



**SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN  
PERSONALVETARPROGRAMMET**

# **DIGITALISERINGENS PÅVERKAN PÅ HR**

Vad händer när digitala lösningar tar över HR's arbetsuppgifter?

*Jennelie Ekbladh och Klara Ymsén*

---

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i personalvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2021
Handledare:	Niklas Zandén

## Abstract

BA thesis: 15 hp  
Subject: Human Resources and Industrial Relations  
Level: Bachelor  
Year: 2021  
Supervisor: Niklas Zandén  
Assessor: Petra Adolfsson  
Key words: *Digitalization, Artificial Intelligence, Strategic work & administration*

---

Rapid advances in digitalization and Artificial Intelligence, AI, have the potential to change the labor market for the HR function as well as the market in general. Given that digitalization and AI can increase productivity in certain work tasks, they can replace certain jobs. This is likely to change most professions and their tasks the more it gets implemented.

The purpose of this thesis is to explore how the HR functions work will be affected by the digital tools and which parts of the HR functions work tasks that will be left when the digitalization develops on the labor market. People within HR functions in the Tech industry have been interviewed to give an answer to the issues set for this thesis. The topic became relevant after we started to enter the labor market during our studies and realized that there are a lot of changes regarding the digitalization surrounding the HR function.

The roles and parts of the HR function that contain a lot of administration will evanesce when AI becomes more integrated in the organizations, that is one of the major results that gets presented in this thesis. When AI starts to take over administrative tasks, the work regarding humanity at the workplace and its employees will be the main focus. Something that all respondents consider is that it will be important to work more with humanity for HR's continued establishment in the labor market. The results of the study also highlight that all the four roles that Connor and Ulrich (1996) mentions will remain, however, the focus on administrative tasks in the various roles will be drastically reduced and the main focus for the HR function in a small to middle sized organization will be the humanity of its employees, the social contact between parties. In addition to this, there are also other technical tools that may be important for the HR function later on in the future (Piwowar-Sulej, 2021).

## **Förord**

Inledningsvis vill vi rikta ett enormt tack till våra intervjupersoner som varit villiga att lägga ner både arbetstid och privat tid för att genomföra möten med oss. Ert engagemang har varit mycket bidragande till att vår uppsats når ett fullständigt resultat. Sedan vill vi även passa på att tacka vår handledare som tagit sig an uppdraget med stort engagemang. Din tid med konstruktiv feedback och vägledning är bidragande till ett genomtänkt upplägg av vår kandidatuppsats. Avslutningsvis riktar vi ett tack åt alla i vår närhet som kommit med goda tips och råd kring vår uppsats, samt ett stort tack för uppmuntran, tålamod och stöttning i denna tid.

Denna studie hade inte varit möjlig utan er alla, stort tack!

Jennelie Ekbladh & Klara Ymsén vid Göteborgs Universitet 4 juni 2021

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	3
1.3 Syfte och frågeställningar .....	4
1.4 Avgränsningar.....	5
2. Teori och tidigare forskning .....	6
2.1 Inledande om Human Resources.....	6
2.1.1 De fyra HR-rollerna.....	7
2.2 HR funktionen integrerat med digitaliseringen.....	9
2.2.1 Artificiell Intelligens, AI.....	10
2.2.2 Internet of Things, IoT.....	11
2.2.3 Big Data .....	12
2.3 HR funktionens framtida arbetsuppgifter .....	12
3. Metod .....	15
3.1 Litteratur.....	15
3.2 Urval av respondenter .....	16
3.3 Insamling av empiriskt material.....	17
3.4 Analys av empiriskt material .....	18
3.5 Forskningsetik.....	19
4. Resultatredovisning.....	20
4.1 Administration i HR funktionen .....	20
4.2 Möjligheter med digitaliseringen .....	21
4.3 Respondenternas tankar kring vad som kommer finnas kvar efter digitaliseringen.....	23
5. Diskussion .....	26
5.1 Vilken del av HR funktionens arbete kan komma att ersättas av digitaliseringen inom de närmsta åren?.....	26
5.2 Vilka delar av HR funktionens arbetsuppgifter kan komma att finnas kvar när digitaliseringen fortsätter att utvecklas? .....	28
6. Slutsats & vidare forskning .....	31
6.1 Slutsats.....	31
6.2 Förslag på vidare forskning .....	31
7. Referenslista .....	33
8. Bilagor.....	35

# 1. Inledning

*Inledningsvis presenteras uppsatsens undersökningsområde och omfång. Avsikten är att i bakgrunden redogöra för HR's roll men även digitaliseringens utveckling för att sedan mynna ut i en problemformulering med argument till varför studien genomförs. Vidare kommer det att redogöras för studiens syfte samt frågeställningar. Avslutningsvis presenteras studiens förväntade kunskapsbidrag.*

Wassily Leontief uttalar sig år 1952 att *“Arbetet kommer att bli allt mindre viktigt. . . Fler arbetstagare kommer att ersättas av maskiner. Jag ser inte att nya branscher kan anställa alla som vill ha ett jobb”* (Frank, et. al., 2019). Två år senare myntas begreppen Human Resources, HR, (Boglund, Hällstén & Thilander, 2021) och den Artificiella Intelligensens, AI, utveckling startar (Potter, 2020). Tio år efter att de begreppen myntas uttalar USA:s justitieminister Robert F. Kennedy, år 1964, följande *“Automatisering ger oss underbara ökningar av produktion och information, men säger det oss vad vi ska göra med de män som maskinerna tränger undan?”* (Frank, et. al., 2019).

## 1.1 Bakgrund

Forskare menar på att vi befinner oss i mitten av den fjärde industriella revolutionen. Den första industriella revolutionen ägde rum under senare hälften av 1700-talet och förde mänskligheten från ett jordbrukssamhälle till ett industrisamhälle med mekaniska produkter såsom ångmotorer, bomullsspinning och senare även järnvägar. Under 1900-talet ägde den andra industriella revolutionen rum, den innebar början på massproduktion med produktionslinjer och elektrifiering. Datorns genombrott tillsammans med att internet uppkom i början av 1960-talet kan kopplas till det som forskarna benämner som den tredje industriella revolutionen (Schwab, 2015). Westman (2015) skriver i sin artikel att den fjärde industriella revolutionen kännetecknas av en integration av teknologier som suddar ut gränserna mellan de digitala och de fysiska fälten. Författaren menar på att fjärde industriella revolutionen präglas av Artificiell intelligens, AI. AI kan ses som ett samlingsbegrepp för en rad olika tekniska utvecklingar (Potter, 2020). Tack vare den digitala utvecklingen har tillgången till stora datamängder, Big Data, möjliggjorts till följd av Internet of Things (Westman, 2015). De tekniska begrepp som just nämnts kommer att ligga till grund för de digitala verktygen som denna studie bygger på, därav beskrivs de mer grundligt i avsnittet teori och tidigare forskning.

Googles VD, Sundar Pichai, berättade under ett event som hölls av Msnbc och Recode att han tror att AI kommer vara lika grundläggande för mänskligheten som elektricitet och eld. Likt eld kan AI vara farligt om det inte lärs ut hur det skall hanteras. Det gör att vi måste lära oss hantera dess fördelar samt dess nackdelar (Eriksson, 2018). Sett från företags sida så är Human Resources, HR-rollens viktigaste uppgift att ta hand om människan i organisationen och dokumentera medarbetarens livscykel. Det gör att HR funktionen behöver följa med och vara en del av företagets utveckling, framför allt utvecklingen av mänskliga resurser (Piwowar-Sulej, 2021) och kommer behöva vara med och hantera den digitala utvecklingen (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020).

HR's roll samt arbetsuppgifter har inte alltid varit helt självklart i organisationerna och funktionen har fortfarande en bit kvar att arbeta för att nå erkänd status (Lemmegard, 2009). Ur ett historiskt perspektiv har HR vuxit fram under de senaste 100 åren. Peter Drucker var först med att använda begreppet *Human Resources*, år 1954, som ersatte de tidigare begreppen *personaladministration* eller hederligt *personalarbete* (Boglund, et. al., 2021). Personalarbetet växte fram från en socialpolitisk rörelse som ville främja det humanistiska perspektivet. Anledningen till detta var att de tekniska idéerna hade fått allt mer fokus i arbetslivet och fokus på människans rättigheter fick inte längre lika mycke utrymme. Allt eftersom åren gick utvecklades den humanistiska rörelsen och allt fler kurser i arbetsledarskap som berörde arbetsledning, arbetshygien och arbetspsykologi ökade. Det var först när Handelshögskolorna i Stockholm och Göteborg började undervisa i personalfrågor som den socialpsykologiska inriktningen utmanades av en mer företagsekonomisk karaktär. Detta för att det blev två intressenter som drev rörelsen framåt, akademien samt den socialpolitiska. Nya lagar infördes, såsom lagen om anställningstrygghet, arbetsmiljölagen och medbestämmandelagen vilket ledde till nya krav på personalfunktionen (Boglund, et. al., 2021).

Genom HR's historiska utveckling har ett flertal olika arbetsuppgifter vuxit fram. HR funktionen förväntas delta i att strategiskt bygga upp organisationen samtidigt som den är med och genomför processerna operativt. Trots HR's olika arbetsuppgifter så har HR fortfarande en bit kvar för att erhålla högre status i organisationerna (Lemmegard, 2009). Med denna bakgrund

presenterad leder det studien vidare in på problematiken när digitaliseringen och HR funktionens arbetsuppgifter integreras.

## 1.2 Problemdiskussion

Tidigare har utvecklingen kring digitala verktyg och maskiner skett över en längre tid vilket har gjort att människor hunnit anpassa sig i takt med förändringarna. Den fjärde revolutionen kan dock snarare liknas med en tsunami, en våg som kommer med fart och sköljer över allt (Schwab, 2015). Allt eftersom ny teknologi framkommer så ändras också våra förväntningar och vårt sätt att arbeta. Detta gör att vi måste omvärdera vår syn på arbetslivet, samt på livet utanför arbetet (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2020). Författarna menar på att den digitala transformationen suddar ut linjerna mellan tekniken och det fysiska.

