket snabbare än vad tjugo stycken jurister är, när det gäller att tyda juridiska avtal. Det är helt omöjligt för oss att hålla all information i huvudet. Men en bot kan ju liksom ha en databas, det finns ju obegränsade möjligheter i hur mycket fakta en sådan kan sitta på som kan dra relevanta slutsatser (Informant 5).*

### **Möjligheter med AI inom HR**

Under denna rubrik presenteras de möjligheter som kunnat identifieras i intervjuerna. Möjligheterna representerar hur HR-arbetet skulle kunna förbättras med hjälp av AI och vad det för med sig för både HR-funktionen och organisationen i sig. Möjligheterna som har identifierats i intervjumaterialet rör ett starkare arbetsgivarvarumärke, HR-funktionens roll och värde, tids- och kostnadseffektivitet samt kvalitet i arbetet. Samtliga informanter är positiva till AI inom HR och tror att det finns många områden som kan underlättas och förbättras med hjälp av det.

### **Starkare arbetsgivarvarumärke**

Flera informanter uttrycker att AI i arbetet med employer branding kan användas för att stärka arbetsgivarvarumärket på ett mer innovativt sätt för att nå och attrahera rätt målgrupp. Hur arbetsgivarvarumärket upplevs av kandidater och medarbetare uppfattas viktigt av informanterna. Några informanter nämner att det finns ett symboliskt värde med att arbeta med nya, smarta och tekniska lösningar. Detta för att nyexaminerade gärna söker sig till innovativa företag.

*Man kan skapa ett innovativt employer branding. Det är inte bara vad man gör som ger ett resultat utan att man gör det, det ger också ett resultat. Andra kommer att tänka på oss som ett innovativt företag. Och jag tror de flesta som utexamineras nu tycker det är häftigt att jobba på ett innovativt företag (Informant 1).*

### **HR-funktionens roll och värde**

En utbredd åsikt bland informanterna är att AI kan hjälpa HR-funktionen att tydliggöra sitt värde på ett bättre sätt. Dels genom att på ett tydligare sätt presentera resultat med hjälp av dataanalyser som AI-system tagit fram, och dels genom att kunna effektivisera HR-arbetet med hjälp av AI-system. Detta anses vara ett sätt att minska kostnaderna och använda de existerande resurserna på ett mer effektivt sätt. Flera informanter påstår att HR-funktionen på ett bättre sätt kan visa hur HR-arbetet ger positiva effekter med hjälp av AI.

*Det viktigaste är att HR upplevs som en lönsam och bidragande funktion i verksamheten. HR har ju inga intäkter överhuvudtaget, vi har ju bara kostnader. Då behöver man ju ändå visa att de kostnaderna ger ett värde (Informant 5).*

Det finns en uppfattning om att HR-funktionen på senare tid fått större plats i organisationen, vilket bland annat visar sig genom att många organisationer har en HR-representant i ledningsgruppen. Detta anser flera informanter är en utveckling som kommer att fortsätta i och med att smartare AI-system utvecklas och att HR-funktionen istället tillåts att fokusera mer på det strategiska arbetet. I intervjuerna framkommer att den HR-kunskap som kommer att efterfrågas mest i framtiden är

kompetens om hur verksamheten bör drivas framåt för att generera största möjliga effektivitet och engagemang. Det finns dock en uppfattning om att detta är en utveckling som kan ske med eller utan AI-system. Detta anses vara något som kan ha stor betydelse för företag i framtiden, speciellt i dagsläget då många företag behöver jobba med att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke för att konkurrensen om arbetskraft är tuff. I intervjumaterialet finns även en tanke om att HR-funktionen är viktig i synnerhet under förändringstider, som ofta genererar förhöjda sjukskrivningstal samt stress och ångestproblematik.

### ***Tids- och kostnadseffektivitet***

Flera informanter uttrycker en tro om att AI inom HR kan bidra till ett mer effektivt sätt att arbeta med resurser. Detta kan generera högre kvalitet på arbetet eftersom HR-medarbetare tillåts arbeta mer med HR-områden som ger värde för organisationen. Detta uppfattas även kunna bidra till positiva resultat både ur ett psykosocialt och ett fysiskt arbetsmiljöperspektiv då HR-medarbetare får arbeta med mer givande och varierande arbetsuppgifter.

Att AI kan minska kostnaderna genom att tid frigörs till att arbeta mer med kostsamma arbetsuppgifter som rehabilitering är också en tanke som framkommer i intervjuerna. Den frigjorda tiden gör det möjligt för HR-medarbetare att ha tätare dialog med chefer vilket gör att problem kan identifieras och hanteras snabbare, detta är både tids- och kostnadseffektivt. En återkommande åsikt är att chatbotar som kan svara på enklare HR-frågor kan frigöra mycket tid för HR-medarbetare, likaså den automatiserade rekryteringsprocessen. Flera informanter förmedlar att den frigjorda tiden kan läggas på arbete som är mer beroende av den mänskliga faktorn, exempelvis strategiskt arbete, omvärldsbevakning, rehabilitering, misskötsamhet, ledarskap och chefscoachning. Det finns en uppfattning om att många chefer vill diskutera personalfrågor med HR-funktionen och få stöd i hur arbetet med ledarskap och HR kan förbättras för att skapa en frisk och välmående arbetsplats, vilket det med hjälp av AI anses komma att finnas bättre möjligheter till.

*HR-medarbetare kommer ha mer tid till att arbeta med ledarskap och coachning av chefer och grupper. Även kontakten med medarbetare kommer bli mer meningsfull. AI-systemen kommer ge HR-medarbetare*

*mer tid att lägga på komplexa frågor som också kräver mer tid*  
(Informant 7).