För möjlighet till avancemang samt bibehållande av position i företaget krävs det att HR funktionen utvecklar sin tekniska kunskap. Då digitaliseringen fortsätter att ta sig in på arbetsmarknaden och ett nytt språk utvecklas kring detta så krävs ett engagemang från HR funktionen för att kunna nyttiggöra digitaliseringen och dess utvecklingar (Stone & Deadrick, 2015; Gulliksen, 2015). Trots att HR funktionen anses vara den funktion i organisationen som har lägst digital insikt enligt Harvard business review (2015) så har även de ansvar för att förankra digitaliseringen och driva dess utveckling framåt i företaget. Denna digitala transformation har inneburit mer affärsinriktning för HR funktionen, att hela processer har effektiviserats och standardiserats har blivit en effekt av det ökande användandet av digitala verktyg. Det är önskvärt att detta ska leda till mer arbete med de mänskliga bitarna i rollen som HR funktion, för att öka medvetenheten kring de kompetenser som finns internt (Kron & Wallgren, 2015). Anledningen till den önskan är för att HR funktionen anses vara fast i de mjuka, mänskliga elementen i stället för att implementera strategier för att hantera den oundvikliga digitaliseringen (Harvard business review, 2015). Följderna av att effektivisera samt standardisera de olika processerna med hjälp av digitala verktyg har lett till att administrativa uppdrag minskat samt att organisatorisk status har ökat (Kron & Wallgren 2015; Cianni & Steckler 2017; Røvik, 2008).

Vi har nu tagit del av tre års akademiska studier och har efter att ha varit ute på arbetsmarknaden under studiernas gång fått upp ögonen för hur digitaliseringen påverkar vår framtida bransch. Att HR funktionen behöver ligga i framkant i organisationen är något som uttalats under utbildningen, så en nyfikenhet kring hur det blir i praktiken väcktes hos oss. Persson (2017)

och Kilhammar (2017) beskriver i sin litteratur att HR funktionen är med och utvecklar organisationer vilket blir problematiskt om de inte hänger med i utvecklingarna, då det blir svårt att ta till sig nya arbetssätt inom den egna funktionen.

Detta är även något som lyfts i en Sifo undersökning. De tillfrågade personerna fick återge huruvida de upplever någon form av känsla gällande otillräcklighet kring sina digitala kunskaper. Undersökningen visade att nästan hälften av de som deltog upplevde att de saknade kunskaper inom området. Att den äldre generationen upplevde oro kring utvecklingen var inget förvånande då det är den yngre generationen som vuxit upp med internet och andra digitala verktyg, vilket borde gett dem god insikt i den utveckling som sker. Enligt undersökningen framkom det att även den yngre generationen upplevde okunskap kring den digitala utvecklingen, framför allt på arbetsmarknaden. Undersökningen visade även på att personer med personalhantering upplevde i högre grad att deras digitala kunskaper inte räckte till på dagens arbetsmarknad (Sifo, 2021).

Att det finns en bristande kunskap kring den nya digitaliseringen ses som ett problem. Det gör att många bra funktioner ej tas till vara på och enligt Gulliksen (2015) så hänger HR inte med i den digitala utvecklingen. Detta är något denna studie skall bidra med ökad kunskap och förståelse kring. Vad finns det för möjligheter med digitaliseringen och hur kommer det påverka HR's arbete? Det kommer denna forskning att bidra med kunskaper om.

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att utforska hur HR funktionens arbete kan komma att påverkas av de digitala verktygen samt vilka delar av HR funktionens arbete som kommer finnas kvar när digitaliseringen tar fortsatt fäste på arbetsmarknaden. Genom att studera hur yrkesverksamma personer inom renodlat HR arbete och HR personer kopplat till Tech-branschen arbetar idag, syftar studien till att ta reda på hur HR funktionen påverkas av digitaliseringen.

Frågeställningar som formulerats för att besvara syftet lyder:

- *Vilken del av HR funktionens arbete kan komma att ersättas av digitaliseringen inom de närmsta åren?*
- *Vilka delar av HR funktionens arbetsuppgifter kan komma att finnas kvar när digitaliseringen fortsätter utvecklas?*



## 1.4 Avgränsningar

För att kunna besvara de frågeställningar som presenterats ovan kommer vi avgränsa oss till de digitala verktygen; Artificiell Intelligens, Internet of Things samt Big Data då de går att koppla till varandra. Med digitalisering anspelar studien på att studera den nya digitaliseringen som växer fram på arbetsmarknaden. Då det finns en tidsram att förhålla sig till kommer studien avgränsas till HR funktionens generella uppdrag. Det som syftas till HR funktionen är en person som besitter flera av rollerna som HR representerar i organisationen, alltså att HR som funktion hanterar både strategiska och operativa arbetsuppgifter så som rekrytering, samt hanterar förändringar på företaget. Studien håller sig till Sveriges landsgränser och den svenska arbetsmarknaden, eftersom vi valt att intervjua personer som är verksamma i Sverige. Denna studie kommer även kopplas till utländska källor som komplement till våra intervjuer då vissa delar av forskningen är mer utvecklad i länder som exempelvis USA.

## 2. Teori och tidigare forskning

*I detta avsnitt kommer teorier och tidigare forskning att lyftas. Först kommer HR's generella roll presenteras för att ge en allmän förståelse kring HR's arbetsuppgifter för att sedan leda in på kopplingen mellan HR och digitaliseringen. Sedan kommer kapitlet beröra digitaliseringen och dess innebörd. Avslutningsvis presenteras ett avsnitt med vilka delar som kommer vara relevanta i framtiden.*

### 2.1 Inledande om Human Resources

Rollen som Human Resources, HR, har traditionellt präglats av arbetsuppgifter av en mer administrativ karaktär såsom omfattande rekryteringsarbete och att dokumentera medarbetarens livscykel. Mer ingående så innebär administrativa uppgifter hantering av system som rör medarbetarna, cheferna och organisationen. I systemen hanteras medarbetarens kompetenser och formalia kring organisationen. Mer specifikt kan det handla om HR system som utgör stöd för organisationens personalhantering och uppföljning (Gilan & Hammarberg, 2016). Forskning pekar på att det finns ett starkt samband mellan företagets resultat och deras personalhantering. Detta gör att HR behöver vara en större del av företagets utveckling men framför allt arbeta med utvecklingen av mänskliga resurser (Piwowski-Sulej, 2021). Det har gjort att HR's administrativa roll har behövts utvecklas mer mot en strategisk roll. Denna utveckling till ett mer strategiskt arbete benämns som Human Resources Transformationen, att HR funktioner går från en mer medarbetarorienterad roll till att lägga mer fokus på chefsstöd samt det strategiska arbetet. Områdena som HR funktionen skulle praktisera var mer de mänskliga, nämligen arbetsmotivation, rekrytering, kompetensutveckling och styrning (Ulrich & Beatty, 2001). Denna strategiska roll definieras som Human Resource Management, HRM. Vad som ingår i HRM blir desto svårare att klargöra då forskare menar på att det finns olika tolkningar och definitioner av HRM. En delad generell bild är dock att det är ett samlat begrepp för allt personalarbete (Boglund, et. al., 2021). Det innebär att personalen är en viktig resurs för företaget och är med och bidrar till företagets resultat. Det blir därför viktigt att arbeta mer med de mjuka företagsfrågorna, så som kommunikation, utveckling, belöning och motivation i stället för rutiner och system (Boglund et. al., 2021; Piwowski-Sulej, 2021).

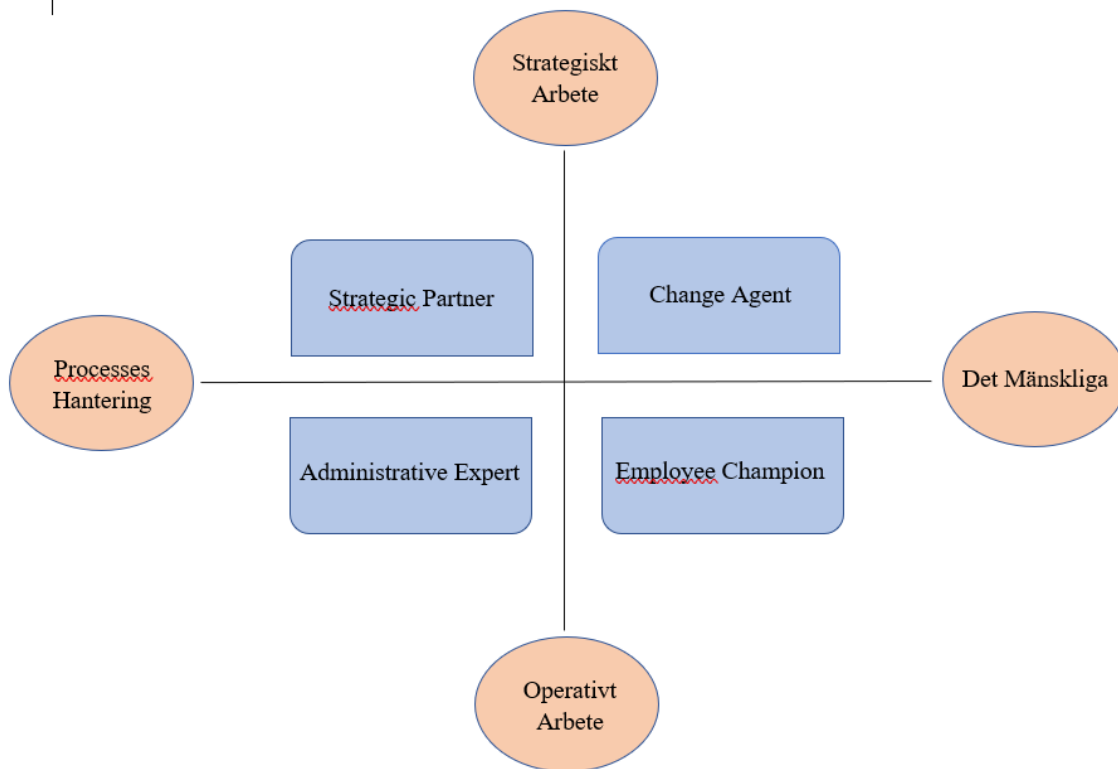
Livscykeln som nämns ovan kan beskrivas som tiden medarbetaren befinner sig i organisationen. Från att personen får vetskap om företaget, till att personen börjar arbeta och

hela vägen tills personen väljer att avsluta sin anställning. Persson (2017) och Stone, Deadrick, Lukaszewski och Johnson, (2015) menar att detta sedan kan brytas ner till olika delar. Delarna är attrahera, utveckla, behålla och avveckla medarbetaren. I stället för fyra delar som just presenteras delar Stone, et. al. (2015) in det i tre huvudområden. De första handlar om att attrahera rätt sorts arbetskraft till organisationen. Det andra handlar om att göra ett urval av personer som sökt sig till organisationen och välja de mest lämpade personerna. HR funktionens sista del är att behålla sina medarbetare, detta genom att öka medarbetarnas kunskaper, färdigheter och förmågor. För precis som Persson (2017) skriver så vill företagen inte bara behålla sina medarbetare utan de vill även att de skall fortsätta utvecklas i takt med organisationen. Det är även av vikt att ta vara på kompetensen som personer som skall sluta besitter. För att HR funktionen skall kunna hantera medarbetarna i alla olika steg så har HR olika roller med olika fokusområden (Lemmegard, 2009). Det blir därför av vikt att presentera rollerna som en HR funktion behöver utöva för att få större förståelse för vad en HR funktion innebär.