Flera informanter nämner att organisationer i dagsläget lägger mycket tid och pengar på fysiska utbildningar. I framtiden tros det finnas andra bra alternativ till de fysiska utbildningarna som gör att det går att reducera kostnader som i annat fall går till resor, boende och andra kostnader i samband med utbildningen. I intervjuerna uttrycks även att framtidens mer komplexa e-utbildningar kan att spara tid.

*Vissa gånger kanske man väljer att ses. Om det finns ett värde med ett fysiskt möte, men andra gånger när det handlar om kunskap kanske det inte är värt resor, utan att man istället kan utnyttja tekniska hjälpmedel*  
(Informant 6).

#### **Kvalitet i HR-arbetet**

En möjlighet som identifierats i intervjumaterialet är en förbättrad rekryteringsprocess. Detta genom att göra den mindre subjektiv, vilket möjliggör en mer korrekt rekrytering. I längden anses detta leda till mer blandade arbetsgrupper som i sin tur bidrar till ett bättre arbetsklimat, då människor presterar bättre i heterogena grupper. Flera informanter lyfter att en mer rättvis bedömning för såväl kandidater som för medarbetare möjliggörs eftersom AI-system endast tar beslut baserat på det som är relevant.

*Det är klart att om en AI istället skulle vara med och göra de initiala bedömningarna så tror jag att vi skulle bli mer effektiva, men också mer rättvisa, och skapa bättre arbetsklimat. Vi vet att människor presterar bättre i en blandad grupp och idag är det inte alltid så att det finns en blandad grupp* (Informant 1).

Att lägga mer tid på arbetsuppgifter och på så vis höja kvaliteten kan enligt några informanter att möjliggöras med hjälp av AI, till exempel minskar ett mer gediget rekryteringsarbete risken för kostsamma felrekryteringar. Vidare finns en uppfattning om att en mer effektiv rekryteringsprocess kan göra det möjligt att hålla kvar de bästa kandidaterna i processen och ta snabbare beslut. Några informanter lyfter att AI-

system kommer att tillåta HR-funktioner att samla in större mängder data och genomföra bättre analyser på kortare tid. Detta kan göra det möjligt för organisationen att lättare hitta samband mellan problem i organisationen, vilket underlättar arbetet med att förebygga och hantera problemen, och på så vis minska personalomsättningen. En idé om hur detta kan ske är genom att dagligen mäta hur glada och nöjda medarbetarna är med sin arbetssituation. I intervjuerna finns även en tanke om att medarbetarnas tillfredsställelse på arbetsplatsen kan öka av att medarbetare genom chatbots slipper väntetiden gällande sina enklare HR-frågor. Vidare framkommer att AI kan användas vid introduktion av nya medarbetare för att få feedback som sedan kan användas för att utveckla och förbättra introduktionen. Det finns en uppfattning om att AI-system i längden kan utmynna i ett bättre ledarskap med chefer som är skickligare på att leda i den föränderliga värld vi lever i.

## **Utmaningar med AI inom HR**

Under denna rubrik framförs de utmaningar som informanterna ser med AI inom HR. Utmaningarna presenteras under rubrikerna HR-funktionens roll och värde, kunskap och kompetens, det mänskliga värdet samt etiska svårigheter.

### ***HR-funktionens roll och värde***

Flera informanter tror att behovet av HR minskar om HR-arbetet effektiviseras så pass mycket att den mänskliga faktorn inte behövs längre. Det påstås även att HR-arbetet ofta kopplas ihop med ett mänskligt möte och att synen på HR kan förändras om en stor del av organisationen och HR-arbetet ersätts av AI. Utvecklingen av AI kan innebära färre HR-roller, vilket gör att HR-medarbetare behöver vara redo att anpassa sig. Dock finns åsikter om att utvecklingen kommer att ta tid och medföra nya behov och yrkesroller som kräver HR-kompetens. Ytterligare en synpunkt är att HR-arbetet kan förändras men aldrig bli helt fritt från människor, eftersom det mänskliga perspektivet är grunden i HR. Samtliga informanter anser att företag måste anpassa sig till AI-utvecklingen för att vara konkurrenskraftiga och att HR-funktionen kommer att vara en stor del i att implementera förändringen med AI i organisationer.

*Så fort det handlar om människor och mänskliga relationer så har HR en viktig roll, det är i alla fall min syn. Jag tror att förväntan på HR-funktionen kommer vara att HR är en förutsättning för att förändringen*

*ska kunna komma framåt i en bra takt, men att vi måste bli modernare, tänka nytt, se framåt och göra på nya sätt än vi gjort tidigare (Informant 2).*

*Vi jobbar ju med förändringsarbete på företag. Det handlar om hur vi ska kunna få med oss medarbetare, hur vi ska kunna kompetensväxla, hur vi ska kunna göra andra saker, för att stötta kanske införandet av robotar och maskiner för enklare arbetsuppgifter. Det är ju bara att kolla hur verkstadsindustrin har förändrats de senaste 30-40 åren med robotars ingång på arbetsmarknaden. Det är ju inte så att människor inte behövs. Men man behöver en annan kompetens (Informant 4).*

### ***Kunskap och kompetens***

En utmaning som framkommer i intervjuerna är den kunskap och kompetens som krävs för att kunna implementera AI i HR-arbetet. Det är enligt flera informanter viktigt att inte stressa med implementeringen, utan hålla sig uppdaterad vad gäller teknik för att säkerställa att resultatet blir bra. Det påstås vara tidskrävande att lära sig att hantera dessa AI-system och det anses vara mycket annat som behöver prioriteras under den närmsta tiden, till exempel att bli kompatibla vad gäller GDPR. Det finns en uppfattning om att medarbetarna behöver mer kunskap om teknik och om utvecklingen för att inte vara rädda. Det kan även behövas en utbildning i hur AI-system ska hanteras för att det ska fungera.