### 2.1.1 De fyra HR-rollerna

Att HR behöver vara kompetent i flertalet olika områden, strategiskt beslutsfattande inkluderat, har kommit att bli självklart i organisationer. Detta benämns ett flertal gånger av Lemmegard (2009), att HR funktionen ofta är distanserad från resterande delar av organisationen och att detta beror på mängden administrativa uppgifter som de har. Administration ingår i alla olika roller som HR-funktionen har i organisationer, och med roller så syftas det på de fyra rollbeskrivningarna som Connor och Ulrich (1996) beskriver i sin artikel. Den första av de fyra rollerna är *Partner in Strategy Execution*, även kallat *Strategic Partner*. Denna roll har sitt fokus på att få organisationen att inse dess syfte samt leda organisationen till måluppfyllnad. Rollen innebär även att försäkra sig om organisationens generella behov samt leverera det som bäst passar företaget, det vill säga mer av en Business Partner roll. HR-rollen som *Change Agent* har som avsikt att ha strategiskt arbeta med att personalen skall hantera den transformation eller förändring som organisationen genomgår. En Change Agent har även ansvaret att framföra organisationens kulturförändringar samt se till så att dessa implementeras och omfamnas av de anställda. Att öka medarbetarnas engagemang och kapacitet är ansvaret som rollen *Employee Champion* besitter. Denna roll är kopplad till de anställdas välbefinnande och det är nära relaterat till de mer traditionella delarna av personalhantering sett till utbildning och utveckling

av personalen. Det ligger stor vikt i denna roll eftersom utveckling av kompetens hos företagets personal är en central del i att föra den framåt samt anledningen till att organisationen är unik. Den sista rollen är *Administrative Expert*, denna roll handlar om att försäkra att traditionella HR-processer utförs effektivt. Denna roll är tungt administrativ och tidskrävande. Sammantaget för alla de fyra rollerna är att ett ledarskap samt ett samarbete funktionerna mellan på organisationen är nödvändigt för att den anställde skall uppfylla syftet med rollen de har.



**Figur 1.** Inspirerad av Ulrichs modell i artikeln "From administrative expert to strategic partner" (Lemmergard, 2009) där presenteras rollerna Strategisk Partner, Administrativ Expert, Change Agent samt Employee Champion. En tydliggörande modell för vilka områden respektive HR-roll arbetar inom i praktiken. (Egen figur).

Lemmergard (2009) beskriver i sin artikel att det finns ett gap mellan HR och organisationen på grund av två anledningar. Den ena anledningen är att organisationen misslyckas med att inkludera HR i det strategiska beslutsfattandet, den andra anledningen är att det beror på det tunga administrativa arbetet som HR sitter på. Vilket hindrar dem från att interagera med linjecheferna så produktivt som de borde. Artikeln lyfter även att det läggs ett stort tryck på HR-funktionen avseende att hantera de olika rollerna som de har. Detta adderat med det tunga

administrativa arbetet som HR-funktionen har hindrar dem från att prestera både i det operativa och strategiska arbetet i organisationen, samtidigt som HR skall vara ansvariga för att genomföra planen som företaget har. Detta har lett till att större företag delar upp HR funktionen i de fyra olika rollerna så att alla som arbetar med HR på företaget har fokus på enbart en av rollerna. Exempelvis är det personer som enbart är Change Agent på företaget, de hanterar bara förändringsarbeten som sker på arbetsplatsen. Det är av vikt att ha förståelse för att trots HR funktionens olika roller och dess stabilitet i företaget så kommer förändringar påverka funktionens arbete. Trenden med digitalisering belyses som ett tydligt exempel på detta.

## 2.2 HR funktionen integrerat med digitaliseringen

Även om HR's roll kan ses som något stabilt då det är ett återkommande kärnområde i organisationer så påverkas HR's arbete av trender och förändringar både inom organisationen samt faktorer som sker utanför organisationen (Persson, 2017). Detta då människor är komplexa varelser med egna tankar och synsätt vilket även genomsyras i HR's arbete. Det gör att vissa trender kommer anammas i företaget och vissa inte eftersom människan har en tendens att implementera nya förändringar som ligger i ens egna intresse (Persson, 2017). Det är därför viktigt att HR funktionen har en förståelse för att människor samspelar med varandra hela tiden och att allas intresse inte alltid tas tillvara på. För att förstå och kunna se problem ur olika synsätt krävs det att en kan söka ny kunskap och försöka hålla sig uppdaterad inom de områdena personen skall arbeta inom (Persson, 2017).

Det gäller att ta vara på den nya tekniken för att kunna hävda sig på arbetsmarknaden (Berg & Gustavsson, 2016). *The future of work* är ett aktuellt begrepp som organisationer på senare år behövt ställas inför. Begreppet handlar om arbetets framtid relaterat till möjliga digitala lösningar för arbetsuppgifter (Andersson et.al., 2016). Dock innebär digitaliseringen, den nya tekniken, att användarna behöver förändrar sina beteenden, vilket leder till att HR funktionen behöver ha en djupare förståelse för hur de digitala verktygen skall användas på mest optimalt sätt (Berg & Gustavsson, 2016). Detta då den nya tekniken suddar ut gränserna mellan teknologin och det fysiska (Westman, 2015). Att få en förståelse för hur de anställda samarbetar med ny digital teknik är av vikt för att arbetsmiljön samt utvecklingen av arbetet skall nå framgång. I och med spridning av ny teknik transformeras yrken, det är inte längre enbart IT funktionen i organisationen som äger system, program samt tekniska utvecklingar på företaget. Med utvecklingen och transformeringen krävs det att fler enheter i organisationen engagerar

sig i digitaliseringen, detta för att det blivit av vikt hur användarvänligt samt anpassningsbart till arbetsrutinerna den nya tekniken är. För att digitaliseringen skall generera mer effektivt arbete krävs det att samtliga medarbetare förstår sig på de nya system samt processer som införs. Berg och Gustavsson (2016) menar på att tekniken och dess utveckling flyttats från backoffice till frontlinjen i organisationerna. Digitaliseringens bidrag med Artificiell Intelligens, Internet of Things samt Big Data är något som används i vissa organisationer idag och som kommer få en stor påverkan samt förändra framtiden och sättet människor ser på arbetslivet (Westman, 2015). För att få en bredare förståelse för de digitala verktygen presenteras de nedan.

### 2.2.1 Artificiell Intelligens, AI

Under de senaste åren har utvecklingen av ny teknik samt användandet av internet gjort det möjligt för mer avancerade program. De nya avancerade programmen kan samla information, testa nya idéer och på egen hand hitta de bästa lösningarna. Tekniken öppnar upp för nya möjligheter och kan komplettera och stötta människors arbete samt ta över och prestera ännu bättre (McKinsey & Company, 2018). Allt mer avancerad teknik gör att datorer kan börjar tänka själva. Potter (2020) menar på att datorns förmåga att tänka själv kan liknas med människans förmåga att lära sig nya saker. Detta fenomen benämns som Artificiell Intelligens, AI (Potter, 2020; McKinsey & Company, 2018). Lowe (2018) benämner det som att AI ger liv till datorerna och Frank et.al. (2019) menar på att AI har potential att avsevärt förändra arbetsmarknaden.

AI kan ses som ett paraplybegrepp och det råder delade meningar om vad AI faktiskt är och hur begreppet bör användas då det öppnar för en helt ny era med digitala möjligheter (Lowe, 2018). Generellt sett kan AI delas upp i två kategorier, maskininlärning och djupinlärning (Potter, 2020). Maskininlärning beskrivs som ett system som har en förmåga att lära sig nya saker genom en rad uppsättningar av instruktioner som benämns som algoritmer (Lowe, 2018). Algoritmerna kan sedan komma fram till fram till lösningar genom att systematiskt följa en rad uppsättningar av regler. Dessa regler kan liknas med hur människan tänker och följer vissa steg för att komma fram till en lösning (Potter, 2020). Det fina med detta är att systemet även kan lära sig av sina erfarenheter vilket gör att datorn kan utvecklas och lära sig allt eftersom den stöter på nya hinder eller lösningar för att bli ännu mer effektiv. Detta gör att algoritmerna tränas för att utveckla nya steg. Djupinlärning tar maskininlärningen till en helt annan nivå. Med djupinlärning behövs ingen förprogrammering utan datorn lär sig helt själv genom egna

erfarenheter. Det gör att systemen inte är beroende av människan, utan datorn samlar in rådata som den sedan analyserar och försöka förutspå nästa steg (Lowe, 2018).

Det blir allt vanligare att AI integreras i vår vardag, både som konsument samt även allt mer på vår arbetsplats, t ex Apple's Siri är ett AI baserat system och allt fler kundservice online är även det AI system (Lowe, 2018; Potter, 2020). Då AI har en förmåga att hantera repetitiva arbetsuppgifter bra så finns det flertal processer där AI skulle kunna stötta upp eller till och med ta över vissa arbetsuppgifter i HR funktionen. Typiskt exempel är Bot som är en förkortning på robot som är ett AI system (TechTerms, 2014). McKinsey och Company (2018) beskriver att botar kan var väldigt effektivt vid rekryteringar. Detta då de kan systemen och har en förmåga att läsa CV:n och kan därför hjälpa till med gallringen av kandidater. Författaren tror att över tid kommer fler delar av anställningsprocessen att automatiseras, framför allt de administrativa bitarna med lönehantering och att formulera arbetsbeskrivningar. I och med att AI programmeras in i fler delar av HR funktionens arbetsuppgifter kommer dess humanitära medverkan till kvalitetskontroll att limiteras (McKinsey, 2018).

### 2.2.2 Internet of Things, IoT

Ett annat digitalt verktyg är Internet of Things, förkortat IoT. Strohmeier (2018) förklarar i sin artikel IoT som fysiska objekt som har förmågan att ansluta till internet. Genom att objekten kan ansluta till internet så kan de kommunicera mellan varandra för att delge insamlad information till oss människor. Det gäller objekt med elektronik inbyggd eller som har någon form av uppkoppling (IoT sverige, 2020). Strohmeier (2018) beskriver att det finns ett brett spektrum av IoT applikationsdomäner och att det oftast betecknas med prefixet "smart". Exempel på IoT applikationer kan vara smartklockan som samlar in data om hur personen rör sig under dagen men även hur de sover. Genom att applikationen samlar in information och sedan kommunicerar med hjälp av internet så kan användaren av klockan få en sammanställning av datan. IoT är idag störst på den privata marknaden, verktyget tros kunna ha en stor påverkan på arbetslivet inom några år. Möjligheterna med att kunna dokumentera medarbetarens hälsa eller effektivitet genom till exempel en smartklocka kan ge organisationen värdefull information för att planera verksamheten. Denna information kan sedan HR funktionen använda för att mäta medarbetarnas sjukfrånvaro eller hur nöjda de är och på så sätt fungera som komplement till dagens enkätundersökningar (Barma & Das, 2018). Fortsättningsvis beskriver författarna att organisationer som använder sig av IoT kommer kunna effektivisera

beslut på arbetsplatsen, öka medarbetarnas engagemang för att nå deras högsta potential samt öka produktiviteten hos de anställda för att nå organisationens mål. Enligt Strohmeier (2018) så är detta ett ämne som är relativt nytt och behöver forskas mer om för att förstå komplexiteten med IoT och dess användningsområden. Författarna Barma och Das (2018) menar på att det är av vikt att HR funktionen förstår IoT och dess tekniska utvecklingar då det i framtiden kommer revolutionera verksamheter på olika sätt.

### 2.2.3 Big Data

Genom AI och maskininlärning samt även IoT har möjligheten till att samla in data ökat något enormt. Det kostar inte längre lika mycket för företag att spara information om kunder samt sina medarbetare, vilket gör att internet och teknologin öppnar upp för en massiv datainsamling som kallas "Big Data" (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Genom mobiler och datorer går det nu samla in all aktivitet personer gör. Arbetsgivaren kan om de vill samla in data på hur den anställde arbetar och klickar i systemen eller hur den kommunicerar med sina medarbetare. Det öppnar upp möjligheter för HR funktionen att med hjälp av andra digitala verktyg analysera för att skapa förståelse av data (Bean, 2017). HR funktionen kan sedan använda data som stöd vid beslut då det öppnar upp för att analysera personers mejl, kalendrar och hur de arbetar (Fernandez & Gallardo-Gallardo, 2021). Författarna menar att inte alla företag förstår vilken möjlighet med information det besitter med all data som samlas in. Företag som analyserar data och använder sig av informationen blir betydligt mer konkurrenskraftiga, dock krävs det analytiska färdigheter för att kunna ta vara på informationen. En bättre tillgång till kompetensdata från jobbannonsering sammansatt med indikationer på nya tekniker samt modeller för integritetshantering kommer leda till tekniker som kan förutsäga arbetets framtid (Frank, et.al, 2019). Insamling av sådan data kommer visa på komplexitet i olika arbeten för att förutse vad som kan automatiseras och inte. Denna nya data kommer leda samhället till ny forskning och förståelsen av teknikens inverkan på den moderna arbetsmarknaden.

## 2.3 HR funktionens framtida arbetsuppgifter

Allt eftersom ny teknik implementeras i organisationerna kommer arbetskraften behöva omstruktureras. Trots att det funnits en oro kring förlorad arbetskraft i samhället där digitaliseringen skall komma och ta över arbetsuppgifter så fortsätter ekonomin att växa och tekniken fortsätter att utvecklas (Frank, et.al, 2019). Däremot utvecklas nya kompetenskrav och arbetstitlar då teknikens utveckling gör att arbetstagarens arbetsuppgifter kommer förstärkas av



ny teknik eller bli utkonkurrerad. Dock kommer inte teknikens utveckling leda till arbetslöshet, det skapar nya investerings- och tillverkningsmöjligheter samt förändrar de kompetenskrav som finns. Att kompetenskraven för olika jobbtitlar förändras beror till stor del på att de återspeglar de behov som finns i samhället idag. Författaren menar på att en ökning av social kompetens, vilket är en kompetens som inte AI kan automatisera, gör att högre krav på det ställs på arbetstagarna när andra moment i arbetet automatiseras (Frank, et.al, 2019).

De arbetsuppgifter samt ansvarsområden som förändrats och tillkommit inom HR funktionen beskrivs av författarna Stone, et. al. (2015) som, 1: kunskapsutveckling sker genom e-inläring samt utbildningar via internet. 2: Rekryterings- och bemannings processer, granskning samt selektering sker digitalt. 3: Styrning blir förändrad då den sker genom digitala mät- och prestationssystem samt informationsnätverk. 4: Möjlighet att kontrollera samt mäta arbetsmiljön och hälsan kopplad till arbetarens prestation kan göras via personal-appar som registrerar medarbetarens hälsa. 5: Genom digitala intranät där tidrapporter genomförs och sprids kan det göras möjligt för effektivisering samt rationalisering.

Det är av vikt att nämna att det inte är enbart HR som kommer behövas utvecklas utan det är hela organisationen som behöver vara beredd på att ställa om (Frank et. al., 2019). Inom organisationen är det oftast ingenjörer eller IT-avdelningarna som är nyckelfunktioner i implementerandet av ny teknik (Piwowar-Sulej, 2021). Detta då de besitter en kunskap där de kan vara med och designa, testa och utveckla nya system. De kan därför ses som framtidens arkitekter där de kan vara med och utforma nya system och vilka som kan generera bra resultat för företaget. I med den fjärde industriella revolutionen har ingenjörerna behövt bli mer öppna för det mänskliga och den mänskliga kontakten då det blir allt mer viktigt. Arbetsuppgifterna handlar inte längre enbart om att koda system och arbeta analytiskt utan användarupplevelsen blir mer betydande. Piwowar-Sulej (2021) menar på att samarbetet mellan HR och utvecklarna kommer därför spela en viktig roll för hur bra system kommer implementeras.

Ett arbete mellan HR och IT funktionen bör implementeras då det som tidigare varit enbart IT-processer nu kräver ett humanistiskt perspektiv sett till användarvänligheten och modernisering av system användandet. De två funktionernas kompetenser bör integreras för ökad effektivitet vid implementeringen av digitala verktyg. HR funktionen bör skapa sig en förståelse gällande värdet och syftet av digitaliseringen. Om den kunskapen infinner sig kommer möjligheten att

integrera det i organisationen och dess behov leda till att traditionella personalfrågor kan integreras med statistik och analyser från systemen HR har (Parry & Strohmeier, 2009).

### 3. Metod

*Följande avsnitt syftar till vårt val av metod samt reflektioner kring varför just den valda metoden är väl lämpad för vår uppsats. Vidare beskrivs de material som tagits del av samt hur vi gått tillväga under uppsatsen och dess forskning.*

Vid utförandet av uppsatsen samt insamling av empiri tillämpades kvalitativ metod. Eftersom kvalitativ metod har ett stort fokus på intervjupersonernas subjektiva upplevelser, deras egna uppfattningar samt andra möjliga faktorer som kan ligga till grund för ett resultat (Bryman, 2017). För att komma fram till forskningens fokus för uppsatsen har även forskningslitteratur studerats. Studien är en induktiv studie, vilket innebär att det kommer dras slutsatser utefter observationer, i detta fall intervjuer. Dock skall denna strategi enbart uppfattas som en tendens då även induktiv strategi innehåller former av deduktiv strategi. För att visa på studiens trovärdighet kommer nedan beskrivas hur studien genomförts samt hur syfte och frågeställningar kommer att besvaras och diskuteras i kommande kapitel (Bryman, 2017).

#### 3.1 Litteratur

Denna uppsats kommer utöver intervjuer att vara baserad på litteratur som lästs in. Litteraturen som granskats består av vetenskapliga artiklar, kurslitteratur samt informativa källor som exempelvis intervjupersonernas företagshemsidor. Valet föll på att använda ett kapitel ur Bell & Walters (2016) bok "Introduktion till forskningsmetodik", som är en bok kring metodval. I kapitlet beskriver forskarna hur en som student kan gå tillväga med sin litteraturundersökning första gången en sådan genomförs. När relevant litteratur letades fram användes olika former av sökord som exempelvis "Artificiell Intelligens", "Digitalisering", "Human Resource Management" samt "e-HRM" på Göteborgs universitetsbibliotek och dess supersök-funktion. Vi har även läst en del studentuppsatser kring liknande ämnen, tagit del av deras referenslistor för att se om de varit relevanta för vår uppsats. Sökfunktionen "Google Scholar" har använts för att söka efter vetenskapliga tidskrifter och publikationer kring ämnet. Tidigare kurslitteratur som används under programmets gång har vi även använt oss av, främst kursboken "Chefskap, ledarskap och medarbetarskap" skriven av Andersson m.fl. (2020).

## 3.2 Urval av respondenter

Inledningsvis för att göra ett urval av respondenter började diskussion kring ämnet som var av intresse med vänner och familj. Forskning gjordes även på LinkedIn efter kontakter relevanta för ändamålet. Innan uppstart av uppsatskursen mailade vi kontakter vi fått fram och frågade om deras intresse att delta i vår uppsats. Eftersom denna uppsats har en tidsram togs beslutet att avgränsa till sju stycken intervjuer. Individerna som valdes ut hade relevanta HR positioner sett till det som önskas studeras och roller samt gedigen erfarenhet inom HR branschen. Det var det önskvärt med lite längre erfarenhet inom området för att få en bild på hur de upplevt förändringar som skett för HR funktionen. Önskvärt var även individer verksamma inom tekniska bolag eller uttryckligen erfarenhet av digitala verktyg. Denna avgränsning gjordes för att intervjuerna skulle bidra med relevant information som var av vikt för att besvara våra frågeställningar. Som ovan kan utläsas genomfördes ett målinriktat urval, vilket innebär att respondenterna för denna studie valts på ett strategiskt sätt för att de skall vara relevanta för forskningsfrågorna som formulerats. Respondenterna som valdes ut kom därför att ha olika arbetslivserfarenheter inom olika företag samt både privata och offentliga bolag, just för att visa på variation och skapa en mer nyanserad bild. En nackdel med denna urvalsmetod är dock att det inte är möjligt att göra en generalisering till populationen (Bryman, 2017). För att få en så bred bild som möjligt är alla respondenter från olika arbetsplatser, samt att det är olika kön som besvarar studien. Även åldrarna på respondenterna har varierat mellan 28-55. Detta för att göra resultatet mer åt det generaliserbara hållet än om det enbart studerats ett kön eller en arbetsplats. Att även belysa de punkter som samtliga respondenter var helt överens om, vilket görs i resultatet, för att visa på vilka svar som var generella för alla respondenterna.

Mailen som skickades ut vid förfrågan om intervju möjlighet bestod av en beskrivning kring ämnet, anledningen till varför de blivit tillfrågade att delta, information gällande samtycke samt våra namn, kontaktuppgifter och uppgifter till ansvarig kursledare. För uppsatsen intervjuades som tidigare nämnts sju personer, en översikt över dem presenteras här nedan i tabell 1. Där presenteras intervjupersonerna med ett alias, vilket innebär att de tillges ett annat namn än deras riktiga för att bevara anonymiteten. Datumet för genomförandet av intervjun samt rollen som respondenten har på arbetsplatsen. Könsfördelningen återspeglar den korrekta fördelningen vid genomförandet, Anna och Ronja är kvinnor och resterande fem respondenter är män.