*Det är så pass nytt än så länge. Vi har inte kommit någonstans i samhället egentligen än så länge. Alltså jag kan ju bara gå till mig själv, jag tycker det är ganska läskigt, inte att starta upp det, men jag har ju ingen aning om hur jag ska göra (Informant 5).*

Några informanter lyfter utmaningen med att hitta medarbetare som är kompetenta inom AI-området för att kunna använda tekniken på bästa sätt, vilket kan vara svårt eftersom det är en efterfrågad kompetens som få besitter i dagsläget.

### ***Det mänskliga värdet***

Samtliga informanter är överens om att den mänskliga faktorn är svår att ersätta och fortfarande kommer att behövas inom HR. Ett AI-system beskrivs som ett komplement men det mänskliga värdet är fortfarande viktigt. Vid rekrytering framkommer att det mänskliga bemötandet för kandidaterna är nödvändigt och behöver ske på bästa möjliga sätt. Detta för att det inte bara är den faktiska kompetensen som ska stämma överens utan också att kandidaten ska passa in i arbetsgruppen.

Något som poängteras i intervjuerna är att organisationer fortfarande kommer att ha behov av människor som har övergripande kontroll och styr. Områden som flera informanter anser kräver mänsklig intelligens är rehabilitering och misskötsamhet, detta eftersom en förmåga att tolka signaler och läsa mellan raderna krävs för att en person ska skapa tillit. Dessa förmågor är inget som idag uppfattas kommer att kunna ersättas med ett AI-system.

*Att det sitter en annan individ där och hör vad jag säger och ser mig direkt, den delen går aldrig att ersätta av en dator (Informant 3).*

Det mänskliga värdet kommer enligt flera informanter att vara fortsatt viktigt, speciellt gällande de mer komplexa frågorna där varje fall är unikt och behöver hanteras på olika sätt. Det finns en uppfattning om att en robot inte skulle klara av diskussioner och insikter om företagets värderingar och strategier. Enligt några informanter skulle medarbetare inte heller lyssna på en robot vad gäller ledarskap och människors behov. I intervjumaterialet framkommer att HR-arbetets grund sitter i det personliga mötet, vilket kan vara svårt för en robot att ersätta, åtminstone under den närmsta tiden.

*Ja, men jag tror att det mänskliga mötet är viktigt. Det är då vi skapar band och riktiga relationer. Jag tror att det är svårt att skapa samma relation till någon som man inte har träffat fysiskt. Det kanske är en förändring som känns främmande och som kommer förändras framöver men jag får den känslan att om jag träffar en kollega flera gånger via skype, då får jag ändå en annan känsla när vi ses fysiskt, man kommer närmare varandra på något sätt. Jag tror att det är jätteviktigt att man*



*bygger riktiga band och att man bryr sig om varandra i en organisation för att må bra och få ut det bästa av varandra (Informant 6).*

### **Etiska aspekter**

Informanterna lyfter fram flera etiska svårigheter och utmaningar med att implementera AI i HR-arbetet. Flera uttrycker oro kring den stora mängd information AI-systemen kan ha tillgång till och hur osäkert det är. Det anses vara viktigt att arbetsgivare är säkra på att informationen hanteras rätt innan AI-system börjar användas.

*Just den mängden data, att man blir så beroende av något som man inte kan röra vid, den känslan är lite skrämmande överlag (Informant 7).*

I intervjuerna framkommer att den nya förordningen GDPR kommer att kräva att informationen som AI-systemen samlar in hanteras och används på rätt sätt. GDPR anses vidare vara ett bra redskap för att reglera hur företag använder AI, men riskerna kommer fortfarande att finnas kvar. Flera informanter berättar att information om medarbetare kan bidra till analyser om hur arbetsgivare kan förebygga att medarbetare slutar på grund av misstrivsel eller brist på motivation. Detta väcker dock frågor om vilken information som kan, får och bör användas av AI-system utan att det inkräktar på den personliga integriteten. Det faktum att AI-system möjliggör en övervakning av medarbetares handlingar väcker frågor om moral och etik hos informanterna.

*Vi på HR kommer kanske mer och mer få vara värderingarna och moralens väktare. Det är vi ju redan idag kanske, men att hålla barometern på rätt sida när det gäller de frågorna. Så att man inte bara tänker effektivitet och pengar och såna saker, utan att vi också tänker på människorna, tar hand om dem och inte kör slut på dem (Informant 4).*

*När det kommer till det här med att övervaka hur medarbetare använder sina datorer, vad man surfar på, och kartläggning över individer som kanske är på väg att lämna organisationen eller söker andra jobb, då börjar man vara ute på lite djupt vatten kan jag tycka. Hur mycket ska man egentligen syna sina medarbetare? (Informant 3).*

En uppfattning som återfinns i intervjumaterialet är att det är en tunn balansgång mellan personlig integritet och syftet med övervakningen. Det finns en risk med att alltid ligga steget före sina medarbetare för att kunna förutse deras nästa steg. Det anses därför vara viktigt att tänka igenom för- och nackdelar med övervakningen och om det finns delar som ska väljas bort. En identifierad risk med att känna sig övervakad som framkommer i intervjuerna är att det kan leda till sämre resultat och att medarbetare börjar söka sig vidare. Då anses kartläggningen inte alls ha uppfyllt sitt syfte.