<i>Alias:</i>	<i>Roll:</i>	<i>Intervju datum:</i>
Anna	HR-konsult Digitalisering	2021.05.04
Elias	AI utvecklare & Egenföretagare	2021.03.21
Hugo	Digital HR Management Konsult	2021.03.21
Joakim	Produkt & Processutvecklare inom HR	2021.03.28
Peter	Strategisk kompetensförsörjning inom HR	2021.04.26
Ola	Egenföretagare & HR-chef	2021.03.29
Ronja	People & Culture Manager	2021.05.05

### 3.3 Insamling av empiriskt material

Enligt Bryman (2017) tenderar kvalitativa studier att vara mer flexibla än kvantitativa. Då fokuset kan anpassas och omdirigeras efter att viktiga ämnen dyker upp under intervjuerna. Syftet med att ha kvalitativa intervjuer är att få in fylliga och detaljerade svar på sina frågor, samtidigt som det möjligtvis framkommer nya infallsvinklar, tankar eller perspektiv. Syftet med uppsatsen är att undersöka hur HR kommer att påverkas av framtidens tekniker och digitalisering, är det av vikt att vi kan vara flexibla med intervjuerna som genomförs, samt med insamlingen av annan relevant fakta och infallsvinklar. För att det skall vara ett öppet klimat för just detta har vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är en kombination av både strukturerade och ostrukturerade frågor som är mer subjektiva. Av de anledningarna är den formen av intervjuer den mest lämplig för studien där det är önskvärt med en mer öppenhet kring ämnet. Eftersom intervjupersonerna har olika bakgrund är det av vikt att ha mer har frågor som samtalsöppnare och som sedan leder in på de områden personen anser vara relevanta, alltså de spåret de anser HR funktionen kommer att ta framåt. Denna intervjutyp ger enligt Bryman (2017) ett avslappnat intryck, därför används den för att nå den framtida spåning som är önskvärt med studien. Detta metodval är även passande för studien då det finns möjligheter att komplettera med frågor i efterhand. Nackdelen med denna metod är att resultatet kan bli subjektivt då generalisering av resultatet som vi får fram kan vara komplicerat, detta eftersom personerna som intervjuas inte står för en hel population (Bryman, 2017).

Alla intervjuerna som genomfördes skedde digitalt i och med den rådande situationen som gör att vi minskar risken för smittspridning av Covid-19. Det finns dock ett värde i just distansintervjuer. Gillham (2008) menar på att intervjupersonen då med största möjlighet kan

befinna sig vart som helst på jorden och genomföra intervjun. Detta leder till att personer som befinner sig på andra orter har möjlighet att delta i studien ändå. Varje intervju varade i cirka 40 minuter. Intervjuerna som genomfördes med respondenterna var semistrukturerade samt innehållande öppna frågor. Inför intervjuer skapades det en intervjuguide som bestod av 8 grundfrågor som alla intervjupersoner blev frågade. Eftersom varje respondent satt inne på unik och olik spetskompetens utformades även några mer tjänstespecifika frågor till varje respondent. Samtliga intervjufrågor återfinns i bilaga 2. Inledningsvis vid varje intervjutillfälle gick vi igenom all bakgrundsinformation gällande studien samt beskrev syftet med uppsatsen och anledningen till varför vi önskat att intervju just den respondenten. De etiska aspekterna kring anonymitet togs även upp inledningsvis samt förfrågan och godkännande av att bli inspelade, dessa aspekter går igenom mer grundligt under nästa rubrik. Respondenterna meddelades om att de kommer få ta del av studien när den är klar, samt vart den kommer att publiceras. Avslutningsvis beskrivs det för respondenterna på intervjun samt för läsaren, att alla intervjupersoner kommer att vara anonyma, de kommer få ett alias samt bli beskrivna utifrån position samt vilken bransch de jobbar inom nu och vilka tidigare erfarenheter de sitter inne på.

Enligt Bryman (2017) är det till en början svårt att avgöra exakt hur många intervjuer som kommer att behöva genomföras för att studien skall uppnå en empirisk mättnad. Eftersom det inte heller finns några kriterier för bedömning om mättnad är uppnådd eller ej gör det inte beslutet enklare. Vid uppstart av studien fanns tre stycken tänkbara intervjupersoner med olika bakgrund med i bilden. I takt med att vår undersökning fortskred insåg vi att intervjuer av personer med andra bakgrunder än de vi inledningsvis tänkt kommer att behövas för att studien skall bli komplett. Efter att sju stycken intervjuer genomförts upplevdes en form av empirisk mättnad sett till de ämnen studien avsåg undersöka. Detta då svaren på de åtta semistrukturerade frågorna (Bilaga 2) var återkommande hos de olika respondenterna.

### 3.4 Analys av empiriskt material

Enligt Bryman (2017) är kodningen av det empiriska materialet av vikt för kvalitativa analyser. Kodningen av denna studie påbörjades när transkriberingen av de sju intervjuerna var klara. Till en början genererades det en mängd koder som blev omtolkade flertalet gånger. Det är även av vikt att ha med i beaktning att varje mening i transkriberingen kan kodas på mer än ett sätt. Att bibehålla en viss distans till den kodning som genomfördes för att se till att den blev

tematiskt uppdelad utifrån olika fokus som framkom under intervjuerna samt ger ett resultat som går att knyta an till de frågeställningar och syfte som studien har. Empirin kodades utifrån teman, dessa teman var: Artificiell Intelligens, administration samt det mänskliga. Att söka efter teman i en kvalitativ analys är den vanligaste aktiviteten för att nå ett resultat enligt författaren. Efter att de tematiska analyserna var genomförda och resultatet presenterades kom frågeställningarna att få en liten förändring. Materialet som framkommit gav mer ett fokus på vilka delar av HR funktionens arbete som kan komma att försvinna än det tidigare tänkta kring vilka av HR´s roller som skulle försvinna. Denna förändring av frågeställningar ger mer tyngd samt fyllighet av studiens syfte.

### 3.5 Forskningsetik

I och med att denna uppsats till stor del bygger på respondenternas erfarenheter, tankar och funderingar behöver etiken behandlas med stor respekt. Det kräver att det erhålls ett respektfullt samt empatiskt förhållningssätt gentemot den fakta, information samt tankar som återges under intervjuerna. Även anses det att hela uppsatsen igenom skall upprätthålla en god forskningsetik, detta genom att följa de fyra etiska principerna som gäller för svensk forskning enligt Bryman (2017). Dessa fyra principer är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Genom att informera respondenterna om forskningens syfte samt meddela dem om valmöjligheter kring deltagande samt avbrytande under intervjuens gång hålls den etiska principen gällande informationskravet på plats. Detta även för att de uppgifter som personerna återger inte kommer att användas i annat syfte än denna uppsats. Sett till samtyckeskravet så utdelas ett samtyckesformulär på förhand till respondenterna att fylla i. Respondenterna får själva uttrycka på vilka villkor de vill delta i studien samt har de rätten att avbryta sin medverkan utan några negativa påföljder. Detta gör att även denna etiska princip uppfylls. Konfidentialitetskravet kommer att uppfyllas då respondenternas uppgifter behandlas med största konfidentialitet då det enbart är skribenterna av studien som tar del av de uppgifterna. Uppgifterna som samlas in och hålls konfidentiella används enbart i forskningssyfte och där av uppfylls den sista etiska principen nyttjandekravet. Utöver detta används ett sunt förnuft samt tacksamhet, respekt och uppskattning visas för den tid respondenterna avsätter.

## 4. Resultatredovisning

*I följande kapitel kommer resultatet som framkommit av de genomförda intervjuerna presenteras. Resultatet kommer att vara uppdelat i underrubriker för att underlätta läsningen samt för att presentera de teman som främst belystes under intervjuerna. Intervjupersonerna kommer förbli anonyma men presenteras nedan med ett alias som tydliggörs i metoden.*

### 4.1 Administration i HR funktionen

Något samtliga respondenter berättade under sina intervjuer är att HR arbete är administrativt tungt. Ola nämner att *“HR administration, det skall bara finnas där på plats och bara fungera. Det är jätteviktigt såklart, det går inte att göra det ena utan det andra, arbeta strategiskt utan en fungerande administration. Men jag är inte särskilt intresserad av allt det administrativa och det tror jag inte någon ingjuten HR person är”*. Detta är en bild samtliga respondenter delar att det administrativa är något som måste finnas som grund för HR funktionen men att det gärna får ersättas av digitaliseringen. Bilden av att HR funktionen ligger efter när det kommer till hanteringen av administrativa uppgifter då det är kvar i gamla arbetssätt vilket gör det ineffektivt, detta är gemensamt för samtliga respondenter.

Då respondenterna har olika befattningar har det också olika erfarenheter av administrativa arbetsuppgifter i deras dagliga arbete, gemensamt är dock att rekryteringen är en tung administrativ post som HR funktionen måste hantera. Samtidigt finns det ett visst motstånd mot tekniken, Joakim nämner *“sen så finns ju det här psykolog-tänkandet, att det uppstår något värde i när man jobbar manuellt att det är finare på något sätt”*. Dock menar Joakim gemensamt med de andra respondenterna att digitaliseringen kommer kunna ta över administrativa arbetsuppgifter. Uppfattningen av att en typisk ingjuten HR person skulle vara avig till digitaliseringen ifrågasätter respondenterna som är positiva till utvecklingen. Det finns en enighet i att det är det administrativa och inte den mänskliga kontakten de vill att digitaliseringen skall ersätta.

Digitaliseringen av administration blir allt viktigare. Hugo nämner att vi matas konstant med lättanvända system privat, vi har ansiktsigenkänning när vi skall öppna mobilen och vi får upp förslag på annonser och sådant, medan våra HR-system fortfarande sköts manuellt. Han tror att det går för långsamt i utvecklingen *“Det kommer att bli ett glapp, medarbetarna kommer vara*



*superdigitala privat men sen så kommer de till ett jobb där systemen inte alls är lika utvecklade vilket kommer resultera att de inte kommer vilja jobba kvar*". Det finns därför en vikt i att se över digitala system på sin arbetsplats.

## 4.2 Möjligheter med digitaliseringen

För att minska den administrativt tunga belastningen på HR behövs automatisering göras enligt respondenterna och där nämns det digitala verktyget AI. Det finns mycket forskning kring AI idag samt många företag som arbetar med att utveckla AI och dess förmågor. Det är av vikt att ha i åtanke att AI är ett paraplybegreppet som enligt Elias många i branschen slänger sig med då det är mycket omtalat på marknaden. Elias som är VD för ett företag som utvecklar AI beskriver i sin intervju att *"många människor tror att det är en robot som kan allting redan från början"*, så är dock inte fallet. Att lära en AI att läsa exempelvis CV:n tar tid och det finns en okunskap i organisationer kring vad en AI kan och inte kan göra. Enligt Peter är AI en självlärande process som kan vara ett beslutsstöd gällande exempelvis vilka kandidater som bör gå vidare i en process. Något som dock båda respondenterna trycker på är att det aldrig är AI själv som tar besluten, utan det anses vara ett stöd för en rekryterande chef.