*Det är hämmande att vara övervakad och kontrollerad. Att inte vara betrodd att utföra det jobb man ska göra brukar aldrig ge några positiva effekter. Motivationen minskar (Informant 3).*

## **8. Analys**

*I detta avsnitt analyseras resultatet från intervjuerna med hjälp av den tidigare forskningen. Analysen presenteras under de två rubrikerna användningsområden samt möjligheter och utmaningar. Under användningsområden redogörs för hur AI kan användas inom HR-arbete. Sedan redogörs dels för vilka möjligheter användningen av AI inom HR öppnar upp för och dels hur det skulle kunna förbättra och bidra till både HR-funktionen och organisationen. Även de utmaningar och svårigheter som kan uppkomma i samband med användandet av AI inom HR analyseras här.*

### **Användningsområden med AI inom HR**

Något som alla informanter hävdar är att AI kan användas inom employer branding och rekrytering. Att använda AI inom employer branding är något som Dabirian et. al. (2017) hävdar kan förändra arbetet med arbetsgivarvarumärket i framtiden. I rekryteringsprocessen anses AI kunna användas för searching, urval och för att minska mängden manuellt arbete, vilket även hävdas av Guchait et. al. (2013) och Leong (2018). I resultatet från intervjuerna uttrycks det att chatbots kan användas på olika sätt inom HR, bland annat för att svara på enklare HR-relaterade frågor. Enligt Carmody (2017) kan chatbots användas inom till exempel introduktion. I och med att AI-system har förmågan att samla in stora mängder data och sammanställa analyser hävdas bland informanterna att AI kan användas för att redovisa statistik på ett enklare sätt, vilket även bekräftas av Dickson och Nusair (2010). I intervjuresultaten nämns få användningsområden kring hur och om AI kan användas vid avveckling. Däremot tror flera informanter att arbetet kring arbetsrättsliga frågor kan underlättas av AI i framtiden.

### **Möjligheter och utmaningar med AI inom HR**

Att marknadsföra sig som ett innovativt företag, som enligt flera informanter är något attraktivt, blir enklare med hjälp crowdsourcing employer branding och de nya plattformarna (Dabirian et. al., 2017). Resultatet från intervjuerna visar att det är viktigt hur medarbetare uppfattar organisationen och att AI kan bidra till ett mer effektivt och enklare sätt att attrahera och rekrytera rätt medarbetare. I intervjuresultaten hävdas det att många företag behöver arbeta med employer

branding för att vara en attraktiv arbetsplats, i synnerhet i dagsläget när det är brist på arbetskraft. HR-funktionens roll har enligt Lal (2015) förändrats i takt med utvecklingen av nya tekniska lösningar, och att hänga med i den utvecklingen är en förutsättning för att vara konkurrenskraftig som organisation. Att HR-arbetets kvalitet kan öka på grund av att mer tid kan läggas på att förbättra processer är något som flera informanter hävdar. Guchait et. al. (2013) är inne på samma spår och skriver att den frigjorda tiden i rekryteringsprocessen tillåter rekryteraren att lägga mer tid på de kandidater som faktiskt är intressanta för rollen. I intervjuresultaten diskuteras att en mer effektiv rekryteringsprocess med hjälp av AI gör det enklare att hålla kvar de bästa kandidaterna i processen och ta snabbare beslut, samt att besluten som tas endast är baserade på det som är relevant för beslutet. Detta kan enligt informanterna bidra till en ökad kvalitet på arbetet eftersom det blir mer korrekt och gör det enklare att rekrytera de bästa medarbetarna, vilket även konstateras av Mehrabad och Brojeny (2007).

Flera informanter uttrycker att AI kan styrka HR-funktionens värde i organisationen på olika sätt. Att HR-funktionen är värdefull i denna utveckling är enligt Lal (2015) något som kan konstateras. Detta eftersom HR-funktionen med hjälp av AI-system kan hålla koll på hur väl medarbetarna presterar, medarbetarnas produktivitet och avkastning på investeringar. Med hjälp av dessa analyser blir HR-funktionen en allt viktigare funktion för hela organisationen (Lal, 2015). Detta går i linje med resultatet från intervjuerna där det framkommer att HR-funktionen kan bidra till större värde i organisationen i och med att mer tid ges till att arbeta med strategiska och mer komplexa HR-frågor snarare än HR-administration. Flera informanter uttrycker dock en oro för att behovet av HR ska minska om antalet individer i organisationen minskar, vilket också är något Omer (2018) hävdar. Vidare menar han att framtidens AI-system kan påverka HR-funktionens värde och att AI-utvecklingen inte går i linje med det traditionella HR-arbetet. Den traditionella synen på HR-arbetet, som ofta kopplas ihop med ett mänskligt möte, är också något som lyfts av informanterna. Där framkommer även att synen på HR-arbetet kan förändras i och med detta. I intervjumaterialet påtalas det faktum att ett minskat antal roller inom HR innebär att HR-medarbetare behöver vara redo att anpassa sig efter det arbete som finns.

Något som lyfts fram i intervjuerna är att HR-arbetet kan effektiviseras och kostnader minimeras med hjälp av AI, vilket bekräftas av tidigare forskning (Dickson & Nusair, 2010). Chatbots kan både förenkla arbetet och frigöra tid för HR-medarbetare inom olika områden, vilket framkommer i intervjuerna. Detta kan medföra fördelar för HR-personal men även för medarbetare som ställer frågor, eftersom de får snabbare svar. Detta är även något som hävdas av Thompson (2017).

Både i intervjuerna och i forskning inom området lyfts behovet av kunskap om AI fram som en förutsättning för att det ska bli en framgångsfaktor i organisationer. Det framkommer i intervjuresultaten att människor tycker att det är obehagligt med okunskap om nya fenomen, vilket även bekräftas av Jacobsen (2012) och Mild Nygren (2016). I intervjuerna framkommer också att det är viktigt att hålla sig uppdaterad kring tekniken för att säkerställa att resultatet av användningen blir positivt, istället för att stressa med implementeringen. Weiland och Motwani (1992) nämner vikten av kunskap vid implementering av nya tekniska funktioner. Författarna nämner även att kunskapsbristen bidrar till en motvilja att använda AI, vilket kan resultera i en utmaning för organisationer som lagt mycket pengar på ett system som medarbetarna varken kan eller vill använda. Ytterligare en utmaning som framkommer i intervjuerna är hur tidskrävande implementering av ny teknik är, tid som i dagsläget inte existerar.