På frågan angående respondenternas kunskap kring AI och dess användningsområde framkom det att de hade lite olika kunskaper kring ämnet. Det framkom dock under intervjuernas gång att respondenterna som själva sa att det inte hade så bra koll på AI, visade sig ha tagit del av mer kunskaper kring ämnet än de initialt tänkte. När en fråga gällande vilka delar av HR funktionens arbete de tror AI kan komma att ta över svarade samtliga att det var inom de administrativa bitarna som AI kändes mest lämpligt. Något som samtliga intervjupersoner belyser är de tunga administrativa arbetsuppgifter som HR-rollen har. För att citera en av intervjupersonerna, Elias *"Vi tror att AI kommer kunna ta bort administrativa uppgifter"*. Samt en annan intervjuperson, Peters förklaring av AI *"Jag skulle nog förklara att det egentligen är en självlärande process som gör att man kan ta bort många onödiga administrativa moment och också ta bort också den mänskliga magkänslan"*. Dessa två citeringar avspeglas på alla intervjupersoner och det gemensamma svaret att AI kan komma att minska HR's administrativa arbetsuppgifter för att få mer tid för det mänskliga i rollen. Som extra tyngd för detta argument citeras här Hugo, *"De som jobbar med det administrativa kommer inte att finnas kvar på samma sätt tror jag, därför att de helt enkelt, blir system o sånt som tar över ganska mycket där"*. Respondent Joakim som visar lite mer skepsis mot AI uttrycker att en skall vara försiktig med

att involvera AI i för många delar av arbetet då man riskerar att förlora de mänskliga värdena. Ronja öppnar även upp för diskussionen kring när man bör använda sig av AI-system kopplat till rekryteringsprocessen. Hon nämner att detta är en fråga som har diskuterats mycket på hennes arbetsplats idag. Vissa menar på att man bör använda sig av AI i ett tidigt urval, andra i mitten av processen och vissa i slutskedet. Ronja säger att *“det finns ett visst motstånd då många tror att människan är bättre på att avläsa ett CV än ett system, vilket gör att det kan kännas hårt att sälla bort någon utifrån att en AI bedömt kandidaten...”*. Det framkom under samtliga intervjuer att AI bör behandlas med försiktighet när det skall implementeras i arbetsuppgifter som rör det mänskliga. Elias trycker på att enbart förlita sig på tidigare data som matas in i en AI inom HR funktionens arbete är något en bör vara väldigt försiktig med då den baseras på tidigare data som kan vara felaktig. Det är därför av vikt att AI hela tiden uppdateras och lär av förändringarna som sker i organisationen för att arbeta på ett så effektivt sätt som möjligt.

I och med diskussionen kring AI tar samtliga respondenter upp begreppet “chattbotar” som kan avlasta en hel del administrativt arbete vid rekrytering. Åsikterna kring dessa chattbotar och deras användarvänlighet skiljer sig dock respondenterna mellan. Ronja menar på att en automatisering kring chattandet med kandidater som har frågor kring företaget hade minskat belastningen på HR’s arbete betydligt. Medan Joakim som är en person som arbetar mycket med system och som inte anser AI vara tillräckligt utvecklat för användning ännu, ser inte lika stort värde i dessa botar. Testning av olika AI-system och botar är något som respondenten Peter gjort mycket i sitt arbete. Peter anser sig vara positivt inställd till AI och dess utveckling men även han menar på det som Joakim tycker kring att det inte är helt utvecklat hos alla aktörer ännu. Dessa botar har blivit testade även inom den offentliga sektorn, berättar Anna under sin intervju. Hon beskriver att Arbetsförmedlingen samt kommuner använder sig av dem. Anna menar att HR har ett mycket tungt administrativt arbete, speciellt inom den offentliga sektorn och att användning av AI och chattbotar där anser hon kan vara en väg att gå för att minska på arbetsbelastningen.

Det finns även andra digitala verktyg som kan hjälpa till och avlasta HR arbetet. På frågan om vad för koll respondenterna har på IoT och Big Data ges olika svar. Peter menar på att många av det här olika förkortningarna handlar egentligen om samma saker. Då båda begreppen handlar om data och vad man gör med den, *“vissa kallar det Big Data och vissa kallar det för*

*någonting annat, men jag tror det handlar mycket om hur man skall behandla och arbeta med datan. Ska det vara en människa som gör det eller ska det vara ett AI verktyg som gör det*". Peter säger även att HR är generellt dåliga på att förstå vilken guldgruva de sitter på med all data samtidigt som IoT är något som ligger längre fram i framtiden.

Gemensamt för våra intervjupersoner är att IoT är ett begrepp som de har hört men inte är så insatta i. Joakim tror att IoT snarare är produktionsrelaterat *"jag tror inte IoT har jättestark koppling till HR"*. Joakim är inte helt ensam i denna tanke utan även Elias kommenterade *"jag vet inte riktigt hur man skulle kunna påverka HR riktigt med IoT..."*. Peter och Hugo däremot är också lite fundersamma till hur HR skall kunna använda sig av IoT. De är dock inte en helt främmande för tanken att det skulle kunna vara något för framtiden, de vill inte gissa för mycket hur det kan användas i HR syfte men att det i så fall skulle kunna vara mer kopplat till People Analytic. Citerat av Hugo *"Vad gäller HR så finns det ju såklart möjligheter där men då rör det sig nog framförallt kanske om man ska, ja då blir det lite mer people analytics eller så alltså jag tänker att alla skulle ha varsin smartklocka eller typ pulsklocka eller någonting sånt där och koppla det till då medarbetares välmående och lite såna där saker"*. Anna nämner precis som de andra att en bör vara lite försiktig med IoT då det samlar in en mängd data och att då lyfts frågan kring hur mycket arbetsgivaren får gå in och dokumentera kring arbetstagaren. Joakim nämner å andra sidan att det Big Data kan generera i kunskap kring medarbetarna som sedan kan använda i hälsoförebyggande åtgärder genom att en kan se hur personer jobbar. Samtidigt som en kan se om någon jobbar för lite och kan ta sig an mer arbetsuppgifter.

### 4.3 Respondenternas tankar kring vad som kommer finnas kvar efter digitaliseringen

Respondenterna har alla olika insikter och erfarenheter när det kommer till HR, både dess roll och arbetsuppgifter. Trots intervjupersonernas olika bakgrund framkommer det gemensamt att det mänskliga aldrig kommer att gå förlorat från HR funktionen. Samtliga respondenter instämmer i det faktum att HR funktionen kommer finnas kvar och menar på att HR kommer bli allt viktigare på arbetsplatserna. Hugo menar på att *"HR gynnas ganska mycket av digitaliseringen"*, detta då han även säger *"att han tror att HR kommer att få mycket mer tid över till att jobba med det mellanmänniska"*. Detta tror även respondenterna kommer vara en faktor för professionens fortsatta behövlighet och överlevnad på arbetsmarknaden.

Det framkommer även i den insamlade empirin att de som arbetar med strategisk HR är de anställda som fått stanna på företagen när uppsägning av personal behövts genomföras. Detta belyser Ola när han berättade om hur pandemin påverkat ett företag han arbetat på, *“det är superviktigt med det här strategiska stödet till ledningsgrupperna att jobba väldigt konsultativt, att ta reda på vad har vi för behov här och jag svarar mot det behov med en lösning och det är ju det som är kvar på företag X, HRBP teamet är de som är kvar, de som arbetar med det strategiska”*.

Sett till rekryteringsprocessen där respondenterna anser att mycket administrativt kan tas bort menar de på att det mänskliga mötet kommer vara kvar. Även om mötet kan komma att ske digitalt så tror respondenterna att mötet fortsatt kommer äga rum på ett eller annat sätt. Att det är via mötet med kandidaten som engagemang och intresse för företaget uppstår vilket kommer vara avgörande för om det blir en bra rekryteringsprocess eller ej tillägger Peter. *Respondent Ola “tror det är väldigt viktigt för många att man inte blir utvald av en AI-funktion enbart utan att den mänskliga faktorn alltid finns kvar”*. Anledningen till att AI inte kommer slå ut det mänskliga debatterar Ronja på följande sätt *“...det mänskliga kommer alltid vara kvar men man får aldrig glömma att det är människan som har programmerat någonting så att det här med att döma folk och de etiska principerna kommer alltid finnas kvar och det är det som kommer bli det svåra, hur AI ska slå så pass stort utan att folk ska liksom ta illa vid sig...”*. Att AI skulle ersätta det mänskliga i arbetet som HR instämmer samtliga respondenter att det inte kommer att ske, Ola menar till och med att hans mantra är att det är omöjligt att ersätta just det mänskliga och mötena som sker människor emellan. För att HR funktionen skall kunna tillföra värde genom deras kompetens i att veta hur människor fungerar och utvecklas så krävs det att tekniken frigör tid för det. Anna menar på att beteende och beteendemönster kommer spela en stor roll för digitaliseringen och den framtida arbetsmarknaden. Johan sammanfattar det hela med att *“blir det för mycket fokus på digitaliseringen kommer man missa de mänskliga värdena helt”*.

Sammanfattningsvis är det gemensamt för respondenterna att de återkommande administrativa arbetsuppgifterna såsom rekrytering är något digitaliseringen kan ta över. Gemensam bild är att detta är något som digitaliseringen kan ta över för att frigöra tid till mer strategiskt arbete. *“HR kommer jobba ännu mer med människor än vad man faktiskt gör idag, så att säga, HR är definitionen av att man jobbar med människor men man jobbar med väldigt många*

*administrativa uppgifter som jag tror kommer försvinna helt enkelt. Det hoppas jag ju leder till att HR blir ja, mer i en coachande roll och utvecklar personalen som faktiskt finns i företaget och låter personalen nå upp till sin fulla potential med den här tiden som frigörs med hjälp av AI".* Så sammanfattar respondenten Elias vad överbliven tid efter minskning av administrativa arbetsuppgifter kan leda till. Sett till digitaliseringens utveckling så finns det en delad bild om att akademien ligger efter. Om digitalisering är svaret på den frågan är det inte helt enkelt att svara på. Att digitaliseringen har och kommer ha en fortsatt betydande roll för utvecklingen av HR funktionen i organisationerna är samtliga respondenter eniga om. Sedan i vilken utsträckning den kommer att ta över arbetsuppgifter kvarstår som oklart.