I intervjuerna framkommer vissa etiska svårigheter med att implementera AI i HR-arbetet. Tegmark (2017) påstår detsamma och skriver att etik kring AI behöver diskuteras redan nu. Flera informanter nämner vikten av att datan som AI-systemen samlar in hanteras på ett korrekt sätt då HR-funktionen har tillgång till medarbetarnas personliga uppgifter (Akademikerförbundet SSR, 2015). Det framkommer av intervjuerna att den personliga data som arbetsgivare kan använda för att underlätta arbetet på olika sätt också kan användas till övervakning, vilket kan upplevas inkräkta på den personliga integriteten. Att AI kan göra det möjligt för arbetsgivare att kontrollera sina medarbetare väcker frågor om moral och etik, vilket påpekas av informanterna. Borgmann (2012) skriver att hur personlig information får användas till viss del kan regleras genom lagstiftning. Informanterna nämner GDPR som en reglering som anses vara viktig att förhålla sig till vad gäller implementering av AI-system i HR-arbetet. Dels för att försäkra sig om att det sker kompatibelt med den nya lagstiftningen, och dels för det är ett bra redskap för att hindra att medarbetarnas

personliga information missbrukas. GDPR förklaras som en åtgärd som tagits för att öka sekretessen och hanteringen av personlig information för att skydda den enskildes personliga integritet (SOU 2017:52).

## 9. Diskussion

*I detta avsnitt sammanfattas och diskuteras de användningsområden, möjligheter och utmaningar med AI inom HR som har kunnat identifieras i denna studie. Detta presenteras under en gemensam rubrik. Diskussionen avslutas med fyra övergripande slutsatser och förslag på vidare forskning.*

### **Användningsområden, möjligheter och utmaningar med AI inom HR**

Intervjuresultaten visar att AI kan användas inom de allra flesta HR-områden med stort fokus på bland annat rekrytering, employer branding och HR-administration. Informanterna anser AI kan påverka hela HR-arbetets livscykel som innefattar attrahera och rekrytera, vårda och behålla samt avveckla och omställa, även om vi kan dra slutsatsen att vissa delar kommer att påverkas mer än andra. De främsta möjligheterna med att använda AI inom HR är enligt denna studie ett starkare arbetsgivarvarumärke, ökat värde för HR-funktionen, tids- och kostnadseffektivitet samt kvalitet i arbetet. De utmaningar som framgår är ett minskat värde för HR-funktionen, mänskligt värde, brist på kompetens samt etik.

Som tidigare nämns är rekrytering det område som uppfattas vara mest aktuellt gällande AI och HR i dagsläget. Detta kan enligt oss bero på att rekrytering är ett fenomen som fått mer och mer uppmärksamhet på senare tid i och med den växande rekryterings- och bemanningsbranschen. Den stora konkurrensen inom rekryteringsbranschen tvingar organisationer att modernisera och arbeta på ett bättre sätt med rekrytering. En annan anledning till att rekrytering är det område som uppfattas vara mest aktuellt inom AI och HR i dagsläget kan vara den tuffa konkurrensen om arbetskraft. Den leder till att organisationer behöver hitta sätt att förbättra kandidatupplevelsen och effektivisera rekryteringsprocessen för att vara konkurrenskraftiga. Flera informanter berättar att deras arbetsplatser utvecklar chatbots som ska svara på enklare HR-frågor eller har hört om organisationer som gör det. I intervjuerna framkommer det att arbetsuppgifter som är av enklare karaktär eller som ses som repetitiva riskerar att ersättas av AI. Vi anser att detta kan göra HR-arbetet roligare och upplevas som mer meningsfullt, samtidigt som vi tror att dessa arbetsuppgifter kan vara nyttiga att utföra ibland eftersom de är mer konkreta och

kräver mindre tankeverksamhet. Detta kan fungera som en paus från de mer komplexa och strategiska arbetsuppgifterna.

Avveckla och omställa är ett område där färre användningsområden kunnat identifieras, vilket är en slutsats som vi kan dra i och med att det är ett område som sällan berörs i den tidigare forskningen och i intervjuerna. Detta skulle kunna förklaras med att både avveckling och omställning ofta ses som svåra och känsliga delar i HR-arbetet. I dessa situationer räcker det inte bara med en mänsklig faktor utan vi anser att också människor med hög empatisk förmåga och social skicklighet krävs för att göra det på ett bra sätt, vilket inget AI-system klarar av i dagsläget.

Flera av de möjligheter och utmaningar som presenteras i resultatet går i linje med forskningen men det finns en del motsättningar och flera nyanser av användandet av AI inom HR. En stor sådan är om HR-funktionen kommer att få ett ökat eller ett minskat värde i organisationen i samband med AI-utvecklingen. Det är svårt att säga hur det kommer att bli, men det finns goda argument för båda alternativen. Att använda AI kan innebära ett mer effektivt arbete som frigör tid för mer komplexa och värdefulla HR-uppgifter. När mer tid läggs på dessa arbetsuppgifter kommer HR-medarbetare att ha möjlighet att ägna sig åt ett mer långsiktigt och förebyggande arbete. Detta kan i sin tur bidra till ett ökat värde för HR-funktionen i organisationen. Däremot kan HR-funktionens värde möta utmaningar då den mänskliga arbetskraften ersätts av AI och färre HR-medarbetare behövs. Vår förhoppning är att HR-funktionen ska få ett utökat värde i organisationer. Som blivande personalvetare är HR-funktionens värde tydligt för oss. Vi hoppas att AI kan göra det möjligt för HR att skapa större värde och därmed behålla en stark position i organisationen med hjälp av ett mer effektivt HR-arbete. En annan faktor som vi tror kan påverka HR-funktionens värde i framtiden är andra förändringar i samhället. Trender i organisationer och medarbetares behov kommer ständigt att variera, vilket vi tror kan påverka värdet av HR-funktionen med eller utan AI-system.