## 5. Diskussion

*Nedan kommer en diskussion kring resultatet kopplat till teori och tidigare forskning att presenteras. För att göra det tydligt kommer diskussionen delas upp till frågeställningar för att sedan avslutningsvis mynna ut i en sammanställning för att i nästkommande kapitel dra slutsatser kopplat till frågeställningarna och syftet för studien.*

### 5.1 Vilken del av HR funktionens arbete kan komma att ersättas av digitaliseringen inom de närmsta åren?

Att digitaliseringen öppnar upp för nya arbetssätt genom allt mer avancerade program (McKinsey & Company, 2018) gör att HR funktionen kommer behöva se över sina rutiner och vilka arbetsuppgifter som kan ersättas av tekniken. Att HR funktionen besitter en tung administrativ roll (Lemmegard, 2009) är något som samtliga respondenter instämmer i, samt att administrationen är en lämplig arbetsuppgift för implementering av digitalisering. Att administrationen helt skulle försvinna från yrket känns inte sannolikt då samtliga respondenter menar på att administration är något som måste finnas för att HR funktionens andra arbetsuppgifter skall fungera. Connor & Ulrich (1996) beskriver HR funktionens fyra roller där en heltäckande funktion behöver besitta alla rollerna. Gemensamt för alla rollerna är att det krävs att administrativa uppgifter hanteras oavsett om man skall arbeta med att implementera en ny strategi eller få till ett förändringsförslag. Skulle AI vara en lösning för att få mer möjlighet till samspel de fyra rollerna mellan? (Figur 1) Och skulle ett minskat administrativt arbete leda till bättre processer där det mänskliga strategiska arbetet prioriteras?

Det är framför allt AI som ses som det ledande digitala verktyget att ta till sig. Respondenterna nämner att rekryteringsprocessen är en typisk arbetsuppgift som AI kommer kunna ta över, den tanken delar Stone, et al. (2015), då de menar på att rekryterings- och bemanningsprocesser nu kan ske digitalt. Kan det vara så att anledningen till att administrativ minskning vid rekrytering lyfts är för att det redan görs på marknaden idag, och därav blir lättare att förstå sig på och relatera till? Hade personer för tio år sedan sett att bitar av en rekryteringsprocess skulle komma att digitaliseras? Det är en del mänskliga faktorer kopplat till den processen, trodde anställda verkligen att mänskliga bitar skulle försvinna? Trots att rekryteringsprocessen består av mänskliga bitar så är mycket av arbetet repetitivt och då lämpar sig AI bra (Potter, 2020). Ett exempel som nämns både av Mckinsey och Company (2018) och av några respondenter är

botar, som beskriv som ett komplement till rekryteringsprocessen. Botarna kan hjälpa till och granska CV, återkoppla till kandidater som behöver komplettera deras ansökan eller besvara frågor. På så sätt sparas tid till andra arbetsuppgifter. Om man jämför IoT och AI så är AI betydligt mer utvecklat samt mer attraktivt på marknaden, vilket också kan spela in till att respondenterna har mer framtidstro till det digitala verktyget. En acceptans för att AI kommer in och tar över vissa arbetsuppgifter är större då samtliga respondenter menar på att de har introducerats för olika AI system samt som ovan nämnt är det aktuellt på marknaden. Där kommer en mänsklig faktor in, människor är egna individer med egna tankesätt, vissa trender kommer att anammas och vissa inte (Persson, 2017). Är inte människan mer benägen att anamma de trender som syns och hörs mest?

Även om samtliga respondenter upplevde en viss skepsis mot AI, då det finns en risk att man förlorar de mänskliga värdena, så börjar det allt mer implementeras i organisationerna. IoT och Big Data var något som respondenterna var bekanta med teoretiskt men inte i praktiken då det är relativt nytt fenomen av prefixet "smart" vilket Strohmeire (2018) menar är ett ämne som det fortfarande behövs mer forskning kring för att veta hur de kan användas på bästa sätt. Då IoT och Big Data inte riktigt är lika utvecklat som AI i arbetslivet så blir det svårt att förutspå vilka arbetsuppgifter de kommer kunna stötta upp och ersätta. Big Data i sig är inget nytt men med den nya tekniken har det möjliggjort för företagen att samla in stora mängder data och göra något av den. Big Data är en enorm tillgång för företag som är användbart vid exempelvis beslutsstöd menar Fernandez och Gallardo-Gallardo (2021) på. Genom att IoT och Big Data möjliggör att en enorm mängd data kan analyseras kommer nya arbetsuppgifter att tillkomma och det kommer antagligen leda till att andra försvinner, dock ser inte vi eller respondenterna än vilken typ av arbete som den kommer ersätta. Detta då respondenterna delar en uppfattning om att det är något nytt som ännu inte implementerats i arbetet. Att människan lämnar digitala fotspår vet vi om samt att många företag missar att ta tillvara på den data som finns (Fernandez och Gallardo-Gallardo 2021). Datasamlingen kommer generera ny information vilket kommer påverka HR funktionen på något sätt tror både vi som forskare för denna studie samt respondenterna. Ett antagande vi gör är att med en mer framtagen teknik där datan kan generera information som sedan kan ligga till grund för beslutsstöd och kan göra att möten och interaktioner kommer att minska då det inte behövs diskuteras fram beslut på samma sätt när datan kommer kunna ge information och stöd till besluten. Stone, et. al. (2015) belyser att

styrning blivit förändrad då den sker genom digitala mät- och prestationssystem samt informationsnätverk. Detta ligger till grund för vårt antagande att fortsatt datainsamling kommer leda till mer mätbar information som kan användas när beslut skall tas.

Sammanfattningsvis lyfter samtliga respondenter att det var självklart att administrationen var den biten av HR funktionens arbete som kommer att försvinna med digitaliseringen. Administration innehåller mycket repetitiva uppgifter vilket gör det till en lämplig uppgift för en AI att ta över, detta säger även Potter (2020). Är det den enda anledningen till att administrationen försvinner, för att det är reparativt arbete? Eller kan det bero på att det som blir kvar när administrationen försvinner, det mänskliga, är den faktiska grunden i HR funktionens profession? Att om det mänskliga skulle automatiseras så behövs det inte längre HR funktioner i organisationer.

## 5.2 Vilka delar av HR funktionens arbetsuppgifter kan komma att finnas kvar när digitaliseringen fortsätter att utvecklas?

Även om digitaliseringen kommer kunna ersätta och ta över vissa av HR funktionens arbetsmoment kommer delar av de arbetsuppgifter funktionen har idag att finnas kvar. Resonemanget kring det mänskliga i HR funktionens arbete är något som både respondenter och tidigare forskning belyser som en faktor som kommer kvarstå. Frank et. al (2019) menar på att en kompetens som det kommer ställas högre krav på när digitaliseringen automatiserar arbetsuppgifter är den sociala kompetensen. Författaren menar på att det är en kompetens som inte går att automatisera utan att det krävs att det mänskliga delarna finns kvar.

Tänkarna kring den sociala kompetensens betydelse delar även respondenterna. En tanke kring resonemanget att alla respondenter trycker på att det mänskliga alltid kommer att bestå i HR funktionens roll är vad bakgrunden och anledningarna till det resonemanget är. Kan tanken komma någonstans från att respondenterna vill bevara sitt eget yrke som de lagt ner tid och arbete på? Är de själva oroliga att digitaliseringen med AI i framkant kommer att ta över deras jobb? Mycket av HR funktionens arbete grundar sig i dag på processer och administration, kan det då vara så att det finns ett motstånd till att renodla processer med AI? För att även om HR funktionen gör mycket mer än administrativt arbete så är det många timmar per arbetsdag som läggs på det administrativa. Finns det en oro för om det kommer finnas tillräcklig med andra



arbetsuppgifter kvar för HR funktionen att täcka upp sin tjänst med om AI tar över det administrativa?

Denna oro är dock inget nytt, Frank et. al. (2019) menar på att denna oro har funnits länge. Författaren menar på att teknikens utveckling inte kommer leda till förlorad arbetskraft, utan nya jobb kommer skapas. Kan det istället bli så att genom att det digitala tar över så kommer det finnas mer tid till andra processer? Empirin visar på att genom att AI tar över vissa processer så kommer det finnas mer tid för mellanmännisklig kontakt, det finns tillräckligt med arbetsuppgifter inom det mänskliga som det idag inte läggs tillräckligt med tid och fokus på.

Det kan även tänkas att rollen som Change Agent kommer få en mer betydande roll i HR funktionen framåt då de skall arbeta mer strategiskt och vara med och hantera förändringar i organisationen (Connor och Ulrich, 1996). Då respondenterna menar på att det mänskliga kommer vara kvar samtidigt som det finns något fint med att göra allt manuellt kommer HR funktionen behöva ha ett större fokus på att framföra digitaliseringen positivt så den omfattas av medarbetarna. Resultatet belyser att digitalisera processer kommer stärka HR funktionens position i företaget och på arbetsmarknaden än mer då arbetet med det mänskliga kommer fortsätta bli av större vikt på arbetsplatser. Även om det mänskliga ökar vilket upplevs som något positivt av respondenterna har HR funktionen en fortsatt viktig roll att öka medarbetarnas engagemang och kapacitet för att ta emot nya förändringar (Connor & Ulrich, 1996) då digitaliseringen går fort och ständigt utvecklas (Westman, 2015). En stor del av HR funktionens framtida fokus kommer fortsatt vara att arbeta för att bli fullt synliga samt öka status i organisationen likt väl som Lemmegard (2009) menar i sin artikel. Då mycket av HR funktionens arbetsuppgifter präglas av administrativa arbetsuppgifter, leder det till ett gap mellan HR och organisationen sett till strategiska resultat. Kan AI hjälpa till och ersätta de administrativa uppgifterna? och kan HR funktionen arbeta mer med strategiska och mänskliga arbetsuppgifter och på så sätt bli mer synliga samt erkända i organisationen? HR funktionens kärnuppgift är att värna om organisationens viktigaste resurs, människan (Persson, 2017), genom att tidskrävande och tunga administrativa processer frigörs så öppnar det upp så att HR funktionen kan växa och få en allt tydligare position i organisationen.

Sammanfattningen belyser respondenter samt litteraturen att det mänskliga i HR funktionens arbete kommer att kvarstå, detta då det är grunden i HR professionen. Trots oro kring minskning av arbetsuppgifter kommer de roller som innehåller strategiskt arbete att få en mer betydande roll. Det må vara så att administrationen kommer att minska med hjälp av digitaliseringen, men att digitaliseringen inte kommer att påverka de andra delarna av HR funktionens arbete går inte förneka. För vem vet egentligen vad som kommer att ske i framtiden?