De etiska svårigheterna som användningen av AI inom HR medför är också ett återkommande ämne i studien. Det finns en oro över hanteringen av den mängd data som AI-systemen är kapabla att samla in, samt frågor om vem som ska ta ansvar för AI-systemets ageranden. Detta är en problematik som vi tror är oundviklig, och det



enda sättet att hantera den är genom att lyfta fram frågorna och våga diskutera dem. Det är av vikt att AI-systemen utvecklas på ett ansvarsfullt sätt, och vi anser att de som utvecklar dessa system tillsammans med de som nyttjar dem ansvarar för att det sker på ett etiskt sätt. Att den svenska lagstiftningen anpassas efter AI-utvecklingen är också viktigt. Vi anser att detta behöver göras i tid, för att minska risken för att AI-systemen missbrukas på olika sätt.

Av intervjuerna framgår även att AI-utvecklingen kommer att ta tid, vilket är ett påstående vi står bakom. Även om utvecklingen inom AI går snabbt tror vi att det kommer ta tid innan AI används som ett naturligt komplement inom HR. Det finns andra delar i organisationer som troligen kommer att prioriteras vad gäller nyttjandet av AI. Anledningen till det kan enligt oss vara att HR är en stödfunktion i organisationen snarare än en funktion som genererar pengar. Vi anser även att HR är en funktion där användandet av AI blir svårare då det mänskliga värdet både är grunden i HR-arbetet och är svårt att ersätta.

En annan motsättning som uppmärksammas i studien gäller tids- och kostnadseffektiviteten som AI-systemens anses bidra till. Samtidigt som välutvecklade AI-system kan leda till minskade kostnader och frigjord tid är AI-systemen väldigt komplicerade och kostsamma att investera i. För att AI-systemen ska kunna implementeras på ett bra sätt i organisationen krävs utbildning och engagemang från medarbetarna. Det kräver att organisationer ska ta sig tid att utbilda och motivera medarbetarna att använda AI-systemen, vilket informanterna ser som en utmaning. Vår upplevelse är att människor i dagsläget har lite kunskap om artificiell intelligens, vilket försvårar implementeringen. När AI-utvecklingen har kommit så pass långt att organisationer har tagit hänsyn till dessa aspekter tror vi att AI-system kan vara väldigt värdefulla för organisationer. Vi anser samtidigt att användandet av AI kan vara mer komplicerat än vad som ibland uttrycks av AI-forskning och media.

### **Slutsatser och förslag till vidare forskning**

Nedan presenteras kortfattat fyra övergripande slutsatser som utifrån studien kan dras. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning inom området.

- AI kan mer eller mindre användas inom de allra flesta områden inom HR. I samband med detta finns ett antal utmaningar att ta hänsyn till men det öppnar även upp för flera möjligheter som kan förbättra HR-arbetet.
- Syftet med att använda av AI inom HR är att effektivisera och förbättra verksamheten på olika sätt. Detta kan vi se är genomgående i HR-arbetets utveckling som ständigt förändras för att bringa så mycket värde till organisationen som möjligt. Med tanke på HR-arbetets utveckling genom åren är det en rimlig slutsats att utvecklingen kommer att fortsätta i den riktningen.
- Vi har en uppfattning om att AI behöver lyftas mer i HR-sammanhang för att användandet och implementeringen av AI inom HR ska bli lyckad. Med tanke på den snabba utvecklingen tror vi att det är viktigt att HR-medarbetare håller sig uppdaterade om vad som händer, dels för att kunna nyttja tekniken på bästa sätt så att den uppfyller sitt syfte och dels för att användandet av AI ska ske på ett säkert sätt gällande etiska aspekter.
- Utifrån resultatet kan vi dra slutsatsen att AI-utvecklingen inom HR möts av förväntan snarare än oro. Informanterna är inte rädda för utvecklingen, de är nyfikna och ser fram emot den. Även om HR-arbetets karaktär kan komma att ändras på grund av den så kallade tredje industriella revolutionen, så kommer andra behov och roller som kräver HR-kunskap att växa fram i samband med den.

Ur ett forskningsperspektiv skulle det i framtiden vara intressant att undersöka fenomenet vidare genom en jämförande studie där HR-medarbetare och kompetenta inom AI studeras. Detta för ge en fördjupad bild av hur AI skulle kunna användas inom HR och hur det skulle kunna förbättra HR-arbetet. Det vore också intressant att rikta in sig mer djupgående på något av de användningsområden, utmaningar eller möjligheter som vi identifierat. Avslutningsvis tror vi att AI-utvecklingen inom HR kommer bli en spännande och händelserik resa och vi är glada att vi får vara med om den. Som Leong (2018) påstår är AI närvarande och händer idag. Den artificiella intelligensens tid är alltså nu, även för oss inom HR.

## **10. Författardeklaration**

Denna studie har bidragit till större förståelse inom ämnet för oss som författare och vi vill tacka varandra för ett gott samarbete och för goda diskussioner som hela tiden har lett oss framåt i arbetet. Vi har båda två varit högst delaktiga i alla delar av processen och tillsammans reflekterat och resonerat över innehåll och uppbyggnad av studien.

## 11. Referenser

Adami, C. (2015). Artificial intelligence: Robots with instincts. *News & views*, 521(7553), 426-427. doi: 10.1038/521426a

Admoni, H., Shah, J., Siddhartha, S. (2017). Editorial: Special Issue on Human-Robot Interaction. *The International Journal of Robotics Research*, 36(5-7), 459-460. doi: 10.1177/0278364917712608

Huawei. (2017). *Artificiell intelligens - en rapport från Huawei om svenskarnas inställning till den nya tekniken*. Stockholm: Huawei.