## 6. Slutsats & vidare forskning

*I detta avslutande kapitel kommer slutsatserna som dragits utifrån studien att presenteras.*

*Kapitlet kommer sedan avslutas med förslag till vidare forskning.*

### 6.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen har varit att utforska hur HR funktionen påverkas av digitaliseringen. En slutsats som kan dras av denna studie är att HR funktionens roller kommer stå inför förändringar i och med den fjärde revolutionen som innebär digitalisering. Samtliga respondenter menar på att det främst är det administrativa som kommer att försvinna från rollen och att det mänskliga mötet kommer att kvarstå oavsett vilken teknik som implementeras.

Hur HR funktionens roller kommer att vara i framtiden är svårt att ge ett enkelt svar på då världen är i ständig utveckling. Sammanfattningsvis är den viktigaste slutsatsen som kan dras av denna studie att det krävs att HR funktionen är förändringsbenägen och villig att ta till sig den nya tekniken som utvecklas. Världen är föränderlig och att HR yrket skulle sitta säkert i framtiden är inget en kan vara helt säker på, därför gäller det för HR funktionen att hänga med i utvecklingarna som sker för att kunna agera konkurrenskraftigt.

### 6.2 Förslag på vidare forskning

Ett ämne som hade varit spännande att forska vidare på är de etiska och juridiska aspekterna när samhället går mot ett mer digitaliserat arbetsliv. Vad kommer hända när vi lämnar allt mer digitala fotspår? Hur mycket information har arbetsgivaren rätt att ta del av kring sina arbetstagare, med deras integritet i åtanke? För precis som respondenterna trycker på så bör man vara försiktig då informationen kan gå in på anställdas integritet och privatliv allt för mycket. Trots att det kan användas i hälsofrämjande aspekter så är det riskabelt att sitta inne på för mycket information om sina anställda. Då våra intervjupersoner nämnde att IoT kan vara något för framtidens HR funktion om ett flertal år kan det finnas ett värde att forska vidare på etiken när arbetsgivaren kan få tillgång till väldigt mycket information om arbetstagarna. Vad kommer juridiken och moralen säga om ett ökat informationsflöde gällande de anställdas integritet? GDPR samt Datainspektionens regelverk är två delar som kommer behövas ha i beaktning vid fortsatt utveckling av digitaliseringen. Detta är något vi anser behövs forskas mer på då det kan komma till att medföra problem för framtidens digitalisering om inte lagar kring användning av det finns tydligt.

Ett annat intressant område att forska vidare kring är HR's strategiska roll med att förstå de krav som utvecklingen inom AI ställer på organisationens medarbetare. Hur kan rollen säkerställa att vidareutbildningar, rekrytering av korrekt kompetenser samt förändringskultur stödjer företagets utveckling samt överlevnad på arbetsmarknaden? Även hur rollen som Change Partner skall hantera implementering av förändringsarbete om personen själv inte är införstådd i de nya digitala utvecklingarna.

## 7. Referenslista

### Litteratur

Andersson, T., Cervani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, Ledarskap och Medarbetarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Bell, J & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Boglund, A., Hällstén, F., Thilander, P. (2018). *HR transformation på svenska*. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber

Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun- Tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur AB

Lowe, S. D. (2018) *Deep Learning*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Person, S, R., (2017). *Felrekrytering, framtidens anställda och fabulösa fantasier: om marknadens behov av magiska egenskaper*. I U. Ahl, H., Bergamo-Prulovic, I. & Kilhammar, K. (Red.), *HR att ta tillvara mänskliga resurser* (s. ??- ??). Lund: Studentlitteratur AB

Potter, W. (2020). *Allt om Artificiell Intelligens*. Västra Frölunda: Tukan förlag

### Vetenskapliga artiklar

Bean, R. (2017). How Big Data Is Empowering AI and Machine Learning at Scale. MIT Sloan Management Review.

<https://sloanreview.mit.edu/article/how-big-data-is-empowering-ai-and-machine-learning-at-scale/>

Conner, J. and Ulrich, D. (1996), "Human resource roles: creating value, not rhetoric", *Human Resource Planning*, Vol. 19 No. 3, pp. 38-49

Fernandez, V., Gallardo-Gallardo, E. (2020). Tackling the HR digitalization challenge: key factors and barriers to HR analytics adoption. *Emerald insight*, 31(1). doi:10.1108/CR-12-2019-0163

<https://www-emerald-com.ezproxy.ub.gu.se/insight/content/doi/10.1108/CR-12-2019-0163/full/html>

Frank, M. R., Autor, D., Bessen, J. E., Brynjolfsson, E., Cebrian, M., Deming, D. J., "..."  
Rahwan, I. (2019). Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 116(14). doi: 10.1073/pnas.1900949116

[Toward understanding the impact of artificial intelligence on labor \(nih.gov\)](#)

McKinsey&Company. (2018). AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things To solve For. McKinsey Global Institute.

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured>

Westman, D. 2019. Den fjärde industriella revolutionen – en immaterialrättslig introduktion. Nordiskt Immateriellt Rättsskydd

[FULLTEXT01.pdf \(diva-portal.org\)](#)

### **Artiklar/Hemsidor**

M3 FROM IDG. (2018). Eriksson, V. ”AI är ett lika stort steg som el eller eld” tror Googles vd. Hämtad: 2021.05.10 från ["AI är ett lika stort steg som el eller eld" tror Googles vd - M3 \(idg.se\)](#)

Sveriges Television. (2021). Jareteg, F. Hämtad 2021-05-03 från

<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/halften-av-alla-svenskar-anser-sig-ha-otillrackliga-digitala-kunskaper>

Internet of Things Sverige. (u.å). Om sakerna omkring dig kunde prata, vad skulle de säga?

Hämtad 2021.04.24 från <https://iotsverige.se/om-oss/vad-ar-iot/>

World Economic Forum. (2015). Will the Fourth Industrial Revolution have a human heart?

Schwab, K. Hämtad: 2021.05.02 från [Will the Fourth Industrial Revolution have a human heart? | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

# 8. Bilagor

## 8.1 Bilaga 1 – Informationsbrev



UNIVERSITY OF  
GOTHENBURG

**Institutionen för Sociologi och Arbetsvetenskap  
Göteborgs Universitet**

### ***Framtidens HR Examensarbete i personalvetenskap***

Du är inbjuden till att delta i en forskningsstudie som är del av ett examensarbete i personalvetenskap på Göteborgs Universitet. Innan du bestämmer dig för om du vill delta är det viktigt att du vet varför studien görs och vad deltagandet innebär.

Denna studien går ut på att vi som studenter vill ta reda på hur HR kommer att påverkas av diverse utvecklingar i vår tid så som digitalisering. Kommer rollen som HR förändras? Kommer HR att ta sig an exempelvis nya system i rätt tid? Framst kommer detta att vara kopplat till rollen HR som strategic partner. Deltagande i denna studie innebär att du kommer att bli intervjuad av oss, en eller två gånger. Möjliga frågor som önskas förtydligas eller klargöras kan även förekomma. Intervjuerna kommer inte att ta längre än max 1 timme per gång. Frågorna som kommer beröras kommer vara mycket utifrån dina egna erfarenheter samt kunskaper inom området. Samt dina tankar om framtiden och HR's utveckling. Vi önskar att få spela in intervjun om samtycke för detta ges. Du kommer att få ett samtyckesformulär att fylla i innan intervjun. Inspeldning sker enbart med syfte att vi skall kunna gå tillbaka och höra vad som sades igen samt för smidigare transkriberingsmöjligheter.

#### ***Varför har jag blivit tillfrågad att delta i studien?***

De personer som vi tagit kontakt med samt önskar intervjua är personer som är eller har varit verksamma inom digitalisering. Framst personer som även har en koppling till HR, dock även personer som är kunniga inom specifika områden gällande olika delar av digitaliseringen. AI som ett exempel. Vi har riktat oss in på personer som är del av relativt nystartade bolag och har inte haft några som helst kriterier gällande kön, ålder eller etnicitet på personerna. Utan vi har enbart utgått från den kompetens de besitter.

#### ***Måste jag delta i studien?***

Deltagandet av denna studie är helt frivilligt och samtycke att delta är av vikt. Du kan när som helst under intervjuerna välja att avbryta eller avböja att svara på en specifik fråga utan att ange skäl till varför. Väljer du att medverka på intervjuerna lämnar du samtycke till informationen du delger oss. Dock kommer din identitet samt yrkesposition att vara anonym samt hanteras konfidentiellt. När uppsatsen är inlämnad och godkänd kommer materialet att raderas från samtliga datorer och plattformar. Uppsatsen

Förklara att deltagande i studien är frivilligt, och att deltagare ska ge sitt samtycke till att delta. För intervjuer görs detta via ett samtyckesformulär; för anonyma enkäter behövs inget specifikt samtyckesformulär, men det ska vara tydligt uttryckt att genom att lämna in enkäten ger deltagare sitt samtycke till att delta i studien. Här ska deltagare också få information om sina rättigheter, samt information om hur data från studien kommer att hanteras. Uppsatsen kommer att publiceras på GUPEA, vilket är en samlingsportal där studenters arbetet samlas. Innehållet där är fritt tillgängligt och sökbart i Google, i uppsatser.se och bibliotekets egna säktjänst supersök.

Om du har några frågor får du gärna kontakta Jennelle Ekbladh Om du har några frågor till kuransvarig lärare är du välkommen att kontakta henne via email på [xxx.xxx@gu.se](mailto:xxx.xxx@gu.se).

Tack på förhand!

Jennelle Ekbladh & Klara Ymsén ([gusxxx@student.gu.se](mailto:gusxxx@student.gu.se), 07X-XXXXXXX)

## 8.2 Bilaga 2 - Intervjumall

### Intervjumall semistrukturerade intervjuer

- Inledningsvis får du gärna berätta lite mer om dig, dina tidigare erfarenheter och vad du arbetar med idag.
- Hur mycket inom HR har du arbetat? och vilka mer tekniska/digitaliserings verktyg har du stött på under den tiden?
- Vad har du för erfarenheter av AI sedan innan? och om du skulle förklara vad det faktiskt är hur skulle det låta då?
- Har du någon insikt gällande People Analytics, Internet of Things eller Big Data?
- Hur tror du dessa kan påverka HR funktionen på företag?
- Hur ser du på HR funktionens roll i organisationer mer generellt idag?
- Om du skulle spå HR funktionens framtid, vad tror du de största förändringarna kommer att bli?
- Vadd tror du om HR funktionens samarbeten, vilka aktörer tror du HR kommer behöva samarbeta mer eller mindre med för att nå maximal effekt?
- Är det ngt du tycker vi har missar som kan vara bra för oss att veta? Eller något annat relevant till ämnet du vill berätta för oss?