Ottsjö, P. (2016). Artificiell intelligens formar framtiden. *Ny Teknik*. Hämtad: 2018-03-15, från <https://www.nyteknik.se/digitalisering/artificiell-intelligens-formar-framtiden-6809933>

Boglund, A., Hällstén, F & Thilander, P. (2011) HR transformation and shared services. *Personnel review*, 40(5), 570-588. doi: 10.1108/00483481111154441

Borgmann, A. (2013). So who am I really? Personal identity in the age of the Internet. *Journal of Knowledge Culture and Communication*, 28(1), 15-20. doi: 10.1007/s00146-012-0388-0

Bostrom, N. (2017). *Superintelligens: vägar, faror, strategier*. Lidingö: Fri tanke.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Camilleri, D. & Prescott, T. (2017) Analysing the limitations of deep learning for developmental robotics. *Lecture notes in computer science*, 10384, 86-94. doi: 10.1007/978-3-319-63537-8\_8.

Carmody, B. (2017). How AI will change HR in Onboarding and Managing talent. *Inc.* Hämtad: 2018-04-19, från <https://www.inc.com/bill-carmody/how-ai-will-change-hr-in-onboarding-and-managing-t.html>

Cleveland, J., Byrne, Z., & Cavanagh, T.M. (2015) The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161. doi: 10.1016/j.hrmmr.2015.01.005

Dabirian, A., Kietzmann, J. & Diba, H. (2017). A great place to work!?! Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. doi: 10.1016/j.bushor.2016.11.005

Damm, M. (1993). *Personalarbete, yrke eller passion*. Göteborg: BAS

Davies, J. (2016). Program good ethics into artificial intelligence. *Nature*, 538 (7625), 219. doi: 10.1038/538291a

Dickson, D. & Nusair, K. (2010) An HR perspective: the global hunt for talent in the digital age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), 86-93. doi: 10.1108/17554211011012612

Dubhashi, D. & Lappin, S. (2017) AI Dangers: Imagined and Real. *Communications of the ACM*, 60(2), 43-45. doi: 10.1145/2953876

Fong, T., Nourbakhsh, I., Dautenhahn, K. (2003). A survey of socially interactive robots. *Robotics and Autonomous Systems*, 42(3), 143–166

Goertzel, B. & Pennachin, C. (2007). *Artificial general intelligence*. Berlin: Springer.

Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J. & Toldi, N. (2013). Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers - A study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 36. 90-100. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.08.004

Harari, Y. (2017). Reboot for the AI revolution. *Nature*, 550(7676), 324-327. doi: 10.1038/550324a

Jacobsen, D. (2012) *Organisationsförändringar och organisationsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Kingston, J. 2017. Using Artificial Intelligence to support compliance with the general data protection regulation. *Artificial Intelligence and Law*, 25(5), 429-443. doi: 10.1007/s10506-017-9206-9

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lal, P. (2015) Transforming HR in the digital era: Workforce analytics can move people specialists to the center of decision making. *Human Resource Management International Digest*, 23(3), 1-4. doi:10.1108/HRMID-03-2015-0051

Leong, C. 2018. Technology & Recruiting 101: how it works and where it's going. *Strategic HR Review*, 17(1), 50-52. doi: 10.1108/SHR-12-2017-0083

Lundberg, J. (2014). Appar inom HR-området kan vara värt att testa. Pharma Industry. Hämtad: 2018-04-13, från <http://www.pharma-industry.se/appar-inom-hr-området-kan-vara-vart-att-testa/>

Malinowski, J., Weitzel, T. & Keim, T. (2008). Decision support for team staffing: An automated relational recommendation approach. *Science direct*. Volym 45(3) 429-447. doi: 10.1016/j.dss.2007.05.005

Mehrabad, S. och Brojeny, F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the job applicants in human resource management. *Computers and industrial engineering*. 53(2). 306-312. doi: 10.1016/j.cie.2007.06.023

Mild Nygren, A. (2016) *Kommunikatörerna – konsten att kommunicera omställning*. Stockholm: Trygghetsrådet.

Nationalencyklopedin. (2018). *Artificiell intelligens*. Hämtad 2018-014-19, från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/artificiell-intelligens>

Veckans affärer. *Nordiskt bolag sätter en AI i ledningen*. (2016) Hämtad: 2018-03-15, från

<https://www.va.se/nyheter/2016/10/18/ai-finland/>

Omer, S. (2018) Organization robots; Trend to post-Human Resources Management (Post-HRM). *Journal of Process Management - New Technologies, International*, 6(1), 1-6. doi: 10.5937/jouproman6.

Paliwala, A. (2016) Rediscovering artificial intelligence and Law: an inadequate jurisprudence? *International Review of Law, Computers & Technology*, 30(3), 104-114. doi: 10.1080/13600869.2016.1229651

Pueyo, S. (2016) Growth, degrowth and the challenge och artificial superintelligence. *Journal of Cleaner production*, 1-6. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.12.138

Schöllkopf, B. (2016). Learning to see and act. *Nature*, 518(7540), 486-487. doi: 10.1038/518486a

Sledge, G. (2017) Superintelligence. *Oncology Times*, 39(22), 30-31. doi: 10.1097/01.COT.0000527387.10845.5f

SOU 2017:52. *Så stärker vi den personliga integriteten*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.

Strohmeier, E., Strohmeier, S. (2014) HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 314-318. doi: 10.1108/ER-03-2014-0032

Tegmark, M. (2017). *Liv 3.0: att vara människa i den artificiella intelligensens tid*. Stockholm: Volante.

Thompson, C. (2017). The role of AI in recruiting and onboarding. *Quantumworkplace*. Hämtad: 2018-04-19, från

<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/the-role-of-ai-in-recruiting-and-onboarding>

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Liber: Stockholm.

Weiland, G. & Motwani, J. (1992). A model for implementing New Technology. *Industrial Management & Data systems*, 92(7), 13-16. doi: 10.1108/02635579210017552



# Bilaga 1

## Intervjuguide

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv bidra med kunskap om hur artificiell intelligens kan användas inom HR. Vidare är syftet att beskriva och analysera HR-medarbetares uppfattningar om hur artificiell intelligens kan påverka HR-funktionens roll och arbete.

### Inledning

- Dubbelkolla om vi får spela in
- Forskningsetiska principer

### Bakgrundsfrågor

- Vad har du för roll i organisationen?
- Vad har du för yrkesmässig bakgrund?
- Hur länge har du varit yrkesmässigt verksam?

### Generella frågor

- Vad tänker du på när du hör ordet “Artificiell intelligens”?
- Hur har du tidigare varit i kontakt med AI?
- Hur tror du att AI kommer att påverka vårt samhälle i stort? Hur kommer det sig? Hur känns det?

### Frågor om AI och HR

På vilka sätt kan artificiell intelligens användas inom HR, enligt HR-medarbetare?

- Vet du hur AI används allmänt inom HR idag? Isåfall, hur? Vad tycker du om det?
- Använder din HR-funktion AI idag? Isåfall, hur? Vad tycker du om det?
- Tror du att AI kommer att påverka HR-arbetet i framtiden? Isåfall, hur? Om inte, hur kommer det sig? Vad tycker du om det?
- Tror du att något område inom HR helt kommer att ersättas av AI i framtiden? I så fall, vilket då? När då? Vilket område kommer att först ersättas? Hur kommer det sig? Om inte, hur kommer det sig? Vad tycker du om det?

- Inom vilka HR-områden tror du att AI kommer att vara mest användbart i framtiden? Hur kommer det sig? Vad tycker du om det?
- Inom vilka HR-områden tror du att AI inte kommer att vara användbar? Hur kommer det sig? Vad tycker du om det?
- Tror du AI kommer att ersätta några jobb inom HR? I så fall, vilka? Hur kommer det sig? Om inte, hur kommer det sig? Vad tycker du om det?

Vilka möjligheter och utmaningar ser HR-medarbetare med artificiell intelligens inom HR?

- Vilka möjligheter kan artificiell intelligens bidra till/öppna upp för inom HR? Vad gör att du tycker det? Hur känns det?
- Vilka utmaningar ser du med artificiell intelligens inom HR? Vad gör att du tycker det? Hur känns det?
- Hur kan AI bidra till svårigheter i det HR-arbetet idag? Hur kommer det sig? Hur kan det hanteras? Hur känns det?
- Ser du några etiska svårigheter med AI och HR-arbete? I så fall, vilka då? Om inte, hur kommer det sig? Hur känns det?
- Tror du att HR-funktionens roll i organisationen kommer att förändras i och med AI? I så fall, hur? Om inte, hur kommer det sig? Hur känns det?
- Skulle du säga att du är orolig eller förväntansfull inför denna utveckling? Hur kommer det sig?
- Många artiklar och forskare förutspår att hälften av alla jobb som finns idag kommer att ersättas av AI. Tror du att detta kommer påverka HR-funktionens arbete? På vilket sätt? Hur kommer det sig? Hur känner du inför detta?
- Är det okej att vi hör av oss om vi upptäcker att vi missat någon fråga?

## **Bilaga 2**

### **Förfrågan via mail**

Hej, vi heter Ebba Johansson och Märta Adolfsson och går i trean på personalvetarprogrammet i Umeå. Vi skriver just nu en C-uppsats om artificiell intelligens och HR och skulle vilja komma i kontakt med personer som är verksamma inom HR och har intresse för utvecklingen inom artificiell intelligens. Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv bidra med kunskap om hur artificiell intelligens kan användas inom HR samt att beskriva och analysera medarbetarnas uppfattningar om artificiell intelligens och dess påverkan på framtidens HR-arbete. Detta gör att vi söker HR-personer som har en viss förförståelse för artificiell intelligens men ingen djupare kunskap om begreppet efterfrågas. För att delta önskar vi också att du har funderat lite på hur AI kan komma att påverka HR-arbetet i framtiden. Det vi är intresserade av är att boka in en djupintervju via telefon/skype på ca 60 min med dig. Deltagandet är såklart frivilligt och resultatet kommer att redovisas anonymt. Om du kan tänka dig att ställa upp på en intervju eller har någon kollega som du tror skulle passa får du gärna höra av dig.

### **Förfrågan via LinkedIn**

Hej, jag heter Ebba Johansson/Märta Adolfsson och går i trean på personalvetarprogrammet i Umeå. Jag och min klasskamrat Märta/Ebba skriver just nu en C-uppsats om artificiell intelligens och HR och skulle vilja komma i kontakt med personer som är verksamma inom HR och har intresse för utvecklingen inom artificiell intelligens. Vi tycker att din profil ser intressant ut. Låter detta som något du skulle vilja veta mer om?

## Bilaga 3

### Informationsmail

Vad roligt att du vill ställa upp på en intervju!

Datum:

Tid:

Vi kommer att spela in intervjun om det känns okej för dig. Först kommer vi att ställa lite bakgrundsfrågor för att sedan prata lite mer generellt om begreppet artificiell intelligens. Efter det kommer frågorna att beröra följande områden som utgör den största delen av intervjun:

På vilka sätt kan artificiell intelligens användas inom HR?

Vilka möjligheter och utmaningar ser du med artificiell intelligens inom HR?

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv bidra med kunskap om hur artificiell intelligens kan användas inom HR samt att beskriva och analysera medarbetarnas uppfattningar om artificiell intelligens och dess påverkan på framtidens HR-arbete.

Detta gör att vi söker HR-personer som har en viss förförståelse för artificiell intelligens men ingen djupare kunskap om begreppet efterfrågas. För att delta önskar vi också att du har funderat lite på hur AI kan komma att påverka HR-arbetet i framtiden. Deltagandet är såklart frivilligt och resultatet kommer att redovisas anonymt.

Vi ringer upp dig på mobilnummer XXXXXXXX kl XX.

Tack för din hjälp,

med vänliga hälsningar

Ebba & Märta